

# ENTRE COMANDO E GESTÃO

O modelo que está redefinindo a eficiência e a legitimidade no cooperativismo

JOSÉ ROBERTO RICKEN

No cenário econômico contemporâneo, no qual a busca pelo lucro muitas vezes atropela princípios éticos, o modelo cooperativista surge como uma alternativa robusta e resiliente. Entretanto, a força de uma cooperativa não reside somente no seu capital social, mas na solidez de sua governança. Mais do que um conjunto de regras burocráticas, a governança cooperativa é o alicerce que sustenta a dualidade única desse modelo, que é ser uma organização eficiente sem perder sua essência democrática.

Diferentemente das sociedades anônimas tradicionais, em que o poder é proporcional ao número de ações, a governança cooperativa baseia-se no princípio “um membro, um voto”. Esse controle democrático, exercido pela Assembleia Geral – o órgão supremo da instituição –, garante que o rumo do negócio atenda aos interesses da coletividade, e não apenas dos grandes investidores. Contudo, para que essa democracia não se transforme em ineficiência, a estrutura de gestão deve ser profissional. É aqui que os órgãos de governança, como o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, desempenham papel crucial, traduzindo os desejos da Assembleia em estratégias de mercado viáveis e sustentáveis.

Um dos maiores méritos da boa governança no ramo de crédito, conforme preconizado pelo Banco Central do Brasil, é assegurar a perenidade do negócio. O equilíbrio entre o retorno econômico (sobras) e o impacto social é delicado. Sem resultado, a cooperativa não sobrevive; sem benefício social, ela perde sua razão de existir. E essa perenidade dos negócios vale para todos os ramos do cooperativismo (agropecuária, saúde, transporte, infraestrutura, seguro, consumo e trabalho, bens e serviços).

A presença obrigatória de um Conselho Fiscal independente e atuante, assessorado por auditorias internas e externas, constitui uma salvaguarda contra desvios e má gestão, além de oferecer suporte às decisões dos conselhos. Quando os mecanismos de fiscalização funcionam, a confiabilidade da instituição aumenta, atraindo talentos e novos associados, o que mitiga riscos e fortalece a saúde financeira a longo prazo.

A governança cooperativa não é um custo, mas o investimento mais rentável que uma cooperativa pode fazer. Ela é a ferramenta que protege o patrimônio dos cooperados e garante que a missão social da entidade seja cumprida com excelência técnica. Cooperativas que adotam boas práticas de governança sobrevivem às crises e lideram a construção de uma economia mais justa, humana e, acima de tudo, sustentável.



José Roberto Ricken: “Com o advento da inteligência artificial, estamos utilizando algoritmos para prever cenários e dar segurança aos mais de 4,5 milhões de cooperados.”



O cooperativismo paranaense não é mais o mesmo de décadas atrás. Ele cresceu e se sofisticou. Para compreender a magnitude dessa transformação, basta observar a trajetória financeira recente do sistema no Paraná: em 2015, movimentávamos R\$ 50 bilhões anuais; hoje, esse montante saltou para impressionantes R\$ 223 bilhões. Atualmente, entre as cinco maiores empresas do Paraná, considerando-se o faturamento, três são cooperativas. Esse cenário de gigantismo econômico traz consigo uma responsabilidade proporcional, demonstrando que a era do amadorismo e da improvisação chegou ao fim.

Para sustentar esse crescimento e garantir a longevidade das organizações, a governança cooperativa deixou de ser uma “escolha” para se tornar um imperativo estratégico. O modelo que defendemos e estamos implementando baseia-se em uma distinção clara, ainda que interdependente, entre dois pilares fundamentais: o comando e a gestão.

Recentemente, o Sistema Ocepar deu um passo histórico ao aprovar em assembleia uma profunda reformu-

lação de seu estatuto. Essa mudança não foi apenas burocrática, representando a formalização de um novo modelo de inteligência administrativa. Com a reforma, consolidamos a transição para um sistema que separa as instâncias de deliberação política da instância executiva, criando o que chamamos de “modelo dual de governança”.

A principal inovação reside na estruturação de um Conselho Deliberativo robusto, composto por presidentes de cooperativas eleitos, que detêm o comando estratégico e a visão política do setor. Em paralelo, a gestão interna passa a ser exercida por uma presidência executiva em tempo integral, com dedicação exclusiva e amparada por uma equipe técnica de altíssimo nível. Essa iniciativa permite que os líderes eleitos foquem a missão nobre de comandar e representar o sistema, enquanto a estrutura executiva garante a agilidade e a tecnicidade que o mercado global exige.

O comando é a esfera política e estratégica por excelência. Ele pertence aos sócios e às lideranças eleitas – presidentes e diretores que possuem a legitimidade do

voto e o compromisso com os valores do cooperativismo —, é seu papel definir “aonde queremos chegar”, organizando o setor e garantindo que a essência democrática da instituição seja preservada. Por outro lado, a gestão é o braço que executa a missão dada pelo comando. O “como fazer” exige profissionais preparados, que atuem com rigor técnico para operar em mercados altamente competitivos.

Essa interdependência é a chave do sucesso, sendo comando e gestão duas faces da mesma moeda. O dirigente não deixa de ser importante ao não “administrar” o dia a dia; pelo contrário, ele assume a função de guardião da estratégia.

O modelo cooperativo tem uma complexidade que desafia as teorias administrativas tradicionais. No nosso sistema, o cooperado é, simultaneamente, o sócio da empresa, o fornecedor de matéria-prima e o principal cliente. No Paraná, recebemos cerca de 65% da safra de grãos do estado. O cooperado entrega sua produção para que a cooperativa a industrialize e comercialize em mais de 150 países. Essa estrutura exige uma governança que incentive o pequeno produtor a crescer. No agronegócio paranaense, 92% do nosso público possui menos de 100 hectares. A cooperativa atua na verticalização e na diversificação, transformando esse grão em ração que alimenta aves, suínos e peixes, e gerando um valor agregado que retorna diretamente ao produtor. Trata-se da organização econômica promovendo a autonomia social.

A governança moderna também é movida por dados. No Sistema Ocepar, operamos com um monitoramento que acompanha mais de 40 índices mensais de cada cooperativa. Esse acompanhamento técnico nos permite avaliar tendências e identificar riscos de forma antecipada. Com o advento da inteligência artificial, estamos elevando esse patamar, utilizando algoritmos para prever cenários e dar segurança aos mais de 4,5 milhões de cooperados e aos 150 mil empregos diretos que o sistema sustenta. Essa

transparência nos confere credibilidade para buscar os mais de R\$ 10 bilhões em investimentos anuais necessários para manter o sistema competitivo.

Diferentemente das empresas mercantis, nas quais o capital dita o poder, no cooperativismo a decisão é por pessoa (“um membro, um voto”). Esse princípio é fortalecido por um compromisso inegociável com a educação. Somente no último ano, realizamos mais de 15 mil eventos de capacitação, por meio do Serviço Nacional do Coope-

rativismo (Sescoop/PR). O uso do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates) também tem sido um motor de desenvolvimento humano que sustenta a governança.

A governança cooperativa moderna não indica que os dirigentes deixaram de administrar; significa que eles passaram a comandar, o que é uma missão ainda mais nobre. O plano é claro:

---

**A governança cooperativa não é um custo, mas o investimento mais rentável que uma cooperativa pode fazer.**

---

nossa meta para o início da próxima década (2030), dentro do Plano Paraná Cooperativo, é atingir os R\$ 500 bilhões de faturamento. Para chegar lá, o caminho é a profissionalização absoluta, almejada por esta mudança estatutária. Organizar a base, fortalecer a gestão técnica e manter o comando firme nas mãos dos cooperados é a única fórmula para garantir que o cooperativismo continue sendo o maior agente de prosperidade do Paraná, provando que é possível unir a eficiência de mercado com a justiça social e a participação democrática.

---

*José Roberto Ricken é presidente-executivo do Sistema Ocepar, engenheiro agrônomo graduado pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), com especialização em cooperativismo e vasta formação técnica no Brasil e no exterior. Iniciou sua trajetória profissional no cooperativismo e na extensão rural, consolidando-se posteriormente em cargos estratégicos na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em Brasília, e como assessor especial no Ministério da Agricultura. Atua no Sistema Ocepar desde 1988, onde já liderou programas de autogestão, coordenou a implantação do Sescoop/PR e ocupou a superintendência da organização por duas décadas.*