



Sistema **Ocepar**

FECODPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

Cooperativismo PARANAENSE

EXPERIÊNCIAS, RESULTADOS E PROPOSTAS

João Paulo Koslovski

O AUTOR

O engenheiro agrônomo

João Paulo Koslovski *foi presidente do Sistema Ocepar entre 1996 e 2016.*

Veja as conquistas mais expressivas alcançadas durante a sua gestão:

1. Viabilização do Recoop.
2. Renegociação das dívidas rurais, realizada em duas etapas, sendo Koslovski representante do cooperativismo brasileiro.
3. Prodecoop, que estabeleceu uma linha de financiamento de investimentos de longo prazo, específica para as cooperativas.
4. Criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), com atuação decisiva de Koslovski e de profissionais do Sistema Ocepar.
5. Estruturação do sistema sindical patronal e dos sindicatos específicos de ramos do cooperativismo, culminando com a conquista da carta sindical da Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar).
6. Solução ao endividamento das cooperativas no PIS e Cofins.
7. Criação e estruturação do Sescoop, possibilitando expressivos investimentos das cooperativas no capital humano, beneficiando dirigentes, colaboradores, cooperados e familiares.
8. Construção da nova sede do Sistema Ocepar.

O EDITOR

O jornalista **Eloy Olindo Setti**, responsável pela organização e edição final deste livro, trabalhou no Sistema Ocepar entre 1985 e 2009, na área de comunicação e assessoria de imprensa, e, por convênio, na Sicredi Central Paraná. Vinha de uma atuação de cinco anos no jornalismo diário (Jornal O Estado do Paraná) e nove anos na Emater-PR, na área de imprensa e comunicação rural. Essa experiência deu-lhe bagagem para escrever livros históricos e institucionais do Sicredi Paraná, do Sistema Ocepar, das cooperativas Coamo, C.Vale, Lar e Integrada.

João Paulo Koslovski

Cooperativismo
PARANAENSE

EXPERIÊNCIAS, RESULTADOS E PROPOSTAS

João Paulo Koslovski

Cooperativismo
PARANAENSE
EXPERIÊNCIAS, RESULTADOS E PROPOSTAS

1ª EDIÇÃO

CURITIBA - PR
2018

AUTOR

João Paulo Koslovski

COORDENAÇÃO

Samuel Zanello Milléo Filho

ORGANIZAÇÃO E EDIÇÃO

Eloy Olindo Setti

REVISÃO DE CONTEÚDO

João Paulo Koslovski e José Roberto Ricken

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Andrea Bittencourt

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Celso Arimatéia

FOTO DA CAPA

Zulmira Exter Koslovski

FOTOS INTERNAS

Eloy Olindo Setti, João Paulo Koslovski
e Samuel Zanello Milléo Filho

IMPRESSÃO

Gráfica Radial

KOSLOVSKI, João Paulo

Cooperativismo paranaense: experiências, resultados e
propostas. Curitiba: Ocepar, 2018.
288 p.

1. Cooperativismo – História. 2. Cooperativismo – Paraná.
3. OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.
I. Título.

CDD - 334.098162

Catálogo: Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann – CRB/09-nº 068

© Todos os direitos reservados.
Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar)
Av. Cândido de Abreu, 5001 – 80530-000 – Curitiba – PR
www.paranacooperativo.coop.br – E-mail: ocepar@sistemaocepar.coop.br

À minha esposa, Zulmira, meu amor; minha companheira e, sobretudo, uma pessoa extremamente correta, ética e dedicada, que sempre me deu respaldo para que eu pudesse exercer minhas atividades com segurança.

Às minhas filhas, Monalisa e Marilisa, frutos de nosso amor, que nos dão alegria pela vida correta que levam e pelo exemplo de profissionais que são.

Aos meus genros, Ernesto e Jaime, que têm proporcionado a felicidade de nossas filhas.

Ao meu primeiro neto, Mateus, dádiva divina, que veio nos revitalizar e proporcionar momentos inesquecíveis.

Para concluir, reafirmo minha crença em Deus, que sempre está à frente do meu caminho, orientando-me e conduzindo-me, para que minhas decisões possam beneficiar as pessoas que acreditam no meu trabalho.

SUMÁRIO

- 08 *Agradecimentos*
- 10 *Pinheiro, o símbolo do cooperativismo*
- 11 *O Autor*
- 14 *Apresentação (por José Roberto Ricken)*
- 16 *Por que Escrevi Este Livro*
- 18 *Introdução*

Capítulo 1

ESTRUTURAÇÃO BÁSICA

- 24 *As Cooperativas Até os Anos 1970*
- 27 *O Surgimento da Ocepar*
- 29 *A Função da Assocep*
- 30 *Importância da Extensão Rural*
- 33 *O Seguro Contra Granizo*
- 33 *Área de Ação e de Responsabilidade*
- 42 *Comitês Educativos*
- 47 *O Afastamento do Estado*
- 48 *A Conquista da Credibilidade*
- 51 *A Pesquisa Cooperativa*
- 54 *Necessidade de Estruturação*
- 57 *Cooperativismo de Crédito*
- 58 *Pronacoop e Comitês*
- 60 *Crise e Solução: a Compra da Kambi*

Capítulo 2

A BUSCA DA AUTOGESTÃO DO SISTEMA

- 64 *Aprovação do Programa de Autogestão*
- 73 *Nova Constituição, Início da Autogestão*
- 77 *Detalhamento do Programa de Autogestão das Cooperativas do Paraná*

Capítulo 3

PLANOS E PROGRAMAS DE RENEGOCIAÇÃO

- 100 *Renegociação das Dívidas*
- 105 *O Recoop e Sescoop*
- 111 *Adesão ao Recoop*
- 115 *Sistema de Monitoramento*
- 117 *Atuando no G7*
- 119 *Uma Nova Imagem*
- 121 *Governos e Ministros*

Capítulo 4

CONQUISTAS DO SISTEMA

- 126** A Nova Sede da Ocepar
- 127** Programa Prodecoop
- 129** PIS e Cofins
- 131** Parcerias e Interações
- 136** Amadurecimento Político
- 137** Formação Cooperativista

Capítulo 5

O PROCESSO DE GESTÃO E REPRESENTAÇÃO

- 144** Fórum dos Presidentes e Executivos
- 147** Certificação de Conselheiros
- 150** *Marketing* dos Produtos e Serviços
- 153** A Estrutura de Representação e o Sistema Sindical
- 156** Fortalecer a OCB e OCES
- 161** Criação do Sindicato das Cooperativas
- 163** Estruturação do Sistema Ocepar

Capítulo 6

FATORES DE SUCESSO

- 182** O Sucesso do Cooperativismo no Paraná

Capítulo 7

QUESTÕES RELEVANTES

- 214** Questões Relevantes que Devem Merecer Atenção dos Presidentes
- 226** Conclusão

Capítulo 8

ANEXOS

- 230** Autofiscalização das Cooperativas do Paraná
- 232** O Caminho Para a Autogestão
- 246** Projeto de Autogestão das Cooperativas do Paraná
- 254** Compromisso com o Desenvolvimento Integrado
- 256** Fórum dos Presidentes das Cooperativas Agropecuárias do Paraná
- 270** Discurso de João Paulo Koslovski no Lançamento do Plano Safra 2007/2008
- 273** Pronunciamento do Dep. Federal Moacir Micheletto, Presidente da Frencoop
- 284** Documentos Consultados

AGRADECIMENTOS

Aos ex-presidentes Guntolf van Kaick, Benjamim Hammerschmidt, Wilson Thiesen, Ignácio Aloysio Donel e Dick Carlos de Geus, com quem tive a felicidade de conviver exercendo as funções de executivo quando comandavam o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar). Pessoas íntegras, éticas e responsáveis, que deixaram um legado maravilhoso ao cooperativismo paranaense.

Às nossas cooperativas e seus dirigentes e conselhos, que deixaram marcas positivas e consistentes nesses mais de 43 anos em que tive a oportunidade de atuar como um dos soldados em busca dos benefícios a milhares de cooperados e seus familiares.

Aos dirigentes das entidades (Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB e Organizações das Cooperativas dos Estados - OCEs), que foram, em conjunto com as equipes profissionais, os verdadeiros artífices de toda a construção evolutiva no desenvolvimento do cooperativismo.

Às autoridades executivas (governadores, secretários de estado, ministros, órgãos afins do cooperativismo), que também tiveram seu papel nessa história de desenvolvimento da cooperação paranaense e brasileira.

Aos parlamentares (deputados estaduais, federais e senadores), representados ou não pelas frentes parlamentares do Cooperativismo e da Agropecuária, que contribuíram muito para os avanços do cooperativismo no Brasil.

Aos presidentes das entidades parceiras da Ocepar, pela forma construtiva como atuaram em conjunto em prol do desenvolvimento do setor produtivo paranaense.

Aos colaboradores do Sistema Ocepar, que entenderam que nosso trabalho tinha por finalidade propiciar ao cooperado o melhor de sua atuação. Todas as ações que estão neste livro tiveram a participação ativa de nossos profissionais e, sem eles, nada teria ocorrido.

Ao presidente da Ocepar, José Roberto Ricken, meu amigo e a quem chamo irmão mais novo, meu reconhecimento, pois como executivo nunca deixou de exercer suas funções com dignidade, sabedoria, diálogo e, principalmente, criatividade. Com seu profissionalismo e competência, conquistou a Presidência da entidade.

Obrigado a todos pela oportunidade que tive de conviver com tantas pessoas especiais.

PINHEIRO, O SÍMBOLO DO COOPERATIVISMO

O pinheiro, reconhecido pela sua fecundidade e longevidade, é o símbolo universal do cooperativismo. Multiplica-se com facilidade e, embora prefira os melhores solos, adapta-se aos menos férteis¹ e sobrevive diante das intempéries, elevando-se em meio às florestas em busca da luz do sol, que lhe proporciona energia para crescer. Por isso, para ilustrar este livro, o autor escolheu o pinheiro-do-paraná (*Araucaria angustifolia*), também árvore-símbolo do Paraná. Os pinheiros mostrados nas fotos deste livro, de todos os tipos e tamanhos, isolados ou agrupados, localizados em várias regiões geográficas, representam a diversidade do cooperativismo, que se estabeleceu em centenas de comunidades paranaenses, propiciando seu desenvolvimento econômico e social.

¹Embrapa Florestas. Bol. Pesq. Fl., Colombo, n. 43, p. 61-74, jul./dez. 2001.

O AUTOR

Nascido em Curitiba, no ano de 1949, João Paulo Koslovski é engenheiro agrônomo formado pela Universidade Federal do Paraná, em 1972. Depois de graduado, passou em concurso para trabalhar como extensionista na Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa), assim como no concurso da Associação de Crédito e Assistência Rural de Minas Gerais (ACAR-MG), mas preferiu ficar no Paraná. Realizou o curso de pré-serviço da Acarpa, com duração de 30 dias - manhã, tarde e noite -, o que proporcionou um aprendizado sem precedentes. No curso, havia duas turmas de profissionais: gaúchos e paranaenses e Koslovski classificou-se em primeiro lugar na turma dos paranaenses, o que lhe deu preferência na escolha do município em que iria atuar. Escolheu a Lapa, a 70 km de Curitiba, onde atuou como chefe do escritório da Acarpa e assessor de cooperativismo da Cooperativa Mista Bom Jesus.

A escolha teve duas razões: (i) era relativamente perto de casa, em Curitiba; (ii) conhecia o engenheiro agrônomo Benjamin Hammerschmidt, diretor da cooperativa, de linha dura e séria, mas de excepcional conceito no meio agrônomico e cooperativista. Hammerschmidt, funcionário da Acarpa,

trabalhava no escritório central em Curitiba e, à noite, dava expediente como diretor da cooperativa. Nos anos 1970, era muito comum funcionários da entidade atuarem nas cooperativas como assessores, diretores e até presidentes, tal era a carência de profissionais e executivos.

Assim, Koslovski, dedicava horas extras para acompanhar Hammerschmidt em seu expediente noturno. Afinal, era com ele que iria aprofundar seus conhecimentos sobre cooperativismo, organização do quadro social por meio dos comitês educativos, crédito de repasse e outros assuntos. Hammerschmidt introduziu, pioneiramente na Lapa, os comitês educativos, espelhados em comitês comunitários que conheceu em Minas Gerais.

Durante o dia, Koslovski desdobrava-se entre a administração do escritório da Acarpa e suas ações como assessor de cooperativismo: contato com cooperados, reuniões, palestras educativas, acompanhamento dos comitês, crédito rural orientado e tarefas específicas dos agrônomos na orientação aos produtores de batata, arroz, milho, feijão e soja, cultura que estava começando. Ele tinha um professor competente e paciente, disposto a responder a qualquer pergunta e prestar toda orientação quanto à sua atuação como assessor de cooperativismo. Também foi orientado por Hammerschmidt na elaboração de programa de rádio, transmitido ao vivo aos sábados pela Rádio Legendária da Lapa, destinado aos cooperados da Bom Jesus e aos agricultores atendidos pela Acarpa. Para ter maior credibilidade, o programa tinha que ser feito ao vivo.

Com isso, o engenheiro agrônomo adquiriu experiência, destacando-se pelo trabalho realizado junto à cooperativa e à Acarpa. O reconhecimento chegou em 1975, quando foi

conduzido à função de coordenador regional de cooperativismo, com sede em Curitiba. Sua missão era orientar e supervisionar o trabalho dos assessores de cooperativismo da Acarpa nos municípios das regiões de Curitiba, Ponta Grossa e Guarapuava, função que exerceu por pouco mais de um ano, pois, em 1976, foi convidado para ser diretor executivo da Ocepar, presidida pelo seu antigo chefe, Benjamin Hammerschmidt.

Era natural que, após 43 anos dedicados ao cooperativismo, dos quais 40 na mesma organização, Koslovski fosse instigado a relatar sua experiência e conhecimentos sobre o tema, para que sirvam de orientação aos dirigentes e profissionais que desejam atuar no setor. Nos meandros deste livro, você, leitor, encontrará a orientação necessária para fazer uma gestão assertiva.

Koslovski é casado há 39 anos com Zulmira Ester Koslovski, com quem teve duas filhas, Monalisa e Marilisa, ambas casadas, e tem um neto.

Com a palavra, João Paulo Koslovski.

APRESENTAÇÃO

José Roberto Ricken

O cooperativismo do Paraná alcançou o atual estágio de desenvolvimento graças às ações de estímulo, difusão e organização e à persistência dos cooperativistas ao longo do tempo. Nesse sentido, a constituição da Ocepar, como entidade coordenadora e de representação, foi decisiva para consolidar o sistema cooperativo.

A sucessão de seus presidentes, todos profissionais dedicados ao cooperativismo (Guntolf van Kaick, Benjamim Hammerchmidt, Wilson Thiesen, Ignácio Aloysio Donel e Dick Carlos de Geus), foi fundamental para a consolidação do sistema. Todos tiveram em comum a contribuição profissional de João Paulo Koslovski, como executivo e comandante da equipe técnica em apoio ao desenvolvimento das cooperativas paranaenses.

Engenheiro agrônomo, Koslovski dedicou sua vida ao setor, iniciando como assessor de cooperativismo na Acarpa (hoje Instituto Emater); continuou por 20 anos como diretor executivo da Ocepar e, depois, por mais 20 anos como seu presidente, contabilizando 43 anos de empenho ao cooperativismo.

A experiência acumulada o credencia a escrever sobre o cooperativismo paranaense e sua obra traz fatos que permitem reconstituir ações em relação ao passado, sem deixar de visualizar e comentar o futuro. Não se trata de um livro histórico nem relatório de atividades de sua bem-sucedida trajetória. É uma obra cujos acontecimentos elucidam, em retrospectiva, o que aconteceu ao longo do tempo e, ainda, prospectam novos cenários.

Entre as conquistas do setor nas últimas décadas, des-

tacam-se o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), cujas ideias nasceram na sala de trabalho desse autor, que foram muito importantes para garantir o futuro das cooperativas, ultrapassando um momento de extrema dificuldade econômica do país. O propósito era viabilizar as atividades das cooperativas e promover a formação do público cooperativista, induzindo cooperativas e cooperados a um novo período de crescimento.

Fui colaborador da Ocepar, na equipe comandada por Koslovski, durante quase três décadas e me sinto muito à vontade para testemunhar sua dedicação e profissionalismo com a causa cooperativista. Hoje na condição de presidente do Sistema Ocepar, não me considero seu substituto, apenas estou dando continuidade à linha de atuação estabelecida por ele e pelos presidentes que o antecederam.

Se atualmente as cooperativas paranaenses estão expandindo sua participação nos mercados interno e externo, é importante lembrar que isso seria inviável sem as ações iniciadas nos anos 1970, que foram amadurecidas e replanejadas no decorrer de mais de quatro décadas, com a contribuição do autor, dos presidentes e dirigentes integrantes do sistema cooperativo.

Por isso, é uma grande honra fazer a apresentação deste livro, que tem como objetivo retratar fatos importantes do cooperativismo paranaense e apontar novos caminhos. Cabe a cada um de nós absorver as informações e os ensinamentos transmitidos, dando sequência à construção dessa grande obra de desenvolvimento das pessoas, das sociedades cooperativas e das comunidades em que estão inseridas.

Parabéns, Koslovski! Desejamos que novas obras sejam escritas por você, para o bem do cooperativismo.

POR QUE ESCREVI ESTE LIVRO

Ao deixar o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), depois de 43 anos dedicados ao cooperativismo – 20 dos quais como presidente da entidade –, fui desafiado pelo amigo e competente atual presidente, José Roberto Ricken, a escrever sobre essa experiência. Julgando que isso poderia servir de orientação aos cooperativistas, aceitei o desafio, relatando aqui um pouco do que vivi. Mais do que isso, resolvi fazer algumas propostas que visam a modernizar as cooperativas e suas organizações de representação e, assim, contribuir para minimizar os problemas que afetam o setor.

Ao longo desses 43 anos (40 no Sistema Ocepar), julgo ter reunido conhecimentos úteis para aperfeiçoar a prática cooperativista. As sugestões estão aí para serem avaliadas e melhoradas. Aliás, foram enriquecidas pelo aprendizado que tive ao longo desses anos, na convivência com os dirigentes e lideranças das cooperativas paranaenses, de outros estados e de países que visitei em missão profissional.

O Paraná é um celeiro de bons dirigentes, dedicados, preparados e, sobretudo, empenhados em fazer um cooperativismo de resultados, fato que me levou a ter um excelente aprendizado nessa área. Cultivei belas amizades, tanto no ambiente interno em que trabalhei quanto no externo, com pessoas que Deus colocou em meu caminho.

No cooperativismo paranaense e brasileiro, passei por muitas experiências, a maioria exitosa, algumas frustrantes. Aprendi muito e, em parceria com inúmeras pessoas com as quais convivi, dei minha contribuição para que a filosofia da cooperação trouxesse resultados concretos às pessoas e à sociedade. Os resultados que construímos juntos estão aí, mas ainda há muito a fazer e os instrumentos estão mais burocráticos, os construtores do novo cooperativismo, mais preparados e os alicerces, sólidos, em terra firme. Fazer acontecer sempre é o grande desafio.

João Paulo Koslovski

INTRODUÇÃO

O extrativismo da erva-mate e da madeira, no primeiro terço do século XX, formou a base da economia paranaense. Cooperativas de consumo e mistas criadas ao longo das ferrovias e de erva-mate e madeira localizadas no Centro-Sul mostraram às comunidades que a solidariedade era uma forma de superação de problemas comuns, reduzindo a dependência dos cidadãos em relação aos detentores do capital, donos dos armazéns que os abasteciam.

Nessas comunidades, quem não era empregado nas ferrovias, madeireiras ou ervateiras era agricultor dedicado à produção agrícola para consumo familiar, com poucos excedentes. A cultura do café e do algodão, a partir dos anos 1930, deu nova dinamização à agricultura. Com a chegada dos agricultores ao Sudoeste e Oeste, depois de solucionados os conflitos de terra no fim dos anos 1950, a agricultura experimentou um grande desenvolvimento, embora ainda baseada na força humana e animal. No Centro-Sul, as cooperativas desenvolveram-se em torno de atividades agropecuárias especializadas (leite, suínos, trigo, milho e soja) e se tornaram referência em produtividade e prática da ideologia da cooperação, tendo como suporte as experiências trazidas pelos colonizadores que aportaram à região.

Entre 1950 e 1960, a população paranaense dobrou, passando de 2.115.547 para 4.279.124 habitantes, resultado das migrações internas: gaúchos e catarinenses tomando as

últimas fronteiras do Sudoeste e Oeste; paulistas, mineiros e nordestinos tomando o Norte e Noroeste. Apesar dessa dinamização espontânea, na infraestrutura de apoio, praticamente tudo estava por fazer: rodovias, ferrovias, sistema portuário, rede de armazenagem etc. Permaneceu assim até os anos 1960, quando o governo de regime militar lançou o I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND)¹, divulgado em 4 de novembro de 1971 e executado entre 1972 e 1974. Ele contemplava todos os setores, com destaque e recursos para a agricultura:

A estratégia de desenvolvimento agrícola, orientada para a conquista de capacidade competitiva e destinada a permitir crescimento anual acima de 7%, se orientará no sentido de:

I - Na região Centro-Sul, desenvolver agricultura moderna, de base empresarial, que alcance condições de competitividade internacional em todos os principais produtos, até mesmo o trigo e outros, cujas importações só recentemente pôde o País substituir.

II - [...]

III - Modernizar as estruturas de comercialização e distribuição de produtos agrícolas, mediante: criação de estruturas especializadas de transportes (Corredores de Transportes), associadas à modernização dos principais portos; programas de crédito aos produtores rurais, para ampliar a capacidade de estocagem em nível de fazenda, bem como ao setor privado, para expandir a armazenagem intermediária, instalação do sistema nacional de Centrais de Abastecimento, e nos principais centros urbanos, redes de supermercados e outros sistemas de autosserviço. A exequibilidade da estratégia adotada se condicionará, em particular, à garantia de rentabilidade adequada para a exploração agrícola dos principais produtos, e à disponibilidade de mercado em crescimento acelerado.

A implantação das medidas de modernização da agricultura ficou sob a responsabilidade do engenheiro agrônomo e

¹Disponível em: <<http://bibspi.planejamento.gov.br/handle/iditem/322>>. Acesso em: 30 out. 2017.

ministro da Agricultura, Luiz Fernando Cirne Lima. Entre as medidas de sustentação adotadas, estava a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), no setor de pesquisa pública, e da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater)², para coordenar os serviços de extensão em todo o Brasil. No Paraná, a Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa), vinculada à Secretaria da Agricultura, já existia, mas adquiriu nova dimensão e importância, com aporte significativo de recursos federais por meio da Embrater. Aliás, teve um papel fundamental na história do cooperativismo, atuando em conjunto com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra)³ e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). Foi aqui que começou a história de sucesso das cooperativas paranaenses.

A agricultura, que estava mudando do ciclo do café para o da soja, até então tinha pouca tecnologia empregada e a produtividade era muito baixa. O feijão era colhido à mão e debulhado em trilhadeiras⁴. No Centro-Sul, havia culturas de muito risco, como feijão e batata, que num ano podiam dar resultado fantástico e, no outro, prejuízo. Uma cultura que sobressaía era de trigo, que tinha a compra garantida pelo Banco do Brasil, com preços adequados. Na sequência, vinham a soja e o milho, este de consumo mais restrito à propriedade. Já a soja era exportada, mas dependia da obtenção de cotas, tendo havido um período de taxação das exporta-

²Criada pela Lei nº 6.126, de 6 de novembro de 1974, pouco mais de um ano após Cirne Lima deixar o governo por causa de desentendimentos com o ministro da Fazenda, Delfin Neto.

³Criado pelo Decreto-lei nº 1.110, de 9 de julho de 1970, absorveu as atribuições do Instituto Brasileiro de Reforma Agrária (Ibra) e do Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (Inda), instituídos em 1964.

⁴Máquinas transportadas por tração animal, cujo mecanismo de debulha de cereais era movido a motor a gasolina.

ções. Não havia agroindústria desenvolvida e, por isso, a comercialização e o processamento tinham grandes limitações.

O cooperativismo estava no meio desses problemas e, com sua reorganização na década de 1970, as coisas começaram a se encaixar, com as cooperativas demandando uma ação muito mais forte de políticas públicas, o que exigiu uma preocupação do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), constituído no primeiro ano da década.





1

ESTRUTURAÇÃO BÁSICA

A organização do cooperativismo paranaense, do fim da década de 1960 até a metade da década de 1980, determinou e delineou o futuro promissor do sistema no Paraná.

AS COOPERATIVAS ATÉ OS ANOS 1970

Não se pode falar do cooperativismo atual sem discorrer, mesmo que rapidamente, sobre os fatos que determinaram sua organização e consolidação. Até o fim dos anos 1960, o cooperativismo paranaense desenvolveu-se sobre os ciclos econômicos da erva-mate, da madeira e do café. Ao longo da Rede de Viação Paraná-Santa Catarina, incluindo Curitiba e Paranaguá, havia cooperativas de consumo ligadas à própria rede e outras mistas, servindo às pequenas comunidades rurais e urbanas.

Especificamente no tocante ao café, mesmo antes da década de 1950, foram constituídas cooperativas voltadas a essa cultura. Nos anos 1950 e 1960, em face da importância da cafeicultura, houve estímulo do Instituto Brasileiro do Café (IBC) para criação de novas cooperativas desses produtores, somando 39 no ano de 1964. No entanto, com a superprodução de café e a conseqüente queda nos preços, elas entraram em dificuldades e a maioria diversificou as atividades para sobreviver.

Com a gradativa redução do peso da cafeicultura, a agricultura começou uma nova fase de crescimento, com ênfase no plantio de soja, trigo, milho e algodão, levando as cooperativas a se adaptar à nova realidade. Mas o setor ainda estava desorganizado, havendo muitos entraves na área de serviços e infraestrutura: estradas, armazéns, portos, crédito etc. Nos anos 1960, a extensão rural, em expansão,

implantou novos escritórios em todo o interior do Paraná para incentivar a adoção das novas tecnologias.

Ao implantar o II PND, percebendo que as cooperativas poderiam organizar a produção, o governo federal deu atenção especial a essa área, lembrando que as cooperativas agrícolas estavam sob tutela estatal, sendo apoiadas e fiscalizadas pelo Inda/Incra.

Como os estados do Sul já tinham experiências positivas ligadas ao cooperativismo, o Ministério da Agricultura enviou à região o especialista em cooperativismo Henry H. Gerber, resultado do convênio de cooperação entre o governo brasileiro e a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (U.S. Agency for International Development - USAID). Gerber era alemão e, antes da Segunda Guerra, atuou na organização de cooperativas na Tailândia; entre 1963 e 1965, como empregado do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, exerceu a mesma função na Coreia e no Vietnã. Enviado ao Brasil em 1965, o Ministério da Agricultura determinou que apoiasse o cooperativismo nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Depois de conhecer as principais cooperativas desses estados, resolveu se estabelecer no Paraná, onde atuou por meio do Inda, em cujo escritório, localizado em Curitiba, obteve o apoio do seu coordenador, o engenheiro agrônomo Silvio Galdino de Carvalho Lima, com quem entabulou a atuação integrada com a Acarpa e a Secretaria da Agricultura para promover a reorganização das cooperativas. Essa atuação conjunta foi oficializada em 1966, com a criação do Conselho de Coordenação e Fomento ao Cooperativismo do Paraná (Cofep).

O conselho era integrado pelos titulares da Delegacia Re-

gional do Inda, Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC) e Departamento de Economia Rural – ambos da Secretaria de Agricultura –, Acarpa (hoje Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – Emater), Banco do Brasil, Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) e Gerber. Tinha por finalidade “manter uma equipe de trabalho em regime de mútua colaboração para coordenar e orientar o desenvolvimento do cooperativismo no Estado do Paraná”, mediante diversas ações. Esse trabalho começou com uma profunda avaliação das cooperativas existentes, concluindo-se pela necessidade de atuação de todos os integrantes do Cofep no esforço para montar um novo sistema cooperativista. A experiência de Gerber foi determinante para o delineamento desse projeto de integração, que tinha a missão de dar um grande impulso para o crescimento do cooperativismo.

Com base no estudo da realidade do cooperativismo⁵, o grupo resolveu implantar os Projetos Integrados de Desenvolvimento Cooperativista (PIDCoops), iniciando pelo Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC), reunindo as cooperativas do Oeste e Sudoeste. Ao planejar a implantação desse projeto, o Cofep também previu a criação da Ocepar como entidade de representação das cooperativas.

⁵Segundo levantamento publicado pelo Incra (*Coopertécnico: análise do Projeto Iguaçu de Cooperativismo*), em 1970, havia 125 cooperativas ativas no Paraná, 80 das quais eram de produção, 31, de consumo, sete, de eletrificação, três, de serviços e quatro, centrais ou federações.

O SURGIMENTO DA OCEPAR

Até 1967, no Brasil havia duas organizações⁶ de representação das cooperativas, a Associação Brasileira de Cooperativas (Abcoop) e a União Nacional de Cooperativas (Unasco), extintas para dar lugar à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que preconizava uma reorganização das instituições de representação em todos os estados.

No Paraná, havia a União das Cooperativas do Estado do Paraná (Ucepar), extinta em 1971, durante a execução do PIC, dando lugar à Ocepar como única instituição de representação de todas as cooperativas.

A Ocepar foi constituída no dia 2 de abril de 1971, oito meses antes da aprovação da Lei do Cooperativismo (Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971), por decisão dos integrantes do Cofep e com o apoio das cooperativas, integrando-se no esforço de reorganização do sistema, inicialmente no Oeste e Sudoeste. Em algumas regiões, havia um grande número de cooperativas mal organizadas, algumas sequer funcionando, que precisavam de assistência para se fortalecer. Nisso, os projetos de integração foram determinantes, pois a estrutura técnica da Acarpa foi colocada à disposição, com o apoio e participação das demais instituições.

Os seminários realizados para discutir a reorganização das cooperativas eram muitos ricos, com a participação dos dirigentes e dos profissionais de todos os órgãos envolvidos. Por vezes, levava-se a ideia de liquidar algumas coopera-

⁶No Paraná já se resolveu unir todas as cooperativas, independente de sua filiação à Unasco ou à Abcoop, na União das Cooperativas no Paraná” (Relatório do I Encontro de Dirigentes de Cooperativas. 5 e 6 de junho de 1967, em Curitiba, PR).

tivas, a exemplo da Cooperativa Agroindustrial Consolata (Copacol), do distrito de Cafelândia, que estava adormecida e, pela proposta das entidades, deveria ser incorporada à Cooperativa Agroindustrial de Cascavel (Coopavel). No entanto, a Copacol, sob a liderança do padre Luiz Luise, reagiu e a cooperativa reergueu-se, apresentando hoje uma solidez invejável. Esse fato certamente contribuiu para despertar nos dirigentes a necessidade de organização e fortalecimento de suas cooperativas, para evitar que fossem à liquidação.

Após o PIC, mais dois projetos de integração foram implantados: o Projeto Norte de Cooperativismo (Norcoop), no ano de 1974, e o Projeto Sul de Cooperativismo (Sulcoop), em 1976, os quais permitiram uma reorganização do cooperativismo agropecuário, evitando que as cooperativas concorressem entre si, centrando seus esforços no crescimento na sua área de atuação. Pode-se afirmar que esse foi o primeiro planejamento sério com vistas a organizar o cooperativismo no estado. Se hoje o número de cooperativas que atuam no setor agropecuário não é elevado, isso se deve a esse trabalho inicial, que deu ordenamento ao setor.

Embora nem tudo pudesse ser resolvido de acordo com o “ideal”, a atuação conjunta das instituições que integravam o Cofep representou um passo muito importante para o futuro do cooperativismo no Paraná, pois consolidou o primeiro planejamento e apoiou sua execução passo a passo. Essas instituições realizaram um trabalho exaustivo para resolver problemas de assistência técnica, educação cooperativista, crédito de repasse e financiamento das estruturas de armazenagem das cooperativas, que ano a ano expandiam a recepção de grãos.

Foi fundamental, nesse processo de reorganização, o trabalho de educação efetiva dos cooperados e lideranças na

doutrina cooperativista, com o objetivo de mostrar seus direitos e deveres como integrantes de sociedades cooperativas. As regiões Sudoeste e Oeste do Paraná, onde se implantou o PIC, tiveram um expressivo número de treinamentos propiciados pelas instituições que integravam o Cofep, o que contribuiu para a consolidação das cooperativas e o surgimento de importantes lideranças no setor.

A FUNÇÃO DA ASSOCEP

Merece destaque a decisão das lideranças cooperativistas e integrantes do Cofep de criar, no dia 3 de abril de 1971, a Associação de Orientação às Cooperativas do Estado do Paraná (Assocep), com a missão de atuar no autocontrole e em projetos de formação de gerentes de cooperativa que atuariam na gestão cooperativista.

Os cursos promovidos pela nova associação foram importantíssimos, porque eram ministrados em tempo integral, inicialmente com aulas teóricas. Depois, seus integrantes passavam um período dentro de cooperativas, colocando em prática o que tinham aprendido, o que lhes dava embasamento técnico como profissionais do setor.

A atuação da Assocep foi inspirada, de forma mais simplificada, na das associações revisoras do cooperativismo alemão, afinal, tanto Gerber quanto técnicos da Fundação Friedrich Naumann, que apoiaram a associação, tinham origem na Alemanha. Por um bom período, a entidade desempenhou papel relevante na realização de auditorias das cooperativas. Mais tarde, os dirigentes cooperativistas da época preferiram que essa ação fosse feita por empresas tradicionais de merca-

do, enquanto a Ocepar e a Assocep entendiam que esse trabalho deveria ser realizado nos moldes das associações revisoras da Alemanha, num sistema conhecido como autogestão.

A autogestão tinha como escopo dotar o cooperativismo de um instrumento de acompanhamento da gestão para detectar e corrigir as falhas, antes que inviabilizassem as empresas cooperativas. O ideal era que isso fosse uma vontade legal, que estivesse na legislação, como ocorre na Alemanha, onde as associações fazem esse serviço.

IMPORTÂNCIA DA EXTENSÃO RURAL

Na década de 1970, a necessidade que os agricultores sentiram para entrar na dinâmica da agricultura foi a motivadora da reorganização das cooperativas. Havia tudo por fazer, mas o governo tinha sérias limitações, levando-o a fortalecer as cooperativas para que estas pudessem acessar o crédito, construir armazéns e apoiar os agricultores com a infraestrutura que se fazia necessária.

A extensão rural teve um papel fundamental nessa nova fase da agricultura, prestando assistência técnica aos agricultores, assessorando as cooperativas e treinando seus profissionais, inclusive na gestão empresarial. Seus técnicos - Acarpa, no Paraná - davam toda a orientação aos agricultores para que pudessem embarcar na modernidade agrícola que começava, ajudavam no planejamento da implantação das atividades rurais e orientavam a tomada de crédito para custeio e investimento, bem como a forma de reembolso dos agentes financeiros.

As cooperativas e os escritórios da Acarpa, muitas vezes, fizeram o papel de agências bancárias, em que os agricultores assinavam contratos e cédulas de crédito rural, pois a maioria não se atrevia a buscar recursos diretamente nos bancos, uma vez que a extensão fazia muito bem essa intermediação. Assim, puderam ter acesso ao crédito, condição para a modernização de suas atividades.

Nessa fase de estruturação, a Acarpa, o Banco do Brasil, o BRDE e o BNCC deram suporte às cooperativas e aos agricultores, enquanto a Ocepar, como entidade de representação, passou a ter uma visão estratégica, reivindicando a solução dos problemas de armazenagem, estrutura viária e ampliação das linhas de crédito, pesquisa, comercialização e políticas públicas de suporte às ações das cooperativas e seus cooperados.

O primeiro presidente da Ocepar, Guntolf van Kaick, deu uma grande contribuição na busca de soluções aos problemas do setor, pois tinha a visão de que o cooperativismo não era só bonito filosoficamente, mas tinha que ser efetivo em resultados para os cooperados. Foi nessa direção que a organização sempre pautou suas ações, felizmente sem alterar os objetivos, mesmo com a sucessão na Presidência, mas atuando na busca da viabilização econômica das sociedades cooperativas e, portanto, dos seus cooperados. Aliás, as cooperativas tiveram sorte na escolha dos presidentes da Ocepar, que, além de competentes, atuaram com sobriedade, sempre com visão profissional no sentido de ajudar o cooperativismo, perguntando-se como poderiam fazer melhor, num ambiente quase inóspito.

Nessa mesma década, o Oeste continuava em pleno desbravamento e os agricultores precisavam de armazéns, es-

tradas, pontes e outras melhorias, que o estado não tinha capacidade de atender. As cooperativas começaram a se organizar para oferecer serviços aos cooperados, sendo a Acarpa a entidade oficial encarregada de prestar assistência técnica aos agricultores, inclusive disponibilizando seus profissionais para atuar junto às cooperativas, exercendo o papel de gerentes, se necessário, o que ocorreu também em outras regiões do Paraná.

O objetivo era assessorar as cooperativas para que pudessem, na sequência, andar com suas próprias pernas. Essa atuação foi marcante, pois permitiu o início da sua profissionalização. Os profissionais da Acarpa, que recebiam treinamento para atuar nas cooperativas, tiveram papel decisivo no suporte ao crescimento ordenado destas. Eles exerciam uma ação diferenciada, tanto no assessoramento aos dirigentes e gerentes quanto no preparo dos próprios profissionais das cooperativas. Os cooperados, além da assistência técnica, recebiam farta informação sobre doutrina e filosofia cooperativista.

Como o cooperativismo era uma novidade para a maioria dos agricultores, os extensionistas da Acarpa atuavam dentro das cooperativas mediante convênio, como assessores de cooperativismo, tendo como missão principal repassar aos cooperados informações sobre o setor, enfatizando seus direitos e deveres. Mas, como a cooperativa era, essencialmente, uma empresa em busca de resultados, esses mesmos profissionais atuavam na orientação técnica, na busca do crédito agrícola e no financiamento de máquinas e equipamentos.

Esse investimento do serviço de extensão rural em capital humano foi muito importante, pois, na maioria dos municípios, não havia profissionais preparados para atuar junto às cooperativas.

O SEGURO CONTRA GRANIZO

Já no primeiro ano de atividades, a Ocepar implantou o Fundo Cooperativo de Garantia Contra o Granizo, formado pelo recolhimento de Cr\$ 2,00 por saca de semente de trigo fiscalizada quando de sua comercialização para o plantio, no Banco do Brasil, em conta específica da Ocepar.

A entidade tinha uma estrutura no Departamento Técnico e Econômico, com um profissional específico para cuidar e acompanhar o seguro de cooperados de 19 cooperativas que produziam trigo. Em caso de sinistro, esse profissional ia a campo com o técnico da cooperativa prejudicada para fazer um levantamento das perdas e aprovar o ressarcimento.

O fundo funcionou adequadamente até o advento do seguro estatal, quando o governo proibiu a adesão a outro tipo de seguro aos mutuários do Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (Proagro). Os recursos do fundo que sobraram, por decisão da assembleia, foram destinados à aquisição de um dos dois terrenos em que está instalada a sede da Ocepar, em Curitiba.

A criação desse fundo demonstrou a preocupação da Ocepar em atender às demandas das cooperativas, permitindo que se consolidasse como uma entidade séria, focada nas necessidades dos associados, passando a ter credibilidade como instituição de representação, inclusive perante as autoridades estaduais e federais.

ÁREA DE AÇÃO E DE RESPONSABILIDADE

A Lei do Cooperativismo (Lei nº 5.764/1971), com base no

seu art. 21, determina que o estatuto social da cooperativa, além de atender ao disposto no art. 4º, deve indicar: “I - A denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e a data do levantamento do balanço geral”.

Assim, a lei estabelece que, quando da sua constituição, a sociedade cooperativa indique sua área de ação, nominando os municípios e até mesmo o estado. De início, na década de 1970, as cooperativas agropecuárias estabeleceram suas áreas nos municípios próximos à sede, sem uma preocupação maior com sua expansão futura. Com o crescimento delas no estado, alterações estatutárias ocorreram e várias ampliaram suas áreas de ação para além-fronteira do estado. Como a lei não estabelecia limites físicos para tal deliberação, as áreas de ação entre as cooperativas passaram a se sobrepor.

Sabidamente, as entidades que atuavam no apoio ao cooperativismo (Incra, Seab, DAC e Acarpa), quando da discussão para implantação dos PIDCoops, na década de 1970, resolveram estabelecer as áreas de responsabilidade com o objetivo de disciplinar a atuação das cooperativas agropecuárias e evitar possíveis conflitos por atuação numa mesma área. Elas se basearam na Lei nº 5.761, arts. 3º e 4º, incisos I (Adesão livre do cooperado) e XI (Área de ação da cooperativa), orientando que “a admissão dos cooperados está limitada às possibilidades de reunião, controle, operações, prestação de serviços”.

Com o intuito de fortalecer ainda mais a posição aprovada na implantação dos PIDCoops nesse período, a Ocepar inseriu em seu Programa de Autogestão, na parte de integração das cooperativas, a obrigatoriedade de respeitar as áreas de responsabilidade definidas entre as cooperativas. É impor-

tante observar que o termo “área de responsabilidade” não consta da lei, mas, sim, de um instrumento aprovado pelas próprias cooperativas por ocasião da implantação dos PID-Coops, visando a organizar e disciplinar a atuação delas, evitando conflitos e disputas por espaços físicos para ampliá-la.

A área de responsabilidade era, de fato, um “acordo de cavalheiros”, pelo qual as cooperativas propuseram-se a atingir alguns objetivos, entre os quais se destacam:

- A) Dar garantia de atendimento integral no que tange à prestação de serviços aos cooperados nas áreas geográficas delimitadas à cooperativa.
- B) Disciplinar a realização de novos investimentos e, até mesmo, estimular a utilização de infraestrutura já construída na área, visando à otimização de sua capacidade de produção.
- C) Disciplinar o formato e o controle do cooperativismo agropecuário, quer pela criação de novas cooperativas, quer, quando necessário, pela reestruturação daquelas já existentes ou promovendo sua integração (fusão, incorporação), permitindo a viabilização de sua atuação em benefício dos cooperados.
- D) Organizar o cooperativismo agropecuário de forma horizontal e, estrategicamente, de forma vertical.
- E) Permitir o crescimento harmônico e sustentável das cooperativas agropecuárias, que, com seu fortalecimento, poderiam oferecer serviços de qualidade aos cooperados.

O escopo sempre foi evitar a competição desnecessária entre as cooperativas e definir uma área geográfica que possibilitasse ampliar seu potencial de produção e, assim, atingir sua

plena viabilidade econômica. A visão era de que as cooperativas singulares pudessem, de forma disciplinada, ocupar todos os espaços geográficos do estado, para que os agricultores, em sua totalidade, fossem atendidos por elas. A verticalização, com a constituição de cooperativas de segundo grau, foi uma consequência do crescimento das cooperativas no recebimento da produção e prestação de serviços aos cooperados.

Não resta a menor dúvida de que o estabelecimento de regras comuns, como a área de responsabilidade para as cooperativas, foi fator determinante para alcançar o atual desenvolvimento do cooperativismo agropecuário, com um número limitado de cooperativas, mas com elevada capacidade de atuação na defesa econômica dos cooperados.

Com o passar do tempo e o crescimento das cooperativas, a situação por disputa de mais espaço para atuação de algumas delas se acirrou e foi preciso um posicionamento firme da Ocepar em busca do entendimento entre as cooperativas. Muitas reuniões e encontros entre duas ou mais cooperativas foram coordenados pela Ocepar, a grande maioria com resultados positivos, porque, na medida em que prevalecia o diálogo, os acordos eram viabilizados. Ademais, vários estudos regionais foram elaborados pela entidade, com o apoio das cooperativas, para buscar o melhor entendimento, minimizando as disputas.

A situação ficou ainda mais complexa com a aprovação da Carta Magna de 1988, que deixou livre a constituição e funcionamento das cooperativas no Brasil. Se, por um lado, o sistema ficou feliz com o fim da tutela estatal sobre as cooperativas, uma vez que o Incra acabou por perder sua função de fiscalização do sistema, por outro, várias cooperativas passaram a afirmar que estavam livres para atuar em qual-

quer município. Com isso, conflitos começaram a aflorar com maior profundidade e, mais uma vez, a Ocepar precisou atuar de forma a minimizar os efeitos negativos que poderiam advir de posições mais radicais.

Em 1990, depois de ampla discussão com as cooperativas, a questão da área de responsabilidade foi inserida como item no Programa de Autogestão. Já no Fórum dos Presidentes, realizado em Curitiba, no dia 6 de maio de 2002, no tocante às propostas de intercooperação no Paraná, os presidentes aprovaram por unanimidade o seguinte texto, que por eles foi subscrito:

PROPOSTAS DE INTERCOOPERAÇÃO NO PARANÁ

Definir critérios gerais para a atuação conjunta e harmoniosa das cooperativas no Estado do Paraná. Tais critérios devem ser resultado de consenso de lideranças no âmbito do Fórum dos Presidentes das Cooperativas Agropecuárias.

Priorizar o crescimento do movimento cooperativista no Paraná, respeitando os aspectos legais da inerente ao mercado, lei dos consumidores e a legislação cooperativista.

Tratar as questões de interesse de mais de uma cooperativa, a exemplo da 'área de ação', de forma construtiva, procurando sempre o consenso entre as partes envolvidas. Se isto não for suficiente, levar à discussão no núcleo da Ocepar da área de abrangência da cooperativa onde houver o conflito buscando o diálogo entre as partes, e, se não houver solução satisfatória, o coordenador trará a questão em reunião da Diretoria da Ocepar para, finalmente, ser objeto de avaliação do Fórum dos Presidentes para decisão final.

A 'área de ação' pressupõe os municípios relacionados no estatuto social da cooperativa, para fins de adesão de cooperados, e onde, efetivamente, a cooperativa tenha instalações adequadas à prestação de serviços aos cooperados nos níveis necessários na região.

A 'área de ação', citada no item anterior, não representa reserva de mercado para qualquer cooperativa, é tão somente um critério de ordem econômica e social, evitando-se que haja duplicidade de investimento na infraestrutura básica de recepção, armazenagem e agroindustrialização.

A 'área de ação compartilhada' é a situação onde duas ou mais cooperativas possam atuar sem conflitos e em interação, numa demonstração de 'espírito da cooperação', segundo critérios de iden-

tidade cooperativista, como sociedades de desenvolvimento dos cooperados.

Nas áreas compartilhadas deve prevalecer o princípio da livre adesão dos cooperados, porém, as cooperativas estabelecerão entre si um pacto de mútua cooperação, com o intuito de superar suas divergências. Os estatutos sociais fixarão critérios de identidade para que haja respeito pelos respectivos cooperados, onde o cooperado de uma cooperativa não será procurado pela outra cooperativa em respeito ao estatuto social que estipula a fidelidade com a cooperativa, sendo o desvio da atuação motivo de exclusão do quadro social.

As cooperativas em áreas compartilhadas deverão realizar a troca da relação dos cooperados, negociações para o estabelecimento de parcerias ou de alianças estratégicas, ou ainda, formas de filiação recíproca entre cooperativas para atender as demandas, estabelecimento de compromissos para uso compartilhado das estruturas produtivas, eliminando ociosidades ou a subutilização de estruturas administrativas, operacionais e agroindustriais dos estabelecimentos cooperativos.

As cooperativas também deverão estabelecer uma agenda positiva conjunta, observando as demandas regionais dos cooperados e das estruturas disponíveis, harmonizando a relação custo-benefício, sempre focando o desenvolvimento integral do cooperado e tendo em vista seu interesse e suas demandas, adotando, para tanto, critérios uniformes e harmônicos em relação ao desenvolvimento das respectivas áreas de ação em comum.

Observando-se sempre os interesses dos cooperados e das cooperativas intervenientes, estas deverão privilegiar em suas decisões, mediante consenso, as cooperativas melhor posicionadas para atendimento das necessidades básicas dos cooperados, dentro do pressuposto de que a cooperativa(s) eleita(s) esteja(m) disposta(s) a assumir tal responsabilidade.

A cooperativa que tenha investido na região em infraestrutura suficiente para atender a maioria dos produtores rurais da sua área de ação poderá ter preferência para o encaminhamento de novos investimentos em infraestrutura e agroindústria na região, mediante consenso, evitando-se, dessa forma, a sobreposição de investimentos. Todavia, a cooperativa deverá buscar formas para atender cooperados de outras cooperativas que tenham atividades na sua região de atuação.

As cooperativas que tenham pequena participação regional não poderão manter área em reserva para futuros investimentos. Isso apenas beneficiará a instalação de empresas concorrentes na re-

gião. Deverão negociar com as cooperativas próximas formas de ação conjunta que efetive a cooperação dos produtores e o recebimento da produção da sua área de atuação ou tomar medidas para ampliar o atendimento aos agricultores.

As cooperativas com projetos específicos - **criações e culturas especializadas, agroindústrias complementares e outras** - complementares à atuação das cooperativas na região, poderão atuar livremente desde que organizadas com cooperados restritos às atividades do objeto.

As cooperativas terão o prazo de 12 meses da vigência desta resolução para equacionar as pendências relativas as áreas de ação. Após o que será realizada novo Fórum dos Presidentes para avaliar a questão.

Visando aperfeiçoar as sugestões oferecidas anteriormente, foram definidas as propostas concretas e objetivas para o desenvolvimento do projeto, sendo aprovado o documento na íntegra, com ênfase em dois destaques:

1. Tratar as questões de interesse de mais de uma cooperativa, a exemplo da 'área de ação', de forma construtiva, procurando sempre o consenso entre as partes envolvidas. E se isto não for suficiente, levar à discussão no núcleo da Ocepar da área de abrangência da cooperativa onde houver o conflito buscando o diálogo entre as partes e, se não houver solução satisfatória, o coordenador trará a questão em reunião da Diretoria da Ocepar para, finalmente, ser objeto de avaliação do Fórum dos Presidentes para decisão final.
2. Fomentar parcerias entre as cooperativas.

Apesar de todo o avanço nas discussões, conflitos de atuação continuaram a fazer parte das discussões junto à Ocepar. Não foram poucas as vezes que a Presidência da entidade reuniu presidentes de duas ou mais cooperativas para buscar o entendimento. Na maioria das oportunidades, minimizou-se o problema.

Reuniões em regiões específicas, com cooperativas atuantes junto aos núcleos, foram inúmeras. Algumas delas foram pautadas em estudos bem embasados realizados pela equipe profissional da Ocepar, demonstrando os ganhos de uma interação maior entre elas, sempre com foco em bons resultados para as partes e com visão de melhores serviços

oferecidos aos cooperados. Mais uma vez, os resultados foram parciais, fruto de maior diálogo proporcionado entre os presidentes e da abertura para análise de resultados efetivos provocados pelas parcerias ou outras formas de integração.

Cabe destacar que, fruto da “insistência” da Ocepar para que as cooperativas discutissem em todas as reuniões de maior relevância, como o Fórum dos Presidentes, questões como integração, parcerias, acordos, contratos de prestação de serviços, atuação em conjunto em determinados serviços e cooperação entre os diferentes ramos do cooperativismo e outros passaram a ser efetivadas, com excelentes resultados.

As cooperativas agropecuárias experimentaram um crescimento fantástico a partir de 2000, com percentuais superiores a 10% ao ano, forte inserção no mercado e excelentes serviços prestados aos cooperados, crescimento sustentável que se mantém até os dias atuais, numa demonstração de muito profissionalismo e pragmatismo em busca de melhores resultados aos cooperados.

Esse crescimento, no entanto, exigiu expansão, tendo o território paranaense começado a ficar pequeno para alavancar o desenvolvimento almejado. Mesmo havendo algumas cooperativas com atuação em outros estados antes da década de 2000, ocorreu uma expansão significativa para outras regiões do país, como Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Maranhão, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e até mesmo o Paraguai. Tal expansão levou várias cooperativas a realizar altos investimentos para garantir o bom atendimento dos cooperados e suprir suas demandas de matéria-prima para o parque industrial, que se desenvolveu de forma expressiva.

Logicamente, os conflitos de “invasão de áreas” de outra cooperativa continuaram sendo assunto de pauta em reuni-

ões da Ocepar. Interessantes sempre foram os argumentos utilizados para justificar a expansão da área geográfica, que, teoricamente, estava sendo “invadida”. Os mais comuns eram de que havia um pedido político (normalmente do prefeito) para a instalação de um entreposto naquele município e que este daria toda a infraestrutura e de que a cooperativa não estava atendendo adequadamente à região e, com isso, abri-ria espaço para concorrentes, o que afetaria toda a região.

No escopo de todo esse debate, que sempre exigiu muito da entidade, ações foram realizadas com a interação entre várias cooperativas, as quais já foram relatadas. Mas merece destaque a ação proativa, após ampla discussão sob coordenação dos presidentes das cooperativas do Centro-Sul - Frísia, Castrolanda e Capal -, que definiu um novo modelo de integração, evitando a concorrência danosa. Similarmente, as cooperativas da região Oeste, por meio da central Cotriguaçu, concretizaram uma integração exemplar na infraestrutura, com ganhos significativos na redução dos custos inerentes à atividade.

O trabalho realizado no Paraná, mediante estabelecimento das áreas de responsabilidade, foi muito importante para o disciplinamento e crescimento do cooperativismo. Mesmo com dificuldades para sua total implementação, foram fundamentais os acordos e reuniões realizados pela Ocepar para buscar um entendimento comum para o fortalecimento do cooperativismo. Se há conflitos, a entidade atua para que seus efeitos sejam minimizados, prevalecendo sempre o entendimento entre as cooperativas. Nesse sentido, ações com os presidentes, por intermédio das reuniões de núcleo, Fórum dos Presidentes, cursos de alto nível para os presidentes e executivos, entre outros, têm sido instrumentos valiosos para o respeito e diálogo permanente a respeito do tema.

O assunto, com certeza, é complexo, mas a ética, a responsabilidade e a cooperação têm sido questões fundamentais para que a maioria dos dirigentes das cooperativas respeite o acordo realizado em 2002 e que se consolidou pelo planejamento estratégico.

Se hoje há um cooperativismo agropecuário forte e consolidado, isso se deve muito ao respeito contínuo às áreas de responsabilidade e à Ocepar, que continua exercendo um papel imprescindível no equilíbrio da discussão desse tema junto às cooperativas.

COMITÊS EDUCATIVOS

O sucesso do cooperativismo paranaense deve-se muito à implantação dos comitês educativos já nos primeiros anos, durante a execução do PIC. Desde o surgimento da Ocepar, esses comitês tiveram apoio das suas diretorias e, mais que isso, disseminaram o debate e promoveram a implantação junto às cooperativas.

É preciso, aqui, abrir um parêntese para falar da origem dos comitês educativos e como foram implantados pela extensão rural. Foi o engenheiro agrônomo Benjamim Hammerschmidt que trouxe esse modelo de Minas Gerais, onde funcionava em comunidades, reunindo representantes para dialogar com as autoridades municipais e estaduais. Foram implantados, inicialmente, na Cooperativa Mista Bom Jesus, da Lapa, que se tornou referência para o restante do Paraná, tanto que profissionais que atuavam em cooperativas dirigiam-se a ela para fazer estágio ou conhecer detalhes desse modelo de organização democrática.

Hammerschmidt era funcionário da Acarpa e diretor da Cooperativa Bom Jesus, tendo sido também seu presidente, por isso muito respeitado, o que facilitou a disseminação dos comitês nas cooperativas. Depois, como presidente da Ocepar, foi o grande defensor da implantação dos comitês como órgão auxiliar na gestão das sociedades cooperativas paranaenses, que foram pioneiras nessa área. O apoio técnico, na sua organização, junto às cooperativas e a discussão dos melhores modelos contaram com a parceria da Acarpa, por meio dos seus profissionais, contribuindo de forma objetiva para sua operacionalidade.

Os comitês funcionavam como um órgão de representação dos cooperados perante as diretorias das cooperativas, auxiliando muito na gestão. Seus integrantes eram escolhidos por eleição entre os cooperados de cada unidade e reuniam-se, geralmente, uma vez por mês, quando apresentavam aos diretores suas reivindicações e obtinham resposta às indagações e pedidos feitos anteriormente. Era uma forma democrática de troca de informações, que dava transparência e segurança às cooperativas.

Quando se faz uma reunião com os comitês educativos, ouvem-se muitas sugestões inviáveis, mas também excelentes ideias, que são filtradas e começam a ser implementadas à medida que há condições econômicas para isso. Um dos principais benefícios dos comitês é que eles possibilitam levar aos cooperados o conhecimento da filosofia, princípios e valores do cooperativismo. Geralmente individualistas na sua atuação no mercado, ao aderir a uma cooperativa, os agricultores têm que aprender que estão dentro de uma sociedade coletiva, de autoajuda, que se viabiliza pela atuação coletiva dos membros, sendo a prioridade atender às necessidades da maioria dos seus membros.

A Ocepar teve um papel fundamental nesse trabalho dos comitês educativos, passando a coordenar encontros regionais e locais em que se discutiam assuntos de interesse, inclusive para a formação de suas lideranças. A realização anual de encontros valorizou os comitês perante os cooperados e as diretorias das cooperativas, por representarem uma forma democrática na busca de soluções aos problemas existentes.

Com o crescimento da importância dos comitês educativos e das cooperativas, nos anos 1980, começou a haver interferência de algumas entidades no sentido de induzir e fomentar a ação dos membros dos comitês no processo de gestão e sucessão das sociedades cooperativas, levando várias delas a questionar tal procedimento e, até mesmo, reverter o trabalho que estavam realizando na área. Isso trouxe uma preocupação para o sistema, pois se apresentava como uma interferência externa nas cooperativas. Estas e a Ocepar passaram a ver tal procedimento como inadequado para um processo de autogestão que se desenrolava.

Com o apoio das cooperativas, a Ocepar redirecionou o trabalho, fortalecendo a atuação dos comitês, comissões, conselhos etc., sempre com vistas ao efetivo cumprimento da sua finalidade, que é ser elo entre o corpo diretivo e os cooperados. Com a saída do Incra do processo e a implantação do programa de autofiscalização das cooperativas, houve uma redução dessa ingerência e cada cooperativa passou a ter seu modelo próprio, sob seu controle. Ainda há muitas que montam seu quadro de dirigentes por meio dos comitês educativos, com o cumprimento de regras claras, demonstrando o amadurecimento democrático. O importante é que, quando a cooperativa tem comitês em funcionamento, deve

ter um dirigente acompanhando, porque o funcionário, geralmente, não tem sensibilidade em relação àquilo que é reivindicado pelo cooperado, que é dono do negócio e sabe exatamente de que necessita. De qualquer forma, os comitês educativos deram um direcionamento na atuação das cooperativas, tornando-se importante fórum de discussão dos problemas levantados pelos cooperados.

O crescimento e desenvolvimento das cooperativas exigiam uma discussão permanente sobre o tema. Fruto desse trabalho, nas reuniões de núcleos realizadas em 1993, foi apresentada uma proposta de formação do Comitê Educativo Integrado, com o seguinte objetivo principal:

Integrar todas as forças produtivas (órgãos internos, dirigente, colaboradores, técnicos, líderes, comunidade), visando a viabilização da cooperativa como instrumento para o fortalecimento econômico e desenvolvimento social do cooperado.

Com a evolução desse trabalho, algumas cooperativas transformaram os comitês em comissões por produtos ou núcleos, aperfeiçoando sua atuação, e muitas lideranças desses comitês, núcleos ou comissões foram alçadas a cargos de diretoria e até à presidência, graças à prática proporcionada pela sua participação na vida da cooperativa.

A assertiva desse novo modelo revelou-se, na prática, como altamente positiva, em função dos debates e discussões de interesse do cooperado, que contribuíram para melhorar os serviços oferecidos pela cooperativa e até direcionar seus investimentos. Os comitês, inicialmente integrados apenas por cooperados, passaram a envolver a família cooperativista, com a criação dos comitês femininos e de jovens, com resultados muito benéficos, pois todos os inte-

grantes da família do cooperado começaram a compreender melhor o funcionamento da cooperativa e se beneficiar da ação social educativa advinda dos comitês.

A formação, o treinamento, a reciclagem e, até mesmo, o modo de vida proporcionado pelos comitês resultaram em pessoas mais preparadas e engajadas nos princípios e valores do cooperativismo, especialmente no que se refere à democratização na aprovação dos planos e projetos de interesse do quadro social. Também foram responsáveis pelo surgimento de lideranças com atuação destacada não apenas na cooperativa, mas também na sociedade, trazendo benefícios diretos a todos.

Reconhece-se que muitas cooperativas que apoiaram as ações dos comitês, comissões, conselhos etc. experimentaram um desenvolvimento sem precedentes, em função do engajamento conquistado por submeterem seus planos à discussão nos comitês e, depois, à aprovação pela assembleia geral. Muitas vezes, novas demandas surgidas nas discussões dos comitês eram implantadas pela cooperativa.

A partir da segunda metade da década de 1980, a Ocepar deu ênfase para que os comitês educativos se constituíssem em instrumento de transparência, informações e apoio na definição do planejamento da cooperativa, por serem o principal elo entre o quadro social e a direção. Sua importância foi reconhecida ao ponto de terem sido inseridos como um dos pilares do Programa de Autogestão, implantado a partir de 1991. Nesse processo, a Ocepar ficou com a responsabilidade de ofertar material didático e realizar cursos para o preparo dos profissionais das cooperativas e para os líderes que compunham esses comitês.

Hoje, mais de 40 anos após sua implantação, os comitês ainda desempenham importante papel no relacionamento

entre cooperados e diretorias de cooperativas. Recentemente, foram adotados por ramos de cooperativas que sentiam um distanciamento entre essas instâncias, promovendo a divulgação do cooperativismo e a fidelização dos cooperados.

Observa-se que houve uma grande evolução entre os primeiros comitês e os de hoje. Quando a Acarpa os fomentou, ali floresceram as primeiras lideranças de cooperativas, observadas pelos cooperados, que as indicaram para ocupar cargos de conselheiros fiscais, diretores ou presidentes. Era uma forma um tanto empírica de escolha, pois quase sempre se sobressaiam os líderes da igreja na comunidade, sendo selecionados por isso e por terem alguma credibilidade e nem sempre por serem bons gestores.

O AFASTAMENTO DO ESTADO

O poder público federal, por meio do Incra, detinha o poder de autorização de funcionamento, fiscalização, intervenção e liquidação das cooperativas que não estivessem atuando de acordo com as normas legais. Atuava também na reorganização e fortalecimento das cooperativas, com os agentes financeiros, o poder público estadual, representado pela Secretaria da Agricultura e Acarpa, e a própria Ocepar.

Apenas com a promulgação da Constituição de 1988, as cooperativas de fato puderam se libertar da tutela estatal. No entanto, antes disso, a Ocepar já tinha adquirido respeito das instituições e vinha liderando esforços no sentido de corrigir os eventuais problemas que ocorriam nas cooperativas, sempre buscando a viabilização dos interesses do sistema.

Ainda antes da Carta Magna de 1988, houve um momento em que a extensão rural afastou-se desses objetivos, passando a atuar com certa carga ideológica e visão distorcida sobre o cooperativismo, causando uma ruptura na forma de atuação integrada. As cooperativas, sentindo que havia uma ideologia até certo ponto conflitante e prejudicial economicamente, afastaram-se do apoio do poder público estadual, interrompendo um proveitoso ciclo de parceria e crescimento.

O próprio crescimento e organização interna das cooperativas, com a contratação de profissionais que atuavam diretamente com elas, levaram muitas a romper os convênios que tinham com a extensão rural. Essa ruptura, porém, não retirou o grande mérito da atuação dessas instituições, que, nos anos 1970, iniciaram um trabalho de grande envergadura, que culminou num cooperativismo de sucesso.

A convivência pacífica e de respeito marcou a nova forma de atuação das cooperativas. Ainda assim, várias mantiveram diversos serviços proporcionados pela extensão rural.

A CONQUISTA DA CREDIBILIDADE

A consolidação da imagem da Ocepar como instituição séria e responsável não ocorreu por acaso, mas foi conquistada ao longo de sua atuação, desde seu envolvimento com o PIC. À medida que surgiram necessidades para viabilizar os negócios das cooperativas, a entidade buscou soluções, onde estivessem.

Por exemplo, para vender ao exterior a soja produzida, nos anos 1970, foi preciso obter cotas de exportação, o que estava fora do alcance de uma pequena cooperativa, individualmente. Então, a Ocepar tornou-se representante das cooperativas perante a Carteira de Comércio Exterior (Cacex)⁷ do Banco do Brasil, que concedia essas cotas. Chamou as centrais Cooperativa Central Agropecuária Campos Gerais (Coopersul), Cooperativa Central Agropecuária do Paraná (Cocap) e Cooperativa Central Regional Iguazu (Cotriguaçu) para discutir a demanda e foi à Cacex, que tinha sede no Rio de Janeiro, para pleitear as cotas de exportação. A primeira exportação teve um significado muito especial e foi comemorada como uma grande conquista.

Para exportar, era preciso saber os preços do mercado, que demoravam dias para chegar às cooperativas no interior. Por isso, buscando agilidade, a Ocepar montou um sistema de rádio para repassar informações diárias sobre o comportamento do mercado. Uma vez por dia, em determinado horário, transmitia às cooperativas as cotações da Bolsa de Chicago para que se orientassem na realização de negócios. Isso demonstra que a entidade sempre teve foco nos resultados, consolidando-se com uma estrutura adequada para buscar solução aos problemas que as cooperativas enfrentavam; do contrário, essa demanda desapareceria, bem como sua representatividade e importância.

Ao longo de todas as gestões, cada presidente procurou dar sequência ao trabalho alinhado que vinha sendo executa-

⁷Desativada pelo governo Collor.

do, cada um imprimindo um ritmo próprio, com seu posicionamento e estratégias, mas sempre numa linha de desenvolvimento do cooperativismo.

Guntolf van Kaick realizou o trabalho de estruturação, partindo do nada, mas que contou com o apoio das filiações e das entidades e instituições financeiras. Em seguida, foi eleito Benjamin Hammerschmidt, que tinha uma visão cooperativista, muito pura de princípios e valores, dando sequência à reestruturação. Van Kaick foi, então, eleito para sua segunda e terceira gestões, seguido por Wilson Thiesen, que era de uma linha mais arrojada, com foco no desenvolvimento e na prestação de serviços; no entanto, saiu antes de completar a segunda gestão para assumir a Presidência da OCB. Foi sucedido por Ignácio Donel, que criou os Núcleos Regionais Cooperativos e deu atenção especial à estruturação do cooperativismo de crédito. Em seguida, foi eleito Dick Carlos de Geus, que dividia seu tempo com a gestão da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná (CCLPL), num período muito difícil para a economia, mas ele demonstrou uma visão administrativa moderna, inclusive defendendo a mudança da forma da gestão da Ocepar.

A decisão inicial de que o presidente da Ocepar não teria função exclusiva trouxe alguns problemas, porque, em face do aumento da demanda de serviços por parte das cooperativas, passou a haver cobrança de maior presença do presidente frente à entidade, o que causou alguns questionamentos, embora de forma velada.

O executivo conhecia seu limite de atuação, deixando o papel mais político à autoridade do presidente, que saberia como agir e tinha o respaldo da diretoria. De qualquer maneira, o sistema cooperativista foi premiado com gestões sem ruptura, em sequência, com apenas uma dis-

puta na formação de chapas após a terceira gestão de van Kaick, entre Hammerschmidt e Thiesen, que acabou numa composição.

Quando Dick Carlos de Geus assumiu, a função de presidente executivo já vinha sendo discutida, pois havia uma demanda de serviços muito grande. Ele defendeu essa alteração, afirmando que era impossível ser presidente de uma cooperativa e da Ocepar ao mesmo tempo, porque não dava para exercer as duas funções. Assim, na sua gestão, definiu-se que o próximo presidente teria função executiva, com dedicação em tempo integral e exclusiva.

A PESQUISA COOPERATIVA

No início da modernização da agricultura, visando a incentivar a busca pela autossuficiência na produção de trigo, foi criado o Fundo de Pesquisa do Trigo, com uma taxa de 0,2% sobre a produção comercializada, destinada à pesquisa e arrecadada pelo Banco do Brasil, via Departamento Geral de Comercialização do Trigo Nacional (Ctrin). Como o Paraná não realizava pesquisas, os recursos recolhidos aqui eram destinados ao Rio Grande do Sul.

Van Kaick negociou para que o Ctrin destinasse ao Paraná os recursos recolhidos sobre a produção paranaense, visando ao desenvolvimento de variedades de trigo adequadas ao clima das principais regiões produtoras. Foi uma dura negociação, envolvendo o secretário estadual de Agricultura da época. O departamento acabou concordando e os recursos começaram a ser aplicados no Paraná.

Inicialmente, como não havia estrutura própria, a Ocepar fez um convênio com o Instituto de Pesquisa Agrí-

cola Meridional (Ipeame) - atual Embrapa Florestas -, para que realizasse a experimentação das variedades mais adequadas às regiões produtoras. Em 1974, decidiu fazer esse trabalho com profissionais contratados, não mais mediante convênio.

As regiões produtoras do estado eram mapeadas segundo as características das variedades trabalhadas (trigo e soja, inicialmente) e as cooperativas cediam uma área onde os profissionais da Ocepar instalavam os campos de experimentação (demonstração). Essa parceria e integração de forças fortaleceram o trabalho de pesquisa, que tinha estruturas no Centro-Sul, Norte, Noroeste, Sudoeste e Oeste, permitindo a realização de um bom trabalho e contribuindo para a decisão de montar uma estrutura física própria, o que ocorreu no ano de 1976, quando foi adquirida uma área em Cascavel, mas as obras demoraram para ser iniciadas, devido à dificuldade na obtenção de financiamento.

A Ocepar buscou recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) - atual Finep - Inovação e Pesquisa -, por meio do BRDE e, ao investigar as razões da demora de dois anos na liberação, descobriu que o presidente do Instituto Agrônomo do Paraná (Iapar) à época estava interferindo para não ter uma estrutura concorrente. Bastou um contato com o governador do estado e o bloqueio cessou, mas esse atraso no financiamento exigiu a correção dos valores tomados e as obras só começaram em 1980.

Em 1979, decidiu-se adquirir uma área de terra em Palotina, pois os pesquisadores diziam precisar fazer experimentação também em solo sem alumínio. Para que a Ocepar pudesse adquirir a área, a Cooperativa Agrícola Mista Vale

do Piquiri (Coopervale)⁸, localizada em região com esse tipo de solo, doou todas as sobras do ano anterior, somando mais de Cr\$ 6,7 milhões.

A pesquisa cresceu, atuando em trigo, soja, milho e, mais tarde, algodão, tendo significativa participação nas variedades de sementes plantadas no Paraná e em outros estados. Em 1985, por uma série de razões, as cooperativas decidiram transformar o setor de pesquisa na Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola (Coodetec), numa decisão política, pois várias delas defendiam que o objetivo da Ocepar não era atuar nessa parte técnica e econômica e, sim, na representação.

A Coodetec passou a ser administrada pelo grupo de cooperativas associadas, com bons resultados iniciais, quando ampliou significativamente o volume de trabalho, inclusive com a filiação de cooperativas de outros estados. Mas, na sequência, sua atuação não teve o sucesso esperado, num momento complicado para a pesquisa, no qual a própria Embrapa perdeu sua participação no mercado, em parte por causa do lançamento de produtos Organismos Geneticamente Modificados (OGMs).

Diante das dificuldades, que só cresceram, o grupo de cooperativas que integravam a Coodetec resolveu vendê-la, o que foi uma grande perda, porque, mesmo não tendo condições de competir com a concorrência atual, poderia manter uma pequena estrutura, com campos de demonstração e até mesmo de pesquisa específica, como solo, produtos agroquímicos, entre outros. A concretização da venda, para a Dow AgroSciences, foi anunciada no começo de julho de 2014.

⁸Em abril de 1979, a Coopervale doou Cr\$ 6.700.000,00 - equivalente a R\$ 2.072.133,82, em abril de 2017 - e a prefeitura, Cr\$ 1.000.000,00. A proposta de doação dos recursos foi colocada, em assembleia geral extraordinária, pelo presidente Amadeo Piovesan, defendida pelo então diretor executivo da Ocepar, João Paulo Koslovski, e aprovada por unanimidade pelos mais de dois mil cooperados presentes. No processo de doação, ficou ajustado que dez dos 140 alqueires seriam destinados para a escola agrícola de Palotina, que a Coopervale e lideranças planejavam criar. A área do centro de pesquisa foi selecionada pelo engenheiro agrônomo da cooperativa, Alfredo Lang, e pelo pesquisador John Gibley, que havia sido cedido à Ocepar pela Massey-Ferguson para atuar como diretor desse centro.

Lamentamos profundamente o desaparecimento da Coodetec, pois a Ocepar sempre defendeu a ação das cooperativas nesse campo como fator importante.

NECESSIDADE DE ESTRUTURAÇÃO

Depois da implantação dos projetos de integração cooperativista, nos anos 1970, quando também se enfatizou a formação cooperativista, levando aos cooperados sua filosofia e doutrina, no início dos anos 1980 as cooperativas agropecuárias começaram a despertar para a necessidade da agroindustrialização.

Com o crescimento da produção, elas tinham uma boa participação no mercado e perceberam que poderiam agregar mais valor à produção pela industrialização. Mas, nesse período, houve restrição de crédito e a Ocepar precisou buscar políticas públicas que pudessem favorecer esses investimentos.

O período de 1983/1984 até 1994 foi de desafio muito grande em relação ao processo de agroindustrialização, porque, para tentar resolver a crise econômica que afetou o país, foram baixados diversos planos econômicos que desconsideraram o peso e importância da agricultura, levando muitos agricultores ao endividamento e, como consequência, muitas cooperativas e empresas à inviabilização.

Diante dessa crise sem precedentes, a Ocepar passou a buscar instrumentos que pudessem ajudar a solucionar esses problemas. Algumas cooperativas que estavam mais capitalizadas continuaram crescendo, investindo no processo agroindustrial, mesmo com recursos a custos de encargos financeiros mais elevados.

Apesar de ter sido um período difícil, houve uma determinação do sistema de buscar soluções aos problemas do endividamento do setor. A Ocepar, que teve uma atuação destacada na OCB, por meio da participação de seus presidentes na diretoria, resolveu levar à organização nacional essa preocupação e, assim, viabilizar as cooperativas. A primeira ação que ocorreu foi em relação à Resolução nº 761 do Banco Central, que determinou que os bancos comerciais, os bancos de desenvolvimento e os bancos de investimento recolhessem, a partir da posição de 31 de agosto de 1982, 15% sobre o crescimento dos depósitos a prazo, até ser atingida a taxa de 5% dos seus saldos.

Diante da mobilização da Ocepar junto à Superintendência do Banco do Brasil em Curitiba, o superintendente, Luiz Norberto da Silva Rato, prontificou-se a estudar o assunto e levar a Brasília a proposta do sistema cooperativista. Ele pediu que a entidade preparasse um documento e, após avaliar, fez alguns aprimoramentos e o levou à capital federal. Depois de algumas reuniões com executivos do banco, o assunto foi encaminhado para solução e, em 26 de janeiro de 1983, o Banco Central publicou a Circular nº 761, com o seguinte teor:

CIRCULAR N.º 761

Às Instituições Financeiras do Sistema Nacional de Crédito Rural Comunicamos que foi constituído 'Grupo de Trabalho', com a participação do Banco Central, Banco do Brasil, Banco Nacional de Crédito Cooperativo e INCRA, para examinar a situação de endividamento de cooperativas de produtores rurais e propor as medidas necessárias à sua recuperação.

[...]

2. Com o objetivo de assegurar a assistência financeira necessária àquelas cooperativas, as instituições financeiras ficam obrigadas a destinar à finalidade 2 (dois) pontos percentuais da exigibilidade fixada pela alínea 'a', do inciso II, da Resolução n.º 783, de 16.12.82, observando-se que:

[...]

- b) o enquadramento de aplicações na faixa especial dependerá de prévia autorização do Banco Central, à vista das conclusões do 'Grupo de Trabalho';
- c) as deficiências relativas à faixa especial serão recolhidas ao FUNAGRI/FNRR, como previsto no MCR 18;
- d) a exigibilidade especial deverá ser satisfeita até 30.06.83, podendo computar-se para os fins do MCR 18-2-12.

Brasília-DF, 26 de janeiro de 1983.

José Kléber Leite de Castro
Diretor

Assim, o assunto foi encaminhado contemplando as cooperativas, demonstrando a importância do relacionamento e da credibilidade da Ocepar dentro do Banco do Brasil. Tanto é verdade que, quando uma cooperativa começava a demonstrar alguma dificuldade, os profissionais do banco dirigiam-se à entidade para perguntar o que podia ser feito para resolver os problemas. Não foram poucas as vezes que a Ocepar convidou dirigentes de cooperativas e executivos do banco para reuniões em busca de solução a um problema existente.

Outro exemplo importante: num certo momento, por volta da década de 1990, havia uma linha de crédito para as cooperativas, mas algumas delas que buscavam esses recursos para comercialização estavam em dificuldades. Eram cooperativas sérias e a Ocepar solicitou uma reunião com o superintendente do Banco do Brasil no Paraná, Derci Alcântara, para solicitar sua inclusão entre as beneficiadas. Este, por sua vez, solicitou a realização de outro encontro na entidade, com a presença dos diretores dessas cooperativas, para avaliar a situação. Durante essa reunião, o superintendente colocou as condições do banco e disse que, se a Ocepar respaldasse, liberaria os recursos. O crédito foi aprovado e nenhuma cooperativa deixou de liquidar seus compromissos com o banco.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Nos anos 1980, buscaram-se alternativas para suprir a escassez de crédito oficial para o setor agrícola. Inicialmente, defendeu-se a tese de montar departamentos de crédito nas cooperativas agropecuárias, nos moldes daqueles liquidados pelo Banco Central na década de 1960.

A discussão perdurou até o ano de 1982, quando, depois de uma reunião realizada no interior do estado, a Ocepar resolveu constituir o Comitê Pró-Constituição das Cooperativas de Crédito. Coordenado pela entidade, sob o comando de Nelson Costa, era integrado por representantes da Cocap, Cotriguaçu, Coopersul, CCLPL, Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste (Sudcoop), Emater Paraná e BNCC. O comitê funcionava dentro da Ocepar e, por meio dele, foram definidas as estratégias de atuação. Destaca-se que, antes do início da sua atuação, havia apenas três cooperativas desse ramo registradas na Ocepar.

A partir da instalação do comitê, foram realizadas inúmeras reuniões na Ocepar e no interior para mostrar o modelo defendido e o que se queria, evoluindo para a constituição de cooperativas de crédito junto às cooperativas agropecuárias. Com elas em funcionamento, apesar de todas as restrições legais, em assembleia realizada na Ocepar no dia 29 de janeiro de 1985, decidiu-se constituir a Cooperativa Central Rural do Paraná (Cocecrer-PR), que inicialmente funcionou dentro da entidade.

Nesse período, foi realizado um excelente trabalho para viabilizar as cooperativas de crédito que estavam surgindo. Foi o começo de uma caminhada de sucesso e crescimen-

to, com recursos do próprio setor agropecuário; basta ver o volume de recursos movimentados pelas cooperativas de crédito atualmente.

PRONACOOP E COMITÊS

Já se afirmou que o cooperativismo não teria galgado a posição que ocupa se não tivesse havido o apoio providencial do poder público na sua organização, assistência técnica e financiamento, principalmente nos anos 1970. Mas houve idas e vindas nas parcerias realizadas até 1988, quando acabou a tutela estatal. De qualquer forma, a integração foi sempre muito positiva e produziu resultados que repercutem até hoje.

O Programa Nacional de Cooperativismo (Pronacoop), criado pelo Ministério da Agricultura em 1976 e instituído no Paraná com apoio da Secretaria da Agricultura, Incra, Acarpa e Ocepar, foi extinto em 1979. Em seu lugar, surgiu o Conselho Estadual de Desenvolvimento do Cooperativismo (Cedec), com o objetivo de “contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo paranaense através da articulação das entidades que lhe sejam afetas, garantindo a atuação harmônica, de forma a proporcionar integral atendimento ao sistema”. Instalado no ano de 1981, o conselho passou a coordenar as ações voltadas à promoção de eventos relacionados com o setor e realizou o Plano Estadual de Cooperativismo, que contou com 22 ações e diretrizes em apoio ao desenvolvimento das cooperativas.

Houve um momento em que se começou a discutir mais profundamente a organização do quadro social e o Incra e a Acarpa assumiram uma postura de apoio, mas a Ocepar

tinha o comando do programa em nível de estado. Na sequência, foi constituído um grupo (uma espécie de comitê) para tratar dessas questões, sob coordenação da Ocepar, um trabalho que permitiu uma discussão mais ampla sobre a necessidade de formação de lideranças. Esse período marcou o cooperativismo do Paraná com a organização do quadro social. Contudo, quando se introduz alguma novidade, sempre há certa resistência; trabalhar com lideranças desagradava alguns, exatamente por alterar o *status quo*. Os verdadeiros cooperativistas aceitaram isso de forma natural, entendendo que possibilitaria a formação dos futuros integrantes dos conselhos fiscais e diretorias, trazendo a oportunidade de galgar novas posições dentro da cooperativa.

Se, no início da década de 1970, os PIDCoops foram importantes, esse novo momento pode ser considerado o início do planejamento do setor, pois havia uma preocupação da Ocepar em propiciar uma melhor formação das pessoas, das diretorias e dos conselhos das cooperativas. Sempre houve alguma resistência, ainda mais porque o Incra, a quem as cooperativas estavam subordinadas, representava o governo, era responsável pela autorização de funcionamento e fiscalização e tinha o poder de intervenção. Resumindo, nos anos 1980, já não havia a mesma sintonia dos anos 1970 entre os diversos órgãos que atuavam no setor, pois as cooperativas estavam “crescidas” e buscavam sua emancipação, mesmo sabendo que estavam submissas legalmente ao Incra.

Em 1979, foi realizado, em Toledo, o 1º Encontro Estadual de Comitês Educativos, que foi um marco de uma atuação mais forte em relação à organização do quadro social e contou com a presença do secretário da Agricultura do Paraná, Eugênio Stefanello, e do secretário executivo da Acarpa,

Hans Henning Günter, que, inclusive, foi diretor da Ocepar, representando o ramo de consumo do cooperativismo. Esse encontro, que teve a participação de delegações de outros estados, demonstrou a importância da organização social e democrática do quadro social das cooperativas, ficando marcado na história dos comitês por ter influenciado o crescimento desse modelo de representação dos cooperados junto às cooperativas.

Dez anos depois, de 18 a 20 de junho de 1989, em Curitiba, foi realizado o 1º Encontro Nacional de Comitês Educativos, com cerca de mil participantes vindos dos principais estados brasileiros.

CRISE E SOLUÇÃO: COMPRA DA KAMBI

O ano de 1977 representou uma mudança radical na economia agrícola, em consequência da grande geada negra, que dizimou a cafeicultura e resultou numa migração sem precedentes do campo para as cidades. Com a redução da cafeicultura e perdas por causa da geada, iniciou-se um período muito difícil para o cooperativismo, que também coincidiu com a redução dos subsídios ao crédito rural. Foi uma fase de privações, que se prolongou por toda a década de 1980.

Em meio à crise do leite, em 1982, a indústria de leite em pó Kambi, com sede em Londrina, foi ofertada às cooperativas. Na época, o setor lácteo das cooperativas era representado na Diretoria da Ocepar pelo superintendente da CCLPL,

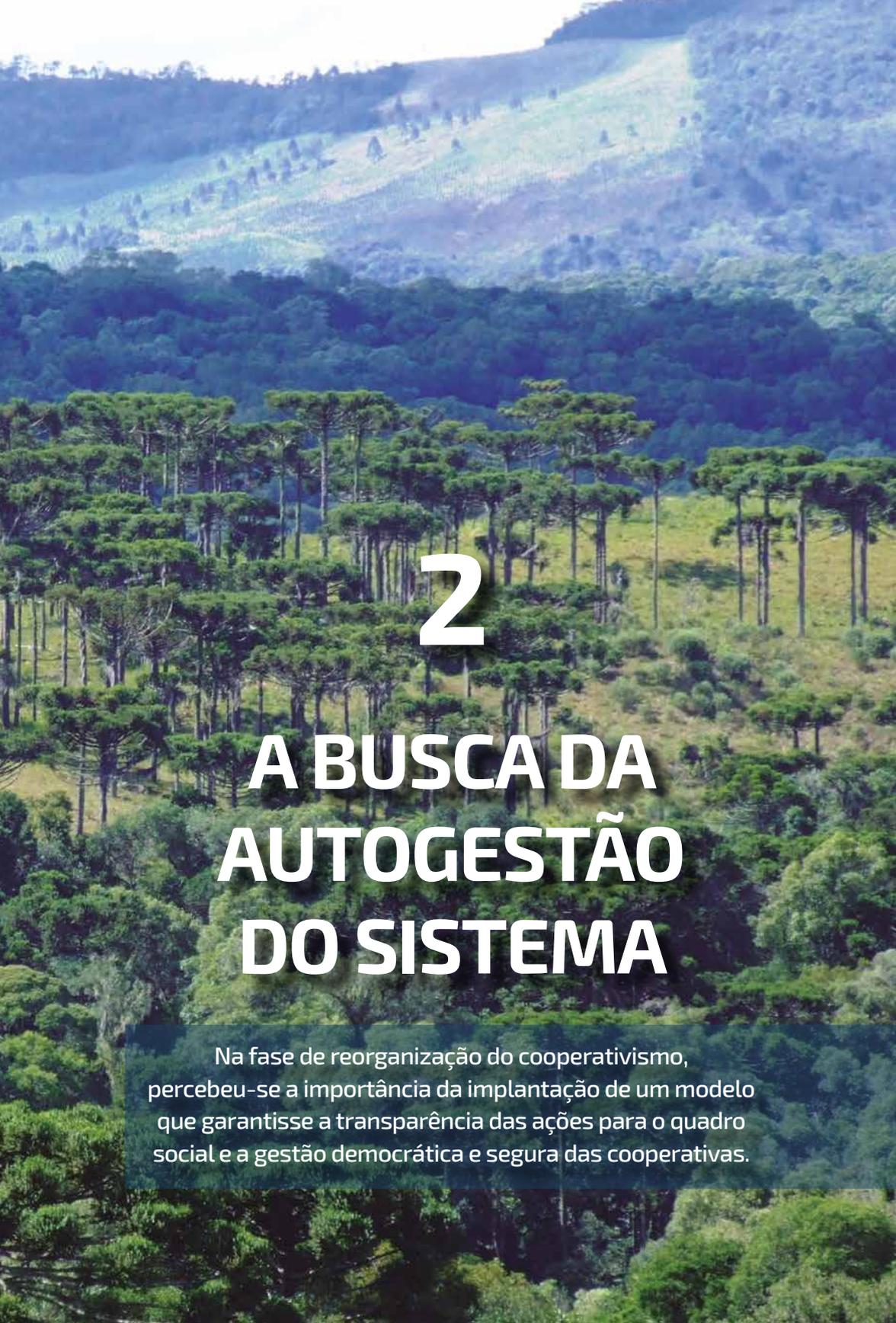
Dymphnus Vermeulen, que entendia ser importante discutir o assunto nesse âmbito. O assunto foi debatido pela diretoria, que me designou para conversar com o proprietário da empresa em seu escritório, localizado em Curitiba.

Fui ao seu encontro, disse que as cooperativas tinham interesse em conversar e perguntei quais eram as opções. Ele respondeu que, inicialmente, pensava em fazer um contrato de prestação de serviços para as cooperativas transformarem o leite *in natura* em leite em pó, mas aceitava qualquer alternativa: vender ou fazer prestação de serviços.

O assunto foi debatido em reunião da diretoria, o que despertou muito interesse. Fomos conversar novamente com ele e dissemos que precisávamos ter informações a respeito da situação da indústria, mas ele disse que não tinha dados atualizados. Então, propusemos fazer uma auditoria independente, com a qual ele concordou. Assim, contratamos o trabalho de um auditor, que fez um levantamento completo da indústria. Quando retornamos com o resultado da auditoria, manifestou interesse em ter as informações constantes do trabalho, pois eram muito precisas. Esse estudo serviu de embasamento para as negociações que se desenvolveram, culminando na compra da Kambi.

O governo do estado ajudou a concretizar o negócio, atendendo aos pleitos do setor para obtenção de um financiamento, pois o Brasil atravessava uma crise econômica violenta. A compra foi efetivada por um grupo de cooperativas centrais, que formaram uma confederação, a Confepar, para administrar o novo negócio. Mais uma vez, o papel da Ocepar foi fundamental para viabilização desse negócio.





2

A BUSCA DA AUTOGESTÃO DO SISTEMA

Na fase de reorganização do cooperativismo, percebeu-se a importância da implantação de um modelo que garantisse a transparência das ações para o quadro social e a gestão democrática e segura das cooperativas.

APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE AUTOGESTÃO

Em setembro de 1990, em assembleia geral extraordinária da Ocepar, foi aprovado o Programa de Autogestão, um marco referencial importantíssimo no cooperativismo paranaense, porque sempre foi uma meta importante traçada pela diretoria.

Já não mais submetido à tutela do estado, em função das alterações introduzidas pela Constituição de 1988, o próprio sistema passaria a efetuar o acompanhamento das cooperativas, na constituição e na “fiscalização”, mediante auditorias. No entanto, a nova modalidade de supervisão também teve resistências, mas poucas. Houve entendimento de que esse seria um instrumento importante até para manter a imagem das boas cooperativas, evitando que a repercussão daquelas em dificuldades e com má gestão contaminasse a imagem das demais. A autogestão colocava as boas cooperativas em nivelamento, dentro das mesmas condições, principalmente perante os agentes financeiros.

Para formatar a proposta do Programa de Autogestão, que vinha sendo discutida pelos presidentes da época com a equipe técnica da Ocepar, além do ex-presidente e consultor Guntolf van Kaick, que teve papel fundamental nesse processo, foi constituído um comitê de acompanhamento em nível nacional, do qual eu fiz parte, com Paulo Moura, da OCB, José Norberto Kretzer, da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (Ocesc), e Newton Amaral Cesar, do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Pernambuco (Ocepe).

Em viagem organizada pela OCB, no ano de 1990, esse comitê visitou cinco países: Portugal, Itália, França, Alemanha e Espanha, com o objetivo de conhecer as federações e entidades de governo e ver o funcionamento do processo de acompanhamento das cooperativas. Durante 15 dias, o grupo realizou uma pesquisa muito intensa, com destaque para o encontro com o professor Wilhelm Jäger, do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, na Alemanha, tendo como pauta as associações revisoras. Eu apresentei mais de 200 preocupações ao professor, buscando detalhes da implantação, acompanhamento e responsabilidades dentro da autogestão da Alemanha. No fim do encontro, o professor afirmou que aquela tinha sido a primeira vez que um grupo de brasileiros quis conhecer em detalhes o que se fazia em termos da autogestão por meio das associações revisoras.

Nessa viagem, chegamos à conclusão de que o modelo alemão era o mais adequado às necessidades do cooperativismo brasileiro na época, tanto que o programa implantado pela Ocepar espelhou-se muito nele, embora sem a mesma profundidade, pois aqui o programa não era obrigatório.

Segundo Jäger, 50% da lei cooperativista alemã trata do programa das associações revisoras e do acompanhamento das cooperativas. Um detalhe nos dá ideia da dimensão do programa: é a associação revisora que determina quantas horas são necessárias para fazer o acompanhamento de uma cooperativa. Se o técnico acha que precisa de mais horas, estas são utilizadas e a cooperativa paga os custos.

No ano de 1990, foi dado o passo decisivo no processo de implantação da autogestão no Paraná. As auditorias tinham que ser credenciadas dentro do Sistema OCB, por exigência legal, e a educação, a formação de dirigentes e o treinamento eram condições para a cooperativa participar do programa.

O cooperativismo do Paraná evoluiu muito em função de ter investido com determinação nesse processo, uma vez que, mesmo que não fosse um programa determinado por lei, foi aprovado em assembleia e exigia o cumprimento das obrigações ali contidas. Uma das exigências era assinar um termo de adesão ao Programa de Autogestão, permitindo o acompanhamento de profissionais do sistema para que as informações fossem coletadas visando a conhecer a real situação da cooperativa. Isso permitiu que problemas fossem detectados e a Ocepar buscasse soluções. Se sentisse que a cooperativa não tinha condições de resolver os problemas ou a diretoria estava omissa, solicitava reunião com a diretoria ou executivo, durante a qual pontuava tudo que estava ocorrendo, colocando profissionais à disposição para ajudar na busca de soluções. Se o endividamento era alto, a Ocepar propunha-se a acompanhar a cooperativa na negociação com os agentes financeiros; se o problema era tributário, negociava com o governo do estado. Se necessário, ia ao quadro social justificar a necessidade de capitalização, por exemplo.

Sempre houve determinação para buscar soluções viáveis, tanto que as cooperativas em dificuldades que aceitaram esse apoio da Ocepar recuperaram-se; quanto àquelas que não aceitaram, a maioria desapareceu ou entrou em processo de dificuldades praticamente irreversíveis. Ocorreu de cooperativas não aceitarem essa ajuda no início, mas mudarem de ideia ao perceber que estavam ficando inviáveis. O fato é que, enquanto não houver na lei cooperativista a obrigatoriedade de realizar esse acompanhamento, dificilmente se terá o ideal, porque aquelas que tinham uma visão de que precisariam corrigir rumos melhoraram e as que se recusaram tiveram problemas.

Um dos aspectos importantes dentro do Programa de Autogestão é a consciência e responsabilidade do cooperado. Não é possível uma cooperativa entrar em processo permanente de dificuldade sem o cooperado tomar conhecimento. A omissão do quadro social ainda é um fator muito agravante. Se houvesse obrigatoriedade legal de adesão ao Programa de Autogestão, o que iria acontecer? A Ocepar chegaria ao quadro social e relataria o que estava acontecendo, que era preciso intervir e tomar as providências adequadas. Não bastaria apenas dizer o que fazer, mas teria que formatar, com apoio da diretoria, um plano de recuperação da cooperativa e acompanhar sua execução. A autogestão, no entanto, só se viabilizará da forma ideal quando estiver inserida em lei e de forma compulsória. Espera-se que essa obrigatoriedade seja aprovada no novo projeto de lei cooperativista⁹, que está tramitando no Congresso Nacional.

Hoje, as informações para o Programa de Autogestão podem ser prestadas praticamente todas *on-line*, sendo recebidas e processadas pelo setor responsável, que rapidamente tem um resumo da situação econômica e financeira da cooperativa.

O programa tem trazido resultados positivos inesperados, como de cooperativas que inseriram nos estatutos a obrigatoriedade de apresentar ao quadro social os índices relacionados à gestão da cooperativa. O que poderíamos desejar melhor que isso? O resultado é a transparência perante o quadro social, exatamente um dos objetivos da sua implantação.

A autogestão é tão importante que até agentes financeiri-

⁹O projeto da nova lei cooperativista tramita desde 1989. Atualmente, está no Senado e foi retirado de pauta porque não houve consenso entre os vários sistemas cooperativistas quanto à representatividade. A OCB, que liderou a redação da nova lei, defende um sistema de representatividade único, enquanto alguns sistemas cooperativistas surgidos mais recentemente posicionam-se contra.

ros vão à Ocepar dizer que estão avaliando cooperativas em dificuldades e querem confirmar as informações de que dispõem. A entidade, então, em função do compromisso assumido com as cooperativas que aderem ao programa, informa o sigilo das informações e que somente poderá discutir com o banco se a cooperativa em questão autorizar. Com a autorização de várias delas e em função da credibilidade da Ocepar, da adesão ao programa e da autorização para repassar as informações, as renegociações das dívidas são concluídas com êxito, em alguns casos com a injeção de novos recursos.

Isso resume a importância do programa, que, no decorrer da década de 1990, recebeu diversos aperfeiçoamentos, evoluiu e é reconhecido porque permite conhecer, com total transparência, o desempenho das cooperativas. Caso se note alguma inconformidade, as diretorias são informadas para que tomem medidas corretivas em tempo.

O fato seguinte pode contribuir para compreender a real importância da autogestão: quando uma cooperativa entrava em dificuldade, a Assocep, que fazia a auditoria, enviava todas as informações à diretoria, esclarecendo os problemas. Numa das reuniões realizadas para apresentar os números do relatório, com os quais a administração não concordava, alguns executivos até exerceram certa pressão para fazer alterações. A Ocepar manteve-se firme em sua posição e a situação da cooperativa agravou-se, entrando num processo irreversível. Então, um dos diretores veio à entidade reclamando: *“Tem o Programa de Autogestão e vocês deixaram a cooperativa chegar a esse ponto...”*. Perguntamos se ele conhecia os relatórios encaminhados formalmente à diretoria, que mostravam os pontos críticos a ser corrigidos, e ele respondeu que não. Insistimos, afirmando que todos os re-

latórios estavam na cooperativa dele. Algum tempo depois, ele pediu nova reunião com a Ocepar, na qual contou não ter conseguido localizar os relatórios e querer uma cópia. Dissemos que ele poderia ver os relatórios no ambiente da entidade, uma vez que era diretor da cooperativa, mas não poderia levá-los. Concordou e ficou meio dia lendo os documentos. Depois, veio à minha sala e disse: *“Se a gente tivesse tido acesso a essas informações antes, a cooperativa não teria chegado a essa situação!”*.

O importante é que o Programa de Acompanhamento das Cooperativas existe e é para ser utilizado pela diretoria como instrumento de gestão da sociedade. Felizmente, a maioria das cooperativas entende que a autogestão é o caminho mais seguro para acompanhar sua situação e tomar medidas corretivas quando necessário.

Há muito tempo, defendemos a autogestão da forma como o Paraná implantou na maioria das cooperativas brasileiras. Infelizmente, ainda é pouco conhecida fora do estado, devendo a responsabilidade de sua implantação ser do sistema de representação no âmbito nacional. Preconiza-se, na nova Lei do Cooperativismo, uma ação de intervenção equivalente àquela que o sistema faz no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) em alguns estados, para adequá-lo à função para a qual foi criado, pois é uma instituição única e isso exige que a coordenação nacional tome providências. Enquanto não é obrigatória por lei, a autogestão pode ser implantada como fez o Paraná, aprovando em assembleia da organização estadual um programa que propicie essa condição sistêmica. Sancionada, passaria a valer como instrumento legal para a organização poder atuar de forma a fortalecer a representação estadual e contribuir para a melhoria das cooperativas.

Os instrumentos da autogestão estão todos aí e o Paraná pode ser uma referência em termos de regulamentação. Vamos ter que regulamentar com participação efetiva de todo o sistema, sob coordenação nacional. Isso porque ela implica assumir as responsabilidades pela gestão no âmbito da cooperativa, tendo os colaboradores, dirigentes e cooperados a responsabilidade pela efetiva condução da sociedade em todas as suas áreas.

Num dos clássicos exemplos ocorridos, uma cooperativa estava em dificuldades e os profissionais do Sistema Ocepar que atuam na autogestão colocaram-se à disposição para auxiliá-la no encaminhamento das correções necessárias. Após a avaliação, a equipe sugeriu medidas para corrigir os problemas constatados, mas não houve manifestação nem providências por parte da direção para implantá-las. A cooperativa teve a situação agravada, entrou em liquidação e acabou vendendo seu patrimônio.

Muitas vezes, a cooperativa está em condições plenas de recuperação, mas a indefinição no compartilhamento dos seus problemas com o quadro social e a falta de uma avaliação profissional e tomada de medidas de correção acabam resultando em liquidação ou incorporação por outra entidade.

Numa outra situação, em várias reuniões alertamos a cooperativa sobre as dificuldades que vinha enfrentando. Também fomos até ela e nos colocamos à disposição, mas nada ocorreu. Somente depois que a situação estava incontrolável, o presidente veio à Ocepar pedir ajuda. Nós fomos a campo, conversamos com autoridades e bancos, pressionamos tanto que o diretor do principal banco credor solicitou-nos uma reunião. Ele trouxe um dossiê e mostrou que a cooperativa tinha uma proposta de compra de parte de sua estrutura industrial,

o que poderia minimizar as dificuldades e dar novos rumos à gestão. Contudo, o presidente declinou formalmente da oferta.

O Programa de Autogestão definiu que essa cooperativa teria que desmobilizar parte da estrutura para resolver seus problemas, mas o presidente não aceitava essa orientação, que era a mais racional. Quando a situação agravou-se, perguntei se ele poderia vender parte da estrutura, uma vez que, na orientação dada pelo programa, era uma das sugestões para a cooperativa poder sair da situação difícil em que se encontrava. Ele respondeu afirmativamente. Fizemos, então, um levantamento entre as cooperativas e uma disse ter interesse em adquirir algumas unidades por ela relacionadas. De posse dessa lista, liguei para o presidente dizendo que havia cooperativas com interesse em várias de suas unidades. Ele me respondeu que não venderia.

Mais uma vez, ficou claro que o presidente queria continuar fazendo as coisas do jeito que entendia. Como a negativa ocorreu pela segunda vez, pedi ao presidente que deixasse a Ocepar fora das interlocuções, pois ele não queria uma solução dos problemas, e informei que aquelas atitudes iriam inviabilizar a cooperativa. Moral da história: a cooperativa paralisou suas atividades e encontra-se em processo de liquidação. Se tivéssemos o instrumento da autogestão na lei cooperativista, a situação seria outra. Teríamos ido ao quadro social expor os problemas e orientar sobre as opções existentes, que certamente passariam pela substituição da diretoria.

Antes de os problemas surgirem, os relatórios de autogestão indicavam uma tendência de queda nos resultados e que a cooperativa tinha de tomar providências para corrigir o que estava errado. Enviamos os relatórios à cooperativa com essas indicações, mas o presidente não as adotou. Fizemos

uma reunião com o presidente e o alertamos de que o nível de endividamento estava muito alto e a cooperativa não teria condições de pagar. Ele entendia que o endividamento não era problema.

Dois fatos são importantes neste exemplo: o primeiro é do presidente que manda e desmanda, com omissão dos demais diretores; o segundo é a omissão total do quadro social.

O Programa de Autogestão foi, é e continuará importante para o cooperativismo, mas vamos fazer uma análise comparativa entre o Paraná e qualquer estado do Brasil, sem falsa modéstia.

O processo de autogestão deu às cooperativas do estado estabilidade, mesmo o programa não sendo obrigatório. Elas se sentiram observadas com uma lupa, verificando possíveis inconformidades no processo de gestão, em áreas específicas. Não queremos, com isso, tirar o mérito de excelentes cooperativas de outros estados, com administrações eficientes e transparentes e foco no resultado. Infelizmente, não são a maioria, mas poderiam ser se adotassem os procedimentos preconizados na administração e as boas práticas de gestão.

O presidente que se preocupa em fazer uma boa gestão leva os problemas e resultados ao quadro social, mas alguns, quando a cooperativa entra em dificuldade, não querem mostrar isso aos cooperados ou à organização cooperativista. Ele quer resolver e, enquanto isso, esconde ou tenta esconder os problemas. A situação só tende a piorar, embora ele tenha um instrumento que pode ajudá-lo na busca das melhores alternativas para redirecionamento das ações.

Muitas vezes, a omissão e o imediatismo dos cooperados, a falta de comprometimento, de cooperativismo, de ideologia, de conhecimento de princípios e de valores resultam

em problemas cujas consequências acabam em perdas que terão que ser assumidas por eles. Falta eles saberem e agir como donos da sociedade, que é deles, cujo resultado é deles, assim como são deles os problemas. Várias cooperativas que desapareceram tinham condições de recuperação, desde que houvesse um real interesse nisso. E vemos que as histórias repetem-se.

Com o crescimento e ampliação dos serviços das cooperativas, há e haverá sempre a necessidade de uma profissionalização cada vez maior em todas as áreas. O próprio dirigente terá que se profissionalizar. Sem isso, haverá o risco constante de gestões medíocres, sem visão de futuro, que poderão colocar as cooperativas em risco. Problemas semelhantes ocorreram com diversas cooperativas, causados pela falta de capacidade de gestão de seus dirigentes.

NOVA CONSTITUIÇÃO, INÍCIO DA AUTOGESTÃO

A Constituinte de 1988 foi um marco importante para o cooperativismo, pois decretou o fim da tutela estatal e definiu o apoio do governo ao setor. Merece destaque a atuação de Guntolf van Kaick, que, como vice-presidente da OCB, foi encarregado de defender as propostas cooperativistas em debate na Câmara e fez a defesa com maestria.

Além dele, Roberto Rodrigues foi uma liderança insubstituível na coordenação dos trabalhos do cooperativismo na Constituinte, auxiliando na inserção de vários artigos relacionados ao tema, enquanto a Ocepar teve um papel destacado na formulação das propostas levantadas junto às lideranças cooperativas de todo o Paraná.

O cooperativismo defendia sua inserção na nova Constituição como um sistema livre na constituição, administração e autocontrole, indicando o desejo de independência. O resultado foi a aprovação do art. 5º, que definiu como livres a constituição e o funcionamento das cooperativas, um caminho para que, em 1990, fosse aprovado o projeto de autogestão, pois não havia mais as amarras da tutela estatal no cooperativismo. Foi um trabalho produtivo que resultou na essência das propostas, dando um direcionamento ao cooperativismo, que tinha à frente, como presidente da OCB, Rodrigues, que teve papel fundamental nesse processo. O resultado foi que a Carta de 1988 deu nova formação ao cooperativismo.

Num trabalho sem precedentes, o cooperativismo brasileiro, sob coordenação da OCB, pela primeira vez na história conseguiu inserir na Constituição artigos de interesse do sistema. Isso evidencia sua importância para a sociedade brasileira, bem como demonstra a força do nosso sistema de representação, que sabiamente, por meio de uma ação integrada, sensibilizou os senhores constituintes para considerar o cooperativismo instrumento de desenvolvimento e de justiça social, como de fato é.

Hoje, na esfera mundial, poucas constituições contemplam as ações cooperativistas como a do Brasil. Mérito para o cooperativismo, que tem se apresentado como a melhor alternativa de desenvolvimento. Seguem os principais artigos aprovados na nova Constituição, promulgada em 5 de outubro de 1988:

Autonomia

Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residen-

tes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independentem de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento.

Regime tributário

Art. 146 - Cabe à lei complementar:

Estabelecer normas em matéria de legislação tributária, especialmente sobre: a) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas.

Apoio do Estado e atividade garimpeira

Art. 174 - Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

[...]

§ 2º - A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.

§ 3º - O Estado favorecerá a organização da atividade garimpeira em cooperativas, levando em conta a proteção do meio ambiente e a promoção econômico-social dos garimpeiros.

§ 4º - As cooperativas a que se refere o parágrafo anterior terão prioridade na autorização ou concessão para pesquisa e lavra dos recursos e jazidas de minerais garimpáveis, nas áreas onde estejam atuando e naquelas fixadas de acordo com o artigo 21, XXV, na forma da lei.

Art. 21 - Compete à União:

[...]

XXV - Estabelecer as áreas e as condições para o exercício da atividade da garimpagem, em forma associativa.

Fortalecimento das cooperativas de crédito

Art. 192 - O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, será regulado em lei complementar que disporá, inclusive, sobre:

[...]

VIII - O funcionamento das cooperativas de crédito e os requisitos para que possam ter condições de operacionalidade e estruturação própria das instituições financeiras.

Cooperativismo na política agrícola

Art. 187 - A política agrícola será planejada e executada na forma da lei, com a participação efetiva do setor de produção, envolvendo produtores e trabalhadores rurais, bem como de setores de comercialização, de armazenamento e de transportes, levando em conta, especialmente:

[...]

VI - O Cooperativismo.

Cooperativismo médico

Art. 199 - A assistência à saúde é livre à iniciativa privada.

§ 1º - As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos.

§ 2º - É vedada a destinação de recursos públicos para auxílios ou subvenções às instituições privadas com fins lucrativos.

§ 3º - É vedada a participação direta ou indireta de empresas ou capitais estrangeiros na assistência à saúde no País, salvo nos casos previstos em lei.

Se, por um lado, o cooperativismo foi contemplado em grande parte das suas reivindicações junto à Assembleia Nacional Constituinte, significando um avanço, por outro, foi transferida ao sistema uma enorme responsabilidade, que deve ser assumida integralmente.

Vale a pena destacar o texto do inciso XVII do art. 5º: “A criação de associações, na forma da lei, a de cooperativas, independem de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento”. A aprovação desse inciso desatrelou de vez o cooperativismo da tutela estatal, transferindo-lhe uma responsabilidade sem precedentes. Foi altamente positiva e elogiável a retirada do governo do controle do cooperativismo, mas é preciso e imprescindível que o sistema assumira de fato essa liberdade concedida pela Constituição, traçando diretrizes compatíveis com sua evolução e em conformidade com as decisões aprovadas no Congresso

Brasileiro de Cooperativismo, com a funcionalidade e liquidações das cooperativas.

Destacam-se, ainda, os incisos seguintes:

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer cooperado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente.

DETALHAMENTO DO PROGRAMA DE AUTOGESTÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ

Introdução

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) reflete um desejo das cooperativas, como forma de viabilizar o Programa de Autogestão, manifestado por ocasião da realização do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo.

O Sescoop viabilizou a operacionalização do monitoramento, supervisão, auditoria e controle das cooperativas, bem como da formação e desenvolvimento profissional e da promoção social dos trabalhadores em cooperativas, dos cooperados e de seus familiares, que são os instrumentos preconizados no Programa de Autogestão. Desta forma, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), através de decisão em assembleia geral, fará delegação ao Sescoop,

para a operacionalização técnica do Programa de Autogestão.

Assim, o processo de coordenação do programa ficou sob a responsabilidade da OCB no âmbito nacional, das organizações estaduais nos estados, e a operacionalização ficou ao cargo do SESCOOP Nacional e respectivos SESCOOPs estaduais.

Objetivos a serem alcançados

1.1 Gerais

a) Operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle das cooperativas.

b) Organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores em cooperativas, dos cooperados e de seus familiares.

c) Assistir as sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica e contínua.

d) Estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional em gestão de cooperativas e a promoção social do trabalhador, do cooperado e de seus familiares.

e) Exercer a coordenação, supervisão e fiscalização da execução dos programas e projetos de formação profissional e de gestão em cooperativas, de trabalhadores em cooperativas e cooperados.

f) Assessorar o governo em assuntos relacionados à formação profissional e gestão cooperativista, além de atividades assemelhadas.

1.2 Específicos

- Ser, efetivamente, um instrumento de modernização das sociedades cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valores aos cooperados.

- Assegurar a transparência da administração da sociedade cooperativa aos seus cooperados.

- Propiciar a assunção, pelo sistema cooperativista, do processo de orientação quanto à constituição e registro de cooperativas.

- Favorecer a profissionalização dos cooperados por meio de programa de educação, formação, capacitação e reciclagem de dirigentes, cooperados e futuros cooperados, familiares e comunidade.

- Melhorar a profissionalização das empresas cooperativas, tornando-as mais ágeis e competitivas no mercado em que atuam, através de programas de capacitação e formação dos profissionais destas.

- Tornar o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa no mercado, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral, por meio do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e controle das cooperativas.

2. Operacionalização

- Coordenação nacional da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), através de autorização específica em assembleia geral extraordinária.

- Coordenação estadual da Organização das Cooperativas de cada estado, através de autorização específica em Assembleia Geral Extraordinária.

- Execução técnica pelo SESCOOP, com apoio e aprovação em assembleia geral extraordinária da organização das cooperativas de cada estado.

- Adesão das cooperativas através de aprovação em assembleia geral, com assinatura de termo de adesão.

- Alteração estatutária das cooperativas de forma a permitir a participação da OCEPAR nas assembleias gerais, po-

dendo esta interferir, quando for o caso, dentro dos objetivos do monitoramento, de forma a garantir a transparência da gestão.

- Alteração estatutária das cooperativas, tomadoras de recursos públicos, de forma a permitir que o 'sistema' possa monitorar, por delegação do governo federal, a aplicação destes no âmbito das cooperativas.

3. Serviços a serem implementados

3.1 Monitoramento/desenvolvimento das cooperativas

Visando a manter a qualidade da gestão das empresas cooperativas, a credibilidade perante terceiros, a transparência perante o quadro social e, principalmente, a garantia da continuidade da cooperativa, cumprindo seus objetivos sociais, faz-se necessário o monitoramento da empresa cooperativa. Vários instrumentos combinados serão utilizados com este objetivo, segregando-os segundo a sua natureza e necessidade de especialização profissional, a fim de garantir que o trabalho surta os efeitos que se deseja, com maior resultado e menor dispêndio financeiro possível. O estabelecimento desses instrumentos de controle deve ser entendido como instrumento de administração, e não como mera fiscalização. O que se deseja é proporcionar melhores condições para que a cooperativa possa de fato ser uma sociedade democrática e que atenda aos anseios de seus donos, sem perder de vista o mercado. Visando à otimização dos recursos, bem como à obtenção de melhores resultados no monitoramento, procurou-se estratificar a atuação, conforme segue:

3.1.1 Constituição e registro

Atuação voltada à orientação e acompanhamento na constituição e registro de novas cooperativas. Respeitando-se os princípios que norteiam o cooperativismo, a viabilidade do

negócio a ser iniciado e o respeito à lei, o que é considerado ação preventiva de monitoramento, mantida por estrutura própria, são suas atribuições principais:

- a) orientação sobre cooperativismo, para grupos interessados em constituir cooperativas;
- b) divulgação do cooperativismo (vídeos, publicações, material educativo, palestras etc.);
- c) projeto de viabilidade econômica/financeira (manual de elaboração);
- d) orientação jurídica na constituição de cooperativas (legislação, estatuto, aspectos tributários, de encargos etc.);
- e) orientação para obtenção dos registros legais;
- f) orientação operacional/controles para início de atividades (palestras);
- g) estabelecimento de parcerias com centrais, federações, universidades e outros;
- h) definição de critérios para registro das cooperativas junto à Ocepar/OCB;
- i) formalização de convênio com o Departamento Nacional de Registro do Comércio/Junta Comercial.

3.1.2 Sistema de acompanhamento

Atuação voltada ao acompanhamento da gestão das cooperativas, a distância, via processo de análise de dados da empresa cooperativa, dos recursos humanos e de viabilidade dos cooperados. Formação de cenários comparativos, para orientação dos rumos de condução dos negócios em cooperação, frente ao mercado e à concorrência. Utilização de parceria com as centrais, federações, confederações, entre outros, para o acompanhamento da gestão das cooperativas, via processo eletrônico de dados.

3.1.2.1 Acompanhamento econômico e financeiro das cooperativas

Processo de análise econômica/financeira, voltado à aferição mensal: da estrutura de capitais utilizada pela cooperativa, sua eficiência, riscos de solvabilidade, endividamento, ciclo financeiro, administração de capital de giro x necessidade de capital de giro, tesouraria, eficiência na utilização de recursos financeiros no empreendimento, de recursos de natureza permanente, resultados operacionais obtidos, estrutura de custos e despesas, e rentabilidade. Aferição anual: da participação dos associados na cooperativa, da redução do endividamento/capitalização através dos resultados do negócio cooperativo, da redução do endividamento/capitalização através de processo permanente via retenção de percentual da produção dos associados, dos riscos operacionais da concessão de crédito, da participação no mercado de abrangência etc. As análises serão efetuadas segundo parâmetros preestabelecidos na base de dados fornecidos pelas cooperativas, segundo cada ramo de atividade da cooperativa, buscando-se espelhar a realidade do negócio, independentemente de critérios contábeis utilizados nas empresas cooperativas.

Operacionalização do acompanhamento econômico/financeiro:

- a) firmar termo de compromisso, entre cooperativa e Ocepar, prevendo a preservação das informações, e não cessão do sistema operacional para terceiros;
- b) codificação de cada cooperativa visando a preservar a sua individualidade, de acordo com o ramo, e cadastramento das informações de atividades desenvolvidas por ela;
- c) implantação do sistema com padronização de critérios das informações em cada cooperativa;

- d) estabelecimento, em conjunto com os profissionais das cooperativas, dos padrões de qualidade das informações e dos limites de prazos para a sistematização destas;
- e) agrupamento das informações, formando cenários para a análise comparativa das cooperativas similares entre si segundo o produto ou serviço predominante, o ramo cooperativo, a região de atuação, a situação de solvabilidade e outros;
- f) formação de cenários comparativos através de banco de dados de outras empresas que atuam em negócios similares aos das cooperativas;
- g) devolução das informações consolidadas, para as cooperativas procederem à sua autoanálise;
- h) acompanhamento de cada cooperativa, verificando seu desempenho e tendências, comparativamente com as demais. Detectado processo que possa vir a oferecer risco em suas operações, deverá a cooperativa ser notificada, para realização de diagnóstico mais aprofundado. O apoio para a realização de diagnósticos parciais e/ou completos terá normas próprias e será considerado serviço de consultoria especializada;
- i) realização de reuniões periódicas de avaliação, individual, com o conselho de administração e fiscal da cooperativa, com vistas à correção de rumos de possíveis falhas, detectadas através do processo de análise;
- j) elaboração de cronograma, em conjunto com a cooperativa, prevendo ações para a correção das eventuais falhas detectadas;
- k) a não realização das ações previstas em cronograma, visando à correção das falhas apontadas, sem justificativa formal, implicará comunicação ao

conselho fiscal e conselho de administração e/ou diretoria da cooperativa, solicitando providências imediatas;

- l) permanecendo a falta de providências para a correção das falhas detectadas, após decorrido prazo concedido para sua regularização, o caso será levado à Ocepar para comunicação à assembleia geral da cooperativa;
- m) a persistência por parte da cooperativa na falta de providências para a correção das falhas poderá determinar o cancelamento do seu registro perante a Ocepar/OCB.

3.1.2.2 Acompanhamento de recursos humanos

Banco de dados e processo de análise específica dos recursos humanos das cooperativas, visando à maximização da utilização das estruturas de pessoal destas. Processo de acompanhamento das diversas funções segundo sua similaridade, aferindo remuneração, encargos, benefícios diretos e indiretos, padronização de funções e outros. O acompanhamento dos recursos humanos é derivado do processo de acompanhamento econômico/financeiro das cooperativas e objetiva a racionalização dos custos de pessoal destas.

Operacionalização do acompanhamento dos recursos humanos:

- a) estabelecimento de termo de compromisso entre cooperativa e Ocepar, prevendo a preservação das informações e não divulgação para terceiros;
- b) descrição das funções básicas de cada unidade das cooperativas, remuneração, benefícios, relação das pessoas e descrição por unidade;
- c) formação do banco de dados, através das informações gerenciais padronizadas dos recursos humanos

das cooperativas (total de colaboradores treinados no período, faltas ao trabalho, valores de folha de pagamento, acidentes de trabalho, ações trabalhistas, rotação de mão de obra, benefícios diretos e indiretos concedidos etc.), com classificação básica, por estado, região, cooperativa, tipo de negócio, atividade principal, área de trabalho, departamento, função e outros;

- d) atualização periódica dos dados pelas cooperativas, de acordo com a rotatividade do pessoal;
- e) agrupamento das informações, formando médias e cenários comparativos para análise, a exemplo do acompanhamento econômico/financeiro;
- f) análise semestral das informações, nos fóruns de recursos humanos, e comparação com os dados do acompanhamento econômico/financeiro das cooperativas relativos a recursos humanos.

3.1.2.3 Acompanhamento da viabilidade dos cooperados

Banco de dados e processo de análise dos cooperados visando a acompanhar a viabilidade da sua atividade através de indicadores de desempenho das operações destes. A base de sustentação das cooperativas está pautada na viabilização das atividades dos seus cooperados, nos resultados obtidos com a produção em cooperação, podendo ser aferida e comparada através dos resultados individuais e coletivos, e sua melhoria será orientada a fim de minimizar os esforços a serem despendidos. A adaptação do acompanhamento, para os principais ramos, deverá seguir a orientação básica do desenvolvimento do negócio cooperativo e as características dos associados.

Operacionalização do acompanhamento de viabilidade dos cooperados:

- a) firmar termo de compromisso, entre cooperativa e Ocepar, objetivando preservar o sistema de informações restrito ao uso da cooperativa e seus cooperados;
- b) treinar os técnicos das cooperativas para utilização do sistema de análise em benefício da sociedade e dos cooperados em:
- cadastramento dos cooperados, estratificando-os por especialidade e/ou produto principal, técnicas utilizadas etc.;
 - organização dos cooperados, segundo característica de sua atividade/produção, a fim de criar grupos de interesses objetivando a melhoria comum;
 - utilização das informações visando à melhoria da qualidade de produção dos cooperantes, de acordo com as exigências do mercado;
 - organização de informações para o estabelecimento de padrões de qualidade de atuação dos cooperados em nível de cooperativa;
 - agrupamento das informações, formando cenários de análise comparativa dos cooperados similares entre si, segundo o serviço ou produto predominante na sua atividade;
 - orientação profissional dos cooperados, por parte da cooperativa, visando ao mercado de abrangência;
 - correção de rumo de atuação no negócio cooperativo, a partir das mudanças na atuação profissional dos cooperados;
 - realização de reuniões periódicas para avaliação de desempenho, atualização do sistema e eventuais correções das informações básicas;
 - apuração periódica das necessidades de treinamentos dos cooperados, por cooperativa, segmento, região e estado.

3.1.3 Auditoria de gestão

O negócio em comum de um grupo de cooperados formando uma cooperativa, ou de cooperativas singulares formando uma central, federação, ou de federações formando uma confederação, dentro dos objetivos a que se propõem, deve estar bem gerido pelos seus mandatários. E, para acompanhar o desempenho deste negócio em todos os aspectos relevantes, existe um conjunto de controles que determinam a segurança e confiabilidade que o associado e o público externo (fornecedores, bancos etc.) requerem para operacionalizá-lo. Os executores da análise desses controles, que, combinados, atingem o que se denomina auditoria integral ou auditoria de gestão, são: o conselho fiscal, a auditoria interna e, principalmente, a auditoria independente. Com o aperfeiçoamento das relações de negócio, as cooperativas cada vez mais se deparam com as dificuldades em se obter a 'certificação' da qualidade empresarial. Neste ponto, a auditoria independente constitui importante instrumento de consolidação do cooperativismo autogestionado, pois sua certificação possui a chamada 'fé pública'. O salto de qualidade está diretamente ligado ao fato de se exigir no monitoramento das cooperativas, pelo processo de autogestão, a certificação independente, não mais pela auditoria tradicional, mas, sim, pela auditoria integral ou auditoria de gestão. Considera-se a figura do auditor independente como elemento imprescindível para a credibilidade do mercado e como instrumento de inestimável valor na proteção dos cooperados, na medida em que sua função é zelar pela fidedignidade e confiabilidade das demonstrações contábeis da cooperativa auditada, cabendo a ele a responsabilidade da análise e do relato sobre os procedimentos da gestão do negócio como um todo, bem como

sobre a exatidão e clareza das demonstrações contábeis, inclusive a divulgação, em notas explicativas, de informações indispensáveis à visualização da situação patrimonial e financeira e dos resultados da cooperativa auditada.

Operacionalização da auditoria de gestão:

- a) promoção de treinamento sobre auditoria de gestão ou auditoria integral, face à necessidade de que as cooperativas disponham de auditores independentes altamente capacitados e que, ao mesmo tempo, desfrutem de um elevado grau de independência no exercício de sua atividade;
- b) análise técnica dos processos de registro e do exercício da atividade de auditoria independente no âmbito das cooperativas, conforme normas estabelecidas e aprovadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB);
- c) manutenção de cadastro atualizado dos profissionais, empresas de auditoria independente e responsáveis técnicos autorizados a emitir e assinar parecer, credenciadas junto à OCB/Ocepar;
- d) a contratação, por parte da cooperativa de auditoria independente, devidamente credenciada pela OCB/Ocepar, deverá atender aos critérios estabelecidos quanto ao porte e capacidade de atendimento destas;
- e) como dever e responsabilidade, no exercício de suas atividades no âmbito das cooperativas, o auditor independente deverá, para satisfação das necessidades do acompanhamento da gestão, adicionalmente ao programa básico de trabalho:

- **Verificar:**

- se os ativos apresentados, como de realização em até 360 dias, possuem condições reais de conversão em dinheiro neste prazo, independentemente do cri-

tério contábil passível de ser utilizado pelos usos e costumes, segregando-os em operacionais e extra-operacionais;

- cronograma de realização real futura dos valores classificados como de longo prazo, segregando-os em operacionais e extraoperacionais;

- os valores registrados em investimentos e como bens do ativo imobilizado considerados fora do foco de atividade da cooperativa;

- se os vencimentos do passivo de até 360 dias e de longo prazo estão compatíveis com a provável realização dos ativos, de forma clara e transparente;

- se a representatividade das receitas e resultados operacionais, somados ao processo de capitalização da cooperativa, estão compatíveis com a sua necessidade futura;

- se as ações e orçamentos propostos e aprovados em assembleia geral foram executados e, caso contrário, se estão devidamente justificados e relatados na prestação de contas da gestão;

- se as estruturas da cooperativa estão sendo utilizadas em sua plenitude e se os custos operacionais são compatíveis com a geração de receitas;

- se a administração financeira é praticada com segurança, em especial na cobrança e concessão de crédito;

- se os estoques mantidos são em volume estritamente necessários e se sua administração é conduzida de forma a minimizar custos e proporcionar melhores resultados aos associados;

- se as práticas e políticas de mercado adotadas pela cooperativa estão cumprindo satisfatoriamente os anseios dos cooperados e em condições de normalidade.

- **Indicar com clareza**, e em quanto, as contas ou subgrupos de contas do ativo, passivo, resultado e patrimônio líquido que estão afetados pela adoção de procedimentos contábeis conflitantes com os princípios fundamentais de contabilidade, bem como os efeitos no resultado da cooperativa, sempre que emitir parecer e/ou relatório.
- **Os relatórios da auditoria independente serão de conhecimento:**
 - das entidades coordenadoras e executoras do monitoramento;
 - da diretoria da cooperativa e/ou conselho de administração;
 - do conselho fiscal;
 - da assembleia geral;
- f) normatizar e estabelecer critérios para auditorias especiais de projetos específicos;
- g) o auditor independente pessoa física e o auditor independente pessoa jurídica não podem prestar serviços para uma mesma cooperativa, por prazo superior a quatro anos consecutivos, contados a partir de janeiro de 2000, exigindo-se um intervalo mínimo de dois anos para a sua recontração;
- h) é considerada incompatível com os trabalhos de auditoria independente, caracterizando a perda da sua objetividade e independência, a prestação de serviços de consultoria para mesma cooperativa, pelo auditor independente pessoa física ou jurídica, sócios e demais integrantes do quadro técnico deste;
- i) a entidade executora manterá controle de qualidade das auditorias, verificando e acompanhando sua atuação no âmbito das cooperativas;
- j) o auditor independente pessoa física, o auditor inde-

pendente pessoa jurídica e os seus responsáveis técnicos poderão ser advertidos ou ter o seu registro na OCB/Ocepar suspenso ou cancelado, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis, quando:

- atuarem em desacordo com as normas legais e regulamentos que disciplinam a atuação das cooperativas, inclusive o descumprimento das disposições do Programa de Autogestão;
- realizarem auditoria inepta ou fraudulenta, falsearem dados ou números ou sonegarem informações que sejam de seu dever revelar;
- induzirem as decisões de assembleias gerais a vícios ou erros por omissão ou informações fraudulentas;
- descumprirem as normas técnicas e legislação vigente que disciplinam o exercício da profissão;

- k) inserção dos auditores internos das cooperativas, integrada com o trabalho desenvolvido pelo conselho fiscal, no conceito de auditoria de gestão;
- l) o trabalho executado pela auditoria interna da cooperativa deverá estar perfeitamente integrado com o desenvolvimento das atividades executadas pela auditoria independente;
- m) as cooperativas de pequeno porte, conforme critérios da OCB/Ocepar, podem ser dispensadas da auditoria independente, desde que, depois de submetidas a um diagnóstico preliminar, seja desenvolvido projeto individual para acompanhamento do seu desenvolvimento e submetido à aprovação em assembleia geral, por maioria simples dos seus cooperados.

3.1.4 Consultoria especializada

Atuação voltada ao ordenamento e apoio das ações que

se fizerem necessárias tanto em nível regional/ramos como em cooperativas individualmente, objetivando a melhoria da gestão e a viabilidade das cooperativas no cumprimento da sua missão, compreendendo:

- a) cadastramento de prestadores de serviço, identificados segundo sua área especial de atuação, e acompanhamento da satisfação das cooperativas contratantes quanto ao desenvolvimento de trabalhos por eles, formando um controle de qualidade;
- b) direcionamento das consultorias a partir das necessidades detectadas pela análise dos resultados do acompanhamento das cooperativas e das recomendações efetuadas pela auditoria independente ou por solicitação de iniciativa da própria cooperativa;
- c) promoção de estudos especiais para os diversos ramos e/ou regiões, visando à melhoria do negócio cooperativo, de acordo com as necessidades e evolução do mercado;
- d) elaboração de diagnósticos de situação e projetos contendo medidas de revitalização de cooperativas;
- e) acompanhamento da realização dos programas e projetos especiais, com respectivas reformulações.

3.2 Formação/desenvolvimento humano

Visa a organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional dos trabalhadores em cooperativas e dos cooperados; assistir as sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização de aprendizagem metódica e contínua; bem como à promoção social dos trabalhadores em cooperativas, dos cooperados e de seus familiares, objetivando o desenvolvimento humano em sua plenitude e, conseqüentemente, a melhoria da gestão do negócio cooperativo.

3.2.1 Formação e capacitação profissional

Atuação voltada à formação e capacitação dos recursos humanos da entidade executora, recursos humanos das cooperativas, dirigentes e cooperados. As necessidades de treinamento serão apuradas e priorizadas em conjunto com o monitoramento/desenvolvimento das cooperativas, através dos processos de acompanhamento e auditoria de gestão, ensejando em programas por cooperativa, por ramo e geral do estado. Estes programas serão executados de forma centralizada ou descentralizada, de acordo com a demanda por especialidade; a duração dos treinamentos será determinada após a elaboração do planejamento global. Os programas de treinamento e capacitação visam a atender ao público ligado às cooperativas.

Operacionalização da formação e capacitação profissional:

- a) Cursos e treinamentos profissionalizantes de curta e média duração, utilizando centros de treinamento das próprias cooperativas ou sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados ligados ao ensino, para colaboradores, empregados e trabalhadores das entidades coordenadoras e executora e das cooperativas em geral;
- b) Fóruns especializados: especialização dos profissionais das entidades coordenadoras e executora e das cooperativas, através de fóruns especializados de curta duração e/ou treinamentos de médio prazo, viagens de estudos, inclusive através de cursos de pós-graduação, em especial para os profissionais ligados às áreas de: recursos humanos, mercado, financeira, administrativa, contabilidade, auditoria, cooperativismo, jurídica, comunicação etc.;
- c) Conselheiros de administração e fiscais: elaboração

de treinamentos em dois níveis: para candidatos ao cargo, visando à sua preparação, através de cursos de média duração; e de especialização em gestão para aqueles que já ocupam cargos eletivos nas cooperativas;

- d) Formação de multiplicadores: a especialização de monitores, coordenadores e professores ligados ao cooperativismo, com o intuito de multiplicação do ensino, devendo ser priorizada nas áreas de cooperativismo, líderes, familiares dos funcionários e cooperados etc.;
- e) Jovens cooperativistas: ênfase especial deverá ser dada ao treinamento dos jovens para a revitalização do cooperativismo do futuro, através de treinamentos, intercâmbios e, principalmente, buscando-se a inserção de cadeiras especializadas em cooperativismo no ensino fundamental e de especialização profissional;
- f) Atividades relacionadas ao desenvolvimento integrado de gênero nas cooperativas, visando à maior integração da família, composta por homens, mulheres e jovens na aplicação do cooperativismo integrado ao empreendimento, à comunidade, às questões sociais e ao meio ambiente;
- g) Produção de material auxiliar de ensino, através do apoio para a produção, reprodução e divulgação de publicações, livros técnicos, *folders*, cartilhas, vídeos etc.;
- h) Compromisso de modernização, através da difusão de novas metodologias de ensino, como treinamento a distância, através de 'videoconferência', debates *online* etc.

3.2.2 Promoção social

Atuação voltada à integração e bem-estar social dos tra-

balhadores em cooperativas, dos cooperados e de seus familiares. Buscar, através da ação social, a melhoria da atuação de todos os envolvidos direta e indiretamente na gestão das cooperativas, através da implementação de benefícios voltados à saúde, lazer, esportes, cultura e integração social da família na comunidade e intercooperativas.

Operacionalização da promoção social:

- a) apoio na formação de um sistema de seguro-saúde do cooperativismo através de convênios com hospitais, cooperativas do ramo de saúde e cooperativas de usuários de serviços médicos e odontológicos;
- b) apoio a programas e projetos específicos de prevenção à saúde, higiene e bem-estar de cooperados e funcionários;
- c) apoio e incentivo ao esporte no meio cooperativo, visando à integração entre funcionários e cooperados, através de olimpíadas e jogos abertos de cooperação;
- d) apoio ao lazer dos trabalhadores, cooperados e seus familiares, utilizando estruturas das próprias cooperativas ou através de convênios com instituições públicas ou privadas, em especial com o Sistema 'S';
- o apoio às atividades de cunho social depende da disponibilidade de recursos e será realizado somente dentro da programação anual;
- e) incentivo ao desenvolvimento da cultura da família cooperativista através do apoio à formação de bibliotecas, organização de exposições artísticas, realização de concursos e outros.

Comentários e conclusões

O Programa de Autogestão em execução no Paraná, apro-

vado pela assembleia da Ocepar em 25/09/1990 e revisado pela assembleia de 30/03/2000, e que tem vigência até hoje, foi muito importante para o crescimento e desenvolvimento do cooperativismo. O programa possibilitou que as cooperativas pudessem ter ao seu dispor instrumentos confiáveis de avaliação econômica e até mesmo de comparação de desempenho.

Ao longo de seu processo de implementação, a autogestão contribuiu de forma decisiva para o estabelecimento de um amplo e importante programa de treinamento/capacitação de pessoas que atuam nas cooperativas e até mesmo de cooperados e seus familiares. Foi norteador no estabelecimento de um planejamento de longo prazo para o cooperativismo do estado e um forte indutor na busca sistemática de diretrizes e ações práticas, para o trabalho da Ocepar e SESCOOP.

As orientações às pequenas cooperativas através do Procoope - Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas e a orientação segura na constituição de novas cooperativas também contribuíram para que avançasse no desenvolvimento do cooperativismo.

Podemos afirmar com absoluta segurança que todos os instrumentos do Programa de Autogestão das Cooperativas do Paraná, como monitoramento e desenvolvimento das cooperativas, constituição e registro, sistema de acompanhamento, auditoria de gestão, consultoria especializada e formação e desenvolvimento humano nas cooperativas, contribuíram para que o nosso sistema se apresentasse no contexto nacional como um dos mais organizados e que vem crescendo de forma sustentável e consciente de sua responsabilidade junto ao quadro social e à comunidade.

A autogestão tem que ser entendida como algo permanente e inerente ao cooperativismo e por isto mesmo não pode ser relegada, sob pena de, num futuro breve, sermos responsabilizados pelo insucesso do sistema. A Autogestão tem que ser aprimorada, debatida, discutida e ampliada em sua ação construtiva. Nenhum de nós, que faz parte deste magnífico sistema, pode ficar alheio ou omissos nas ações autogestionáveis. Pelo contrário, somos chamados a participar e contribuir para que, a cada novo ano, novas ideias e sugestões sejam incorporadas ao programa, aprimorando a cooperação e permitindo que mais pessoas se beneficiem do cooperativismo.



A scenic view of a lush green forest. In the foreground, a large, moss-covered pine tree stands prominently. The background shows rolling hills covered in dense, vibrant green foliage under a clear sky.

3

PLANOS E PROGRAMAS DE RENEGOCIAÇÃO

Os problemas vivenciados pelo país e os planos econômicos afetaram profundamente o setor agropecuário, palco de atuação da maioria das cooperativas. O sistema atuou fortemente para viabilizar as negociações, permitindo restabelecer os projetos de investimentos e de formação profissional.

RENEGOCIAÇÃO DAS DÍVIDAS

Desde meados de 1980, a economia brasileira estava mal e todas as tentativas para corrigir os problemas foram em vão. Houve quebra de safra por causa das condições climáticas adversas, falta de recursos de crédito rural e financiamento para investimentos e planos econômicos que simplesmente ignoraram os setores agrícola e cooperativista. Além de prejudicar a produção de alimentos, a falta de recursos afetou o crescimento industrial das cooperativas.

Os produtores estavam em dificuldades e as cooperativas tiveram que financiar os insumos, porque não havia recursos de crédito rural. Forneceram-nos para pagamento com a safra e ficaram com uma carteira elevada a receber, fazendo o papel de “banco” por causa das dificuldades de acesso ao crédito, possibilitando aos cooperados implantar suas lavouras. Por isso, muitas cooperativas ficaram com problemas de endividamento, resultado, em grande parte, da inadimplência dos seus cooperados.

Posteriormente, deixamos claro que as cooperativas não deveriam fazer esse papel, mas encaminhar os agricultores aos bancos e cooperativas de crédito para conseguir financiamento, somente depois fornecendo os insumos. Muitas entraram em dificuldades em face de tal procedimento. É evidente que essa foi uma forma de apoiar os cooperados num momento de extrema dificuldade. A lição foi aprendida e várias mudaram radicalmente a forma de atuação, encami-

nhando os produtores aos agentes financeiros para buscar recursos do custeio de seus empreendimentos. Os próprios bancos e as cooperativas de crédito exigiam isso: *“Mandem para nós. Não fiquem com esse problema!”*.

A caótica situação da agricultura obrigou o setor a reivindicar soluções ao governo e, numa viagem a Brasília, o presidente da Ocepar e lideranças de outros estados estiveram com Sarney para buscar uma solução, mas o presidente disse não haver recursos de crédito subsidiado ao setor agropecuário. Foi mais uma ducha de água fria. Sabia-se que a penalização do setor agrícola teria reflexo negativo em toda a economia. Foi um período de inflação alta e perdas irreparáveis aos agricultores, com o endividamento impagável.

Os problemas começaram a ser resolvidos no ano de 1993, quando o Congresso envolveu-se, instalando uma Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI), que investigou as razões desse endividamento. Concluiu que os planos econômicos e as condições climáticas adversas foram responsáveis pela situação desordenada da agricultura; a partir disso, o governo sinalizou que faria negociações, que se estenderam por cinco anos, até resolver os principais problemas. Nesse período, foram baixadas várias medidas: a Circular nº 761, a securitização¹⁰, o Plano Especial de Saneamento de Ativos (Pesa)¹¹ e o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop)¹². As negociações foram

¹⁰Renegociação das dívidas agrícolas junto ao Banco do Brasil e outros agentes financeiros, na década de 1990 (Lei nº 9.138/1995), com juros favoráveis aos devedores.

¹¹Programa de alongamento de dívidas do setor agropecuário de valor acima de R\$ 200 mil, que integrava a seção II do programa de securitização.

¹²Programa criado em 1999, que permitiu a recomposição das dívidas das cooperativas.

duras para definir encargos, limites, o que enquadrar e como os cooperados e as cooperativas poderiam ser incluídos. Era imperativo defender as questões relativas ao cooperativismo.

Nessas negociações, eu tive a oportunidade de representar o Sistema OCB junto às comissões que foram criadas. Tínhamos uma participação ativa, pois coletávamos as informações no Paraná, levávamos para a OCB e lá havia um grupo com participação ativa, que incluía Rui Polidoro, do Rio Grande do Sul, e representantes de Santa Catarina e outras regiões. Essas informações eram compatibilizadas e levadas para discussão dentro dessa comissão, integrada por um grupo grande de parlamentares, principalmente membros da Comissão de Agricultura da Câmara e do Senado e representantes dos ministérios da Agricultura e da Fazenda. José Gerardo Fontelles, que na época estava no Ministério da Fazenda, teve uma participação positiva e decisiva nessas negociações.

Os problemas eram tão graves que tivemos duas negociações: a primeira em 1993 e a outra mais tarde, na gestão do ministro Reinhold Stephanes (2007-2010), quando foram feitos ajustes para renegociar problemas que haviam ficado para trás. As negociações começaram a avançar com o envolvimento do Congresso Nacional nas discussões do endividamento, especialmente dos integrantes da Comissão de Agricultura da Câmara. Havia, na comissão, deputados valerosos que entenderam os problemas levados para análise e encaminhamento e as posições passaram a ser apresentadas com maior clareza junto ao governo federal e à sociedade. Os parlamentares mostraram que, se fossem resolvidos os problemas da agricultura, o governo não teria que alocar, sistematicamente, recursos subsidiados para manter o setor,

enquanto a renegociação, se bem-feita, com regras claras e definidas, ajudaria a reestruturar o agronegócio. E foi o que aconteceu.

Na primeira negociação, ocorrida na década de 1990, o Pesa, a securitização e o Recoop foram as primeiras medidas adotadas para estabelecer a forma de negociação das inúmeras linhas de financiamento, incluindo aquelas de interesse do cooperativismo. O principal fator de sucesso foi o envolvimento dos parlamentares. Quando íamos a uma reunião, estava lá um representante da Confederação Nacional de Agricultura e Pecuária (CNA), que no começo era Homero Pereira, do Mato Grosso. Eu representava a OCB. Os demais eram representantes do governo e parlamentares, sob a coordenação do presidente da Comissão de Agricultura, o deputado gaúcho Onix Lorenzoni, isso já na segunda negociação ocorrida na década de 2000. Numa das reuniões, havia 16 parlamentares presentes, indicando a importância dessas negociações.

O governo acenou com várias medidas, mas não resolviam tudo, provocando uma grande discussão nesse grupo, em que estavam Pereira, eu e os 16 deputados, pois as reuniões eram fechadas. O deputado Ronaldo Caiado manifestou-se afirmando que não dava para aceitar e inicialmente houve uma pequena discussão, alguns dizendo que era para aceitar aquilo, outros defendendo uma solução global e imediata, mas eu fiquei quieto, até que Onix Lorenzoni perguntou: *“Nós estamos discutindo aqui, mas temos os representantes do setor. Vamos ouvi-los. João Paulo, o que você acha?”*. *“Eu vou ser sincero, respeito a posição do deputado Caiado, que pode ter suas razões, mas estamos tendo um avanço significativo em questões que estão penalizando demais o setor.*

Vamos aceitar isso e colocar para o governo que queremos continuar negociando". Pereira concordou, indicando que deveríamos aceitar o que estava sendo dado, mas continuando as negociações. Por isso, considero que o Congresso teve um papel muito preponderante nessas negociações. A posição adotada foi aceitar as propostas e continuar negociando, com o que o governo concordou.

As reuniões, quando realizadas para decidir algo, ocorriam no Ministério da Fazenda. Numa delas, estavam presentes os ministros da Fazenda, da Agricultura, da Indústria e Comércio, além de várias autoridades e muitos deputados. De repente, percebemos que, num dos itens, as cooperativas não estavam contempladas. Não tive dúvida: na presença dos ministros, pedi a palavra, tendo o apoio dos deputados. Eu disse que, na reunião da comissão, tínhamos acertado que as cooperativas seriam incluídas e queríamos que isso fosse acatado. Quem estava fazendo a apresentação era o representante do Ministério da Fazenda, que começou a questionar, afirmando que não podia ceder. Então, o ministro da Fazenda na época, Pedro Malan, falou: *"Foi discutido isso na comissão, deputados? Ficou certo? Se ficou acertado, vamos incluir as cooperativas"*. Os deputados responderam que sim e o ministro decidiu que seria incluído. O importante foi que a agricultura passou a mostrar seu lado virtuoso de gerar superávit comercial. A economia mundial começou a melhorar na área agropecuária, as exportações cresceram, a tecnologia melhorou e a situação principiou a evoluir favoravelmente.

As negociações prosseguiram em 2007, durante o ano inteiro, até que, em maio 2008, foi aprovada a Medida Provisória nº 432, que estabeleceu condições e regras de nego-

ciação. Posteriormente, foi transformada na Lei nº 11.775, de 17 de setembro de 2008, que possibilitou incluir nas negociações pendências do Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor à Produção Agropecuária (Prodecoop), Pesa e Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) Giro Rural, dando um bônus para pagamento à vista, enquanto, para pagamento a prazo, foram reduzidos os encargos financeiros.

Nessa última negociação, tivemos uma participação muito ativa do ministro Stephanes, que nos prestigiou, tanto que nos escolheu para falar em nome do setor na solenidade de lançamento do Plano Safra Agrícola e Pecuário 2007/2008, ocorrida no dia 28 de junho de 2007¹³.

O RECOOP E SESCOOP

A ideia do Recoop surgiu após a securitização (Lei nº 9.138/1995), limitada a R\$ 200 mil por mutuário e não incluindo a renegociação das dívidas das cooperativas e seus cooperados em montante superior a esse valor. A partir daí, o sistema cooperativista mobilizou-se e passou a negociar um novo programa, que permitisse a repactuação das dívidas agrícolas.

Aqui, temos que reconhecer o trabalho da estrutura técnica na Ocepar, especialmente os profissionais da Gerência Técnica e Econômica, Juacir João Wischneski, Gerson Lauermann, José Roberto Ricken e o assessor da Presidência, Guntolf van Kaick, que tiveram fundamental participação na formatação do programa levado à discussão em Brasília.

¹³Meu discurso, na íntegra, está nos anexos.

Foi constituído um comitê em nível nacional, na OCB, no qual o Paraná foi representado por Wischneski, que começou a alinhar o que se desejava do programa. Quando começamos a montá-lo, o governo apresentou uma lista daquilo que era impossível aplicar e os ajustes foram feitos por essa comissão, que tinha a participação de representantes dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, além de Amilcar Gramacho, superintendente da OCB, e Wischneski na coordenação.

A negociação foi feita toda com o Ministério da Fazenda, diretamente com José Gerardo Fontelles, com a participação de um representante do Ministério da Agricultura. Participamos de uma série de reuniões e, mais uma vez, o Congresso teve um papel importante no encaminhamento das discussões, sempre nos apoiando nos momentos mais cruciais. Quando chegávamos a um impasse, marcávamos reunião com Fontelles. Ele chegava cedo ao ministério, às 7h30, e lá estávamos nós nesse horário, geralmente acompanhados de um ou dois deputados, quase sempre Luiz Calos Heinze e Moacir Micheletto, parlamentares diferenciados na defesa das causas dos agricultores. Conversávamos com Fontelles, articulávamos, algumas coisas conseguíamos e outras não, mas fomos ajustando. Uma das exigências para aprovar o Recoop era que as cooperativas passassem a profissionalizar a gestão. Esse foi até um argumento que nós aproveitamos para aprovar o SESCOOP.

Na verdade, o SESCOOP foi aprovado junto, porque houve pressão para profissionalizar a gestão das cooperativas e o dinheiro recolhido ao Sistema S ia para outras entidades. Então, sugerimos que esses recursos fossem canalizados ao sistema cooperativista. Fontelles nos ouviu e sugeriu que estudássemos o caso, indicando haver possibilidade de aprovação.

Montamos uma equipe na Ocepar, tendo o superintendente José Roberto Ricken e o ex-presidente Guntolf van Kaick como articuladores, a quem pedimos que juntassem todos os regimentos e estudos do Sistema S para orientar a proposta de montagem do nosso sistema. É importante realçar que o debate do assunto contou com a participação de inúmeros colaboradores da Ocepar na montagem da proposta, com destaque para Wischneski e Gerson Lauermann.

Fizemos uma proposta de projeto e inserimos o Recoop e o SESCOOP, além de um terceiro pedido: ajustar os artigos considerados letras mortas na Lei nº 5.764, pois, com a Constituinte de 1988, vários perderam a validade. Levamos essa proposta para a OCB, na qual eu era vice-presidente executivo, representando as organizações, Dejandir Dalpasquale, presidente e Lajose Godinho, vice-presidente, representando os ramos.

Na reunião mensal da Diretoria Executiva da OCB, informei a Dalpasquale que estava com a proposta do projeto do SESCOOP. A ideia, uma vez que o governo queria a profissionalização das cooperativas, era apresentar uma proposta para recolhermos os recursos ao sistema cooperativista, num novo Sistema S, pois até então ia para outros sistemas, além de solicitar ajustes na Lei nº 5.764.

Lembro que, nessa reunião, Godinho perguntou se eu realmente acreditava que íamos conseguir trazer os recursos para o sistema e respondi que, se não tentássemos, não iríamos conseguir. Dalpasquale, muito prático, político hábil, disse: *“João Paulo, toca para frente!”*. Fui ao Ministério da Fazenda falar com Fontelles e disse que ele era a primeira pessoa do governo que estava recebendo nossa proposta e seria nosso padrinho. Pedi que avaliasse e nos desse orien-

tações para corrigir o que fosse necessário. Frisei que queríamos o Recoop, o SESCOOP para a profissionalização e resolver a questão dos artigos obsoletos da lei cooperativista. Ele respondeu que ia estudar e que tinha dúvida sobre alguns pontos do projeto.

Voltei a Brasília cerca de um mês depois e Fontelles me informou que havia tratado do assunto no Ministério da Fazenda, no qual era o braço direito do ministro. Havia submetido nossa proposta à apreciação da Procuradoria desse ministério e a conclusão foi de que seria factível aprovar o Recoop e o SESCOOP, mas alterar a lei era um problema, pois havia proposta para sua modificação no Congresso.

Com a sinalização da possibilidade de criar o Sistema S do cooperativismo, iniciamos os trabalhos. Fontelles nos orientou no que era necessário alterar e começamos a discutir o assunto dentro da OCB e da OCEPAR. Houve evolução e chegou a um ponto em que ele me disse: *“Está maduro, vai sair!”*. Algum tempo depois, coincidindo com a vinda de Dalpasquale à OCEPAR, ele estava em minha sala quando Fontelles telefonou para informá-lo de que, naquele dia, estava saindo o decreto contemplando o SESCOOP. Foi um momento de muita alegria, muita satisfação, porque significava a realização de um sonho após muito trabalho realizado. Hoje, eu tenho certeza de que não teríamos conseguido aprovar o SESCOOP se não fossem o trabalho realizado pela OCEPAR na parte técnica e política e o apoio da OCB.

Quando o SESCOOP foi aprovado e os recursos começaram a chegar, o ramo de crédito despertou, porque tinha uma rubrica própria para recolher a outro setor. Houve mobilização e se fez um trabalho; poucos anos depois, o dinheiro do ramo passou a ser destinado ao setor. O próprio Godinho pediu

para fazermos o trabalho para que as cooperativas de crédito recolhessem ao Sescoop. Ele foi um companheiro muito dedicado à solução dos problemas da OCB.

Depois que Fontelles deu a notícia da publicação do decreto, não demorou meia hora e telefonou o presidente da CNA para falar com Dalpasquale, que se encontrava na Ocepar, apelando que esquecesse essa questão de Sescoop e prometendo, por meio de convênio, repassar uma quantia em recursos para o sistema cooperativista utilizar em projetos de formação, uma vez que as cooperativas eram grandes contribuintes do Sistema Senar. A reação de Dalpasquale foi impublicável.

Algum tempo depois, a CNI entrou com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIn) contra a criação do Sescoop.

Só conseguimos aprová-lo pela persistência e participação efetiva, pois, em qualquer sinalização de dificuldade, lá estávamos nós e Dalpasquale junto aos ministros buscando entendimento. Fizemos várias reuniões com o ministro da Casa Civil, Pedro Parente, que era o articulador do processo político junto ao ministro Pedro Malan. Ele foi muito profissional, sério, de resultado e nos ajudou bastante. Acho que tivemos sorte, porque, nessas discussões da renegociação da dívida, em muitas reuniões com parlamentares, estava presente Parente, junto do ministro da Agricultura, dentro da Casa Civil. Tivemos a sorte de ter interlocutores dispostos a nos ouvir e ajudar a buscar soluções.

Conseguimos mostrar ao governo que havia uma separação entre os custos e a receita da agricultura, que não tinha renda para pagar os empréstimos e isso era o caos. Naquele período, diante da falta de crédito, os agricultores começaram a plantar da forma que podiam, sem tecnologia, sem

insumos, para ver se recuperavam alguma coisa. Com isso, vê-se o estrago causado por causa da falta de visão política de governo, que não queria renegociar as dívidas. As renegociações que ocorreram vieram tarde e não resolveram todos os problemas, deixando de fora os grandes produtores. Numa segunda fase, quando Stephanes assumiu o Ministério da Agricultura, já no governo Lula, negociamos as demais pendências.

Alguns programas específicos das cooperativas não entraram na renegociação, como o FAT Giro Rural e uma linha de financiamento do FAT para as cooperativas. Só conseguimos incluir esses itens na renegociação numa segunda fase. Tudo foi difícil de resolver. Quando Fontelles ia às reuniões para as discussões, tinha uma lista enorme de tipos de financiamento, destacando-se aqueles que não podiam entrar nessas negociações.

O Recoop foi fundamental, pena que algumas cooperativas achavam que não precisavam; destas, hoje, algumas estão em dificuldade. O Paraná teve uma participação ativa nesse processo e foi o primeiro a se organizar para aderir ao programa. Nós montamos uma equipe para orientar cada cooperativa na elaboração de sua carta-proposta de renegociação. Trouxemos as cooperativas, demos o treinamento e até assessoramento individual. Isso permitiu que saíssemos na frente e o grande volume de recursos do Recoop, bem como o maior número de cooperativas beneficiadas, foi do Paraná, que liderou o processo para que elas pudessem viabilizar essa renegociação. Estimulamos até cooperativas que não tinham tanta necessidade de entrar no programa, pois tinha prazo maior para pagamento, com custo de juros controlado, permitindo fazer novos investimentos de imediato.

As cooperativas que aderiram ao Recoop também tiveram a visão de concordar com as exigências de treinamento em todos os níveis, especialmente dos dirigentes, e de capitalização, condições para se beneficiarem do programa. As sobras anuais não podiam ser distribuídas, mas capitalizadas, e a adesão ao programa, bem como as condições, tinha que ser aprovada em assembleia geral extraordinária.

Com a aprovação do Recoop, em 1999, algumas cooperativas aderiram de imediato, outras organizaram-se para entrar em seguida, mas demorou até cinco anos para algumas viabilizarem seu projeto, pois tinham de cumprir as exigências. Além disso, havia limite de recursos do governo federal e a cooperativa só era beneficiada se estivesse dentro dos recursos orçamentários daquele ano.

Se não tivéssemos a renegociação das dívidas pelo Recoop, teríamos perdido muitas cooperativas. Perdemos algumas antes e outras não conseguiram chegar até o período de renegociação, mas teria sido um caos para o cooperativismo se não tivesse sido aprovado o Recoop.

ADESÃO AO RECOOP

No dia 3 de setembro de 1998, foi publicada a Medida Provisória nº 1.715, oficializando o Recoop e também criando o SESCOOP. Para se beneficiarem do Recoop, as cooperativas tinham que atender a algumas condições:

1. Apresentar um projeto de reestruturação demonstrando a viabilidade técnica e econômica. O projeto era avaliado pela OCEPAR.

2. Apresentar um projeto de capitalização demonstrando que houve uma participação do cooperado no processo.
3. Destinar integralmente para capitalização da cooperativa o resultado positivo do fim do ano.
4. Profissionalizar os responsáveis pela gestão da cooperativa.

Para profissionalizar a gestão, precisávamos de recursos, ou seja, passar a destinar ao cooperativismo o dinheiro recolhido para outros sistemas. Esse foi o argumento no qual o governo embasou-se para nos dar o SESCOOP. Assim, chegou a vez do projeto de organização e profissionalização dos cooperados, incluindo os comitês e comissões, tudo para ter o cooperado como um ente participativo e efetivo do processo. Valeu a experiência que tínhamos com o Projeto de Monitoramento e Autogestão, implantado em 1990.

Para nós, essas exigências foram importantes, mesmo porque a inserção de muitas dessas questões teve a participação de Juacir João Wischneski e, numa segunda fase, de Gerson Lauermann, que integravam o comitê de negociações da OCB.

Com a aprovação do RECOOP e SESCOOP, a prioridade era a recomposição das dívidas e, para isso, foi montado um comitê executivo na OCB para receber e avaliar as cartas-consulta das cooperativas. O comitê era composto por membros do sistema cooperativo do Paraná, da OCB e de outras entidades estaduais, além de representantes dos ministérios da Agricultura e da Fazenda, com José Gerardo Fontelles no comando.

As cooperativas mandavam sua proposta ao comitê, em cujas regras havia a relação das dívidas que não podiam ser

enquadradas. Se aprovada a carta-consulta, a cooperativa elaborava um projeto e encaminhava ao comitê, que enviava aos bancos um documento informando que a cooperativa estava apta a receber o aporte de tal montante de recursos aos custos previstos no programa.

Numa primeira fase, os bancos privados resistiram em fazer a recomposição, daí fomos ao governo, que estava alocando os recursos. Dissemos que, se o banco privado não aceitasse renegociar de acordo com o Recoop, ficaria por último para receber o pagamento. O Banco do Brasil e o BRDE aderiram já no começo e os demais foram cedendo aos poucos.

O relatório de Wischneski mostra o grande número de reuniões realizadas por esse comitê executivo, do qual eu não participei, pois fazia a articulação política. Se o comitê tinha dúvidas ou alguma posição não era aceita, nós discutíamos politicamente como solucionar, com o apoio dos parlamentares, ou íamos ao Ministério da Fazenda justificar a inclusão de determinadas situações no Recoop.

Sem o esforço do sistema cooperativo e a persistência na busca por soluções, o programa não teria atendido adequadamente às cooperativas. Foi mediante essa participação ativa, sob coordenação gerencial, no âmbito do Paraná, do superintendente José Roberto Ricken e execução de Wischneski, inicialmente, e depois também de Lauer mann e de alguns profissionais das próprias cooperativas, que se pôde analisar o grande número de cartas-consulta. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também tinha um técnico participando para analisar os projetos, que depois eram aprovados pelo executivo do comitê no Ministério da Fazenda, Fontelles.

As cooperativas elaboravam seus projetos, constando to-

das as exigências e assinando documento afirmando que se submetiam ao processo de monitoramento. A Ocepar atestava que elas já faziam parte do Programa de Autogestão, assinando conjuntamente o documento que ia para análise dos agentes financeiros. Foi feito um padrão para os projetos e cada cooperativa, com suas particularidades, o preenchia. A Ocepar estruturou-se para apoiar sua elaboração, pois muitas cooperativas tinham dificuldade. A orientação tinha por objetivo evitar que os projetos retornassem sem aprovação.

Por isso, o Paraná utilizou mais de 30% do volume total de recursos destinados às cooperativas de todo o Brasil¹⁴. Apesar de o Recoop ter sido aprovado em 1998, algumas cooperativas beneficiaram-se depois de 2002. Havia um prazo para aderir ao programa, que depois foi prorrogado.

O apoio de Fontelles foi muito importante em todo esse processo. Hábil negociador e competente, foi homenageado e reconhecido pelo cooperativismo. Extremamente honesto e ético, o que pedíamos, se estivesse correto, ele aceitava.

Amilcar Gramacho, então superintendente da OCB, foi um grande articulador junto ao governo nas negociações do endividamento, do Recoop e do SESCOOP. Tinha conhecimento do funcionamento das estruturas dos ministérios, pois foi colaborador do Ministério da Agricultura. O Congresso também ajudou muito nesse processo, até que saiu a renegociação. Tinha um time da área de agricultura, em torno de 15 a 20 deputados e senadores que estavam muito determinados em ajudar; os deputados paranaenses Abelardo Lupion, Moacir Micheletto, Luiz Carlos Haully, Dilceu Sperafico,

¹⁴O Recoop aprovou projetos de alongamento de dívidas no valor total de R\$ 796 milhões para cooperativas de todo o Brasil.

Luiz Nishimori e Osmar Serraglio e o senador Osmar Dias distinguiram-se nesse apoio.

A situação do agronegócio era uma espécie de decretação de falência branca: “Vou pagar não sei quando, vamos renegociar”. Com o Recoop, houve fôlego para que as cooperativas negociassem suas dívidas e, assim, continuassem atuando para proporcionar serviços adequados aos cooperados.

SISTEMA DE MONITORAMENTO

Dentro do Sescoop, há três funções importantes, determinadas quando da sua criação: (i) o monitoramento das cooperativas; (ii) a promoção social; (iii) a capacitação e o treinamento. Diferentemente dos outros Sistemas S, temos as três funções na mesma entidade. A função extra é o monitoramento, uma responsabilidade muito grande.

No programa de monitoramento, foi criado um sistema de acompanhamento que permite a comparação das cooperativas dentro da mesma atuação. Podem-se comparar os índices de desempenho de uma cooperativa com outra. Foi uma satisfação muito grande quando vimos outros ramos de cooperativas aderindo a esse sistema.

O presidente da Federação Estadual das Cooperativas Médicas do Paraná (Unimed Paraná) achou o programa interessante e disse que queria implantá-lo nas cooperativas filiadas. O profissional do Sescoop fez uma apresentação aos dirigentes da federação, o que ensejou uma adequação das informações para a realidade das Unimed.

O presidente à época, Orestes Barroso Medeiros Pullin, passou a fazer apresentações desse sistema nas reuniões mensais da federação, mostrando os dados com os nomes das filiadas codificados para não expor ninguém, e os dirigentes começaram a perceber que, em determinadas áreas, uma cooperativa estava melhor que a outra. Numa reunião, um presidente sugeriu que se abrisse o jogo, identificando as cooperativas, o que foi acatado. Em função dessa transparência, elas começaram a partilhar umas com as outras o que tinham de melhor.

O monitoramento tem que ser entendido como um instrumento de gestão. A cúpula da cooperativa tem ao seu dispor informações confiáveis a qualquer momento, o que representa um ganho imensurável no processo de gestão da sociedade. É uma ferramenta exclusiva que deve ser utilizada permanentemente para garantir segurança no processo de gestão e transparência das ações ao quadro social e sociedade.

Na realidade, o monitoramento deveria ser o principal instrumento a constar da legislação específica das cooperativas, como acontece na Alemanha e em outros países. Instrumentos de acompanhamento e controle com indicativos para correção de rumos devem ser vistos como algo positivo não só para a sociedade, mas também para o dirigente ter tranquilidade de que está fazendo uma boa gestão.

ATUANDO NO G7

A decisão da Ocepar de eleger um presidente executivo, com dedicação integral, também propiciou que a organização participasse mais ativamente dos movimentos empresariais do Paraná.

Num determinado momento, passou a participar do G7, integrado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), Federação da Agricultura do Estado do Paraná (Faep), Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná (Fecomércio PR), Federação das Empresas de Transporte de Cargas do Estado do Paraná (Fetranspar), Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná (Faciap), Associação Comercial do Paraná e Ocepar.

Ao iniciar sua participação, passou a ser considerada parceira no mesmo nível que as demais entidades, inclusive liderando alguns projetos importantes e com participação técnica destacada, principalmente em programas de infraestrutura e legislação tributária no âmbito paranaense, com a Fiep, Faep e Fecomércio PR.

No relacionamento com o governo do estado na busca por soluções aos problemas do setor, vários documentos foram elaborados pela entidade, em conjunto com outras, visando a pressionar o governo.

Essa participação e integração evidenciaram a importância do cooperativismo junto a essas entidades, que passou a ser considerado no processo, de modo que tive a oportunidade de coordenar o G7. Se a Ocepar não tivesse credibilidade, nós não teríamos sido escolhidos para liderar o grupo de coordenação da elite empresarial paranaense.

Quando foi aprovado o SESCOOP, nenhum outro Sistema S aceitou com tranquilidade, uma vez que parte dos recursos,

agora destinados ao SESCOOP, antes ia para outros Sistemas S. Assim, começamos a discutir esse tema nas reuniões do G7. Já na primeira da qual participei após ter sido publicada a Medida Provisória nº 1.715, o presidente da Fecomércio PR questionou a criação do SESCOOP. Deixei que falasse, pois estávamos chegando e era preciso saber o que pensavam os presidentes das demais entidades. Depois, expliquei a ele que os recursos recolhidos ao SESCOOP eram nossos e precisávamos desenvolver nosso setor; tínhamos obrigações, responsabilidades e precisávamos atuar na formação e no monitoramento das cooperativas. Relatei que eles tinham estruturas sérias atuando no estado e estavam contribuindo para o desenvolvimento de seus setores. Frisei que se surpreenderiam porque nós não íamos reinventar a roda, mas poderíamos contratar os projetos dos demais sistemas, desde que fossem do interesse das cooperativas. Após esse pronunciamento, o tom da conversa mudou e começamos a atuar de forma integrada. Fizemos termos de ajustes com a Fecomércio PR e a Fiep. A partir disso, percebemos que quebramos um paradigma e passamos a ter uma participação mais ativa no grupo, sempre levando subsídios às reuniões, mostrando que as cooperativas tinham uma entidade de representação séria, que atuava na defesa dos interesses do cooperativismo.

Às vezes, ocorriam situações de integrantes do G7 não concordarem com algum posicionamento da Ocepar, mas não se opunham que isso fosse externado e até apoiavam. Criamos um ambiente proativo em defesa do setor produtivo: indústria, comércio, serviços, agricultura e cooperativismo. Essa interação foi e continua sendo importante num momento de crise, quando se precisa bater firme em algumas questões de interesse do setor produtivo.

UMA NOVA IMAGEM

Até meados dos anos 1990, a sociedade tinha uma imagem negativa do agronegócio, em parte por causa do desconhecimento do papel que o setor desempenhava na economia paranaense. A agricultura era vista como a grande vilã de todo o processo econômico. Na verdade, estava sendo penalizada por políticas econômicas desastrosas, o que não era percebido pela sociedade.

O próprio governo fomentou essa imagem em alguns momentos, falando em calote do setor rural. As planilhas mostradas em reuniões com integrantes do próprio governo evidenciavam que a dívida agrícola era enorme, quase impagável. Realmente, da forma como estava, corrigida pela inflação e taxa referencial, a dívida rural era impagável. Como iria pagar se havia um descasamento entre custo dos financiamentos e receita obtida pelo setor? Então, parte da imprensa, de certa forma induzida pelas autoridades, dizia que o governo estava perdendo os grandes produtores e isso foi um desastre, tanto é que, num determinado período, foram estabelecidos limites no crédito para não beneficiar os grandes produtores no alongamento da totalidade de suas dívidas.

Os debates dentro das comissões que discutiram o endividamento foram pesados, com entidades de representação e governo não concordando, nós defendendo nossos interesses e os parlamentares defendendo a renegociação. Foi mostrado o problema dos trabalhadores rurais, que também estavam sendo prejudicados, e que não era uma questão apenas de resolver o problema de uma dívida, mas de uma situação sem a qual a economia do agronegócio não funcionaria ade-

quadamente. Com a concretização das negociações, o setor começou a se estabilizar.

A sociedade passou a perceber que, resolvida essa questão do endividamento, teríamos mais tranquilidade para avançar em novos projetos. Falávamos nas reuniões que, se o governo quisesse ficar eternamente “paternalizando” a agricultura, continuasse fazendo o mesmo, resolvendo questões pontuais, um subsídio aqui, uma ajuda ali. O que desejávamos era resolver os problemas estruturais e deixar a agricultura andar com as próprias pernas. Infelizmente, ainda não temos o seguro rural adequado, pois, se tivéssemos, não precisaríamos de intervenção periódica, como se faz ainda hoje. Isso daria uma tranquilidade maior aos agricultores, uma forma de garantir renda mínima, reduzindo a necessidade de o governo interferir no sistema.

A Ocepar fez um trabalho exemplar na proposta do seguro rural, a pedido dos parlamentares da Comissão de Agricultura da Câmara. Infelizmente, houve muita resistência dentro do governo, que considerou não poder assumir essa responsabilidade com recursos do Tesouro Nacional. Várias alternativas foram discutidas na sequência, inclusive com a participação de seguradoras multinacionais e empresas de insumos, que poderiam destinar um percentual sobre a venda dos produtos para essa cobertura, mas não houve evolução. Essa proposta foi muito discutida em todas as reuniões no Ministério da Agricultura, no Ministério da Fazenda e junto à Casa Civil. Mais recentemente, levamos esse assunto para ser debatido e aprovado de forma a dar mais consistência, pois isso representaria a libertação do governo na proteção à agricultura.

Os pequenos agricultores têm uma política diferenciada

no seguro rural, que praticamente cobre todos os prejuízos, mas é preciso universalizar o seguro para garantir a cobertura para todas as classes de agricultores, uma justiça a quem ajuda o país a ter seguidos superávits comerciais.

GOVERNOS E MINISTROS

De forma geral, os últimos governos, após os anos 1990, foram bons ouvintes do agronegócio e tomaram decisões que permitiram superar problemas antigos. O presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), inicialmente, foi muito duro com o setor, mas teve um papel fundamental no processo de renegociação das dívidas da agricultura.

Acabou apoiando o setor, tinha abertura para o diálogo. Tivemos várias reuniões com ele, inclusive houve um jantar no Palácio para discutir ações muito importantes. A equipe dele foi essencial no tratamento de assuntos de interesse do nosso setor, com destaque ao ministro Pratini de Moraes, que foi excepcional para o cooperativismo.

Houve ministros que nos ajudaram muito, como Pedro Parente e Pedro Malan. Este não conhecia praticamente nada de agricultura, mas, em função do relacionamento que tinha com Moraes, nos atendeu. Graças à influência de Moraes junto ao Ministério da Fazenda, nós conseguimos evoluir muito no setor.

O governo FHC deu abertura para as cooperativas de crédito, quebrando algumas proibições, quando foram constituídos os bancos do Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) e do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). Depois, veio o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que deu

continuidade, propiciando uma abertura muito expressiva para crescimento do cooperativismo de crédito.

Lembro que estávamos numa audiência com o ministro Pratini de Moraes, mas a decisão dependia da Casa Civil e do Ministério da Fazenda. O ministro pegou o telefone na nossa frente, ligou para Parente e disse: *“Pedro Parente, nós precisamos ir aí com lideranças cooperativistas para discutir alguns assuntos”*. Fomos lá, com um significativo número de deputados. Eu fiz a exposição para Parente, a pedido dos deputados. Ele telefonou para o ministro Pedro Malan dizendo que o assunto interessava ao governo, porque ia resolver o problema de endividamento das cooperativas, e autorizou Moraes a preparar o documento a fim de resolver as pendências. Esses três ministros ajudaram-nos muito na aprovação das normas para encaminhar as soluções almejadas pelas cooperativas.

O primeiro mandato do governo FHC foi ótimo nesse sentido. No segundo, houve algumas dificuldades. Se um presidente tem mérito ao dar encaminhamento para solução dos problemas da agricultura é FHC, não resta a menor dúvida.

Evidentemente, não podemos deixar de mencionar o papel relevante desenvolvido pelo ministro Roberto Rodrigues. Escolhido pelo presidente Lula para comandar o Ministério da Agricultura e Pecuária, ele enfrentou muitos desafios, pois todos sabiam que era ligado ao agronegócio e cooperativismo, resultando em resistência de algumas alas do partido do presidente. Contudo, Rodrigues, exímio articulador, fez um trabalho magnífico, mostrando a importância da agropecuária e do cooperativismo para a economia brasileira. Foi reconhecido pelo seu trabalho e deu visibilidade e apoio em várias conquistas obtidas para o setor.

Da mesma forma, o ministro Reinhold Stephanes foi ex-

tremamente ético e muito firme na atuação em defesa dos interesses do setor cooperativista. Sua determinação e conhecimento das dificuldades que o setor vinha enfrentando foram fundamentais para que a segunda renegociação das dívidas rurais e das cooperativas tivesse encaminhamento. Foi excelente articulador, com trânsito junto ao Ministério da Fazenda, Casa Civil e Presidência da República, fundamental para viabilizar conquistas para as cooperativas.



4

CONQUISTAS DO SISTEMA

O êxito nas renegociações das dívidas do setor e a conquista do Sescop foram fundamentais para a realização de investimentos de grande porte, contribuindo para a criação de um cenário de crescimento sustentável sem precedentes.

A NOVA SEDE DA OCEPAR

Em 24 de abril de 2006, foi inaugurada a nova sede da Ocepar, com 1.771 m², cuja construção foi aprovada pela diretoria e assembleia geral. Alguns fatos merecem destaque: a execução da obra ficou sob responsabilidade do superintendente adjunto da Ocepar, o engenheiro agrônomo Nelson Costa, e a construção só foi possível porque várias cooperativas dispuseram-se a arcar com o pagamento da metade dos custos orçados.

O piso seria de cerâmica, de acordo com o projeto, mas numa das reuniões da diretoria, quando foi apresentado o cronograma das obras, alguns sugeriram que deveria ser de granito. Como dissemos não haver recursos para isso, um dos nossos diretores posicionou-se afirmando que as cooperativas poderiam se cotizar para isso, o que de fato ocorreu. Da mesma forma, o diretor Alfredo Lang sugeriu que o revestimento externo fosse feito de vidros especiais, dando um ar de modernidade e beleza ao edifício. As cooperativas também cotizaram-se para arcar com os custos extras referentes às janelas e vidraças. Argumentaram os diretores que o cooperativismo paranaense merecia ter uma sede condizente com sua importância e grandeza, conferindo-lhe o *status* adequado perante autoridades e instituições parceiras.

Esse reconhecimento emanado das nossas cooperativas mostra quão significativo e reconhecido é o papel da Ocepar para o cooperativismo paranaense.

PROGRAMA PRODECOOP

Apesar de o Recoop, aprovado em 1998, renegociar as dívidas das cooperativas, estas precisavam de uma linha específica de financiamento para crescimento pela agroindustrialização.

Na verdade, o cooperativismo nunca teve uma linha de financiamento específica em termos de investimento. Todos os programas de financiamento eram de curto prazo e não permitiam investimentos altos e com prazos compatíveis com a capacidade de retorno do setor. Por isso, após a aprovação do Recoop e Sescoop, nós levamos ao governo a proposta de um novo programa, que nasceu dentro da Ocepar.

Antes de a formatarmos, discutimos com nossos dirigentes nas reuniões de núcleos cooperativos. Nosso argumento era que, depois de reestruturar a dívida e conseguir o Sescoop, precisávamos investir na agroindústria, agregar valor e exportar. Depois, com o apoio da OCB, entregamos a proposta a José Gerardo Fontelles, no Ministério da Fazenda, que disse que ela teria que ser discutida com o Ministério da Agricultura.

Fomos ao ministério, numa reunião com o ministro Pratini de Moraes, estando presentes alguns deputados e representante da OCB. Fiz a apresentação do projeto e o ministro ficou encantado, pois tinha a visão de que o Brasil precisava ampliar as exportações. Disse que o prazo era curto para incluir no Plano Safra, mas iria se esforçar para viabilizar. Nós pedimos um aporte de R\$ 2,1 bilhões ao programa.

Fomos conversando e sugerimos ao ministro que, como Benedito do Espírito Santo estava sobrecarregado de trabalho, o projeto ficasse ao encargo de Célio Porto, tendo ha-

vido a concordância de todos os ministérios. Em seguida, encontramos-nos com Porto, que disse concordar com o projeto, mas seria necessário obter a aprovação dos ministérios da Fazenda e da Indústria e Comércio; pediu-nos um tempo para consultar algumas pessoas. Dias depois, o chefe do Departamento Técnico da OCB, Ramon Gamoeda Belisário, que estava acompanhando esse processo, me ligou dizendo que precisava ser realizada uma reunião conjunta entre os ministérios da Fazenda, Agricultura e Indústria e Comércio e algumas entidades para discutir o assunto. Liguei para Porto e pedi para ele marcá-la. Preparei uma apresentação, fui até a OCB conversar com Belisário e depois fomos para a reunião com representantes dos ministérios.

Havia cerca de 16 pessoas, inclusive um representante do BNDES. Porto fez a abertura das discussões dizendo que o ministro da Agricultura tinha interesse em aprovar esse programa para lançar no Plano Safra. Então, o representante do Ministério da Indústria e Comércio disse que já havia linha de financiamento para isso, argumentando contra. Respondi que os financiamentos não eram específicos para o cooperativismo e a agroindústria precisava de um prazo de 15 anos para se viabilizar. Pensávamos na agroindústria de aves, suínos, soja e outras. Frisei que, se não tivéssemos financiamento de longo prazo, não seria possível avançar e fazer os investimentos e que, quando uma cooperativa faz o financiamento de uma indústria, o resultado não fica apenas na mão de um pequeno grupo de pessoas, mas vai para os donos, que são os cooperados, redistribuindo as riquezas geradas. Fiz uma defesa ampla de nosso projeto e, depois, Belisário afirmou que nosso posicionamento tinha sido muito positivo e acreditava na aprovação.

Dias depois, Porto telefonou dizendo que o programa estava aprovado e que o ministro Pratini de Moraes queria lançá-lo no Plano Safra, em agosto de 2002. No lançamento desse plano, entre os novos programas, estava o Prodecoop, com a alocação de R\$ 2,1 bilhões em recursos. Pela primeira vez na história do cooperativismo, nós tínhamos uma linha de financiamento específica de investimento para o setor, de prazo longo. Foi uma conquista desse período que veio na esteira do Recoop e do SESCOOP.

PIS E COFINS

Sem medo de errar, um dos maiores problemas enfrentados pelas cooperativas agropecuárias brasileiras foi o endividamento relativo ao Programa de Integração Social (PIS)/Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins).

Ignorando as características peculiares de tributação das cooperativas, a Receita Federal, no caso da cobrança do PIS e Cofins, deu tratamento equivalente a uma sociedade mercantil sem considerar o que prevê o ato cooperativo, que é a relação que existe entre cooperativa e cooperado e vice-versa. O volume de débitos iria inviabilizar as sociedades cooperativas se não houvesse, a partir da década de 2000, uma atuação forte do sistema cooperativista para buscar uma solução ao problema.

A OCB, suas organizações estaduais, a Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop), a Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA) e a Comissão de Agricultura da Câmara atuaram ativamente na solução do problema. A Ocepar, mais uma vez, por meio do seu presidente e da estrutura técnica,

foi extremamente dedicada para que os problemas fossem sanados. Para ter uma ideia da atuação persistente e consistente da organização, entre outubro de 2002 e outubro de 2003, participei de 20 reuniões em Brasília, discutindo e subsidiando parlamentares e entidades do governo sobre o assunto. Sempre com a OCB, reunimo-nos e contatamos mais de 50 parlamentares explicando o problema e propondo alternativas de solução. O presidente da Frencoop à época, o deputado Moacir Micheletto, foi um soldado de primeira hora e nos ajudou muito nas articulações políticas para elucidar a questão.

Os deputados Luiz Carlos Haully e Silas Brasileiro apresentaram quatro emendas à Medida Provisória nº 66/2002, com o objetivo de atender ao setor. Um amplo trabalho político foi feito junto aos parlamentares, Casa Civil, Ministério da Agricultura, Ministério da Fazenda e outros para que o Congresso acatasse as emendas e as aprovasse.

Aprovada essa norma no Congresso, fizemos um trabalho de convencimento, especialmente junto à Casa Civil da Presidência da República e Secretaria da Receita Federal, para não haver vetos aos artigos que contemplavam as cooperativas. Tudo em vão! O Ministério da Fazenda, por meio da Secretaria da Receita Federal, recomendou o veto, o que foi concretizado pelo presidente. Não esmorecemos e continuamos trabalhando para sensibilizar o governo sobre os problemas que tal decisão acarretaria, com a inviabilização de inúmeras cooperativas.

Voltamos ao trabalho e, novamente, inserimos emendas numa nova medida provisória, a de número 107/2003. O trabalho foi muito intenso e todos os ministérios afins, secretarias e órgãos do governo foram visitados em comitivas

de deputados, senadores, OCB e organizações estaduais de cooperativas, oferecendo subsídios para a solução do problema. Chegamos até a Presidência da República, à qual solicitamos uma solução urgente, pois o assunto estava preocupando muito as cooperativas. Por iniciativa do presidente da Frencoop, Micheletto, o deputado Aldo Rebello - líder do governo na Câmara - recebeu-nos, com um significativo número de parlamentares da frente e dirigentes da OCB, quando expusemos o problema, todos se manifestando e solicitando que ele nos ajudasse a buscar uma solução. Rebello disse que iria se empenhar pessoalmente para buscar soluções, pois entendia serem justos os pleitos que apresentamos.

Felizmente, o bom senso prevaleceu e nossas emendas foram aprovadas, resultando na sanção da Lei nº 10.684/2003, para alívio de todos, sem vetos. Micheletto, em pronunciamento que transcrevemos na íntegra nos anexos, assim se expressou:

Sabemos que esse foi um trabalho de muita gente, mas é preciso reconhecer o papel das entidades de representação, OCB, OCEs, dos parlamentares que compõem a Frencoop e de colaboradores das cooperativas, que embasaram todas as ações técnicas para o alcance dessa solução.

PARCERIAS E INTERAÇÕES

Na década de 2000, o cooperativismo cresceu e aumentou as exportações e os países de destino de suas vendas. Internamente, demos ênfase especial ao processo de integração das cooperativas para reduzir custos e aumentar a escala de produção.

Fizemos várias reuniões no estado e nos núcleos, com o objetivo de estudar o que poderíamos fazer em conjunto sem precisar descaracterizar as cooperativas. Se pudéssemos montar uma indústria em conjunto, seria fantástico. Começamos, então, a fomentar e tivemos uma cobrança dos outros ramos: “*Mas e nós?*”, perguntavam. “*Vamos fazer também!*”.

Em função dessa cobrança, passamos a falar da necessidade de as cooperativas começarem a se integrar mais nos diferentes ramos. Para o Sistema Unimed, pensou-se na contratação de um plano com preço especial para as cooperativas de outros ramos para atendimento de funcionários e cooperados. A ideia não evoluiu, em função da resistência de algumas cooperativas, mas continuamos insistindo em parcerias e o resultado é que, hoje, deve haver mais de cem cooperativas de vários ramos contratando os serviços do Sistema Unimed a custo mais competitivo em função da escala e do débito em conta do custo mensal.

Graças a essas ideias, os dirigentes e executivos dos vários ramos de cooperativas começaram a conversar mais, a participar das reuniões da Ocepar e dos Fóruns dos Presidentes, com destaque para as Unimeds.

Com o Programa de Autogestão, ocorreu um fato interessante. A Unimed Curitiba desejava levar ao conhecimento dos cooperados o que é cooperativismo e a função do cooperado junto à sua cooperativa. Dr. Sérgio O. Ioshii, ao assumir a Presidência, decidiu organizar o quadro social para que os médicos conhecessem um pouco mais o que é e como funciona uma cooperativa. Para isso, queria constituir comitês. Como ele não conhecia a Ocepar, procurou informações em São Paulo e outras regiões, onde diziam: “*Por que você vem aqui? Vai procurar a Ocepar, que tem a melhor expertise*”.

Veio à Ocepar, conversamos e nos propusemos, por meio de nossa equipe, a dar suporte para o trabalho desejado. Assim, Leonardo Boesche, atual superintendente do SESCOOP, passou a dar palestras aos médicos sobre cooperativismo. Como resultado, a Unimed começou a constituir comitês específicos para tratar de assuntos da cooperativa. A partir disso, medimos a importância de uma organização estadual com estrutura capaz de repassar conhecimentos aos interessados.

As cooperativas de transporte também nos procuraram dizendo que tinham tantos caminhões e queriam se integrar. Fizemos um trabalho nos núcleos regionais e elaboramos um documento sugerindo que as cooperativas agropecuárias contratassem os serviços delas; passamos a cobrar por telefone, pedindo que dessem uma oportunidade às de transporte. Começaram a surgir problemas, como caminhões inadequados às necessidades das cooperativas agropecuárias, para os quais se buscaram soluções, com melhorias e a mobilização para criar mais cooperativas de transporte. O resultado é que, hoje, elas têm uma interação muito boa com as agropecuárias.

Também fizemos um trabalho com as cooperativas de crédito, que começaram a se oferecer para participar do processo de integração no aspecto financeiro. Quer queira, quer não, isso é um processo de integração. Motivávamos muito e tivemos várias reuniões, sempre com o escopo de viabilizar parcerias e integração para fortalecer as ações cooperativas. É claro que algumas ações, mesmo demandadas por cooperativas, não evoluíram. Por exemplo, no Norte do Paraná, fizemos reuniões levantando o que se produzia na região e o percentual de participação das cooperativas, mostrando o

que uma integração poderia representar em redução de custos, mas não conseguimos continuar.

No Sudoeste, também fizemos um estudo, pago pela Ocepar, de viabilidade de instalação de um frigorífico de suínos, mas não houve progresso. Defendemos que, nos projetos de integração, a cooperativa não precisa desaparecer, pois a ação tem objetivo econômico, aumentando a escala para reduzir os custos e otimizar os resultados. Um exemplo é a integração das quatro cooperativas do Oeste no terminal de frios e de grãos em Cascavel, que propiciou uma grande economia, inclusive na contratação de contêineres. Antes, cada cooperativa fazia a contratação individual; agora, a central centraliza a administração.

As alianças estratégicas, as parcerias e a utilização das capacidades ociosas são exemplos de integração que estão dando certo. Mais recentemente, houve a integração das cooperativas do ABC¹⁵, tendo sido a Ocepar chamada para discutir o assunto, com a participação de José Roberto Ricken, superintendente à época. Ali, os presidentes, de forma sábia, acharam uma solução. Sem descaracterizar as singulares, aquelas que tinham condições faziam um investimento num determinado setor, com participação das demais, em percentuais definidos entre elas. Assim, eliminou-se a concorrência que poderia haver entre as cooperativas para realizar empreendimentos de grande envergadura, com marca, administração e custo de gestão compartilhados e diluídos.

Essa forma de realizar negócios numa integração, sem perder as características da cooperativa, facilitou as discussões e iniciativas. É uma área em que se pode avançar muito

¹⁵Cooperativas de Arapoti (Capal), Batavo (atual Frísia) e Castrolanda, da região dos Campos Gerais.

na direção de novas parcerias, com vantagens a todos os envolvidos. Prevê-se que essas interações irão ocorrer por negociações espontâneas ou por uma necessidade ditada pela competitividade nos mercados, pois as cooperativas, para agregar valor à produção, têm que pensar em produto acabado para o consumidor final. A tendência do consumidor é tirar o alimento pronto do *freezer*, aquecer no micro-ondas e colocá-lo na mesa.

Se não tiverem uma integração em escala maior, as cooperativas não conseguirão atender aos grandes mercados exigentes em termos de volume, como a China. Na integração, ainda há muito por fazer e uma simples iniciativa pode começar com a utilização da capacidade ociosa das cooperativas, como vem ocorrendo em várias regiões do estado.

O ideal é aumentar as discussões para ampliar essas parcerias, deixando de lado as questões regionais e políticas, para viabilizar negócios de maior amplitude e melhorar o desempenho no mercado. A visão dos dirigentes melhorou muito, como ficou demonstrado nas propostas que eles fizeram num dos seminários dos executivos em que esse assunto foi discutido.

É necessário aproveitar as experiências bem-sucedidas para levar a uma discussão com os presidentes, dentro de uma visão de negócios e resultados para os cooperados. Evidentemente, as decisões não podem ser deixadas apenas na mão do executivo. Deve haver a visão do dirigente e do executivo, pois o primeiro tem que satisfazer as necessidades dos cooperados e o segundo tem que viabilizar resultados.

Também é importante ter visão do mercado e criatividade para prospectar boas parcerias, que, feliz ou infelizmente, dependem de pessoas, que são fundamentais. Todas as mu-

danças positivas que ocorreram em cooperativas resultaram de atitudes de pessoas com visão estratégica e de conhecimento da dinâmica da economia brasileira e mundial. Aos poucos, esse processo vai acontecer em maior escala, dependendo apenas da visão de mercado dos dirigentes e seus executivos e da criação de uma nova cultura no cooperativismo, qual seja, a integração de negócios sem afetar a individualidade das cooperativas.

AMADURECIMENTO POLÍTICO

Outra experiência importante foi a política educativa. Em função do problema que tivemos com o lançamento de um candidato próprio a deputado federal, que não conseguimos eleger, passamos a discutir um modelo de educação político-educativa, debatendo sobre como poderíamos agir para escolher candidatos mais comprometidos com os interesses do cooperativismo.

Montamos uma estratégia para trazer à Ocepar, na época de eleição, candidatos ao governo do estado, deputados estaduais e federais, para apresentar e discutir com eles uma proposta sobre os interesses do cooperativismo e obter deles a assinatura de uma carta de compromisso. Fizemos vários encontros e tivemos resultados positivos. De fato, o Paraná foi o estado que sempre teve o maior número de parlamentares compondo a Frente Parlamentar do Cooperativismo, para a qual levamos os interesses para serem defendidos e que hoje continua funcionando sob coordenação da OCB.

Com isso, os parlamentares começaram a perceber a importância do cooperativismo, que, por outro lado, passou a ter condições de cobrar deles o compromisso em defesa do setor. A Ocepar continua realizando esse trabalho, apresentando propostas aos candidatos ao governo do estado, deputados e senadores, com bons resultados.

FORMAÇÃO COOPERATIVISTA

Enquanto o Recoop tomava corpo após sua aprovação em 1998, fomos nos preparando para atuar com o Sescoop, já nos anos 2000. Demoramos um pouco para começar, porque tínhamos que nos organizar e atender às normas e à orientação da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União.

Depois da lei cooperativista, o Sescoop foi a maior conquista do setor e isso seria comprovado nos anos seguintes. Em seu primeiro ano de atuação, não conseguimos fazer muita coisa, pois estávamos nos estruturando e definindo o modelo de atuação, mas o número de eventos e cursos passou a crescer de forma geométrica ano a ano. As cooperativas estavam demandando cada vez mais e surgiu o impasse: como fazer isso? Nasceu, então, a ideia dos agentes de desenvolvimento do Sescoop nas cooperativas. Haveria uma pessoa responsável pela coleta da demanda de cada cooperativa em termos de treinamento, que, compondo o planejamento anual, seria enviada ao Sescoop, em Curitiba, para ser submetida à análise e aprovação do conselho, devolvida em seguida para execução, após ser submetida à análise e aprovação do Sescoop.

Foi uma ideia prática e genial que permitiu, pela economia de recursos, ampliar o número de treinamentos.

Cada cooperativa disponibilizou um profissional para ser o agente encarregado dos projetos do Sescoop. No início, apesar de treinados, alguns agentes não apresentavam o desempenho desejado para um projeto dessa envergadura, o que criou alguns problemas. Foram encaminhados para aprovação alguns projetos que não eram os mais importantes em função da situação em que a cooperativa encontrava-se. Ela precisava de treinamento de gestão, mas estava atuando em projetos de ação social. A Ocepar conversou sobre isso com os presidentes das cooperativas, essa deficiência foi sanada e a atuação dos agentes começou a melhorar, passando a ter uma função mais valorizada.

Com os agentes de desenvolvimento, abriu-se a possibilidade de realizar eventos descentralizados, discutidos com a participação de toda a equipe do Sistema Ocepar; sua adoção foi o pulo do gato. Definiu-se que os grandes eventos que envolviam várias cooperativas deveriam ser centralizados, sob a coordenação da equipe do Sescoop, enquanto aqueles específicos, promovidos pelas cooperativas para seus colaboradores ou cooperados, deveriam ser executados de forma descentralizada, com o apoio da entidade. A descentralização dos projetos de formação permitiu realizar um número expressivo de treinamentos. Caso contrário, iríamos gastar a maior parte dos recursos em custo fixo com a contratação de pessoal.

No caso de eventos descentralizados, a cooperativa faz o planejamento, o Sescoop avalia e aprova e, depois de realizado o evento, paga os custos mediante comprovação, seguindo todas as determinações legais. É uma forma segura de

evitar erros e garantir a boa aplicação dos recursos. Nessa situação, o Sescop paga os custos com os professores, hora-aula, hospedagem e alimentação, enquanto a cooperativa arca com custos do treinando no que tange ao deslocamento, hotel e funcionários próprios de apoio. Essa redução de custos e a agilidade (os deslocamentos são locais ou regionais) permitiram ampliar significativamente o número de treinamentos.

Esse foi o grande trunfo da descentralização. O fato de os eventos descentralizados serem organizados pela cooperativa, sob sua óptica de necessidade, é um indicativo de sucesso, porque ninguém utiliza recursos próprios em eventos sem importância.

Na sequência, com planejamento, os cursos fluíram e houve um grande crescimento. A partir de um determinado momento, deu-se atenção a cursos de longa duração: *Master of Business Administration* (MBA), mestrados, cursos de especialização, começando a haver uma demanda significativa. No começo, os cursos de MBA e especialização deveriam ser realizados para mais de uma cooperativa, por região; por exemplo, Centro-Sul, Norte ou Noroeste, por grupo de cooperativas, que definiam o curso desejado. O Sescop negociava com a empresa ou fundação, como Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas (ISAE/FGV), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Fundação Dom Cabral, e permitia a realização após a aprovação pelo conselho.

A evolução e o crescimento na arrecadação de recursos do Sescop possibilitaram que o conselho aprovasse normativo permitindo que a cooperativa, individualmente, realizasse MBA, reduzindo custos desta e também aumentando

significativamente a demanda por esses eventos. Em 2016, o número de eventos de longa duração realizados pelas cooperativas individualmente foi de 6.883, com 186.876 participantes.

Com isso, o Sescoop passou a investir no capital humano de maior graduação, estimulando os diretores, executivos, superintendentes e gerentes a buscar essa formação. Um detalhe importante: a entidade nunca pagou 100% dos custos dos cursos de formação, mas apenas um percentual; a cooperativa paga outro e o profissional participa com parte, como forma de valorizar o investimento. O foco principal estava nos cursos para colaboradores em todos os níveis: operacional, administrativo, gerencial, para atender ao pessoal que faz o executivo dentro da cooperativa, para os dirigentes e familiares.

A partir do momento em que a engrenagem começou a funcionar, a demanda cresceu e houve um período em que tivemos que informar a algumas cooperativas que estavam acima do limite a que tinham direito para os eventos internos, determinado em percentual sobre os valores que recolhem ao Sescoop. Esse recolhimento de recursos é feito pela cooperativa diretamente ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), por Guia da Previdência Social (GPS), que repassa ao Sescoop nacional, e este envia ao Sescoop estadual. No Paraná, o conselho do Sescoop definiu um percentual flutuante que volta para a cooperativa para ser utilizado na sua programação de treinamentos internos. Isso deu dinamização ao programa.

Os investimentos no capital humano foram um sucesso, porque no Paraná houve uma sensibilidade muito grande, com todas as cooperativas participando. Raras foram aque-

las que devolveram, no fim do ano, algum recurso não utilizado. Caso houvesse algum recurso sobrando, voltava para utilização por outras cooperativas demandantes. Essa sensibilidade dos dirigentes em perceber que nós precisávamos fazer um trabalho consistente nessa área de formação e capacitação das pessoas foi muito positiva.



5

FORTALECIMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO E REPRESENTAÇÃO

Numa nova fase de desenvolvimento, as cooperativas investiram de forma significativa na melhoria da gestão e, sobretudo, no estabelecimento de planejamentos estratégicos. A busca pela representação institucional e a criação de sindicatos laborais das cooperativas merecem destaque especial.

FÓRUM DOS PRESIDENTES E EXECUTIVOS

Foi nesse período que surgiram os Fóruns dos Presidentes e dos Executivos. O Fórum dos Executivos tinha uma amplitude maior, com possibilidade de formação de alto nível e conhecimento do ambiente externo nos Estados Unidos, Alemanha, Austrália e outros países. Possibilitou-se a ida deles para universidades e, no fim dos cursos, uma viagem de estudo a algum país para conhecimento da realidade e da tendência do mercado de atuação das cooperativas.

Nesses fóruns, discutiram-se, já a partir do ano de 2000, o processo de integração, as parcerias e as alianças estratégicas, que foram tema na maioria das reuniões de diretorias e fóruns, a ponto de, num certo momento, um dirigente sugerir não mais colocar em pauta. Eu me posicionei dizendo que, enquanto fosse presidente, esse tema sempre estaria em foco, pois considerávamos fundamental, em função do crescimento das cooperativas e de ser preciso, para atingir grandes mercados, como Índia, China e Japão, somar a economia das cooperativas. Só assim seria possível fortalecer a economia cooperativista, com os ganhos de escala que a intercooperação oferece. Essa posição também foi referendada pelos demais diretores da Ocepar.

Era preciso fazer alianças para aglutinar as cooperativas em busca de escala e competitividade, permitindo que se começasse a ter um quebra-gelo nos Fóruns dos Presidentes. Começávamos o fórum à noite, com palestra de alto nível, se-

guida de jantar, durante o qual os presidentes integravam-se, trocando ideias. No dia seguinte, discutíamos assuntos de interesse geral, como políticas públicas ou cooperativismo, bem como a situação de integração e problemas de relacionamento entre cooperativas.

O fórum continua sendo instrumento importantíssimo para manter o sistema unido e integrado, discutindo assuntos de interesse, e a maioria dos dirigentes entendeu que esse processo era fundamental. A política adotada foi de que o primeiro fórum realizado fosse geral, reunindo todos os ramos, e o segundo, só para as cooperativas agropecuárias, com participação dos presidentes.

Houve deliberação de que, nesses fóruns, só participariam os presidentes, que, na impossibilidade, seriam substituídos pelos vice-presidentes. O objetivo era dar uma visão ampla de planejamento, de gestão e de estrutura cooperativista, porque quem comanda a empresa cooperativa é o eleito, o dono da sociedade. Mas houve alguns eventos com participação de dirigentes não presidentes, em função da qualidade do palestrante e da solicitação dos próprios presidentes.

A partir do momento em que a Ocepar colocou-se à disposição para discutir assuntos relevantes do cooperativismo, ramos que tinham pouca participação passaram a se envolver mais. O Fórum dos Presidentes foi, portanto, uma iniciativa extremamente positiva, assim como o Fórum dos Executivos. Mesmo antes deles, vários já funcionavam sob coordenação da Ocepar, como os fóruns da área contábil e de mercado. Esse foi um legado muito importante para as cooperativas, por permitir abrir as discussões em um diálogo muito amplo entre dirigentes e colaboradores.

Alguns anos após a realização de programas de formação

pelo Sescoop, notou-se que os executivos das cooperativas tinham nível de treinamento e capacitação superior ao dos diretores, especialmente dos presidentes. Então, numa das reuniões de núcleo, realizada no ano de 2014, fiz uma provocação aos dirigentes, comentando essa constatação. Afirmei que percebíamos que os executivos estavam com um nível de conhecimento mais atualizado e perguntei se não poderíamos fazer algo aos presidentes para tirar essa diferença. Realizamos, então, uma reunião separada só com os presidentes e pedimos sugestões. O resultado foi fantástico: todos disseram que a Ocepar tinha que fazer uma programação de nível para os dirigentes. Assim, levantamos uma série de ideias.

Trabalhamos esse assunto, formatamos e apresentamos à diretoria e depois para a assembleia, que aprovou um programa de formação para os presidentes. Esse programa tem por objetivo ou ir para o exterior ou trazer a universidade para cá, durante uma semana ou dez dias, para absorver um conhecimento mais profundo sobre gestão, administração, planejamento, liderança, recursos humanos e outros temas.

No ano de 2015, fizemos o primeiro evento, que contou com a participação de presidentes de cooperativas agropecuárias, de crédito, saúde, eletrificação rural e trabalho. Trouxemos professores da Babson College (Estados Unidos), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que já tinha um relacionamento e podia fazer a intermediação. Tive a oportunidade de participar desse evento, cujo resultado foi fantástico. A evolução dos participantes não só validou a iniciativa, como trouxe à tona a real necessidade de investir mais nos presidentes.

Fazia parte do programa a participação no evento HSM

Expo Management, que se realiza anualmente em São Paulo. Foi muito bom, pois trouxe tudo que há de mais moderno em termos de gestão, administração e planejamento no mundo, com uma efetiva participação dos nossos presidentes. Os participantes conheceram experiências exitosas e fracassos que foram superados em função da implantação de uma melhor gestão. No ano de 2015, mais de 40 presidentes participaram desse evento; em 2016, o número aproximou-se de cem, o que mostra a importância da reciclagem. O objetivo é melhorar a formação dos presidentes e, para eles, ainda há outros eventos, como cursos de alto nível e viagens ao exterior, estabelecendo, assim, um canal específico para formação, capacitação e modernização para melhorar seu desempenho.

O cooperativismo precisa de dirigentes conscientes e bem preparados para exercer adequadamente suas funções junto à cooperativa.

CERTIFICAÇÃO DOS CONSELHEIROS

No ano de 2013, lançamos a ideia, em nível de diretoria, de que os conselheiros das cooperativas deveriam ser treinados para ter uma melhor capacitação ao assumir as funções. Eles surgem nas comunidades, são eleitos a cargos na diretoria, mas nem sempre têm os conhecimentos exigidos para a função.

Muitos tinham pouca ou nenhuma formação, pouco conhecimento do cooperativismo e assim mesmo eram escolhi-

dos para ocupar cargos na diretoria, que, por razões óbvias, tinham dificuldade em exercer.

A solução achada depois de conversas internas foi a criação de cursos visando à sua certificação. Planejou-se um curso com carga horária de 144 horas de treinamento, ministrado pelo ISAE/FGV, ficando a parte do cooperativismo e legislação cooperativista sob a responsabilidade da Ocepar. Os cursos seriam realizados na cooperativa e, no fim, o participante receberia o certificado de conclusão.

O Programa de Autogestão estabeleceu a meta de, em cinco anos, tornar obrigatório que o candidato a conselheiro da cooperativa passasse pelo Programa de Certificação de Conselheiro. Não se sabe se é factível, mas, se é uma meta, tem que ser alcançada.

No ano de 2016, um número significativo de conselheiros formou-se, mostrando que as cooperativas estão percebendo a necessidade de preparação dos futuros dirigentes, havendo a tendência de adesão crescente das cooperativas, principalmente as agropecuárias, de crédito e saúde. Destaca-se que, no início, a adesão das cooperativas agropecuárias foi muito pequena. Quem aderiu, a princípio, foi o ramo de crédito. Nós provocamos essa discussão no Fórum dos Presidentes e nas reuniões de núcleos e as cooperativas agropecuárias passaram a ter uma participação maior.

Aqui, há um fato importante a relatar. Quando levamos a proposta para aprovação, um diretor falou que tinha uma dificuldade, pois um conselheiro não tinha formação superior e não poderia participar do treinamento. O dirigente fez essa observação na reunião da diretoria, mas acordamos que não iríamos nos antecipar e abríamos uma exceção, mesmo que a exigência fosse ter curso superior. Depois que o conselhei-

ro participou do curso de formação, foi até o presidente e disse: *“Presidente, agradeço muito, aprendi muito, mas eu quero dizer que eu não tenho condições de ser um dirigente!”*. Só isso valeu, pois o cooperado reconheceu que tinha limitação para exercer a função. Espera-se que as pessoas escolhidas sejam capacitadas para exercer as funções que requerem capacitação.

Essa certificação para conselheiros tem que ser aperfeiçoada, até tornar-se uma “obrigatoriedade”, como na Alemanha. Em alguns países, exige-se um curso específico de formação de quem exerce funções de dirigente e executivo. O ideal é aprovar a nova lei cooperativista, que tornará o Programa de Autogestão obrigatório para todas as cooperativas, vinculando a formação dos dirigentes, a fim de proporcionar maior consistência na sua gestão.

O crescimento das cooperativas está exigindo pessoas mais preparadas, com dirigentes não subordinados aos executivos, evitando um descasamento na execução operacional, contrário aos interesses dos cooperados, pois a tendência do executivo é fortalecer a cooperativa, enquanto o dirigente prefere distribuir os resultados aos cooperados. Deve haver um equilíbrio entre as ações da direção eleita e da executiva, sem pender mais para um lado ou para o outro, o que exige dirigentes bem preparados.

De qualquer forma, o programa de formação de conselheiros fez as cooperativas incentivarem seus cooperados a frequentar cursos de nível superior, a exemplo de cooperativas que bancam bolsas de estudo para cooperados e filhos de cooperados. É um investimento no capital humano de grande valor, que resultará em bons frutos. Se esse cooperado ou funcionário mais bem preparado vai ficar na cooperativa,

não é o mais importante; o que importa é que o Sescoop deu sua contribuição à sociedade, preparando mais uma pessoa para exercer adequadamente seu papel, consciente de seus direitos e deveres como cidadão. Será uma cabeça a mais de qualidade, que pode ser um gestor em qualquer empresa em que vier a atuar.

Os investimentos que as cooperativas estão fazendo na área de capital humano são fantásticos e o Sescoop tem uma vantagem sobre os demais Sistemas S, porque tem um público bem definido, no qual investe diretamente, além de poder fazer o acompanhamento de sua efetividade.

MARKETING DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Outro destaque na atuação da Ocepar foi o *marketing* dos produtos e serviços das cooperativas. Numa viagem de dirigentes ao exterior, identificamos duas situações. Em Moscou, na embaixada brasileira, o grupo foi recebido pela embaixadora, com quem conversamos, mostramos os produtos das cooperativas do Paraná e perguntamos o que eles tinham de material de divulgação sobre produtos e serviços do Brasil. Eles não tinham nada.

Fomos ao Japão e não havia nenhum material de divulgação dos produtos brasileiros na embaixada. De volta, levamos o assunto para a diretoria - isso foi em 2002 - e resolvemos fazer uma publicação, acompanhada de CD *card* em inglês, chinês, japonês e espanhol, que encaminhamos para todas as embaixadas e consulados brasileiros.

A repercussão foi fantástica e tivemos embaixadas pedindo mais material para distribuir. Essa foi uma iniciativa que surgiu em função de reconhecermos e verificarmos *in loco* a ausência de material de divulgação sobre produtos que poderiam ser ofertados para as empresas daqueles países. Isso representou uma abertura de mercado, pois, com essa iniciativa, as cooperativas começaram a entrar no mercado externo. A partir do momento em que se levou uma publicação no idioma deles e com material de qualidade, eles começaram a buscar mais informações, pois foram colocados os endereços e telefones no material distribuído, o que ajudou a fomentar o comércio exterior.

Todas essas iniciativas, de uma forma ou de outra, trouxeram *expertise*, experiências que, se não integral, foram adotadas parcialmente para desenvolver os projetos de interesse das cooperativas.

No campo do *marketing* institucional, sabemos como é complexo mostrar ao meio urbano o importante papel da agricultura, pois muitas críticas infundadas sobre o trabalho rural acabaram prejudicando a imagem do setor. As primeiras iniciativas para levar ao conhecimento da população urbana as dificuldades e o valor da atuação do homem do campo ocorreram em 1984, quando a Ocepar utilizou os jornais para dar a informação de que teríamos menos alimentos em função da quebra da safra.

Em 1987, a mensagem tinha um cunho voltado à valorização do cooperativismo, por meio do *slogan* “O cooperativismo beneficia 1.200.000 paranaenses - está na hora de mostrar a importância de nossas cooperativas”. No ano de 1988, utilizando a televisão, foi lançada, na TV Paranaense, a campanha Momento das Cooperativas, que teve ótima re-

percussão. É importante salientar que, nessa campanha, se deu ênfase à divulgação das ações dos principais ramos do cooperativismo.

Em 2006, foi realizada a Campanha de Valorização do Agricultor, também um excelente trabalho que visou a equiparar o homem rural ao urbano. Os atores, trajados com terno e gravata, estavam sobre máquinas agrícolas, utilizando equipamentos próprios do setor.

“Cooperativas, orgulho do Paraná” foi o *slogan* da campanha lançada no ano de 2007, que também teve como escopo a valorização do trabalho das cooperativas. Foi excelente a repercussão, haja vista os muitos comentários feitos por pessoas de diversas categorias profissionais. Os próprios órgãos públicos passaram a reconhecer o cooperativismo como verdadeiro instrumento de desenvolvimento do estado. Secretários de estado e o governador comentaram, em seus pronunciamentos, a importância das cooperativas, demonstrando o tema assertivo da campanha.

De 2009 a 2011, foi realizada uma campanha com o *slogan* “Escolha o que é nosso - cooperativas, orgulho do Paraná”. Nos anos de 2012 e 2013, foi desenvolvida a campanha institucional “Cooperativas: Juntos a Gente faz Melhor”, que, além de valorizar o público interno das cooperativas paranaenses, mostrou que a união e a somatória das forças podem fazer a diferença para as pessoas. Cabe destacar que as campanhas desenvolvidas a partir de um determinado período, mesmo antes de 2000, contemplaram todos os ramos do cooperativismo.

Todas as iniciativas desenvolvidas para valorizar e evidenciar o papel e importância das cooperativas paranaenses para o estado e, sobretudo, para sua economia deram resul-

tados efetivos. Hoje, as cooperativas são, reconhecidamente, estruturas que estão alavancando a economia paranaense, fato que sistematicamente tem sido destacado pelas autoridades estaduais e pela própria população.

A ESTRUTURA DE REPRESENTAÇÃO E O SISTEMA SINDICAL

A representação política institucional do sistema cooperativista tem origem na Lei nº 5.764/1971, que criou uma organização em nível nacional, tendo cada estado sua entidade vinculada ao sistema nacional. Nesse período, a representação sindical tinha sido colocada no projeto de lei em discussão no Congresso.

Quando da elaboração do anteprojeto de lei, os cooperativistas especialistas que o estavam elaborando tinham inserido no texto a representação patronal sindical. Nas discussões com o governo e representantes junto ao Congresso, houve uma reação contrária, certamente baseada em manifestações de entidades que já exerciam a representação de seus segmentos e não desejavam que o cooperativismo exercesse esse papel. Para que o projeto da lei cooperativista avançasse, a representação patronal sindical foi retirada do texto. Com isso, o cooperativismo ficou só com a representação institucional.

Em relação ao comando diretivo, a lei previa seu exercício mediante uma diretoria eleita em assembleia pelos representantes das organizações estaduais. O presidente não desem-

penhava suas funções em tempo integral, porque advinha de uma cooperativa na qual exercia as funções como dirigente. Ele só ia à sede da organização quando tinha um problema importante, quando solicitado ou nas reuniões mensais da diretoria. A condução das atividades ficava subordinada a um superintendente, como acontecia aqui no Paraná, pois estava de acordo com a lei.

O que acontecia na organização nacional repetia-se no estado. Evidentemente, com o passar dos anos e o desenvolvimento e crescimento do cooperativismo, começou a haver uma maior demanda por serviços e a necessidade de uma permanência maior dos dirigentes à frente da organização estadual ou nacional. Por isso, no Paraná, aflorou a discussão sobre a necessidade de um acompanhamento mais próximo e permanente do presidente junto à entidade. Também veio à tona a dupla função do presidente: ser dirigente da cooperativa de origem e exercer o papel de presidente da Ocepar. Entendiam alguns dirigentes que aquele presidente poderia defender os interesses específicos da sua cooperativa ou do grupo de cooperativas que representava.

Essa situação levou a uma discussão, em 1995, no Paraná, resultando no entendimento de que deveríamos profissionalizar a gestão da organização estadual. O assunto foi discutido e amadurecido até que, em 1996, a Ocepar fez uma reforma estatutária, com o objetivo de profissionalizar a gestão da organização, quando me escolheram para o cargo de presidente executivo. Quem liderou todo esse processo foi o presidente Dick Carlos de Geus, que, pela experiência adquirida junto à Cooperativa Central de Laticínios do Paraná e sua atuação como presidente da Ocepar, percebeu a importância de uma representação pautada num acompanhamento permanente.

Ele dizia que era preciso ter na Presidência Executiva um profissional para dar continuidade de forma sistematizada ao acompanhamento das ações, pois um executivo sempre tinha o conhecimento das necessidades das cooperativas e agregaria o papel político, o que possibilitaria a obtenção dos melhores resultados no trabalho desempenhado pela entidade.

Com a reforma estatutária, a Ocepar passou a ter um presidente executivo, sendo pioneira entre as organizações de cooperativas nessa iniciativa. Havia uma condição importante para exercer essa função: dedicação exclusiva e tempo integral. Se algum dirigente de cooperativa tivesse interesse em ser presidente executivo, teria que renunciar suas funções na cooperativa, pois a exigência estatutária aprovada remetia para esse posicionamento de maior profissionalização na gestão da organização.

Aos poucos, após a implantação desse modelo no Paraná, várias organizações em âmbito nacional migraram para a Presidência Executiva, sendo raras, hoje, as que não adotam esse novo sistema. A OCB, motivada por essas razões, também adotou o modelo.

O modelo de Presidência Executiva adotado é mais eficaz por possibilitar que o acompanhamento das questões de interesse do cooperativismo seja realizado com maior determinação e a obtenção de resultados mais rápidos. Contudo, com a possibilidade de recondução do presidente executivo, sem limite de prazo do mandato, distorções podem ocorrer, como a perpetuação de alguns dirigentes no comando das entidades de representação, sem a motivação e condições exigidas pelas cooperativas para o exercício da função.

FORTALECER A OCB E OCES

Passados mais de 20 anos da implantação do novo modelo, a percepção que eu tenho em relação ao sistema de representação é que ele é muito frágil. Nós perdemos consistência, várias organizações estaduais sequer têm estrutura adequada para prestar serviços.

O que ocorre é que esse modelo permite a reeleição por tempo indeterminado, pois o presidente é contratado, referendado pela assembleia, por proposta da diretoria, e isso está perpetuando alguns dirigentes na função. Pelo acomodamento e falta de recursos financeiros para estruturar a organização, principalmente com pessoal qualificado, a entidade apresenta baixo nível de retorno na oferta de serviços às suas organizações e cooperativas. Ainda, muitos presidentes de organizações estaduais nem representatividade têm. Ouvi, em vários estados que visitei, o presidente sendo questionado por cooperativistas, com comentários de que era preciso fazer mudanças, indicando a falta da eficiência e eficácia desejadas pelas cooperativas.

Acredito que, em função do desenvolvimento profissional das cooperativas brasileiras nos últimos anos e do crescimento e fortalecimento de alguns ramos, a exemplo do crédito, o modelo de representação adotado precisa ser revisto, tanto na organização nacional quanto nas estaduais. Falo isso porque me sinto parte do sistema, tendo acompanhado a atuação das entidades de representação no âmbito nacional e estadual desde 1996, como dirigente e, mesmo antes, como diretor executivo e superintendente.

No Paraná, adotou-se como regra, desde a primeira gestão em 1971, que o foco é dar resposta e oferecer **resulta-**

dos efetivos às demandas das cooperativas, mesmo que se dê como resposta o não a uma reivindicação, mas é preciso justificar. O fato de o foco ser o resultado criou um elo forte de credibilidade para a Ocepar e a percepção que sempre se teve no contexto nacional era de que a representação tinha que ser institucional e não de resultado. Por isso, nas primeiras diretorias da OCB, o Paraná sempre foi questionado por ter esse modelo de resultado, pois íamos além do institucional, buscando a solução aos problemas econômicos e sociais advindos da demanda das cooperativas. No contexto nacional, entendia-se que não era essa a função da entidade. O próprio Programa de Autogestão, quando de sua aprovação, foi muito questionado pela área jurídica da OCB, que defendia que não poderíamos interferir, mas o Paraná manteve firme sua postura e se desenvolveu.

O que adiantaria ter um sistema organizado, bonito, mas não eficiente e eficaz? Ou pensar apenas no institucional, sem resultado efetivo para aqueles que representamos?

Esses questionamentos dos diretores da OCB, no passado, foram muitos fortes em direção à Ocepar e o ex-presidente Guntolf van Kaick pode confirmar isso. Lembro que, quando começamos a discutir a implantação, em 1990, do Programa de Autogestão, a área jurídica da OCB não concordava com a linha adotada pelo Paraná, dizendo que íamos quebrar o cooperativismo do estado. Aconteceu o contrário: nosso cooperativismo fortaleceu-se. Por quê? Porque os dirigentes das cooperativas agropecuárias perceberam que tinham um instrumento de controle e desenvolvimento para alertá-los caso algum problema ocorresse. Havia uma preocupação do dirigente em fazer bem-feito. Aqueles que não fizeram as mudanças, que não eram obrigatórias em relação aos alertas

da Ocepar, acabaram desaparecendo. Foram várias as instituições que desapareceram porque não deram importância à autogestão.

Assim, hoje, em nível de Brasil, temos ilhas de bons trabalhos nas organizações estaduais, não abrangendo a totalidade dos estados, como é desejado. O que aconteceu? Na minha modesta e até questionável avaliação, estamos muito aquém daquilo que desejam as cooperativas. Precisa haver uma discussão para analisar a forma como poderemos rever e modernizar nosso sistema de representação.

Um ponto fundamental que precisa ser debatido é como melhor estruturar a entidade nacional para que possa dar suporte adequado às organizações estaduais. Volto a enfatizar que o relacionamento e o trabalho da entidade nacional têm que ir além do institucional, que é muito importante; deve-se atuar no fortalecimento das organizações estaduais. O apoio na estruturação básica, a capacitação em todos os níveis e o direcionamento de atuações sistêmicas são aspectos essenciais que devem ser colocados em prática.

Outros pontos que considero muito importantes são o acompanhamento permanente das organizações estaduais e a adoção de medidas naquelas que não estão funcionando adequadamente. Vale lembrar que a melhor forma de dar apoio é ensinar a fazer e cobrar com responsabilidade. É preciso motivar e fortalecer a atuação regional das organizações, com suporte técnico, operacional e político para que as questões locais possam ser acompanhadas por dirigentes da OCB e presidentes das organizações estaduais na busca por soluções.

No âmbito do Sistema OCB, participei, a partir de 1996, como diretor nas gestões de Dejandir Dalpasquale e Márcio

Lopes de Freitas e defendi que nós deveríamos fortalecer as organizações estaduais. A OCB teria um papel fundamental para dar suporte para o fortalecimento da estrutura da organização estadual, pois o sistema está organizado da seguinte forma: organização nacional, organização estadual, cooperativas e cooperados. Sua responsabilidade era (e é) o relacionamento direto com a organização estadual, fazendo o fluxo de informações circular de baixo para cima e de cima para baixo entre as duas entidades, porque nós fazemos parte do Sistema OCB.

O que acontece? Como a OCB passou a assumir alguns papéis técnicos operacionais fortes dentro do cooperativismo com a criação do SESCOOP e da própria área sindical, ficou muito no operacional em ações que entendo serem funções das organizações estaduais e de suas cooperativas. O acompanhamento político-institucional, de resultados, foi e continua sendo feito, mas não num nível que o sistema considera de melhor efetividade, em diversas áreas. O forte do trabalho do sistema, no âmbito nacional, tem que estar focado num sistema de resultados e acompanhamento político-institucional, de políticas públicas efetivas para as cooperativas.

Ampliar o número de dirigentes eleitos para acompanhar permanentemente os pleitos e reivindicações que advêm das organizações estaduais parece-me algo factível e compatível com o momento de crescimento do cooperativismo. Ramos específicos seriam mais bem atendidos e, com certeza, a solução às reivindicações seria mais rápida. O presidente executivo tem que ser o articulador de todo esse processo.

Continuo afirmando que precisamos fortalecer essa representação político-institucional para ter uma presença maior no Executivo e no Legislativo, de forma sistemática e com

acompanhamento político muito firme. Se, hoje, as ações paralelas de atuação de representação acontecem, é exatamente pela falha que temos ou podemos ter no acompanhamento permanente dos pleitos formulados.

Outra função importante da OCB é o estabelecimento de um programa de treinamento permanente para todos os públicos que atuam nas organizações estaduais. A formação, capacitação e treinamento proporcionarão melhores condições de avanço na profissionalização dessas organizações e um melhor nivelamento de conhecimentos no âmbito do Brasil. Esse é um papel que considero indelegável da OCB e que precisa ser feito.

Sabemos que só se viabiliza uma reivindicação com persistência, determinação e, sobretudo, presença permanente e sistemática junto a quem de direito. Por isso, a estrutura tem que ser dimensionada de acordo com as demandas. Para isso, é preciso fazer uma discussão global em busca das melhores alternativas, na qual entendo que têm que ser questionados o modelo e a forma para não eternizar presidentes em organizações estaduais.

Vale a pena discutir com as organizações estaduais o modelo ideal, mas entendo que é preciso investir nessa ideia. Algumas experiências mundiais podem nos ajudar a buscar um modelo de representação mais adequado à nossa realidade. O importante é propiciar uma discussão construtiva, alinhando sugestões e comparando com o que, efetivamente, se deseja de uma entidade de representação.

CRIAÇÃO DO SINDICATO DAS COOPERATIVAS

Como afirmado anteriormente, a prerrogativa sindical era para ter nascido com a Lei nº 5.764, o que acabou não ocorrendo. Na década de 1990, a OCB orientou as organizações estaduais a buscar tal prerrogativa, que deveria ser requerida junto ao Ministério do Trabalho e Emprego.

Esse assunto passou a ser discutido internamente, porque havia dúvida se as cooperativas eram categoria profissional ou não, havendo insistente negativa daquele ministério. Por fim, quando se definiu que as cooperativas formavam uma categoria profissional, fizemos reunião com a diretoria e a Ocepar foi a primeira organização a buscar essa representação. Para isso, realizamos uma assembleia geral extraordinária, em 1993, para alteração dos estatutos.

Na primeira minuta para formação do sindicato, o nome era Organização e Sindicato, mas o Ministério do Trabalho e Emprego orientou que deveria começar com o nome “sindicato”. Foi um detalhe, exigência do ministério. Solicitamos a abertura da categoria sindical em 1993, com base em todo o estado do Paraná e como sindicato patronal da categoria das cooperativas. No entanto, a carta sindical foi expedida pelo ministério somente em 15 de janeiro de 1997, depois de muita pressão exercida em nível federal. Como ainda havia pouca visibilidade das cooperativas no contexto da área sindical, conseguimos fazer passar nosso sindicato.

Para que sindicatos específicos fossem criados (agropecuária, crédito, transportes, saúde, trabalho, infraestrutura etc.), era preciso abrir a base sindical. Assim, em 9 de setembro de 2003, a Ocepar abriu a base sindical para o

agro, com a criação de cinco sindicatos, além de três dos ramos de transporte, saúde e crédito. Com isso, conseguimos viabilizar nossa estrutura sindical e obtivemos a expedição do registro sindical. O sindicato da área de crédito foi questionado quanto à sua legalidade, de modo que criamos um segundo sindicato, havendo dois processos em análise no Ministério do Trabalho e Emprego. Aprovado um, o outro deve desaparecer.

O Paraná é o único estado da federação que tem um sistema sindical organizado em nível estadual. A Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar) tem base exclusivamente no estado, com superintendência de Nelson Costa. As outras federações constituídas abrangem mais de um estado, por não haver número suficiente de sindicatos para fazer sua federação, o que as obrigou a se associar a outro estado. Aqui, como tínhamos oito sindicatos e a Ocepar, ficamos com nove entidades e pudemos constituir nossa federação.

Um detalhe importante é que a Ocepar manteve sua base para os demais ramos, ou seja, retirou de sua base sindical o agronegócio, a saúde, o transporte e o crédito, mas ficou com o trabalho, a infraestrutura e demais ramos que não tinham sindicato, que continua representando. Por isso, os acordos com esse grupo são assinados pela Ocepar, que também exerce o papel de sindicato patronal.

Não foi fácil organizar a base sindical, pois essa é uma área muito complicada, exige muita negociação. O agronegócio tem o envolvimento do setor, mas também tem que negociar com o transporte e outros sindicatos; muitas vezes, o dirigente quer resolver o problema e não entende que as negociações sindicais são complexas e que o assunto tem

que ser tratado com o sindicato laboral, que normalmente apresenta uma pauta enorme de pontos a ser discutidos e deliberados.

A carta sindical da Fecoopar foi emitida em 27 de abril de 2006 e a entrega foi feita na nova sede da Ocepar pelo ministro Paulo Bernardo. Com isso, a Ocepar deu uma demonstração de organização no contexto nacional, porque o próprio Sistema OCB ainda não estava organizado na área sindical. O país inteiro está com muitas dificuldades e há organizações que ainda não têm sindicatos. Por isso, volto a afirmar que nós precisamos assumir de fato e de direito essa postura da representação sindical patronal das cooperativas no contexto do Brasil, o que exige um trabalho exaustivo em Brasília e muita discussão e formação no âmbito das organizações estaduais.

Aqui no Paraná, apesar de todos os problemas que estamos enfrentando, inclusive com pessoas que agem de forma individual, o sistema está organizado e vem funcionando a contento.

ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA OCEPAR

Desde a constituição da Ocepar até os dias de hoje, sempre houve um constante questionamento interno para que sua estrutura pudesse dar sustentação às reivindicações das cooperativas e, assim, cumprir sua missão de bem representar o cooperativismo paranaense.

O trabalho da organização sempre esteve muito bem ali-

nhado com a vontade das cooperativas e de seus cooperados. A missão é fazer a representação política e institucional do cooperativismo no estado do Paraná, sem perder de vista a necessidade de ser uma entidade profissional que traga resultados positivos para as cooperativas e, conseqüentemente, para seus cooperados. Diante dessa expectativa, o grande sucesso obtido pela Ocepar como entidade que efetivamente bem representa as cooperativas está respaldado numa gama de fatores que passaremos a relatar.

Primeiramente, sua composição diretiva sempre esteve baseada na força e representatividade das cooperativas no contexto do estado do Paraná; são diretorias formadas por representantes dos diferentes ramos e levando em consideração a força e expressão das cooperativas no âmbito regional, a realidade dos grupos organizados em centrais, federações e confederações e a relevância das cooperativas no próprio meio. A assertiva dessa decisão foi muito positiva, porque aglutinou os interesses do cooperativismo do estado em torno do trabalho ofertado às cooperativas pela Ocepar.

O segundo fator foi a determinação de sempre ter no âmbito da Ocepar a melhor estrutura profissional possível, capaz de dar respostas rápidas às demandas advindas das cooperativas. Os colaboradores sempre tiveram a oportunidade de treinamento e capacitação para estar à altura de enfrentar com segurança o desafio de dar respostas positivas às cooperativas do estado. Departamentos e setores foram criados para que as questões específicas pudessem ser tratadas e trabalhadas numa sintonia fina com os profissionais das cooperativas. O alinhamento do trabalho e as ações desenvolvidas sempre contaram com o apoio das estruturas técnicas das cooperativas e a utilização das *expertises* do

trabalho realizado pelas cooperativas continuamente respaldou o trabalho de referência da entidade.

Sempre defendemos a tese de que estar presente no acompanhamento das reivindicações junto aos órgãos e entidades era condição fundamental para que as coisas acontecessem. A implementação dessa sistemática, desde o presidente até os colaboradores, foi decisiva para que inúmeras questões demandadas pelas cooperativas fossem resolvidas.

O terceiro fator foi a seriedade com que se faz a representação. A entidade sempre se apresentou junto aos executivos estadual e federal, aos legislativos e mesmo ao Judiciário como fonte de apoio e de defesa do cooperativismo e com subsídios muito bem elaborados. A elaboração do material conta com o apoio e análise dos profissionais das cooperativas, sob coordenação de um profissional da entidade. Costumo dizer que tivemos muitas conquistas pelo fruto de nossa organização, disciplina, determinação e perseverança em buscar viabilizar aquilo que entendíamos como melhor para as cooperativas.

Nossa disciplina e organização passaram a ser referência junto aos órgãos e entidades e seus gestores sabiam que levaríamos subsídios para uma decisão séria e responsável. Muitas vezes, parlamentares de outros estados procuravam-nos em busca de subsídios a questões que estavam defendendo junto ao governo e que tinham como objetivo a defesa de interesses coletivos no ambiente nacional. Só podíamos fazer esse trabalho graças ao investimento que sempre fizemos na área humana da entidade.

Somente a credibilidade, seriedade e ética de atuação podem evidenciar a responsabilidade que a Ocepar sempre teve em defender o cooperativismo nos seus diversos setores

da economia e nos diferentes âmbitos de atuação. A semente da cooperação, impregnada em cada um dos colaboradores, sempre foi o grande diferencial da nossa atuação. Nos diálogos com nossos profissionais, afirmávamos constantemente que nosso trabalho só teria valor se tivesse como foco principal o cooperado. Mesmo atuando para defender as cooperativas, nunca poderíamos esquecer que nosso objeto principal é a viabilização de ações que ofereçam melhores serviços aos cooperados.

Praticamos, dentro da Ocepar, o cooperativismo de resultados e, talvez, o fator mais determinante do sucesso do trabalho exercido pela entidade seja seu planejamento estratégico. Jamais a entidade abriu mão de ter seu planejamento anual, com diretrizes, metas, orçamentos e nominação das áreas e pessoas responsáveis pela sua execução. Esses planejamentos sempre foram muito discutidos. O primeiro passo era uma discussão interna, na qual alinhávamos as ações a ser desenvolvidas durante o ano seguinte, com respaldo na realidade vivenciada no dia a dia e condicionadas à situação socioeconômica e política do país. As potencialidades específicas das cooperativas também compunham o rol das ações planejadas. Num segundo momento, levávamos o assunto à apreciação da diretoria, que opinava, questionava, acrescentava e até excluía ações que entendia não serem de nossa competência. Na sequência, o assunto era encaminhado à apreciação dos núcleos regionais cooperativos, em que um maior número de pessoas tinha acesso ao plano. Trabalhos em grupos eram realizados e novas sugestões eram oferecidas pelos representantes dos cinco núcleos. Compatibilizando as sugestões e acrescentadas ao planejamento, que era remetido novamente para apreciação das cooperativas para

novas sugestões e conclusão. Cabia, então, à diretoria a análise final do documento antes de submetê-lo à apreciação e aprovação da assembleia geral ordinária. O acompanhamento de sua execução era minucioso e mensal, sempre debatendo e discutindo com os profissionais sua efetiva realização e dimensionando ajustes para executá-lo.

Em 1995, com a aprovação do novo modelo de gestão da Ocepar, com a inserção da Presidência Executiva nos estatutos, foi elaborada a proposta de uma nova Ocepar. Segue, na íntegra, o documento-base da consolidação dessa **nova** fase, mostrando a preocupação em fazer o melhor para as cooperativas. Em 1999, foram definidas as bandeiras para o planejamento da Ocepar.

A NOVA Ocepar

O mundo é dinâmico, nele sempre ocorreram mudanças. A diferença do passado em relação aos dias atuais é que as mudanças acontecem com maior rapidez. Definitivamente pode-se afirmar que ‘o sucesso de ontem não garante o sucesso de amanhã’.

A Ocepar se inclui neste contexto. Logicamente, vive em constantes mudanças para se adaptar à realidade das cooperativas e ao meio onde atua. Isso pode ocorrer de forma aleatória ou planejada. A diferença é que, de forma planejada, é possível torná-la mais eficiente e eficaz em suas ações.

Diante desta realidade, o presente trabalho traz propostas de readequação da estrutura e da forma de funcionamento do quadro técnico da Ocepar, conforme sugestões apresentadas por ocasião de seminários internos, realizados no final de 1994. O modelo descrito foi elaborado com a participação de todo o público interno da organização. Proporcionaram-se diversas oportunidades para repensar a forma de atuação e apresentar sugestões, até que se chegou a duas alternativas de estrutura. Posteriormente, uma foi levada à aprovação da diretoria da organização, em reunião no dia 10.02.95, tendo sido ratificada na AGO das cooperativas filiadas à Ocepar em 31.03.93.

Quais as características da Ocepar?

A Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Ocepar, en-

tidade filiada à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, é uma sociedade civil de direito privado, com sede em Curitiba, Estado do Paraná, sendo órgão representativo das cooperativas paranaenses e de apoio técnico consultivo ao Governo, em conformidade com a Lei 5764, de 16.12.71.

A sua importância está relacionada com as atividades que realiza em prol das cooperativas paranaenses. Não haveria Ocepar se não houvesse cooperativas em nosso Estado, pois são elas que utilizam e pagam pelos serviços prestados pela Organização.

A especialidade da Ocepar é a prestação de serviços de representação política e apoio técnico às cooperativas. Os produtos que oferece são ideias, estudos, planos, defesas, etc. Os seus profissionais, necessariamente, terão que ter habilidade para coordenação e estar atualizados tecnicamente nas suas diversas especialidades, para sugerir aperfeiçoamento das atividades das cooperativas.

O sucesso da Ocepar depende muito da sua habilidade de articulação política e técnica com as cooperativas filiadas, pois a sua estrutura é diminuta para a execução das atividades propriamente ditas; porém, somando o potencial dos profissionais existentes nas cooperativas, sua capacidade é suficiente para embasar as reivindicações do sistema.

Qual a missão da Ocepar?

No momento em que se repensa e se busca reestruturar a organização interna, faz-se necessário identificar, afinal, qual a missão da Ocepar. Com base nos seus objetivos e características, esta ficou assim definida:

‘Representar e defender os interesses do sistema cooperativista paranaense perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes’.

São estratégias decorrentes da missão:

- Integrar-se ao sistema cooperativista nacional e mundial na preservação e aperfeiçoamento dos seus princípios.
- Coordenar, liderar, mobilizar e defender o sistema cooperativo paranaense.
- Elaborar estudos para subsídio ao Governo, objetivando o estabelecimento de políticas de apoio
- Reivindicar das esferas governamentais soluções aos problemas socioeconômicos e políticos que afetam o cooperativismo,

através de atitudes próprias, conjuntas com entidades congêneres, integradas ao sistema OCB e/ou em parceria com outras instituições.

- Divulgar o cooperativismo, visando a formação de opiniões favoráveis à sua defesa e preservação da sua memória.
- Orientar na constituição e registrar as cooperativas do Paraná.
- Desenvolver e coordenar o Programa de Autogestão das cooperativas filiadas.
- Realizar estudos e prestar assessoria técnica, econômica e jurídica, visando subsidiar as reivindicações e servir de instrumento à administração das cooperativas.
- Manter serviço de consultoria especializada para atendimento às necessidades específicas do sistema.
- Treinar cooperados, dirigentes e público interno das cooperativas, visando sua educação, (formação, capacitação...) e preparo para as mudanças.
- Outras atividades demandadas pelas cooperativas filiadas.

Modelo vigente até 31.03.95

A estrutura técnico-administrativa da Ocepar era composta pela Diretoria Executiva e sete áreas específicas: departamentos de Pesquisa, Econômico, Jurídico, Autogestão, Treinamento, Administrativo e Assessoria de Comunicação. Sob coordenação do diretor executivo, todas as áreas funcionam de forma independente, cada qual com seu programa e sua estrutura física e de pessoal.

Este modelo proporcionava resultados, como mostram os relatórios de atividades. Com uma equipe pequena, a Ocepar realizou atividades que muitas empresas não conseguem, com número muito maior de funcionários. Porém, assim mesmo se faz necessário aperfeiçoá-la em razão de alguns problemas de ordem operacional. Entre os problemas evidenciados, a forma de organização interna dificulta a comunicação e delegação das atividades, ocasionando sobrecarga de uns e ociosidade de outros em determinadas épocas do ano. Além do aspecto funcional, a forma atual mostra-se cara, pois, dificulta a racionalização dos recursos financeiros e materiais disponíveis (espaço físico, veículos, informática).

Por falta de integração, as pessoas não utilizam plenamente sua capacidade em atividades além daquelas que normalmente executam. Ou então, podem ocorrer atitudes como: ‘... isso não é problema meu, não é do meu departamento, não tenho culpa, não sou pago para isso...’.

As mudanças necessárias:

Nas cooperativas filiadas

A reunião de núcleos e o encontro de dirigentes realizados no final de 1994, dedicaram-se a avaliar a situação das cooperativas paranaenses e propor mudanças no modelo de atuação do sistema. Dirigentes, conselheiros fiscais e líderes relacionaram várias ações a serem desenvolvidas para aperfeiçoar e dinamizar o cooperativismo. Há necessidade de se desenvolver o trabalho de forma participativa e integrada.

Por ocasião do Encontro Estadual de Cooperativismo, realizado em março de 1995, as propostas foram apreciadas e transformadas em plano de ação das cooperativas e da Ocepar, de forma a aperfeiçoar e dinamizar o cooperativismo paranaense, com ênfase a profissionalização do cooperado e da cooperativa, de forma participativa e integrada.

A atuação da Ocepar em relação às cooperativas filiadas será orientada no sentido de atender às mudanças propostas, dando-lhe um caráter de maior profissionalização. O SAC - Sistema de Acompanhamento das Cooperativas servirá de referencial para o plano integrado de qualificação e gerenciamento nas cooperativas, com ênfase na melhoria de desempenho econômico, qualidade dos serviços, aproveitamento das estruturas, autocontrole e monitoramento na recepção e comercialização dos produtos e serviços e no trabalho de organização dos cooperados.

Na estrutura da Ocepar

No nível interno, a estrutura técnica da Ocepar terá que se adaptar aos novos tempos, buscando modernizar sua forma de atuação, melhorar os serviços que presta às cooperativas, com menor custo e maior qualidade.

A questão é definir o que melhorar? E como fazê-lo? Neste sentido, a presente proposta traz os pontos essenciais para orientação das mudanças e o redimensionamento da estrutura interna da Ocepar, onde se destacam:

Atendimento personalizado às cooperativas

Na Ocepar, desde a Recepção até a Presidência, haverá um tratamento respeitoso e com qualidade a todos aqueles que a procurarem. Em especial para as cooperativas filiadas, que são a razão da existência da Ocepar, será dispensado atendimento personalizado, não podendo existir qualquer espécie de paternalismo. Dar-se-á prioridade ao trabalho em nível de campo, buscando agilizar as mudanças necessárias, exercendo liderança e coordenação nas atividades.

Profissionalismo

Valorizar na equipe a capacidade profissional, a criatividade, os talentos, a disposição ao trabalho, a capacidade de liderança e de coordenação. Por ocasião da contratação de pessoal, dar preferência àqueles que demonstrem potencial de crescimento técnico.

Comprometimento de todos

Incentivar a cooperação e combater o individualismo, se necessário, substituir pessoas buscando novos colaboradores que apresentem estas características. 'Na Ocepar ninguém sabe tudo, porém, todos sabem algo'.

Agilidade nas ações

Buscar fatos, diminuir o trânsito de papéis, decidir com segurança e rapidez e compartilhar responsabilidades.

Uso adequado da informática

Otimizar a informatização das atividades de rotina, propiciando maior tempo à atividade criativa e ao atendimento às filiadas. Incentivar o uso da informática pelos profissionais de forma a ampliar sua capacidade produtiva e a qualidade de seus serviços.

Treinamento

Promover amplo treinamento da equipe, utilizando-se de instrutores internos e contratados. Dar ênfase aos aspectos técnicos e de relacionamento pessoal. Readequar o programa de treinamento da Ocepar buscando o embasamento ao processo de mudanças necessárias no sistema cooperativo.

Atualização da equipe

O profissional da Ocepar deverá estar informado do que está acontecendo na Organização e no meio externo, possibilitando-lhe informar e esclarecer às cooperativas filiadas na solução de seus problemas.

Otimização dos recursos da organização

Definir, claramente, as atividades relacionadas à missão da Ocepar que são custeadas pelas contribuições (cooperativista, autogestão e outras), e quais terão custos a ressarcir pelas cooperativas interessadas. Desta forma, evitar-se-á o paternalismo e permitir-se-á a priorização das atividades essenciais.

Adequação do trabalho

Propiciar ambiente agradável de trabalho, adequando a estrutura naquilo que for possível e necessário, criando-se a condição necessária à plena realização profissional de cada membro da equipe.

Avaliação constante

O programa de trabalho será confrontado permanentemente com os resultados alcançados, permitindo fazer os ajustes necessários e o controle de qualidade, pois 'tudo o que fazemos pode ser mais bem realizado e com menor custo'.

A metodologia de mudanças se inspirou em Eduardo Botelho, em seu livro 'A Empresa Inteligente', que no capítulo 'As soluções que foram surgindo', cita: '*O princípio básico para transformar uma empresa é procurar incentivar positivamente a todas as pessoas que compõem a empresa, em todos os níveis hierárquicos, a pensar e criar soluções que sejam realmente úteis e, portanto, altamente resultantes... Ao contrário, quando as soluções vêm de fora ou de cima, o que se vê é o surgimento de verdadeiras barreiras e obstáculos muitas vezes intransponíveis, que impedem que a empresa evolua para situação melhor...*'.

O modelo proposto parte deste mesmo princípio, ou seja, buscar a participação de todos, em todas as fases, de forma que cada qual tenha oportunidade de sugerir e se comprometer com os resultados futuros.

Para efeito de planejamento, buscou-se, na missão da Ocepar, a inspiração para a composição das áreas de atividade da equipe técnica. Na realidade, são duas frentes de trabalho: para fora do sistema, na forma de pleitos e defesas junto ao poder público e entidades da sociedade civil, e, para dentro, na forma de propostas, coordenação de atividades e assessoria às cooperativas filiadas.

A estrutura

Substituem-se os atuais departamentos por três áreas de interesse específico - sendo duas áreas fins (**Técnico-Econômica e Desenvolvimento-Autogestão**) e uma área meio (**Administrativa**).

Cada área de interesse será coordenada por um gerente, tem a função de elaborar o planejamento, apoiar as atividades e garantir os resultados.

As três gerências funcionam de forma integrada, no mesmo ambiente, constituindo um comitê gerencial que se reporta ao diretor executivo.

As atividades

A execução das atividades delegadas aos profissionais de cada especialidade é baseada no planejamento anual. Periodicamente, o comitê gerencial e os profissionais realizarão reuniões para definir o plano de ação e para efetuar a avaliação de resultados do período anterior.

A vinculação

As gerências se reportam ao diretor executivo. Administrativamente, todos se reportam à gerência administrativa. Os profissionais, na primeira fase, se reportam às respectivas áreas de interesse, conforme as atividades que realizam: Gerência Técnico-Econômica; Econômico; Jurídico e Comunicação. Gerência de Desenvolvimento e Autogestão; Treinamento e Autogestão.

Na segunda fase, após consolidado o novo modelo e treinado o público interno, a subordinação direta e específica deixará de existir, devendo ser formada uma equipe multidisciplinar. Buscar-se-á o alcance de metas, via execução de atividades (gerência por objetivos e resultados). Neste sentido, está previsto plano de profissionalização a ser implementado a partir de 1995.

Objetivando a integração dos profissionais, antevendo a segunda fase, a distribuição dos espaços físicos prevê ambientes comuns já na primeira fase.

Níveis de competência

Considerando que se espera maior integração da equipe e maior delegação de responsabilidade, faz-se necessário que os níveis de competência estejam bem definidos para evitar que haja sobreposição de funções do diretor executivo, gerências e profissionais da equipe.

Compete ao diretor executivo:

- Supervisionar as atividades da Ocepar e auxiliar o Comitê Gerencial na coordenação dos trabalhos da Organização.
- Encaminhar ao comitê as demandas de trabalho.
- Assinar, na ausência do presidente, a correspondência da Organização.
- Coordenar os relatórios de atividade da organização.
- Preparar as assembleias gerais e as reuniões de Diretoria.
- Assessorar a presidência em reuniões e assembleias.
- Representar a Ocepar em solenidades, sessões, eventos ou reuniões, às quais não tiveram comparecido o presidente ou outro vice-presidente.

- Desincumbir-se de tarefas ou missões que lhe forem atribuídas pela diretoria ou presidente.
- Ouvido o Comitê Gerencial, contratar e demitir profissionais e funcionários.
- Dar atendimento aos meios de comunicação, divulgando a Ocepar.
- Assinar cheques juntamente com o presidente e/ou procurador.
- Encaminhar as tarefas ou funções aos profissionais, sempre via comitê gerencial.
- Outras atribuições definidas em estatuto e pela Diretoria da Ocepar.

Compete ao Comitê Gerencial:

- Coordenar e dirigir os trabalhos técnicos da Organização.
- Encaminhar, supervisionar e participar na execução de tarefas em relação a casos encaminhados pelo diretor executivo, presidente ou diretoria.
- Salvo aqueles que gerem obrigações, na ausência do presidente e do diretor executivo, um dos componentes do Comitê poderá assinar documentos e correspondências da Organização.
- Sugerir a contratação e/ou demissão de funcionários
- Substituir o diretor executivo em seus impedimentos.
- Formar equipes internas de resultados e indicar coordenadores para as atividades quando necessário.

Curitiba, 24 de março de 1995.

Sugestão de bandeiras para o planejamento estratégico da Ocepar de 1999

Destinadas ao atendimento das demandas do público interno

1. Estruturar e integrar em rede, através de relações de parcerias e outras formas legais, os ramos cooperativistas viáveis, seguindo a nomenclatura adotada pela OCB.
2. Elaboração da agenda de trabalho de cada ramo cooperativista para o exercício de 1998, mediante aprovação de detalhado plano de trabalho, de custeio e de metas.
3. Definir os objetivos e as estratégias para consolidar a prerrogativa sindical patronal da Ocepar frente às cooperativas dos diferentes ramos e dos respectivos sindicatos obreiros como sua contraparte.
4. Compatibilizar a estrutura dos núcleos da Ocepar com a gestão dos ramos cooperativos e a gestão sindical.
5. Fomentar a militância cooperativista dentro dos ramos e entre os ramos cooperativistas, objetivando o fortalecimento do

ideário e da cultura e dos valores cooperativistas e planejar a realização de um Encontro Estadual de Cooperativismo com a participação de todos os ramos organizados e estruturados junto à Ocepar.

6. Estruturar através da Ocepar o *marketing* cooperativista, com participação econômica de todos os ramos estruturados, fortalecendo a imagem do cooperativismo e das cooperativas frente ao público interno e à sociedade externa.
7. Estruturar o SESCOOP em nível de Ocepar para promover o desenvolvimento educacional, social e cultural e de gestão dos colaboradores e dos cooperados das cooperativas, fortalecendo o sistema de monitoramento junto às cooperativas de todos os ramos estruturados, com apoio no sistema SAC e na revisão, com base em auditorias internas e externas, como prática importante para proporcionar a necessária transparência da gestão profissional das cooperativas ao quadro social dentro do processo autogestionário.
8. Fortalecimento das estruturas de comunicação e informação, tanto em quantidade como em qualidade.
9. Prestar serviços de fomento, educação, assessoria e consultoria para a fundação de cooperativas e manter serviço de registro e atualizar o banco de dados do cooperativismo paranaense, dentre outros mais.

Bandeiras destinadas ao atendimento das demandas externas

Em âmbito estadual

1. Para o cooperativismo agropecuário:
 - Implementar o Recoop.
 - Implementar o Projeto de Agroindustrialização das Cooperativas com a meta de agregar valor a até 30% da produção primária das cooperativas.
 - Liderar as cooperativas para procederem a uma produção e comercialização integrada, através de uma teia de alianças estratégicas, parcerias, *pools* ou consórcios, ou pela fusão, incorporação ou outras formas legalmente possíveis, viabilizando o estabelecimento da escala econômica e de cadeias produtivas e competitivas no mercado interno e internacional, proporcionando um melhor retorno econômico à produção dos cooperados.
 - Gestionar junto ao estado o estabelecimento de um planejamento estratégico da política agrícola do estado pautada nas cadeias produtivas do agronegócio, fomentado aquelas que

proporcionarem a melhor renda e retorno econômico aos produtores e suas cooperativas.

- Para a economia do álcool, liderar a integração das cooperativas que têm atuação nesta economia para buscarem seu fortalecimento através de um pacto de integração de produção e comercialização estratégico que lhes oportunize atingir escala e poder de negociação compatível com a demanda competitiva de seu negócio no setor energético.
- Tomar a iniciativa para viabilizar a criação de uma Frente Cooperativista (Frencoop) junto ao Legislativo Estadual, para dotar o cooperativismo de uma representação política condigna, sensível e sintonizada com as peculiaridades do cooperativismo e capaz de representar seus interesses com propriedade quando dos debates e discussões, bem como nas votações de novas leis que possam vir a afetar direta ou indiretamente os interesses dos cooperados e suas cooperativas. Estruturar em nível de Ocepar um fundo de gestão e suporte às ações da Frencoop junto à Assembleia Legislativa, com participação representativa e econômica de todos os ramos cooperativistas estruturados.
- Fortalecer a ação política do sistema cooperativista junto ao estado e suas empresas de apoio, participando com representação nas decisões de seus colegiados de direção e consequentemente da formulação e aplicação das políticas governamentais.
- A Ocepar deverá estruturar-se como Federação Sindical Patronal do cooperativismo paranaense, gestionando para que a OCB se erija em Confederação Nacional.
- Representar com apoio nas lideranças maiores dos ramos cooperativistas, estruturados, a defesa de suas postulações nos fóruns competentes
- A Ocepar deverá fortalecer suas relações com as demais organizações não governamentais da sociedade civil organizada, permeando cada vez mais as ações do cooperativismo junto às estruturas de poder público e privado.
- A Ocepar deverá desenvolver um forte *marketing* institucional de venda de imagem dos sistema, como movimento socialmente vocacionado e ambientalmente correto, vendendo suas marcas para o público consumidor e focando o cooperativismo agropecuário como o maior empreendimento econômico do estado e com poder e competência para alavancar

no agronegócio os desafios da economia globalizada, viabilizando economicamente a produção das pequenas e médias propriedades do estado, mediante sua inserção em processos profissionais de produção integrada.

- A Ocepar deverá fortalecer o cooperativismo de crédito rural e urbano como a melhor solução de criar uma cultura de poupança e do autofinanciamento da pequena produção.
- A Ocepar deverá fomentar o desenvolvimento dos demais ramos do cooperativismo com base na estruturação dos ramos previstos dentro da nomenclatura da OCB, difundindo os valores, a doutrina e os princípios cooperativistas e lembrando o Dia Internacional do Cooperativismo.

Em âmbito nacional

1. Apoiar e fortalecer a OCB no cumprimento da missão de representar o cooperativismo nacional, tornar sua imagem forte e respeitada, elevar o nível da qualidade da informação e comunicação interna e externa.
2. Dar suporte técnico e político à OCB para a montagem do sistema de revisão, monitoramento, auditorias internas e independentes externas, previstas pelo Recoop, contribuindo para aprimorar sempre o sistema de autogestão previsto pela Constituição Federal.
3. Fortalecer a representação da Ocepar junto aos fóruns nacionais e internacionais, tais como OCB, Conselho Nacional do Agronegócio, Frencoop, Congresso Nacional, Ministério da Agricultura, Fazenda, Conab, Banco do Brasil, BNDES, BACEN, CNPA e outros mais e em âmbito Internacional com a ACI, Mercosul, Alca, UE, Nafta e outros.
4. Estar mobilizada permanentemente para conquistar a modernização da legislação cooperativista e em especial a Lei Cooperativista, o Ato Cooperativo e a aprovação definitiva do SESCOOP.
5. Fazer-se presente na discussão do orçamento nacional para contemplar as rubricas de interesse da economia cooperativista com suficiente dotação de recursos financeiros públicos, com vistas ao seu desenvolvimento sustentado, sempre com base em estudos técnicos fundamentados nas demandas do sistema.
6. Participar com propostas concretas dos debates relevantes sobre a modernização estrutural, política e social do País, junto ao Congresso Nacional ou nos fóruns próprios, principal-

mente nas questões das reformas fiscal, tributária, política, administrativa, trabalhista, previdenciária e respectivas mudanças constitucionais e infraconstitucionais.

7. Representar com a participação efetiva dos diferentes ramos cooperativistas e seus interesses junto à OCB, instituições públicas e privadas e em todos os eventos relevantes e de interesse do cooperativismo estadual e nacional ou internacional, cumprindo a missão desenhada para a Ocepar em seu Estatuto Social.
8. Contribuir para fortalecer a imagem do cooperativismo nacional com base no planejamento estratégico, *marketing* institucional e de marcas e produtos, gestão profissional dos ramos cooperativistas pelo aprimoramento da autogestão, difusão da Doutrina, dos Valores e Princípios Cooperativistas em consonância com a ACI.

Sabemos que muitas vezes é difícil ter uma estrutura profissional da organização que supere a das cooperativas, especialmente das grandes. Esse não foi um obstáculo para a Ocepar, que formou excelentes profissionais para coordenar os diferentes departamentos, além das áreas específicas de atuação. O grande segredo da entidade nessa área foi sua inteligente capacidade de articulação junto às cooperativas. Assuntos específicos e que dependiam de análises especializadas contavam com o apoio de excelentes profissionais que integravam as cooperativas.

Outro fator decisivo para o bom trabalho da Ocepar foi a criação de fóruns específicos, que deram e continuam dando respaldo às suas ações em campos considerados sensíveis, como tributação, meio ambiente, qualidade, comunicação, finanças, mercado, entre outros. A participação dos profissionais das cooperativas nessas áreas contribuiu consideravelmente na consistência e formatação dos pleitos.

Em resumo, a linha profissional, ética e com foco em resultados e sua determinação e comprometimento com as causas

demandadas deram à Ocepar a credibilidade que ela tem, tanto no âmbito das cooperativas quanto junto aos governos, órgãos legislativos e entidades estaduais e nacionais.



A large, mature pine tree stands prominently in a field of golden grass. The tree has a thick, textured trunk and a dense canopy of dark green needles. The background shows a clear blue sky and other trees in the distance. The overall scene is bright and natural.

6

FATORES DE SUCESSO

O sucesso do cooperativismo paranaense é resultado de inúmeras ações implantadas ao longo de mais de cinco décadas, baseadas na gestão democrática, na participação e na cooperação.

O SUCESSO DO COOPERATIVISMO NO PARANÁ

A visão estratégica dos dirigentes das entidades que atuavam no estado do Paraná no início da década de 1970 - o Incra, como órgão fiscalizador, a Acarpa, na extensão rural, e o DAC - definiu a implantação dos PIDCoops. O primeiro, o PIC, foi implantado no ano de 1971; o Norcoop, em 1974; e o Sulcoop, em 1976.

A Ocepar, criada em 1971, passou a fazer parte das entidades que tinham a responsabilidade de apoiar as ações definidas pelos dirigentes e suas cooperativas nas inúmeras reuniões que foram realizadas regionalmente. Isso permitiu que o cooperativismo agropecuário fosse organizado e até mesmo planejado para evitar a concorrência entre cooperativas que atuavam em áreas sobrepostas. Podemos dizer que esse foi um primeiro “planejamento” com vistas à organização do cooperativismo no estado.

Se, hoje, o número de cooperativas que atuam no setor agropecuário não é elevado como ocorre em outros estados, isso se deve a esse trabalho inicial que deu ordenamento ao setor. Sabemos que nem tudo foi resolvido ou direcionado para o “ideal”, mas representou um passo importante para o futuro do cooperativismo paranaense.

1. Atuação da extensão rural

Na década de 1970, foi fundamental para o fortalecimento das sociedades cooperativas agropecuárias no estado a formação de profissionais assessores para dar apoio às

cooperativas, com vistas a ter a melhor gestão possível e prestar assistência técnica e creditícia aos cooperados.

As ações nessa área foram essenciais para a elaboração de planos de crédito orientados tanto para o cooperado quanto para o financiamento dos investimentos demandados pelas cooperativas e a assistência técnica aos cooperados. Muitos funcionários da Acarpa - hoje Emater - desempenharam até a função de gerência de algumas cooperativas, dada a deficiência de pessoal preparado para atuação nessas cooperativas naquele período.

A educação cooperativista foi outro fator importante e decisivo no trabalho desenvolvido pela Acarpa. Seus profissionais levaram ao quadro social o conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores do cooperativismo, permitindo ampliar o saber dos cooperados e dos colaboradores das cooperativas.

Outra importante contribuição foi a organização do quadro social em comitês educativos - tema já tratado em capítulo à parte -, que tinham a função e missão de ser o elo das aspirações demandadas pelos cooperados junto à cúpula da cooperativa e vice-versa, levando ao quadro social aquilo que a cooperativa estava realizando em prol dos cooperados. Cabe destacar que praticamente todas as cooperativas firmaram convênios com a Acarpa para esse trabalho. Os custos dos profissionais eram reembolsados pela maioria delas, mas algumas, em fase inicial de funcionamento, recebiam esse assessoramento da Acarpa sem qualquer ônus. Hoje, reconhece-se que a posição de destaque ocupada pelo cooperativismo paranaense no cenário nacional deve muito ao importante trabalho desenvolvido na década de 1970. Com o decorrer do tempo e o crescimento das cooperativas, os convênios passaram a não ser renovados, pois as cooperativas, em sua maioria, puderam se es-

truturar profissionalmente para exercer suas atividades.

A capacitação técnica dos profissionais das cooperativas pela Acarpa também foi fator significativo para melhoria da assistência técnica prestada por elas.

A mudança de governos e a introdução de ideologias na definição da linha de trabalho na entidade aceleraram o afastamento das cooperativas do assessoramento dos extensionistas. A Acarpa direcionou sua ação a outro público, pois as cooperativas já estavam fortalecidas para assumir o trabalho antes executado pela extensão rural.

2. Comitês educativos

A organização e implementação dos comitês educativos nas cooperativas do Paraná foram determinantes para o preparo e formação de pessoas para ocupar os cargos junto às diretorias e conselhos fiscais. O estímulo à sua formação foi um trabalho que possibilitou melhorar o nível das discussões sobre as necessidades dos cooperados junto à sociedade e, ao mesmo tempo, a formação dos líderes nos aspectos pertinentes à filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação.

Os comitês sempre exerceram um papel relevante no processo da educação cooperativista, formando pessoas para a prática da cooperação. Também contribuíram para a melhoria da qualidade da gestão cooperativa, especialmente na década de 1970, quando havia poucas pessoas que entendiam de cooperativismo. Sua atuação permitiu selecionar e formar bons líderes, o que foi importante para o desenvolvimento do setor.

3. Determinação da Ocepar na viabilização dos serviços

A visão estratégica dos dirigentes da Ocepar, especial-

mente na década de 1970, foi decisiva para o fortalecimento das cooperativas do Paraná. A entidade sempre se antecipou na busca por serviços que eram necessários e importantes para o cooperativismo.

Nos primeiros passos, as dificuldades foram enormes, pois os recursos eram escassos e os próprios dirigentes da entidade não tinham nenhuma remuneração pelo trabalho desenvolvido, sendo o salário pago pelas cooperativas ou entidades de origem do dirigente.

Desde sua constituição, a Ocepar primou pela qualidade do trabalho oferecido e, sobretudo, pela visão de liberdade e independência da tutela do governo que as cooperativas deveriam ter. Foi assim que atuou fortemente para que os recursos arrecadados sobre o trigo no Paraná, antes direcionados ao Rio Grande do Sul, ficassem aqui para financiar a implantação da pesquisa cooperativista. Para viabilizar a triticultura, diante da necessidade demonstrada pelos cooperados, constituiu o Fundo Contra o Granizo do Trigo e Soja, uma forma de evitar prejuízos insuperáveis aos agricultores afetados por essa fatalidade.

Houve incansável ação junto aos governos para viabilizar políticas públicas voltadas ao atendimento das necessidades das cooperativas e cooperados, além da implementação de programa de radiofonia para retransmitir as cotações do mercado interno a um número significativo de cooperados e da constituição de um comitê, sob coordenação da Ocepar, para viabilizar o acesso às cotas de exportação de soja junto à Cacex.

Os primeiros programas de treinamento contaram com o respaldo da entidade na sua execução. Um convênio foi realizado com a Fundação Friedrich Naumann, trazendo o conhecimento e a *expertise* do cooperativismo alemão para

dentro das nossas cooperativas. A formação de dirigentes e gerentes por meio de programa de alto nível foi fundamental para alicerçar as ações cada vez mais profissionais das cooperativas. Ainda, a implantação de auditorias realizadas pela Assocep demonstrou a preocupação no acompanhamento, segurança e transparência da sociedade cooperativa junto ao quadro social e sociedade.

Cabe salientar o papel exercido pela Ocepar na aglutinação dos interesses das cooperativas para sua viabilização, especialmente de médio e longo prazo, que certamente foi fundamental para o sucesso do cooperativismo. Ao longo de sua atuação, também foi essencial na indução da modernização das sociedades cooperativas, na profissionalização e na busca pela liberdade de atuação.

Sempre permeou, dentro da Ocepar, o debate sobre a autogestão. Mesmo antes da Constituição de 1988, ela buscou, junto ao governo, discutir e viabilizar o projeto de autofiscalização, que liberou um grupo de cooperativas da tutela da fiscalização do estado, repassando a responsabilidade ao sistema, um passo importante para a busca da autogestão. Preocupada com o futuro do sistema, antecipou-se na formalização de programas voltados ao desenvolvimento das cooperativas e, na metade da década de 1990, foi muito rica nessa discussão, em face das dificuldades vivenciadas pelas cooperativas.

A partir de 1988, com a promulgação da Constituição, mais uma vez a Ocepar saiu na frente e aprovou, em assembleia (1990), o Programa de Autogestão. Preocupada com a profissionalização, com a aprovação do SESCOOP os investimentos no capital humano, a partir de 2000, cresceram de forma geométrica, com forte aporte financeiro e direcionados a todos os públicos-alvo, mas com destaque especial para o quadro de presidentes e dirigentes.

Assim, a Ocepar, sempre obstinada para fazer acontecer as demandas das cooperativas, esteve à frente das grandes conquistas. Liderou e continua liderando com profissionalismo e qualidade o papel que lhe cabe como entidade de representação política do cooperativismo paranaense.

4. Articulação política

Algumas ações da Ocepar foram fundamentais para o fortalecimento do cooperativismo no Paraná. Uma delas, que merece destaque, foi sua atuação para contemplação de artigos na Constituição Estadual, que beneficiaram as cooperativas.

Para discutir esse assunto, foram realizadas várias reuniões na sede da entidade, sob coordenação do deputado Orlando Pessuti. O resultado foi a aprovação de 12 propostas apresentadas pela Ocepar, várias das quais foram aceitas pela Assembleia Legislativa e inseridas na Constituição Estadual, colocando o cooperativismo paranaense em destaque.

É obvio que isso só foi possível em função da expressão econômica e política das cooperativas paranaenses, pois, em 1989, quando da formulação da Constituinte Estadual, elas respondiam por mais de 60% da produção agrícola do estado. O resultado de tal atuação pode ser visto nos itens relacionados com a agricultura e cooperativismo inseridos na Constituição Estadual:

Art. 148. O Estado apoiará e estimulará o cooperativismo.

Parágrafo único. É assegurada a participação do cooperativismo, através do seu órgão de representação, nos colegiados de âmbito estadual dos quais a iniciativa privada faça parte e que tratem de assuntos relacionados com as atividades desenvolvidas pelas cooperativas.

Cap. III - Das políticas agrícola e agrária

Art. 154. A política agrícola estadual será planejada e executada, na

forma da lei, com a participação paritária e efetiva dos produtores e trabalhadores rurais, objetivando o desenvolvimento rural nos seus aspectos econômicos e sociais com racionalização de uso e preservação dos recursos naturais e ambientais, cabendo ao Estado:

I - a orientação, assistência técnica e extensão rural;

II - a geração contínua e evolutiva de tecnologia de produção;

III - a inspeção e fiscalização da produção, comercialização e utilização de insumos agropecuários;

IV - o estabelecimento de mecanismos de apoio:

a) a programas que atendam às áreas da agropecuária do Estado;

b) a sistemas de seguro agrícola;

c) à complementação dos serviços voltados para a comercialização agrícola, armazenagem, transporte e abastecimento;

d) à organização dos produtores em cooperativas, associações de classe e demais formas associativas;

Cap. VII - Da habitação

Art. 212. A política habitacional do Estado, integrada à da União e Municípios, objetivará a solução de carência habitacional de acordo com os seguintes princípios e critérios:

I - ofertas de lotes urbanizados;

II - estímulo e incentivo à formação de cooperativas populares de habitação;

III - atendimento prioritário à família carente;

A ação político-educativa implantada com objetivo de fortalecer a atuação das cooperativas na defesa de seus interesses foi mais uma atuação ousada da Ocepar para sensibilizar os componentes do Congresso Nacional (Senado e Câmara) e Assembleia Legislativa na defesa dos justos pleitos do cooperativismo nas esferas legislativa e executiva.

A constituição da Frencoop, instalada oficialmente em 10 de dezembro de 1996, foi muito importante para uma ação mais contundente na esfera legislativa em defesa das questões que diziam respeito ao cooperativismo. Hoje, é considerada uma das frentes de maior expressão no que tange ao número de parlamentares que a compõem.

Ainda, a estreita articulação e apoio do Sistema OCB na operacionalização e fornecimento de subsídios para o trabalho dos parlamentares foram sumamente importantes para que os assuntos pudessem ser encaminhados dentro de uma visão sistêmica e com resultados efetivos. O Sistema Ocepar sempre esteve à frente, apoiando o trabalho da Frencoop, inclusive realizando ações estaduais para que pudessemos ter o maior número possível de deputados federais e senadores compondo-a. Hoje, o Paraná tem, dentro da Frencoop, 18 parlamentares, evidenciando o esforço da entidade e das cooperativas para que as ações políticas executadas no Congresso Nacional em benefício do desenvolvimento do cooperativismo sejam viabilizadas.

Sabemos que as grandes questões, tanto de ordem econômica quanto social, passam necessariamente pela discussão no Congresso Nacional, o que justifica plenamente a ação político-educativa para que tenhamos apoio na aprovação de projetos que podem beneficiar os cooperados. Dada a importância do cooperativismo paranaense, sua representatividade e participação ativa junto ao Parlamento federal, o Paraná teve dois deputados federais que exerceram com muita competência a presidência da Frencoop: Moacir Micheletto e Osmar Serraglio, atualmente ainda presidente. Inúmeros projetos de interesse do setor e das cooperativas de diferentes ramos foram aprovados graças ao esforço, determinação e comando seguro desses dois parlamentares.

5. Planejamento

O que ajudou a tornar o cooperativismo um caso de sucesso foi a preocupação constante da Ocepar em estabelecer um bom planejamento, sempre pautado nas demandas levantadas junto às cooperativas, o que permitiu executar ações dentro de uma realidade e de efetivo resultado para as

representadas. Não foi diferente em relação ao planejamento das próprias cooperativas, em que, em diferentes fases, a Ocepar teve papel relevante na indução e na elaboração de planejamentos individuais.

O primeiro planejamento das cooperativas paranaenses ocorreu na década de 1970, com a implantação dos projetos de integração, que estabeleceram a revisão de uma série de ações que vinham desenvolvendo. Os instrumentos utilizados foram os mais variados, incluindo ações individuais de profissionais da entidade junto às cooperativas, treinamentos específicos, contratação de consultorias e assessorias e realização de reuniões regionais para o envolvimento dos dirigentes e profissionais.

O trabalho para realização das auditorias no sistema, na época sob responsabilidade da Assocep, além de oferecer subsídios para correção de rumos, foi um forte instrumento para rever a forma de trabalho da cooperativa. Os cursos de *trainee* em Administração para formação de gerentes, que tiveram uma grande repercussão e resultados muito positivos no direcionamento da profissionalização, foram muito valiosos para que o planejamento se tornasse uma exigência visando ao alcance de melhores resultados nas ações das cooperativas.

Nas ações voltadas à formação dos dirigentes e executivos das cooperativas, teve destaque o Programa de Formação de Dirigentes e Gerentes de Cooperativas (Formacoop), constituído em 1988 por iniciativa da Ocepar e integrado pela OCB, que respondia pela coordenação, pelas organizações das cooperativas dos estados do Paraná (Ocepar), de Santa Catarina (Ocesc), do Rio Grande do Sul (Ocergs) e do estado de São Paulo (Ocesp). No início, a intenção era ser integrado apenas pelas organizações estaduais do Sul, mas houve uma manifestação do presidente da Ocesp para que a entidade

também pudesse fazer parte. O assunto foi analisado pelos três estados, que aprovaram sua inclusão.

A Fundação Friedrich Naumann deu importante apoio ao projeto, com aporte de recursos para financiar as atividades desenvolvidas. No início, a OCB contratou um profissional que ficou com a responsabilidade da coordenação; na sequência, a Ocepar assumiu essa função por meio do seu Departamento de Treinamento. A partir de 2000, a coordenação passou a ser rotativa entre as organizações das cooperativas dos estados (OCEs) do Sul.

O objetivo principal do Formacoop sempre foi possibilitar que os dirigentes das cooperativas tivessem um canal consistente para sua capacitação. O programa destacou-se por capacitar os dirigentes para o **planejamento estratégico**, gerenciamento, liderança, cooperativismo e outros assuntos definidos pelos próprios participantes. Com isso, ampliou o conhecimento e propiciou uma abertura maior para que os dirigentes dos diferentes estados pudessem trocar experiências vivenciadas e, assim, aperfeiçoar a gestão de suas próprias cooperativas. Também organizou três viagens ao exterior, para averiguar o que as cooperativas de outros países estavam fazendo em termos de gestão e modernização.

Em 2001, após a criação do Sescoop (1999), decidiu-se pela extinção do Formacoop, pois cada estado teria estrutura própria para a realização dos trabalhos voltados ao treinamento de todos os públicos das cooperativas.

6. Planejamento voltado às cooperativas

A década de 1990 foi muito difícil para o cooperativismo, em função de inúmeros problemas que prejudicaram as cooperativas: endividamento dos agricultores, perdas de safras por condições climáticas adversas e planos econômicos

que provocaram perdas ao setor. Os planos implantados promoveram um desequilíbrio no setor agropecuário, devido ao controle dos preços dos produtos agrícolas sem considerar os reflexos dos juros, a inflação e a oscilação de preços dos insumos no mercado externo.

A Ocepar, preocupada com esses problemas, mais uma vez se antecipou e, em 1995, lançou um planejamento estratégico para o sistema, com uma visão de cinco anos (1995-2000). O programa foi formatado sob coordenação da entidade e com ampla participação de dirigentes e profissionais das cooperativas.

Foram realizadas inúmeras reuniões nos cinco núcleos cooperativos da Ocepar, envolvendo os dirigentes e equipes técnicas das cooperativas. Após amplo debate, ficou definido que o planejamento daria ênfase a três pontos fundamentais.

6.1. Planejamento 1995-2000

- Mercado
- Empresa cooperativa
- Campo

Em relação ao **mercado**, o objetivo principal era superar desafios dos próximos anos e inserir as cooperativas na concorrência acirrada dos mercados (interno e externo). Cada núcleo definiu suas prioridades na área, contemplando propostas para:

- Aumentar o recebimento de produtos e armazenagem da produção recebida dos cooperados, comercialização e distribuição de produtos no âmbito dos mercados locais e internacional.
- Desenvolver novos mercados, com produtos e serviços de qualidade.
- Ampliar o processamento e oferta dos produtos recebidos dos cooperados.

- Ampliar os canais de distribuição, logística e *marketing*.
- Utilizar a capacidade ociosa das indústrias das cooperativas.
- Incentivar as trocas comerciais entre as cooperativas e dentro do sistema.
- Buscar a integração das cooperativas, visando a agregar valor no processo de industrialização.
- Ser proativo em relação às tendências do mercado.

Já quanto à **empresa cooperativa**, definiram:

- Profissionalizar os dirigentes, os gerentes e demais colaboradores.
- Manter programas constantes de atualização profissional.
- Ter diagnóstico permanente da situação socioeconômica da cooperativa.
- Adequar a estrutura organizacional às necessidades de mercado.
- Manter representatividade política.
- Acompanhar avanços tecnológicos nas áreas administrativa e de gestão.
- Profissionalizar a gestão administrativa.
- Manter a cooperativa capitalizada.
- Implantar ou melhorar os instrumentos para o gerenciamento de resultados.
- Instituir um sistema de qualidade total, com o comprometimento da direção, colaboradores e cooperados.
- Desmobilizar e/ou usar em comum, via parcerias, as unidades ociosas.
- Aprovar controles gerenciais confiáveis e, sempre que possível, compartilhados com outras cooperativas.
- Buscar superar a concorrência entre cooperativas.

Na questão **campo**:

- Intensificar o relacionamento com os cooperados.
- Promover a capacitação da assistência técnica, com visão gerencial da propriedade, contemplando ações interativas técnico-cooperado.
- Aperfeiçoar o sistema de organização do quadro social, com efetivo envolvimento do cooperado e sua família.
- Redirecionar a atuação da assistência técnica aos cooperados, de forma a contemplar outros interesses econômicos e sociais da cooperativa.
- Valorizar os bons cooperados.
- Inserir o cooperado no contexto da economia globalizada, por meio da assessoria técnica eficiente e da adoção de modelos de organização do cooperado.
- Oferecer treinamentos aos cooperados, com visão de gestão da propriedade (administração rural).
- Diversificar a propriedade.
- Adotar a gestão da qualidade total.
- Buscar alternativas para os produtos inviáveis e profissionalizar os cooperados.

Considerando as sugestões oferecidas, para cada uma das três prioridades (mercado, empresa e campo), foi estabelecido um plano de metas, com situação desejada, plano de ação, responsável e datas de início e fim de sua realização.

O planejamento contribuiu muito para que os dirigentes e colaboradores passassem a atuar de forma a buscar a viabilização das metas. Pode-se afirmar que foi um marco para a melhoria da atuação das cooperativas paranaenses. Os principais indicativos de crescimento destas, de 1995 a 2000, evidenciam sua importância. Também serviu para mostrar a necessidade da realização do planejamento individual de cada cooperativa para atingir as metas e resultados desejados.

Focados na necessidade do planejamento, em 2002, durante o Fórum dos Presidentes, realizado em 6 de maio, em Curitiba, após amplo debate, os presidentes participantes assinaram o compromisso de atuar de forma proativa em três campos:

- **Novas cooperativas.**
- **Desafios do desenvolvimento cooperativo.**
- **Diretrizes e metas para as cooperativas.**

Para cada um desses itens, foram definidas várias ações para o desenvolvimento das cooperativas, as quais impunham responsabilidade, tanto para a Ocepar quanto para os dirigentes das cooperativas. Foi mais uma iniciativa importante que teve a Ocepar como entidade indutora.

Ainda em 2002, os presidentes das cooperativas agropecuárias, reunidos no fórum, discutiram e aprovaram um novo direcionamento de atuação para a entidade e cooperativas:

Compromisso das cooperativas agropecuárias do Paraná em prol do seu desenvolvimento integrado, resultante do Fórum dos Presidentes realizado em Curitiba-PR, em 06 de maio de 2002.

Considerando que:

a) As cooperativas agropecuárias são importantes agentes de desenvolvimento econômico e social dos produtores paranaenses, sendo seu compromisso principal a viabilidade de seus cooperados;

b) Na maioria dos municípios do interior do Estado são as maiores e melhores empresas, despertando na comunidade preocupação quanto ao seu futuro;

c) O crescimento das cooperativas é fundamental para os cooperados e para a comunidade em geral, sendo importante que cada uma tenha o seu plano de desenvolvimento e que as sociedades cooperativas possam, além de trocar experiências entre si, realizar ações conjuntas que contribuam para o fortalecimento do sistema cooperativista;

d) Para que isso ocorra é necessário o entendimento entre as cooperativas visando superar as dificuldades internas e criando as condições adequadas para sustentar o seu crescimento;

Os presidentes das cooperativas agropecuárias se propõem a:

1. Buscar formas de intensificar a intercooperação entre cooperativas visando o desenvolvimento harmonioso de todo o sistema cooperativo no Estado do Paraná;

2. Definir os temas prioritários a serem avaliados e implementados pelo sistema, constantes dos documentos debatidos pelos presidentes, com as sugestões oferecidas aos seguintes temas:

- **Novas cooperativas.**
- **Os desafios do desenvolvimento cooperativo.**
- **Diretrizes e metas para as cooperativas.**

3. Eleger o Fórum dos Presidentes das Cooperativas Agropecuárias como a instância onde esses temas deverão ser debatidos, aprofundados e equacionados através de tantas reuniões quantas forem necessárias para alcançar o consenso necessário;

4. Levar os resultados alcançados à Diretoria da Ocepar para regulamentação e posterior apreciação em assembleia geral da instituição;

5. Passar esses resultados às cooperativas agropecuárias do Paraná como princípios fundamentais de atuação.

O documento foi assinado pelo presidente da Ocepar e das seguintes cooperativas: Cooperativa Agrícola Mista de Ponta Grossa (Coopagrícola), Cativa, Cocamar, Coamo, Cooperativa Agrícola Mista de Cambará (Coopramil), Sudcoop, Cofercatu, Integrada, Cooperativa Central de Algodão (Coceal), Cooperativa Agropecuária Vale do Tibagi (Valcoop), Cooperativa Agropecuária Goioerê (Coagel), Copacol, Cooperativa Agrícola Mista São Cristovão (Camisc),

Cooperativa Agropecuária e Industrial de Mandaguari (Cocari), Cooperativa de Laticínios de Mandaguari (Colari), Confepar, Capal, Agrária, Copagrill, Nova Produtiva, Camdul, Castrolanda, Coopavel, Batavo, Copagra, Bom Jesus e Corol.

Fundamental foi o apoio emprestado pela Ocepar, por meio de sua área específica, em apoio aos planejamentos individuais das cooperativas. Para isso, foram contratados profissionais ou consultores especializados. Vários foram os profissionais do Sistema Ocepar (Sescoop, Ocepar e Fecoopar) que estiveram nas cooperativas para dar suporte técnico na execução dos planejamentos individuais.

6.2. Plano Paraná Cooperativo

As primeiras discussões do Plano Paraná Cooperativo 2010 ocorreram em março de 2004, por sugestão da Diretoria da Ocepar. O assunto foi debatido com as cooperativas durante as quatro reuniões de núcleos realizadas em abril, em Ponta Grossa, Dois Vizinhos, Cascavel e Maringá. Na oportunidade, o presidente da Ocepar afirmou:

“O Plano Paraná Cooperativo 2010 será a nossa maior ferramenta para estabelecer diretrizes e metas de crescimento de forma organizada disciplinada e de maneira a atender, efetivamente, as demandas e serviços dos nossos cooperados”.

Ele demonstrou que o plano traria, entre outros, os seguintes benefícios:

- Obtenção de uma visão global daquilo que o sistema pretende realizar até 2010.
- Linha comum na elaboração dos planejamentos individuais, facilitando a montagem dos planos regional e estadual.
- Definição da forma de atuação considerando as ações planejadas que são comuns às cooperativas.
- Direcionamento dos investimentos em treinamento

e capacitação para viabilizar projetos específicos demandados pelas cooperativas.

- Viabilização das ações específicas, permitindo buscar linhas de financiamento para projetos globais voltados ao desenvolvimento de atividades de interesse dos cooperados.
- Definição de ações conjuntas que viabilizem projetos de maior envergadura, otimizando recursos na sua implementação.
- Instrumentos balizadores de ações a ser desenvolvidas pelo Sistema Ocepar.

Busca de subsídios

No mês de agosto, o SESCOOP-PR promoveu, em Curitiba, duas palestras com o objetivo de fornecer mais subsídios para a elaboração do Plano Paraná Cooperativo 2010. Os conferencistas foram Alexandre Mendonça de Barros, que falou sobre o tema “Tendências comerciais para o agronegócio”, e o especialista ambiental Pedro Dias, que discorreu sobre “Tendências ambientais para o agronegócio”. O seminário foi direcionado aos técnicos e agentes responsáveis pelo plano.

O que o plano considera

A montagem do plano é feita com base em um levantamento da situação atual das cooperativas, destacando necessidades e fazendo projeções sobre as demandas futuras dentro do seu ramo de atividade. Esse mapeamento individual permite aos técnicos a obtenção de uma noção global das condições atuais e das perspectivas de crescimento do sistema. Isso permite definir ações que reduzam o grau de incertezas e garantam o desenvolvimento sustentado do setor.

Para sua elaboração, os técnicos partiram do princípio de que a conjuntura econômica nacional e os elementos que balizam o comércio internacional podem até definir as regras de evolução ou declínio do setor produtivo. O Plano Paraná Cooperativo 2010 busca adaptar as cooperativas às tendências de mercado, consumidores, meio ambiente e infraestrutura, fatores fundamentais no desempenho da atividade econômica.

Metas

Uma das metas do plano era chegar a 2010 com 20% a mais de produtores cooperados, passando dos 101 mil para 121 mil ligados ao sistema cooperativista agropecuário. As cooperativas estipularam como objetivo ampliar o recebimento da produção das 17 milhões de toneladas para 24 milhões de toneladas (crescimento de 36%) até 2010, fazendo passar pelas cooperativas 60% da safra.

No quesito industrialização, o planejamento apontou para um aumento no processamento da matéria-prima, prevendo passar das 6,1 milhões de toneladas (30%) para 10,2 milhões de toneladas, o que representa um aumento de 67%.

Um dos principais gargalos do setor produtivo (infraestrutura de armazenagem) também estava entre os objetivos do plano, com as cooperativas querendo ampliar sua capacidade das 9,4 milhões de toneladas para 14,3 milhões de toneladas até 2010, o que exigia investimentos de R\$ 1,1 bilhão apenas nesse setor. Na implantação ou ampliação das unidades de processamento da produção, o plano previa investimentos da ordem de R\$ 1,2 bilhão.

6.3. Plano Paraná Cooperativo 100

Talvez a ação mais contundente quanto ao planejamento do cooperativismo foi a implantação do Plano Paraná Coope-

rativo 100 (PRC 100), aprovado em assembleia da Ocepar no dia 1º de abril de 2015. Esse plano contemplava a realização de um planejamento envolvendo todos os ramos, com vistas a atingir, ao longo dos próximos anos, R\$ 100 bilhões de faturamento.

O desafio foi aceito pelas cooperativas durante discussões nas reuniões da Diretoria da Ocepar, reuniões de núcleos e Fórum dos Presidentes. Extremamente complexo, para sua execução foi contratada uma empresa especializada em planejamento, que atuou em conjunto com a equipe do Sistema Ocepar e cooperativas, incluindo dirigentes e colaboradores.

Após um significativo número de reuniões em todos os níveis das cooperativas (dirigentes, líderes, profissionais e cooperados), foi aprovado o mapa estratégico do planejamento, contemplando cinco pilares: **financeiro, mercado, cooperação, infraestrutura, governança e gestão**. Para cada um, foram definidas as frentes de atuação, sempre com a meta de atingir R\$ 100 bilhões de faturamento. Com base nesse direcionamento, foi definido o plano de ação, com os respectivos desdobramentos para sua execução, contendo as ações a ser desenvolvidas, os prazos e responsáveis pela sua execução.

Certamente, o PRC 100 já vem atingindo seu objetivo, na medida em que envolveu uma gama muito grande de pessoas do sistema cooperativista paranaense comprometidas em fazer as coisas acontecerem. O plano despertou ainda mais a necessidade de que cada cooperativa, independentemente do ramo a que pertence, tenha seu planejamento estratégico, podendo contar, para isso, com o apoio do Sistema Ocepar, que vem liderando a iniciativa. O desafio estabelecido sinaliza claramente o importante passo que pode ser dado diante da meta ousada de atingir os R\$ 100 bilhões de faturamento.

A motivação tem sido muito positiva e os primeiros nú-

meros mostram que as ações estabelecidas nos debates realizados dão garantia de que o planejamento está sendo um sucesso.

Uma decisão muito importante tomada durante as discussões é que não se abre mão, nesse planejamento, da filosofia, ideologia, princípios e valores do cooperativismo, bem como da busca constante do desenvolvimento humano, econômico, social e ambiental e da autogestão do sistema.

7. O SESCOOP, instrumento de profissionalização e monitoramento

O SESCOOP foi uma das maiores conquistas do cooperativismo, que propiciou viabilização dos projetos de profissionalização em todos os níveis das cooperativas. Essa profissionalização foi decisiva para que excelentes projetos de treinamento pudessem ser implementados, capacitando a gestão das sociedades cooperativas do Paraná.

Jamais faltaram recursos para os bons projetos, graças ao modelo adotado pelo SESCOOP-PR. A centralização de eventos de grande envergadura e que envolvessem todas as cooperativas, independentemente do ramo, e a descentralização para a realização de eventos específicos foram fatores de sucesso no alcance de elevado número de cooperativistas contemplados com treinamentos.

A parceria do Sistema OCEPAR (SESCOOP, OCEPAR e FECOOPAR) com as cooperativas na assunção de responsabilidades técnicas, de pessoal e financeiras também contribuiu muito para os avanços das cooperativas na área de formação. O aporte de recursos para o monitoramento, um dos objetivos do SESCOOP, alicerçou o Programa de Autogestão com inovações e ações que possibilitaram acompanhar as cooperativas de forma mais eficiente.

Os números obtidos com as ações específicas do Sescop-PR comprovam sua importante contribuição para o desenvolvimento do cooperativismo no estado. Somente em **2016**, foram realizados mais de **6.883** eventos, com **186.876** participantes. Na área de formação profissional, no mesmo ano, foram aplicados mais de **R\$ 28 milhões**.

Temos certeza de que o Sescop foi um dos principais fatores de estabilidade do cooperativismo. O forte investimento no capital humano e a crença no sucesso da profissionalização da gestão das sociedades cooperativas permitiram seu crescimento contínuo e sustentável.

8. Diretoria da Ocepar

O modelo adotado no Paraná para a composição da Diretoria da Ocepar mostrou-se muito adequado, facilitando a integração e participação dos diferentes ramos de cooperativas, o que fortaleceu a discussão de temas e projetos estruturais.

A escolha de um dirigente em cada núcleo cooperativo para compor a diretoria e a contemplação de dirigentes dos principais ramos, das cooperativas centrais e mais expressivas, estimularam a representatividade da Ocepar. Em qualquer ato de representação, estávamos sempre respaldados.

Nossa evolução em termos de cooperativismo do Paraná, sem dúvida, deve-se muito à atuação proativa e democrática da diretoria. Questionando, debatendo e sugerindo mudanças para melhorar, foi sempre o espírito construtivo que norteou as deliberações da Diretoria da Ocepar.

9. Núcleos cooperativos

Em 1991, quando Ignácio Aloysio Donel assumiu a Presidência da Ocepar para completar o mandato de Wilson Thiesen - que havia assumido a Presidência da OCB -, foram

constituídos os núcleos regionais cooperativos, com o objetivo de aproximar e integrar as cooperativas das diferentes regiões. Os cinco núcleos, um por região: Norte, Noroeste, Oeste, Sudoeste e Centro-Sul, apresentavam-se também como uma ótima alternativa para ampliar a interlocução entre a base (as cooperativas) e a direção da Ocepar.

A homogeneidade de ações regionais facilitava a discussão dos assuntos, que acabavam sendo comuns aos interesses das diferentes regiões. As ações e atividades foram aperfeiçoadas e assuntos de interesse coletivo no âmbito estadual começaram a ser levados à apreciação e deliberação dos dirigentes, objetivando sempre dar orientação à atuação da Ocepar na defesa das cooperativas.

Para dar força e representatividade às ações dos núcleos, a entidade promoveu uma reforma estatutária, inserindo um capítulo que trata da sua organização e seu funcionamento. O fortalecimento do papel dos núcleos deu-se pela inserção dos seus coordenadores como membros que compõem a Diretoria da Ocepar, democratizando ainda mais a representatividade regional junto à organização. Ao longo de seus ininterruptos 26 anos de atuação, com a realização de duas reuniões regionais anuais, uma em cada semestre, incontáveis foram as contribuições que nasceram nas discussões e que culminaram em resultados práticos e objetivos para as cooperativas.

Os assuntos levados à discussão nas reuniões eram preparados pelos profissionais do Sistema Ocepar, sempre passando pela apreciação e aprovação da diretoria. Podemos destacar que os mais importantes programas que beneficiaram as cooperativas foram debatidos nessas reuniões de núcleos, fornecendo subsídios à Ocepar para exercer com competência seu trabalho na aprovação e implementação de di-

versos programas e pendências, como Recoop, SESCOOP, PIS/Cofins, securitização das dívidas rurais e das cooperativas, Prodecoop, propostas para modernização da infraestrutura do Paraná, pedágio, legislação tributária, meio ambiente, integração, intercooperação, entre outros.

As reuniões de núcleos, realizadas de forma rotativa, permitem também conhecer a atuação individual das cooperativas, tornando mais rica a troca de experiências. O público-alvo – dirigentes, líderes de comitês e comissões, profissionais, jovens, mulheres e cooperados – possibilita partilhar as diferentes visões e levar o conhecimento das ações da Ocepar a um maior número de pessoas. A participação do público é muito positiva e ativa. Para otimizar o trabalho, é realizada uma palestra de formação ou informação sobre diferentes interesses das cooperativas. Depois, cooperados, líderes, dirigentes e colaboradores reúnem-se separadamente para a discussão de assuntos específicos de ordem política, técnica e econômica.

Se um dos objetivos da implantação dos núcleos era assessorar a Diretoria da Ocepar como elo de apoio e órgão consultivo, ele não só foi atingido, como superou todas as expectativas, passando a ser instrumento vital no estabelecimento de políticas e diretrizes de atuação para a entidade e todo o cooperativismo paranaense.

A troca de experiências, o maior diálogo e a integração entre os dirigentes dos diferentes ramos do cooperativismo evoluíram, permitindo avançar de forma significativa até no processo de parcerias e realizações efetivas de negócios entre cooperativas. Posso afirmar, com toda a experiência vivenciada nos 43 anos de cooperativismo que tenho, que os núcleos foram decisivos para o fortalecimento, crescimento e sucesso do cooperativismo no estado do Paraná.

10. Profissionalização da gestão

A profissionalização passou a ser pauta obrigatória das discussões das cooperativas, principalmente a partir da década de 1990, em função das dificuldades vivenciadas pelo setor. Há que se creditar também ao governo federal a exigência da profissionalização das cooperativas, especialmente após as negociações das dívidas rurais e o advento do Recoop. Tanto isso é verdade que a profissionalização foi uma das exigências do Ministério da Fazenda nas discussões das regras do Recoop.

Outro fato relevante foi o acelerado crescimento que as cooperativas experimentaram logo após o período de renegociação das dívidas, quando muitas passaram a realizar pesados investimentos no processo agroindustrial, o que exigia uma nova postura de gestão.

A Ocepar, sempre preocupada com o tema, promoveu amplo debate nos inúmeros fóruns e eventos que realizou com os dirigentes, criando um ambiente favorável para aprofundar os estudos no âmbito de cada cooperativa. Os modelos disseminaram-se, havendo, inclusive, algumas cooperativas experimentando a gestão profissional, com executivos oriundos do mercado. A maioria das experiências foi frustrante, porque o dirigente, muitas vezes, delegou a responsabilidade pela gestão a um profissional contratado, sem o acompanhamento necessário para direcionar suas ações de acordo com a visão do cooperado em termos de resultado. É óbvio que o profissional sempre atua para o fortalecimento da empresa, não se preocupando somente com os cooperados, enquanto o dirigente eleito tem a visão da qualidade dos serviços e resultados, que devem beneficiá-los.

A ausência do dirigente no dia a dia, na maioria das cooperativas que adotaram o modelo de mercado tradicional,

provocou distorções, levando-as a sérias dificuldades. Felizmente, o assunto ganhou novo rumo no fim da década de 1990, quando o Sescop foi criado, tendo como um dos objetivos centrais a profissionalização e o treinamento de todos os públicos das cooperativas. Assim, presidentes e dirigentes das cooperativas paranaenses, apoiados pelo Sistema Ocepar, passaram a discutir e estabelecer estratégias para a realização de um programa de treinamento e capacitação voltado aos executivos. Com o apoio da equipe do Sistema Ocepar e a designação dos agentes de desenvolvimento em cada cooperativa, as demandas foram levantadas e os programas começaram a ser implementados.

Destaca-se a visão estratégica e de futuro que os dirigentes começaram a ter em relação aos investimentos no capital humano. As demandas cresceram e os executivos contratados passaram a participar de eventos cada vez mais elaborados, com resultados extremamente positivos na gestão. Além de cursos de longa duração e viagens ao exterior para conhecimento da realidade local, ocorreu uma sinergia muito boa entre os profissionais, com troca de informações entre os participantes. Como resultado, o Programa de Autogestão e Desenvolvimento Humano do Sistema Ocepar tem aferido resultados positivos da década de 2000 até hoje. A qualidade da gestão passou a ser uma condição indispensável para acompanhar o crescimento geométrico das cooperativas no Paraná.

Mas era preciso um passo além e, depois de muita discussão, análise e debates em reuniões da diretoria, núcleos e fóruns, foram estabelecidos programas específicos para os presidentes. Foram promovidos cursos de alto nível, com a contratação de serviços de universidades do exterior, específicos, voltados à gestão, planejamento, administração e outros, sempre com o objetivo de propiciar aos presidentes a oportunidade de aperfeiçoamento.

Trocas de experiências, participação em eventos de alto nível e viagens para aprofundar conhecimentos foram planejadas e realizadas com excelentes resultados. No caminho das mudanças, despertou nas cooperativas a discussão de modelos de gestão profissional que pudessem ser implementados para dar suporte ao seu crescimento. Apesar de estar ainda numa fase inicial, algumas cooperativas já a implementaram. O modelo mais evidente, no momento, é o que mantém o conselho de administração, responsável pela aprovação do planejamento da sociedade com base nas sugestões oferecidas pelos cooperados. A diretoria executiva contratada tem a função de execução efetiva desse planejamento. Evidentemente, é muito importante que o conselho exerça sua função de acompanhar a execução do planejamento, sugerindo e corrigindo rumos para que seja cumprido dentro das aspirações emanadas pelos cooperados.

Outros modelos mais tradicionais e simples também têm sido adotados, como o da diretoria executiva e um conselho que delega a responsabilidade pela execução do planejamento, mas sem a presença diária do presidente ou membro do conselho.

Certamente, há muito a avançar em relação a novos modelos e isso tem que acontecer de modo a harmonizar os interesses dos cooperados, o crescimento da cooperativa e a vontade efetiva de fazer as coisas acontecerem de forma cada vez mais profissional e com foco em resultados positivos.

11. Certificação de conselheiros

Outra iniciativa importante que vem gerando bons resultados é o Programa de Certificação de Conselheiros, implantado pelo Sistema Ocepar a partir da década de 2010. É um

evento certificado pelo ISAE/FGV, que tem como escopo propiciar aos futuros dirigentes (eleitos) a oportunidade de participar de um curso de média duração, com foco em gestão, planejamento, cooperativismo etc., propiciando condições para sua capacitação e tendo como resultado a melhoria da qualidade do trabalho dos conselheiros. Acredito que, com o decorrer do tempo, esse programa será obrigatório para que o cooperado habilite-se a ser dirigente (eleito) de uma cooperativa.

Por fim, cabe destacar que o processo de profissionalização das cooperativas, principalmente a partir de 2000, foi fundamental e - eu até ousaria dizer - imprescindível para que o cooperativismo paranaense atingisse tão expressivo grau de desenvolvimento e qualidade do trabalho realizado em benefício dos cooperados.

Cabe destacar que o debate sobre o assunto despertou o interesse dos dirigentes, que começaram a aperfeiçoar o modelo de suas respectivas cooperativas. O presidente da Cocamar, Luiz Lourenço, foi pioneiro na discussão e implementação do novo processo de gestão profissional.

12. Responsabilidade, transparência e ética

Sem medo de errar, afirmo que a responsabilidade assumida pelo Sistema Ocepar desde sua constituição, em 1971, até hoje é motivo de reconhecimento por todos que trabalham e atuam no cooperativismo do Paraná.

A forma profissional com que a entidade sempre defendeu os interesses dos diferentes ramos, junto ao Executivo, Legislativo, Judiciário, entidades congêneres e sociedade, rendeu-lhe credibilidade e reconhecimento como entidade responsável e séria. A transparência de sua atuação, especialmente nos projetos e programas que desenvolveu em

benefício das cooperativas, legitimou-a como entidade séria que sempre buscou viabilizar políticas voltadas ao desenvolvimento do cooperativismo. Sua atuação ética, respeitando as individualidades e posições próprias emanadas das cooperativas, foi sempre a diretriz que norteou sua postura. A responsabilidade com que sempre defendeu as cooperativas, com dados e informações seguros e sérios, foi a base para o alcance de resultados positivos em suas ações em defesa das cooperativas.

Se, por um lado, a responsabilidade dos presidentes que passaram pela Ocepar colocou-a num patamar de credibilidade, por outro, sempre contou com o apoio e responsabilidade dos presidentes das cooperativas filiadas, que em suas bases, em seus municípios, exerceram com esmero e dedicação o papel de bem guiar suas sociedades.

Certamente, a responsabilidade, a transparência e a ética foram determinantes no papel do Sistema Ocepar para alicerçar sua *expertise* em prol do desenvolvimento do cooperativismo no estado.

13. Presidentes da Ocepar

O processo de eleição das diretorias da Ocepar e seus presidentes foi, no decorrer de sua existência, motivo de muita tranquilidade. Em nenhuma oportunidade houve disputa de chapas; pelo contrário, no momento de algum debate maior, prevaleceu o acordo para que não houvesse divisão.

Até 1996, o presidente da Ocepar não tinha função executiva; era cedido por uma cooperativa, que mantinha sua remuneração, e exercia as funções sem perceber qualquer vantagem financeira. Alguns presidentes, no início da entidade, utilizaram até o veículo particular para realizar seu trabalho, sem qualquer custo para a entidade. O presidente

vinha periodicamente à Ocepar e despachava com o diretor executivo ou superintendente para encaminhamento dos assuntos. Alguns, liberados pelas suas cooperativas, dedicavam mais tempo no exercício da função.

Com o passar dos anos, as demandas cresceram e foi preciso reformar o estatuto para ter um presidente em dedicação exclusiva. Foi o que aconteceu a partir de 1996, quando se elegeu uma diretoria e esta escolheu o presidente executivo, submetido à aprovação da assembleia.

Todos os presidentes que lideraram a Ocepar foram extremamente profissionais e éticos, dando sequência às ações iniciadas anteriormente e que tinham que ter continuidade. Essa foi a marca registrada da entidade, permitindo que nenhum programa fosse desativado ou encerrado sem uma avaliação acurada sobre seus resultados.

A liderança exercida pela Ocepar, reconhecida pelas lideranças das cooperativas, demonstra a assertiva de sempre ter um processo transparente e ético na escolha de seus dirigentes. Mais uma vez, fica demonstrado que esse fato foi importante e contribuiu para o sucesso do cooperativismo em nosso estado.

14. Assistência técnica e de gestão aos cooperados

Quando analisamos o cooperativismo agropecuário no início da década de 1970, verificamos sua quase total dependência externa no que tange ao trabalho de assistência técnica fornecida aos cooperados. Graças ao bom relacionamento e visão dos dirigentes das cooperativas e da Acarpa (mais tarde, Emater), convênios foram assinados e o suporte técnico quase sempre era de responsabilidade da boa estrutura profissional da extensão rural.

A evolução das cooperativas e as demandas cada vez

maiores por parte dos cooperados em relação ao rol de serviços prestados induziram as cooperativas a se organizar e fortalecer sua atuação na área. A ampliação do número de profissionais ligados ao campo foi muito importante no que se refere a uma orientação mais próxima e segura ao cooperado. A adoção tecnológica passou a ter papel preponderante no aumento da produção e produtividade da agropecuária junto aos cooperados.

Os desafios dos profissionais também eram enormes, pois as tecnologias advindas dos centros de pesquisa precisavam chegar rapidamente aos cooperados. A Ocepar, mais uma vez, desempenhou seu papel para que os profissionais das cooperativas pudessem ter informações recentes de forma rápida. Cursos, eventos e dias de campo junto aos centros de pesquisa foram ações coordenadas pelo Departamento Técnico e Econômico da Ocepar, que surtiram bons resultados no campo.

Novos desafios surgiram, entre eles, a gestão profissional das propriedades. As cooperativas adequaram-se e passaram também a dar suporte aos cooperados para a profissionalização da gestão no âmbito da propriedade rural. Direcionar ou redirecionar atividades e processos para a obtenção de melhores resultados passou a ser um trabalho normal nas estruturas profissionais das cooperativas. Hoje, esse desafio continua, porque o acompanhamento tecnológico tem que ser permanente. Os mais de 1.800 profissionais de nossas cooperativas têm feito esse trabalho na assistência técnica agropecuária com muita competência, o que pode ser comprovado pelo alto nível de adoção tecnológica dos cooperados.

O suporte oferecido pelas cooperativas, extensão rural e Sistema Ocepar foi fundamental para alavancar o desenvolvimento tecnológico, com ganhos efetivos na produtividade.





7

QUESTÕES QUE DEVEM MERECER ATENÇÃO

A experiência mostra, com clareza, o caminho do sucesso das cooperativas. Esse sucesso está ligado à participação democrática, boa gestão, planejamento, autogestão, formação etc., que devem estar na pauta permanente dos assuntos afetos aos presidentes, diretores e conselheiros.

QUESTÕES RELEVANTES QUE DEVEM MERECEER ATENÇÃO DOS PRESIDENTES

1. Sucessão

As sociedades cooperativas paranaenses cresceram muito e hoje são, em significativo número de municípios, as maiores empresas e arrecadoras de tributos. Também por isso seu processo de sucessão é algo que deve merecer especial atenção. Sabemos que formar pessoas para assumir posições de comando não é tarefa fácil, mas é preciso envidar esforços para ter na retaguarda pessoas preparadas para tal.

As lideranças que se destacam nas cooperativas podem e devem merecer, por parte dos dirigentes, a oportunidade de acompanhar o dia a dia de presidentes e dirigentes para adquirir experiência e, no futuro, poder dar continuidade ao trabalho que hoje realizam. Observamos que, na última década, o assunto sucessão começou a ser discutido com mais afinco no seio cooperativista paranaense. Novos modelos de governança e gestão passaram a incorporar o tema. É muito importante que os atuais dirigentes conduzam esse processo de forma a possibilitar que cooperados capacitados e com bom conhecimento de cooperativismo sejam preparados, permitindo uma sucessão em que se mantenham a prática da boa gestão e a necessária eficiência e eficácia que a cooperativa precisa para ofertar melhores serviços aos seus integrantes.

Esse assunto deve ser mais discutido no Fórum dos Presidentes, em que as boas práticas exercidas no âmbito na-

cional e internacional podem ser compartilhadas. É um assunto complexo, mas que não pode ficar à margem de um bom diálogo, discussão e troca de experiência. O crescimento vertiginoso das cooperativas do Paraná determina que tenhamos bom discernimento para ampliar esse debate, que certamente trará enormes benefícios ao cooperativismo do estado.

Cabe destacar que a Ocepar, preocupada com o assunto, já vem investindo fortemente em programas que têm como escopo a formação de dirigentes, que certamente serão os futuros gestores de nossas cooperativas.

2. Planejamento da cooperativa

Muitas cooperativas ainda não dispõem de planejamento na exata acepção da palavra. A profissionalização que vem sendo experimentada pelo cooperativismo do Paraná exige que, independentemente do seu tamanho ou área de ação, a cooperativa estabeleça um planejamento que lhe assegure saber aonde deseja chegar.

Muitas vezes, o que se vê é uma proposta de metas (ações) e um orçamento extremamente enxuto, que não podem ser considerados um planejamento. Ouvir os cooperados pelos mecanismos que a cooperativa dispõe, escutar os conselhos, comitês, comissões etc. e coletar subsídios sobre os reais interesses em serviços que a cooperativa pode prestar são excelentes contribuições para a elaboração de um plano que contemple efetivamente a vontade do cooperado.

A direção precisa estar aberta para que a equipe profissional possa, em conjunto com a diretoria, elaborar o planejamento da sociedade, definindo claramente o que precisa ser realizado para atingir metas estabelecidas no diálogo com o quadro social. Um bom planejamento é fundamental

para dar sustentação técnica, operacional e até política junto ao quadro social. Quando o cooperado sente-se partícipe do processo, assume com mais facilidade os riscos do negócio.

Pela complexidade e amplitude dos serviços e produtos hoje trabalhados pelas cooperativas, o planejamento é um instrumento muito valioso e fundamental para priorizar aquilo que efetivamente é importante para o desenvolvimento dos cooperados e da cooperativa. Um bom planejamento é um passo decisivo para que metas sejam alcançadas, colaboradores sejam responsabilizados na sua execução e cooperados possam ser mais bem atendidos.

Ao fazê-lo, deve-se ter em mente que, na sua execução, é preciso ter mão forte e firme, caso contrário o fracasso pode ser o resultado não desejado. Cabe à diretoria, em especial, ao presidente, fazer o planejamento acontecer. Mesmo com uma diretoria executiva contratada, o presidente sempre terá a responsabilidade e a importante missão de dar rumo ao planejamento, levando em consideração as aspirações dos cooperados.

3. Profissionalização da gestão

Algumas cooperativas adotaram o modelo de gestão em que os colaboradores exercem o papel executivo, muitas vezes sem o acompanhamento ou direcionamento dos dirigentes eleitos. No passado, quando isso aconteceu, cooperativas entraram em dificuldade e algumas quase chegaram à liquidação.

É óbvio que a profissionalização executiva é salutar, mas é preciso o acompanhamento na execução das diretrizes e metas estabelecidas pela assembleia. O dirigente eleito tem o direito e obrigação de fazê-lo, sob pena de ser omissor e colocar a cooperativa em risco.

Os novos modelos de gestão têm direcionado para uma gestão executiva. Isso é necessário, especialmente naquelas cooperativas que cresceram muito e estão, hoje, num patamar em que a profissionalização da gestão é algo imprescindível para continuar crescendo. É evidente que o melhor modelo ainda é aquele com uma diretoria ou um conselho eleito pelos cooperados e uma diretoria executiva contratada, que irá exercer o papel de gestor das ações necessárias para colocar em prática as propostas aprovadas em assembleia e que devem constar do planejamento estratégico da cooperativa. A diretoria eleita, com ou sem apoio de um conselho, que pode ser formulador de políticas, diretrizes e metas demandadas pelos cooperados, deve exercer com assiduidade o acompanhamento na sua execução e redirecionamento de ações, se for o caso.

Essa mescla entre diretoria executiva eleita e contratada tem dado bons resultados. A Ocepar vem proporcionando uma boa discussão sobre a profissionalização da gestão das cooperativas, inclusive, assessorando algumas delas na discussão do melhor modelo. O cuidado que sempre se deve ter é de que o “dedo” do dirigente eleito esteja constantemente presente.

A profissionalização tem sempre que ter foco em duas vertentes: melhor resultado para o cooperado e fortalecimento da cooperativa. Aqui reside o importante papel do presidente: exercer o equilíbrio entre o executivo e o cooperado, razão principal da ação cooperativa.

4. Cooperativa de um homem só

Há cooperativas cujo comando diretivo está sob a responsabilidade de apenas uma pessoa. Além de se caracterizar como gestão de alto risco, a sociedade pode sofrer graves

consequências caso a pessoa venha a ter problemas e não possa continuar exercendo a função. Também há o risco da concentração de poder e de pouca transparência ao quadro social. A prática tem demonstrado que cooperativas geridas com base num único dirigente, que faz e desfaz e que planeja pela sua cabeça apenas, causam muitos prejuízos aos cooperados.

A centralização e a execução das atividades de uma cooperativa por apenas uma pessoa não são salutares nem desejáveis. É preciso criar uma equipe de dirigentes e de profissionais que possam discutir questões importantes e que geram dúvidas se são decididas por uma única pessoa. É necessário entender que, numa cooperativa, a diretoria eleita (presidente) representa a vontade de milhares de cooperados e o presidente deve diluir o risco de uma decisão errada que pode prejudicar a todos.

Saber se assessorar bem e ter conselhos especializados, conselhos de cooperados e bons profissionais só contribuem para o sucesso da cooperativa.

5. Omissão do quadro social

Um dos principais problemas que ocorrem nas cooperativas é a omissão do quadro social em relação à sua sociedade. Muitas vezes, pela forma como são conduzidas as assembleias e reuniões, o quadro social tem dificuldade de uma participação mais ativa. Questões importantes não questionadas vão se acumulando e podem levar a cooperativa à extrema dificuldade e até mesmo à liquidação ou incorporação. Os membros que compõem a sociedade - os cooperados -, que são os legítimos donos, têm a obrigação de participação ativa nas decisões da cooperativa.

A omissão está relacionada a diversas causas, entre as quais destacamos:

1. O desconhecimento do que é, como funciona e os direitos e deveres que cada cooperativa tem perante sua sociedade.
2. O pouco conhecimento e dificuldade de acesso do cooperado aos inúmeros serviços ofertados pela cooperativa.
3. O baixo nível de educação cooperativista de grande parcela dos cooperados.
4. A falta de informações do cooperado, que não sabe que pode solicitar à diretoria todas as informações que deseja para melhor acompanhar o trabalho da cooperativa.
5. A baixa participação do cooperado nos eventos realizados pela cooperativa, como treinamentos, reuniões, assembleias e outros.
6. A omissão da cúpula da cooperativa em levar informações mais elaboradas e esclarecedoras para deliberação dos cooperados.

6. Intercooperação e integração

Talvez um dos principais temas que merecem a atenção dos dirigentes é o processo de integração das cooperativas. O nome que se utiliza não importa, pode ser parceria, aliança estratégica, acordo ou tantos outros. O que se observa é que o crescimento e exigências do mercado estão cada vez mais a cobrar de nossas lideranças uma postura que permita dialogar sobre o tema e buscar alicerçar a tão necessária integração.

Mercados crescentes, com maior inserção de novos consumidores, como China, procuram produtos mais elaborados

e prontos para o consumo e, o mais interessante, em volumes elevados. Evidentemente, numa primeira fase, o dirigente raciocina que sozinho pode atender a determinadas demandas. Isso até é uma verdade, mas, na medida em que os concorrentes organizam-se e oferecem volumes maiores, a tendência é perder esse mercado.

Por meio da interação entre as cooperativas, podem-se ofertar produtos diferenciados, de alta qualidade, atendendo às demandas do comprador, reduzindo custos pelo volume e otimizando seus resultados. Até os investimentos ficam mais fáceis e leves de ser feitos, pois são partilhados entre as cooperativas, facilitando sua viabilidade e execução. A parceria e a integração diminuem consideravelmente a própria concorrência entre cooperativas.

Outra faceta que merece análise das lideranças é a integração entre as cooperativas de diferentes ramos. Utilizar parcerias para a redução de custos ou a oferta de novos serviços aos cooperados é uma forma inteligente de fortalecer as ações sistêmicas do cooperativismo.

Em função da nossa cultura como dirigentes cooperativistas, deveríamos colocar a cooperação acima das posições individualistas, em que o ganho-ganha deve prosperar. A sociedade como um todo é capitalista e nós, como cooperativistas, temos muita dificuldade de superar essa imposição de uma cultura em que prevalece o individualismo. O que tem prejudicado uma maior integração dentro do sistema cooperativista são as diferenças de gestão, as condições socioeconômicas individuais e até mesmo a forma como as cooperativas trabalham.

O Sistema Ocepar tem um papel de destaque na condução desse processo. É necessário não só estimular a integra-

ção, mas trazer bons exemplos que permeiam a sociedade cooperativa brasileira e internacional para avivar o estímulo à intercooperação.

Não se duvida que o cooperativismo, mais cedo ou mais tarde, terá que abraçar essa causa com determinação para não perder o bonde da história. Aqui, cabe ao presidente e dirigentes desmistificar o debate sobre o tema e tomar a iniciativa para, efetivamente, fazer acontecer a integração, a exemplo do que vimos em relação ao processo de parceria entre Frísia, Castrolanda e Capal.

Está na hora de os presidentes liderarem tal iniciativa. O cooperativismo do Paraná está preparado para exercer o papel de vanguarda nesse campo.

7. Nova lei cooperativista

Desde 1988, com a promulgação da Constituição Federal, o cooperativismo vem debatendo a aprovação de uma “nova lei” para o sistema. Hoje, somos tratados no campo tributário de acordo com os interesses específicos do governo, sem considerar que um artigo constitucional diz que o estado tem a responsabilidade de regulamentar o assunto. Esse posicionamento é inaceitável diante das características peculiares que as cooperativas exercem em relação à distribuição de renda. Por isso, o tratamento tributário delas deveria merecer melhor consideração por parte das autoridades.

Em que pese todo o esforço, um dos fatores que mais prejudicaram a viabilização na aprovação de uma nova lei para as cooperativas foi a desenfreada constituição, à margem da lei, de cooperativas a partir de 1988. Sem controle e acompanhamento de qualquer entidade estatal, absurdos foram cometidos, trazendo prejuízos à imagem do cooperativismo

constituído sob as regras universais da cooperação e respeito às leis. A omissão dos órgãos governamentais e entidades foi brutal, impondo uma realidade distorcida com as cooperativas criadas à margem das boas práticas que deveriam sempre nortear o setor.

Talvez, nossa estratégia para aprovar uma nova lei tenha sido equivocada ou pouco profícua. Essa é uma questão fundamental a ser tratada e acompanhada para fortalecer o cooperativismo no Brasil. Devemos cobrar com mais insistência, buscar o apoio da Frencoop, desenvolver uma ação integrada e permanente em Brasília para colocar a nova lei em pauta e aprová-la. Regras para a constituição, o Programa de Autogestão, a tributação, a capacitação de dirigentes para assumir cargos na sociedade e outras precisam ser contempladas numa lei que modernize e apoie as ações do cooperativismo brasileiro.

O Sistema OCB, com o apoio das OCEs e cooperativas, tem a obrigação de liderar tal iniciativa, garantindo um debate de alta qualidade, preservando sempre os ideais cooperativistas e, sobretudo, a regulamentação de questões fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do bom cooperativismo no Brasil. Somente com uma ação forte, com profissionais preparados e políticos comprometidos com o cooperativismo, poderemos avançar. Um grupo permanente de atuação junto ao Sistema OCB, sob coordenação do presidente da entidade, poderia trazer bons frutos na aprovação dessa lei.

8. Autogestão, caminho de soluções

Entender a autogestão na verdadeira acepção da palavra tem sido muito difícil no âmbito da maioria das cooperati-

vas e até mesmo junto às entidades de representação. Não há uma vontade “política” de assumir com total empenho o exercício da autogestão.

Os programas em execução nos estados, com exceção de poucos, talvez dois ou três, têm sido um arremedo do que se deseja. A própria coordenação na esfera nacional tem ficado muito aquém quanto ao trabalho que precisa ser realizado para a sensibilização dos dirigentes das entidades estaduais e, sobretudo, o preparo dos profissionais que atuarão nessa área. Sem medo de errar, este é um dos maiores desafios que tem o cooperativismo brasileiro para dar segurança quanto à seriedade, responsabilidade e garantia ao cooperado e sociedade no bom exercício da cooperação.

Muitos afirmam que, para a implantação do Programa de Autogestão no contexto do país, é necessária uma nova legislação cooperativista, que contemple tal assunto. É claro que isso seria o ideal, mas, enquanto não temos a aprovação da lei, poderíamos dar passos importantes se tivéssemos mais determinação na execução do projeto que já foi aprovado pelo sistema de representação no Brasil.

Um bom trabalho de esclarecimento junto aos dirigentes das organizações estaduais de cooperativas, com profissionalismo e evidenciando a importância e os resultados positivos naquelas cooperativas que adotaram a autogestão como instrumento de gestão, certamente aceleraria a implantação num maior número de estados. Enquanto não mostrarmos claramente ao dirigente que a autogestão é um programa para a cooperativa e lhe dá enorme segurança na gestão do dia a dia e transparência das ações junto ao quadro social e sociedade, haverá sempre uma desconfiança no fornecimento de dados e informações para sua operacionalização.

Para superar as resistências no Paraná, o profissionalismo, programas consistentes de treinamento e o resultado efetivo de toda ação do projeto para a sociedade cooperativa e quadro social foram fundamentais. É evidente que as resistências continuarão a existir, fruto de dificuldades que algumas cooperativas podem estar vivenciando ou até mesmo daquele dirigente que não quer mostrar a sua realidade. No entanto, pelos resultados obtidos no programa em execução no Paraná, podemos afirmar com toda segurança que a ação sistêmica para a implantação da autogestão no Brasil precisa ser assumida como prioridade e determinação. Não podemos mais ficar fingindo que temos um Programa de Autogestão no país, pois as ações ainda são muito tímidas e praticamente sem resultados mensuráveis.

A autogestão está no DNA do cooperativismo e é preciso que tenhamos a coragem de enfrentar esse assunto de frente e com total profissionalismo, caso contrário continuaremos a reclamar que nosso cooperativismo, em várias regiões do país, não vem atingindo plenamente seus objetivos.

9. Capitalização, reservas e formação de fundos

Um dos maiores dilemas do cooperativismo sempre foi o processo de capitalização. A legislação vigente estabelece algumas regras, tanto para capitalização quanto para a formação de fundos e reservas.

À medida que as cooperativas crescem, as necessidades de capitalização e criação de fundos e reservas aumentam consideravelmente. Muitas vezes, o processo tradicional de capitalização, pautado no que rege a lei, não é suficiente e até pode inviabilizar a competitividade da cooperativa. Veja-se o caso da retenção de valores para a capitalização sobre a

compra de insumos ou recebimento da produção do cooperado; a lei diz que se pode reter até 3% do valor. Em muitos casos, isso significa que, a cooperativa retendo esse valor, o cooperado vai receber menos do que o mercado vem pagando, o que provoca até o desvio da produção. Não sabe o cooperado que a retenção dos 3% vai para sua capitalização. O imediatismo por parte do cooperado não leva em consideração essa questão e, por isso, ele adota procedimentos que vão contra seu próprio interesse.

Outra situação que se percebeu no decorrer dos anos é que o cooperado que está há muito tempo na cooperativa tem um capital elevado e, é óbvio, a tentação da sua retirada é enorme. Há vários exemplos de cooperados que se desligaram da cooperativa só para levantar o capital que tinham na sociedade. Para não perder o vínculo, associam esposas ou filhos, continuando, assim, a usufruir dos serviços e outros benefícios que a cooperativa oferece. Várias cooperativas perceberam que precisavam criar novos mecanismos para evitar essa situação e introduziram mudanças em seus estatutos para ampliar os percentuais das sobras destinadas aos fundos legais e reservas específicas constituídas junto à cooperativa. Como alguns fundos legais não podem ser distribuídos, isso fortalece a estrutura de capital da cooperativa. Outras adotaram algumas condições para devolução do capital aos cooperados, como idade mínima, doenças e outras, naturalmente aprovadas em assembleia. Ainda, há aquelas que adotaram procedimentos de formação de reservas específicos e por produto para dar sustentação de preços em determinadas ocasiões em que o mercado não é favorável ao cooperado.

A criatividade tem sido grande para manter a cooperativa capitalizada, mas ainda há muitas que detêm baixo nível

de capitalização, com consequências operacionais danosas à sociedade, principalmente quanto ao acesso ao crédito para atender às demandas de serviços a ser prestados aos cooperados.

O processo de capitalização e formação de fundos e reservas é um tema permanente de análise e debate junto às cooperativas. O Sistema Ocepar tem propiciado análise sobre o assunto e, sistematicamente, vem discutindo com as cooperativas durante as visitas técnicas do Programa de Autogestão. Alertas são formalmente deixados para as cooperativas nos relatórios anuais, àquelas que precisam melhorar seu nível de capitalização. Abraçar a questão com mais determinação é uma condição indispensável para o crescimento e sustentação das cooperativas.

Os bons modelos adotados por cooperativas no fortalecimento das estruturas de capital devem ser compartilhados. Mais uma vez, aqui, a organização estadual tem um papel fundamental em alimentar o debate e a discussão para que a troca de experiências e os bons exemplos possam contribuir para a melhora do nível de capitalização das cooperativas.

CONCLUSÃO

Os relatos contidos neste livro foram vivenciados e acompanhados por mim, mas sua realização deve-se ao empenho e dedicação de muitas pessoas, que atuam no cooperativismo e, especialmente, ao profissionalismo e capacidade de realização dos colaboradores do Sistema Ocepar (Ocepar, Fecooper e SESCOOP) e à sensibilidade de excelentes profissionais que atuam no governo (federal, estadual e municí-

pal), muitos desprovidos de vaidades, atuando com o único objetivo de bem atender às pessoas, e, especialmente dos dirigentes e colaboradores de nossas cooperativas, verdadeiros artífices na prática da cooperação.

Portanto, o conhecimento aqui contido não é de minha propriedade, mas resultado das experiências de dezenas de milhares de pessoas, que permitiram amadurecer ideias e consolidar o cooperativismo paranaense num patamar invejável. Todos os dias, há novas situações, desafios desconhecidos que devem ser superados para manter a solidez de nossos empreendimentos cooperativos.

Julgo que aqui há relatos de experiências e resultados capazes de deixar bem claro o caminho que deve ser percorrido pelas lideranças cooperativas, cooperados e colaboradores para vencer os desafios atuais e futuros. Sobre nossas conquistas, sou testemunha de que nada foi fácil; algumas experiências foram frustrantes, mas, de forma geral, alcançamos resultados que orgulham todos nós, cooperativistas, pelos reflexos positivos em benefício dos cooperados.

Espero oferecer informações e conhecimentos que possam contribuir para a continuidade no aperfeiçoamento de nossas ações, em benefício de um cooperativismo cada vez mais sólido, capaz de atender às efetivas aspirações dos cooperados, objeto de todo esforço cooperativo.



8

ANEXOS

- Autofiscalização das cooperativas do Paraná
 - O caminho para a autogestão
 - Projeto de autogestão das cooperativas do Paraná (o início)
- Compromisso com o desenvolvimento integrado
 - Fórum dos Presidentes das Cooperativas Agropecuárias do Paraná
 - Discurso de João Paulo Koslovski no lançamento do Plano Safra 2007-2008
 - Pronunciamento do deputado federal Moacir Micheletto, presidente da Frencoop

AUTOFISCALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ¹

O cooperativismo paranaense realizou, a partir de 1983, uma experiência altamente positiva no que concerne ao desatrelamento da interferência estatal nas cooperativas. Numa ampla discussão entre governo, entidades de representação e cooperativas, foi implantado o Projeto-Piloto de Autofiscalização, que permitiu alicerçar os primeiros passos rumo à autogestão no Paraná.

Para que se tenha uma visão global do que foi estabelecido, transcrevemos a íntegra e alguns comentários sobre esse projeto:

AUTOFISCALIZAÇÃO

Introdução

Quando se fala em autofiscalização, a primeira impressão que se nos apresenta é o ato de alguém estar fiscalizando a si mesmo. O assunto torna-se mais complexo quando entendemos que a autofiscalização significa o início do processo de liberação do sistema cooperativista da tutela fiscalizadora governamental.

Na esfera de governo, a autofiscalização tem sido entendida como de competência exclusiva do Estado, não cabendo, conseqüentemente, a palavra “autofiscalização”. Na prática, para aqueles que atuam no cooperativismo, não importa a palavra em si, mas o que se pretende com o projeto, isto é, acabar com o mito de que as cooperativas precisam continuar tuteladas eternamente para serem eficientes e eficazes.

O que se quer é dar aos cooperativistas instrumentos modernos e eficazes de ação preventiva na correção de imperfeições que porventura sejam detectadas na administração da sociedade; despertar os órgãos da cooperativa para o processo de autogestão, liberando as cooperativas da ação “fiscalizadora estatal”, que tem se mostrado ineficiente, porque as

¹KOSLOVSKI, João Paulo. Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade. 3. ed. Curitiba: SESCOOP-PR, 2004. p. 13-28.

entidades estatais não dispõem de recursos financeiros e humanos qualificados e suficientes para a realização da fiscalização.

A fiscalização do governo apresenta-se, em certos casos, como cerceadora de uma ação mais efetiva dos órgãos de fiscalização das cooperativas, por estes partirem do pressuposto de que a cooperativa está sempre na mira do órgão governamental fiscalizador e de que a fiscalização é realizada constantemente, gerando acomodação e transferência de responsabilidade.

É preciso que as autoridades entendam que a autofiscalização pretende a liberação das cooperativas da tutela governamental dentro de uma ação preventiva e não curativa, evitando que a demora na tomada de medidas e decisões possa levar as cooperativas a um processo de liquidação.

A experiência vivida no Paraná precisa ser amplamente debatida e aperfeiçoada. As sugestões que vêm sendo oferecidas pelos dirigentes, conselheiros fiscais e até mesmo funcionários executivos de cooperativas devem ser analisadas pelas autoridades competentes.

É importante salientar que o próprio sistema está oferecendo, agora, uma alternativa viável para melhorar os controles, inclusive bancando os custos decorrentes da sua execução. É evidente que a autofiscalização precisa ser debatida visando a encontrar alternativas como opção de aperfeiçoamento do projeto. Contudo, é preciso que se agilize o processo da discussão. É necessário que se amplie o leque das informações sobre o assunto e este é um dos objetivos desta publicação.

Não resta dúvida de que a autofiscalização representa o início da tão almejada autogestão do sistema. Contudo, os primeiros passos que estão sendo dados em direção a esta conquista têm que ser ponderados por todos aqueles que direta ou indiretamente buscam a melhoria do cooperativismo.

Cabe aqui transcrever uma das propostas apresentadas pelo presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) e da Associação de Orientação às Cooperativas (Assocep), Guntolf van Kaick, por ocasião da realização, em Brasília, no ano de 1984, do Seminário Nacional das Cooperativas Agropecuárias, que retrata com rara propriedade a necessidade de o sistema conquistar a autogestão:

Partir conscientemente para o fortalecimento das entidades representativas do ápice da pirâmide do poder, OCB e OCEs, reforçando o Conselho Nacional de Cooperativismo como órgão maior do cooperativismo nacional, no qual as cooperativas brasileiras, com maioria de votos, passariam a julgar, em última instância, as decisões de interesse do sistema, cumprindo

ademais sua condição normativa e interpretativa dos preceitos legais, como vontade executiva delegada pelo ministério ao qual estará afeto.

Desta forma, a OCB assumiria progressivamente a crescente responsabilidade autogestionária no sistema, delegada a ela por força de lei. A OCB e suas filiadas passariam a exercer, além das atuais funções de representação do sistema e de apoio técnico consultivo ao governo, as tarefas de harmonização dos interesses das cooperativas - suas filiadas -, bem como pela implantação de auditorias internas e externas. Passariam a promover o acompanhamento das cooperativas tanto no campo contábil, fiscal e tributário, como também no operacional e administrativo.

Julgamos, ainda, ser de fundamental importância para a consolidação destas atribuições a serem delegadas ao sistema OCB, a aprovação, a partir das bases, em um congresso nacional cooperativista, de um código de ética como balizador do comportamento dos cooperativistas em relação às suas cooperativas e das cooperativas entre si em relação a seus cooperados e órgãos representativos.

O CAMINHO PARA A AUTOGESTÃO²

1. Histórico

Dentro do princípio do processo de autogestão do sistema cooperativista apregoado por ocasião da realização do IX Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília, de 15 a 17/04/80, que previa, entre outras, a liberação das cooperativas da fiscalização exercida pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra)³ e a obtenção do controle acionário do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) pelas cooperativas e um forte sistema de divulgação cooperativista em nível nacional, é que começou a ser delineado o Projeto de Autofiscalização, hoje em execução no estado do Paraná.

O assunto, apesar de polêmico, foi motivo de ampla discussão no seio cooperativista em várias reuniões e encontros realizados no estado. Das ideias e sugestões coletadas nesses diversos eventos, o engenheiro agrônomo José Antonio de Souza Filho, do Grupo Coordenador de Cooperativismo (Grucoop), do Incra-PR, passou a debater o assunto com mais profundidade junto à Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

²KOSLOVSKI, João Paulo. **A caminho da autogestão das cooperativas do Paraná**. Curitiba: OCB/Ocepar/Assocep, 1987. p. 13-28.

³Em 9 de julho de 1970, pelo Decreto nº 1.110, o governo federal criou o Incra, resultado da fusão do Instituto Brasileiro de Reforma Agrária (Ibra) e do Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (Inda).

(Ocepar), após o que foi elaborado o documento-base, sendo ele apresentado em reunião dos órgãos do cooperativismo, em 30/11/81.

O documento original propunha a liberação das cooperativas agropecuárias do processo de fiscalização rotineira exercida pelo Incra-PR, por meio do Grucoop, assim como tratava da delegação das intervenções nas cooperativas para a Ocepar.

Realizados os ajustes necessários, o documento foi submetido à apreciação das cooperativas centrais e singulares, Diretoria da Ocepar, do Incra e da Secretaria de Estado da Agricultura, por meio da Coordenadoria de Cooperativismo (Cecoop), procedendo-se às correções necessárias que viessem a atender aos anseios das bases em relação à implementação de um processo autogestionável.

Enviado a Brasília para análise por parte da Diretoria de Desenvolvimento Rural do Incra, técnicos e diretores propuseram algumas alterações, dentre as quais a obrigatoriedade do envio do relatório de auditoria ao Incra.

Novamente submetido à apreciação das cooperativas e da Ocepar, o documento foi reanalisado, não havendo concordância com o envio do relatório diretamente ao Incra, por descaracterizar os próprios objetivos da autofiscalização do sistema.

Com a vinda do diretor de Desenvolvimento Rural do Incra de Brasília ao Paraná, Luiz Augusto Fernandes, as arestas foram superadas e o documento foi aprovado definitivamente. Em fevereiro de 1983, com a presença do ministro da Agricultura, Ângelo Amaury Stábile, e do Governador do Estado do Paraná, José Hosken de Novaes, no Palácio Iguazu, foi assinado o termo de ajuste entre a Ocepar e as cooperativas centrais do Paraná: Cooperativa Central Agropecuária do Paraná Ltda. (Cocap); Cooperativa Central Regional Iguazu Ltda. (Cotriguazu); Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda. (Sudcoop); Cooperativa Central Agropecuária Campos Gerais Ltda. (Coopersul) e Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda. (CCLPL), com a interveniência do Incra, Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e Secretaria de Estado da Agricultura do Paraná.

2. Objetivos do projeto

Com a assinatura do termo de ajuste, o Incra delegou à Ocepar a supervisão da autofiscalização implantada no estado às cooperativas que se enquadrassem nas exigências mínimas do projeto, ficando, contudo, livre a adesão a ele.

A Ocepar elegeu a Associação de Orientação às Cooperativas (Assocep) para a função de entidade executora do projeto, ficando responsável pela realização das auditorias de acompanhamento nas cooperativas integrantes do Projeto de Autofiscalização.

Com a adesão das cooperativas ao projeto, estas não mais ficariam sujeitas à fiscalização rotineira do Incra, hoje exercida pela Secretaria Nacional de Cooperativismo (Senacoop).

3. Seleção das cooperativas

A seleção das cooperativas participantes da autofiscalização é efetuada pela Ocepar, em comum acordo com a Senacoop, tendo como base os seguintes parâmetros:

- a) Cumprimento das exigências legais e estatutárias, nos últimos três anos, por parte das cooperativas junto aos órgãos competentes do cooperativismo e perante o quadro social.
- b) Desempenho econômico, financeiro e social da cooperativa, também nos últimos três anos. Analisa-se, ainda, a regularidade no desenvolvimento da cooperativa, assim como o atendimento ao quadro social.
- c) Histórico da cooperativa nos últimos três anos, com ênfase na análise da sua estabilidade no período. O estudo relativo à escolha das cooperativas aptas a participar do Projeto de Autofiscalização é de competência da Senacoop. A entidade coordenadora do projeto, no caso, a Ocepar, poderá solicitar a inclusão de novas cooperativas na autofiscalização, mediante ofício dirigido à Senacoop, argumentando os motivos para tal, competindo a ela o deferimento ou indeferimento do pedido.

4. Parâmetros utilizados na escolha das cooperativas aptas a integrar o projeto

No decorrer da execução do primeiro ano de vigência do projeto, a Ocepar solicitou ao Incra a realização de uma reunião, que contou com a participação da Secretaria Estadual da Agricultura para a liberação de uma série de cooperativas, as quais haviam manifestado interesse em participar da autofiscalização. Na oportunidade, foi pleiteada também a ampliação do projeto, visando a contemplar três outras categorias de cooperativas: Eletrificação Rural, Trabalho e Consumo.

Em conformidade com o que apregoa a cláusula primeira, parágrafo primeiro, do termo de ajuste para a implantação do Projeto de Autofiscalização, três foram os parâmetros utilizados pela Incra, por meio da

Senacoop, para análise das cooperativas aptas a participar dele, conforme constante nas letras a, b e c do item Seleção das Cooperativas. Parâmetros esses que foram detalhados em indicadores para permitir uma melhor avaliação das cooperativas relacionadas pela Ocepar.

Foi designada a Cecoop da Secretaria de Estado da Agricultura, com quem o Incra, por meio da Senacoop, mantinha convênio na época, para efetuar o estudo. Como subsídio para implantação do processo autogestionável nacional, repassamos as informações da referida análise, como forma de buscar o aperfeiçoamento e consolidação do projeto.

Dentro do item **A - Cumprimento das exigências legais e estatutárias**, os seguintes indicadores foram analisados:

- Situação do cadastro do cooperado junto à cooperativa.
- Situação dos controles internos da cooperativa.
- Análise se o rateio das sobras ou perdas foi realizado conforme apregoava o estatuto.
- Situação da contabilidade, se estava organizada ou não, se os balancetes estavam sendo confeccionados dentro de prazos considerados satisfatórios.
- Remessa da documentação exigida por lei aos órgãos competentes.
- Cumprimento das exigências legais em relação às operações com terceiros.
- Adoção de critérios para avaliação dos estoques.
- Organização no arquivamento de correspondência, documentos, contratos etc.
- Atuação do conselho fiscal.
- Situação na área fiscal tributária.
- Análise da administração da cooperativa.
- Critérios adotados no estabelecimento de normas e diretrizes para as diversas áreas da cooperativa.

Quanto ao item **B - Desempenho econômico-financeiro e social**, a análise foi realizada com base nos seguintes indicadores:

- Índice de liquidez corrente.
- Índice de liquidez seca.
- Índice de liquidez geral.
- Participação de capital de terceiros.
- Garantia de capital de terceiros.
- Participação de capital próprio.
- Percentual de capital integralizado em relação ao subscrito.
- Perdas verificadas no exercício.
- Capital de giro próprio.

- Rentabilidade em relação ao patrimônio líquido.
- Rentabilidade em relação ao ativo permanente.
- Rentabilidade em relação ao capital investido.
- Rentabilidade em relação ao ativo real.
- Verificação se a cooperativa exercia funções sociais e como estava sendo a sua atuação no setor.

No que tange ao item **C - Histórico da cooperativa**, a análise efetuada baseou-se no seguinte:

- Evasão de cooperados do quadro social.
- Evasão de recursos financeiros e humanos.
- Se a diretoria ou conselho de administração era atuante.
- Condições de assistência técnica ao quadro social.
- Situação administrativa da cooperativa.
- Atuação do conselho fiscal e do comitê educativo.
- Averiguação se a cooperativa estava gerando benefícios sensíveis ao quadro social.
- Análise se ocorria discriminação de cooperados.

Evidentemente, outros fatores foram levados em consideração para a referida análise. Contudo, os indicadores anteriormente mencionados foram, efetivamente, os norteadores do processo de seleção das cooperativas a integrar o Projeto de Autofiscalização.

As cooperativas selecionadas segundo os parâmetros anteriormente descritos foram comunicadas oficialmente pela Ocepar de que estavam aptas a participar da autofiscalização.

5. Adesão das cooperativas

A adesão ao Projeto de Autofiscalização era livre, competindo exclusivamente à cooperativa a decisão quanto à sua participação. Participação esta que só se efetiva após deliberação da assembleia geral, em que devem ser aprovadas:

- a) Participação da cooperativa no projeto.
- b) Criação e manutenção de auditoria interna para subsidiar e assessorar o conselho fiscal e o conselho de administração ou diretoria.
- c) Alocação de recursos financeiros para atendimento do contido no item **B**.

6. Auditoria externa e interna

Por determinação da Diretoria da Ocepar, a auditoria externa a ser contratada pelas cooperativas participantes do projeto teria que ser, obrigatoriamente, a realizada pela Assocep, escolhida como entidade executora da autofiscalização.

A utilização dos trabalhos de auditoria da Assocep se justifica pelos seguintes motivos:

- a) Como entidade prestadora de serviços exclusivos às cooperativas, a Assocep faz parte do sistema, caracterizando-se como um processo autogestionável, o que não aconteceria se fosse contratada outra empresa de auditoria.
- b) A realização dos trabalhos por parte de outra empresa, que não a Assocep, não permitiria à Ocepar ter acesso aos relatórios das auditorias, com a finalidade de exigir das direções das cooperativas as correções das falhas apontadas, condição indispensável para o sucesso da autofiscalização.
- c) A responsabilidade que a Ocepar assumiu perante a Senacoop quando da assinatura do termo de ajuste do projeto. Saliente-se que as cooperativas participantes do projeto são obrigadas a realizar auditorias de acompanhamento, que compreendem: a auditoria de íterim, auditoria de pré-balanço e auditoria de balanço. A cooperativa que aderir ao projeto obrigatoriamente terá que montar sua auditoria interna, cujos trabalhos deverão servir de subsídio ao conselho fiscal e conselho de administração ou diretoria.

7. Assinatura do termo de ajuste

Liberada a cooperativa a participar do Projeto de Autofiscalização e aprovada sua adesão pela assembleia geral, é assinado o termo de ajuste entre a cooperativa central e a singular, com a interveniência da Ocepar, dando-se por iniciado o processo. No caso das cooperativas centrais e singulares não filiadas às centrais, o termo de ajuste é assinado diretamente com a Ocepar.

8. Funcionamento do projeto

A Assocep envia, a cada 30/45 dias, um ou dois auditores à cooperativa para a auditoria de determinados departamentos ou setores, com programa estabelecido antecipadamente. O período de permanência dos técnicos é de uma semana. Retornando à sede, fazem o relatório de auditoria apontando os problemas levantados, bem como as possíveis soluções.

Em no máximo 20 dias, esse relatório é encaminhado à cooperativa, que procederá às correções que se fizerem necessárias. Por ocasião da segunda visita, os técnicos realizarão a verificação das correções dos problemas apresentados na visita anterior. Caso não tenham sido corrigidos, os técnicos darão um prazo para que a administração faça os acertos necessários.

Se persistirem problemas relevantes, sem correção por ocasião da ter-

ceira visita, o assunto será levado ao conhecimento da Diretoria da Ocepar que, por meio do seu presidente ou funcionário previamente designado, se reunirá com a diretoria da cooperativa para definir as melhores formas para a correção dos pontos levantados. Saliente-se que, após cada visita, os técnicos da Assocep se reúnem com a diretoria da cooperativa ou com quem esta designar para discutir os problemas detectados e as possíveis soluções.

Se a cooperativa não corrige as falhas dentro do prazo previsto, existem duas opções:

- a) A interveniência da central, em comum acordo entre a central e a singular. Neste caso, o apoio da central será de ordem material, financeira ou humana (funcionários).
- b) Desligamento da cooperativa do projeto por não desejar corrigir as falhas e a participação da central. Neste caso, automaticamente a cooperativa será devolvida para a fiscalização rotineira da Senacoop.

As cooperativas centrais participantes do projeto sofrerão auditoragem e estarão sujeitas às mesmas condições estabelecidas para as cooperativas singulares. A Ocepar, coordenadora e responsável pelo projeto perante a Senacoop, estabeleceu normas complementares de procedimentos para a atuação da auditoria interna.

O projeto prevê a integração entre as duas auditorias (interna e externa), com a finalidade de que os procedimentos sejam idênticos, objetivando uma maior eficiência do trabalho desenvolvido pelos auditores. No caso de ocorrer a necessidade de uma intervenção numa das cooperativas participantes do projeto, a indicação do interventor será de comum acordo entre a Ocepar, a central e a singular, ouvida a Senacoop.

Os cursos realizados com o objetivo de melhor preparar os conselheiros fiscais das cooperativas integrantes do projeto serão coordenados pela Ocepar, visando a orientar o conselheiro a se utilizar dos trabalhos executados pela auditoria externa e interna.

9. Normas para controle do projeto

9.1. Documentos enviados pelas cooperativas integrantes do projeto à Ocepar

- A) Ata da assembleia aprovando:
 - Participação da cooperativa no projeto.
 - Criação e manutenção da auditoria interna.
 - Manutenção de contrato permanente de auditoria externa com a Assocep (cópia do contrato).
- B) Documentos pertinentes à realização da assembleia geral ordinária. No prazo de até 30 dias após o evento, a coope-

rativa terá que encaminhar à assembleia, em duas vias, os seguintes documentos:

- Edital de convocação da assembleia geral ordinária.
 - Comprovante de publicação ou divulgação da referida assembleia geral ordinária.
 - Balanço geral.
 - Relatório da diretoria.
 - Demonstração de resultados.
 - Parecer do conselho fiscal e da auditoria externa.
 - Declaração dos candidatos eleitos, nos termos do disposto na Resolução CNC nº 13.
 - Previsão orçamentária.
- C) Envio mensal, também em duas vias, de:
- Balancetes mensais.
 - Atas das reuniões do conselho fiscal.
 - Atas das reuniões da diretoria ou conselho de administração.

9.2. *Documentos enviados pela Ocepar ao Incra (Senacoop)*

- A. Cópia da ata que aprovou a participação da cooperativa no projeto.
- B. Cópia dos documentos constantes do item 1, letra b.
- C. Parecer de auditoria por ocasião do fechamento do balanço.
- D. Relatório sucinto semestral.
- E. Relatório das atividades desenvolvidas dentro do projeto.

9.3. *Controle das correções (no âmbito das cooperativas)*

- A. Após a realização das auditorias:
 - Discussão dos problemas encontrados, com a diretoria ou com quem esta designar.
 - Elaboração do relatório de íterim, apontando as falhas e as formas como corrigi-las.
 - Por ocasião da segunda visita, os auditores devem verificar se as irregularidades foram corrigidas. Se não foram, colocar no fim do relatório os pontos que carecem de correções e comunicar tal fato ao gerente do Departamento de Auditoria da Assocep, que levará ao conhecimento do diretor executivo da Ocepar/Assocep. Se tais irregularidades persistirem por ocasião da terceira visita, a Diretoria da Ocepar encaminhará expediente solicitando a correção das falhas apontadas dentro do prazo de 15 dias.

- Se persistirem as irregularidades, o fato será levado ao conhecimento da cooperativa central e, se dentro de mais 15 dias não forem adotadas providências visando a sanar as falhas apontadas, a cooperativa será automaticamente desligada do projeto.
- B. Não corrigidas as falhas, a cooperativa deixará de integrar o projeto e imediatamente será comunicada, bem como o Incra (Senacoop), do desligamento do projeto, passando a sofrer a fiscalização rotineira daquela secretaria.

9.4. *Correções que extrapolam a capacidade da cooperativa singular*

- Participação da central. Ocorrendo necessidade (consenso entre central e singular), a central poderá auxiliar com recursos humanos, materiais e financeiros. O envolvimento da central se dará à medida que a singular tiver interesse em corrigir suas falhas, mas, se não tiver a capacidade (humana, material ou financeira) para tal, a Ocepar fará reunião entre central e singular a fim de definir a melhor forma de atuação.

9.5. *Curso para conselheiro fiscal*

A Ocepar será a responsável pela coordenação dos cursos aos conselheiros fiscais das cooperativas participantes do projeto. Para tanto, seu Departamento de Treinamento contará com a colaboração de profissionais da Assocep, Incra (Senacoop), Acarpa/Emater-PR e das próprias cooperativas.

9.6. *Relacionamento da auditoria externa com a interna*

Deverá haver um estreito relacionamento entre a auditoria externa e a interna, objetivando agilizar o processo de correção das falhas apontadas. Esse relacionamento visa também a facilitar a atuação das duas auditorias no levantamento de dados, informações etc.

10. O que se pretende com o projeto

- a) Delegar ao sistema a responsabilidade da autofiscalização.
- b) Buscar o aperfeiçoamento administrativo, com a introdução de auditorias internas e externas, possibilitando uma maior segurança na administração das sociedades cooperativas.
- c) Evitar a extrapolação de informações ou problemas que dizem respeito ao interesse exclusivo do sistema cooperativista.

- d) Dar maior segurança ao conselho de administração, diretoria, conselho fiscal e quadro social, mediante uma melhor visualização das dificuldades que vêm ocorrendo na cooperativa.

11. Avaliação do projeto

Por se tratar de um projeto-piloto, a Ocepar e a Assocep, por meio de seus dirigentes e funcionários, realizaram, no decorrer desses três anos, várias reuniões com dirigentes, conselheiros fiscais e funcionários das cooperativas, objetivando avaliar o desempenho do projeto e, com isso, proceder ao seu aperfeiçoamento.

Nas avaliações realizadas, foram verificados os seguintes aspectos positivos e negativos:

11.1. Pontos positivos

- a) Orientações adotadas. Aceitação muito boa das orientações prestadas pela auditoria externa, possibilitando um aperfeiçoamento administrativo da maioria das cooperativas integrantes da autofiscalização.
- b) Subsídios ao conselho fiscal. Os relatórios da auditoria têm sido utilizados pelos conselheiros fiscais como subsídio no desempenho de suas funções.
- c) Treinamento do conselheiro fiscal. Por se tratar de uma das condicionantes do termo de ajuste, a Ocepar vem realizando, desde 1984, os cursos para conselheiros fiscais, com bons resultados, uma vez que são direcionados para que o conselheiro se utilize dos trabalhos da auditoria no desenvolvimento de suas atividades.
- d) Correção das falhas em tempo hábil. Pela sistemática adotada, em que o relatório deve ser remetido à cooperativa em 20 dias após a visita do auditor, as correções têm sido agilizadas.
- e) Consciência do papel da auditoria e indutor para a correção das falhas. Nota-se claramente que o projeto gerou, no seio das cooperativas, uma maior consciência do papel e importância da auditoria na administração. A presença da auditoria externa e interna foi fator de indução na correção das falhas detectadas.
- f) Consultorias específicas. Em função dos trabalhos desenvolvidos pela auditoria, muitas cooperativas vêm realizando consultorias específicas, a fim de melhorar o desempenho de determinado departamento ou setor.

- g) Reestruturação do quadro funcional. O trabalho conjugado entre auditoria externa e interna levou muitas cooperativas a realizar uma reestruturação do quadro funcional (redução do quadro, contratação de elementos mais competentes, remanejamento etc.).
- h) Participação da cooperativa central. No decorrer da execução do projeto, em algumas oportunidades, a cooperativa central foi chamada a participar do processo, apoiando ações que vieram a solucionar diversos impasses gerados dentro das cooperativas, evitando extrapolação de assuntos que só interessavam ao quadro social.
- i) Maior segurança ao sócio, conselho fiscal, conselho de administração e diretoria. Não resta dúvida de que o Projeto de Autofiscalização, pelas suas exigências, ofereceu maior segurança na condução administrativa das cooperativas participantes do processo.

11.2. *Pontos negativos*

- a) Aceitação do projeto por parte dos executivos. No início da implantação do projeto, notamos que alguns executivos das cooperativas não vinham aceitando. Verificada tal deficiência, passamos a contatar os principais executivos das cooperativas debatendo e evidenciando a importância do projeto, a partir do que passamos a ter o apoio incondicional desses profissionais.
- b) Limitações dos conselheiros fiscais para acompanhar o trabalho de auditoria externa e interna. Como os conselheiros fiscais não exercem suas funções em tempo integral, normalmente não acompanham a execução do trabalho da auditoria e não participam das reuniões realizadas com a diretoria ou executivos no fim de cada visita, caracterizando-se como uma limitação da atuação do conselho fiscal.
- c) Outro fator de relevância e limitante da própria atuação dos conselheiros fiscais é o prazo de mandato de um ano, visto que, quando o conselheiro adquire experiência, normalmente deixa a função.
- d) Relacionamento entre as auditorias externa e interna. No início do projeto, ocorreram problemas no relacionamento entre as duas auditorias, que foram parcialmente sanados com a elaboração de um manual que estabeleceu as normas de procedimentos delas.

- e) Circulação interna do relatório da auditoria externa. Em algumas cooperativas, notou-se que o encaminhamento dos relatórios aos setores competentes, para as devidas correções, não foi realizado de forma sistemática, acarretando atrasos no recebimento por parte do setor e prejuízo às correções em tempo hábil. Também, alguns conselheiros fiscais tiveram dificuldade de acesso aos relatórios.
- f) Rotatividade de pessoal. No início da implantação do projeto, verificou-se uma rotatividade muito significativa na estrutura de pessoal da Assocep, hoje superada.

12. Sugestões para aprimoramento do projeto

Mediante contatos mantidos com dirigentes de diversas cooperativas, reuniões realizadas com os conselheiros fiscais (4º Encontro Estadual dos Conselheiros Fiscais, em dezembro de 1985) e encontros regionais dos grandes conselhos, foram coletadas sugestões visando ao aperfeiçoamento do Projeto de Autofiscalização.

As propostas a seguir relacionadas não foram, ainda, objeto de uma análise mais profunda por parte da Ocepar e Senacoop, contudo podem representar um avanço significativo em termos de ganho de qualidade do projeto:

12.1. Trabalho orientador ao conselho fiscal e órgãos auxiliares da cooperativa (comitês educativos, comissões etc.). Antes do início dos trabalhos da auditoria, a Ocepar realiza uma análise das condições de desempenho do conselho fiscal da cooperativa e órgãos auxiliares. Pautada na análise efetivada e se constatada a fragilidade de atuação deles, a organização promoveria cursos, visando a melhorar seu desempenho.

12.2. Apresentação do balanço pelo auditor externo. Alguns dirigentes opinaram que a apresentação do balanço deverá ser feita pelo auditor externo. Além de dar uma maior credibilidade junto ao quadro social, evitar-se-iam possíveis distorções premeditadas na sua exposição à assembleia.

12.3. Apresentação do parecer de auditoria pelo próprio auditor, com comentários sobre a situação da cooperativa. O auditor, além de fazer a apresentação do parecer da auditoria externa à assembleia, teceria um amplo comentário sobre a situação geral da cooperativa, inclusive especificando cada índice que mede o desempenho da sociedade.

12.4. Participação do conselho fiscal nas reuniões realizadas com a diretoria a cada fim de visita da auditoria. Que fosse obrigatória a participação dos membros do conselho fiscal nas reuniões por ocasião das visitas feitas pela auditoria externa.

12.5. *Envio do relatório da auditoria externa e interna ao conselho fiscal. Que também houvesse a obrigatoriedade do envio dos relatórios das auditorias (externa e interna) diretamente ao conselho fiscal. Neste caso, muitos opinaram que os membros componentes do conselho fiscal deverão ser mais bem preparados para evitar atitudes que extrapolem suas atribuições.*

12.6. *Inclusão do parecer da auditoria externa no relatório do exercício e apresentação à assembleia. Obrigatoriedade da inserção do parecer da auditoria externa no relatório da diretoria, assim como de sua apresentação à assembleia.*

12.7. *Notificação da cooperativa. Que depois de decorrido o prazo para correção das falhas apontadas pela auditoria externa e não satisfeita essa condição, a Ocepar notificaria a diretoria, com prazo de 15 dias, para se efetivarem as correções. Cópia da notificação seria encaminhada ao conselho fiscal e coordenação central do comitê educativo e comissões.*

13. Conselho de Ética Cooperativista

O Conselho de Ética Cooperativista, tido por muitos como uma das opções para a correção de distorções do sistema, foi recentemente implantado no estado do Paraná junto à Ocepar.

Muitas foram as solicitações para a implantação desse conselho, quer em reuniões com conselheiros fiscais, quer em pronunciamentos de dirigentes e líderes cooperativistas. Mantendo o pioneirismo que sempre norteou as ações do cooperativismo paranaense, o Conselho de Ética Cooperativista criado junto à Ocepar foi aprovado em assembleia geral extraordinária realizada em 04/08/86, integrando o estatuto da organização.

Esse primeiro conselho de ética criado junto à Ocepar, além de refletir a vontade dos cooperativistas, representa um instrumento balizador do comportamento das cooperativas e dos cooperativistas. Por isso mesmo, é considerado elemento de grande valia para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da autofiscalização. Transcrevemos a seguir o art. 36 do estatuto da Ocepar, referente ao conselho de ética:

Art. 36 - Fica criado o Conselho de Ética Cooperativista, que tem como objetivo a análise, discussão e deliberação dos assuntos que envolvam as áreas de conflitos entre cooperativas e cooperativistas.

§ 1º - As análises, discussões e deliberações versarão sobre conflitos entre cooperativas, desvios de objetivos, denúncias fundamentadas de cooperados, práticas nocivas ao desenvolvimento do cooperativismo, impedimentos de conselheiros, diretores e conselheiros fiscais, assim como outros assuntos de interesse do sistema.

§ 2º - Da sua composição e eleição:

I - O Conselho será composto por seis membros titulares e dois suplentes.

II - O presidente da Organização será membro titular nato do Conselho e atuará como coordenador do mesmo.

III - Os demais membros, em número de cinco titulares e dois suplentes, serão escolhidos em eleição por ocasião da realização da assembleia geral ordinária em que ocorrer a eleição da diretoria da organização.

IV - Os membros componentes do conselho terão que ser, obrigatoriamente, cooperados de cooperativas, perdendo o mandato no momento em que deixarem de cumprir esta exigência.

V - O mandato do conselho coincide com o mandato da diretoria da organização.

VI - Os membros do conselho poderão ser reeleitos.

VII - Ocorrendo renúncia de até dois membros, os cargos vagos serão preenchidos pelos suplentes. Ocorrendo renúncia de mais de três membros, será convocada assembleia geral para preenchimento dos cargos vagos.

§ 3º Das reuniões e deliberações:

I - As reuniões serão realizadas sempre que necessário, mediante fatos ou solicitações que as justifiquem.

II - As convocações para participação das reuniões serão realizadas pelo coordenador ou por três membros do conselho.

III - As deliberações serão tomadas por maioria simples dos membros em condições de exercerem o voto, cabendo ao presidente, exclusivamente, o voto de desempate.

IV - O quórum mínimo para a realização das reuniões será de quatro membros.

V - Nas reuniões em que forem tratados assuntos que envolvam interesses dos membros integrantes do conselho ou do grupo que representa, estes perderão as condições de exercerem o direito de voto.

VI - Por ocasião da realização da primeira reunião do conselho, será escolhido, dentre os membros componentes, o seu secretário, o qual exercerá esta função até o fim do mandato para o qual foi eleito.

VII - As deliberações tomadas pelo conselho serão lavradas em livro próprio.

VIII - Os membros poderão solicitar o assessoramento de diretores e profissionais para melhor subsidiarem suas decisões.

IX - O conselheiro que faltar em três reuniões consecutivas ou em cinco alternadas, dentro do exercício, perderá automaticamente o cargo, sendo substituído por suplente.

§ 4º Da comunicação das deliberações:

I - Compete ao coordenador do conselho comunicar aos interessados ou envolvidos nas questões apresentadas as respectivas deliberações adotadas.

II - Poderá o conselho, quando assim achar necessário, convidar os envolvidos para depoimentos ou comunicação das decisões adotadas.

III - Caso não sejam adotadas medidas visando corrigir as irregularidades julgadas pelo conselho, poderá o mesmo, através da Ocepar, levar o assunto em primeira instância à apreciação dos órgãos da cooperativa e, em segunda instância, aos órgãos legais competentes.

§ 5º Caso necessário, poderá ser instituído regimento interno detalhando procedimentos do Conselho de Ética Cooperativista. Evidentemente que esta primeira experiência, recém-implantada pela Ocepar, representa um ato de maturidade do sistema, que deseja estabelecer suas próprias regras, extirpando as más ações, que tanto têm denegrido e comprometido a imagem do cooperativismo.

O Conselho de Ética Cooperativista é um marco importante na história do cooperativismo paranaense e certamente irá contribuir para o aceleração do processo de desatrelamento do sistema da tutela governamental, permitindo atingir mais rapidamente o processo de autogestão.

14. Considerações finais

O Projeto-Piloto de Autofiscalização em execução no Paraná funcionou com relativo sucesso nos três primeiros anos. Após, foi sendo desativado gradativamente em função da resistência do governo federal, por meio do órgão responsável pela fiscalização das cooperativas, em liberar novas cooperativas para participar da experiência.

PROJETO DE AUTOGESTÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ⁴

Logo após a aprovação da nova Constituição Brasileira, a Ocepar desencadeou um processo de discussão do modelo de atuação que deveria

⁴KOSLOVSKI, João Paulo. **Autogestão nas cooperativas do Paraná**. 3. ed. Curitiba: SESCOOP-PR, 2004. p. 60-66.

ser adotado pelas cooperativas e entidades de representação, visando à implantação da autogestão.

Com base nas experiências do Projeto-Piloto de Autofiscalização e sugestões oferecidas por dirigentes, líderes e funcionários das cooperativas, foi elaborado um documento preliminar do programa. Esse documento foi apresentado e amplamente discutido, em inúmeras ocasiões, por dirigentes, comitês educativos, conselheiros fiscais e técnicos, por meio de reuniões informais em que a questão sempre foi muito debatida e novas sugestões foram surgindo, aprimorando o projeto.

A partir de 1990, a Ocepar estabeleceu em seu plano anual de trabalho uma ação mais efetiva sobre a discussão da linha dorsal do projeto. Em maio desse mesmo ano, promoveu cinco reuniões regionais, nas quais o projeto foi detalhado, propiciando ampla discussão para a coleta de subsídios, visando ao seu aperfeiçoamento. Participaram das cinco reuniões 213 representantes das cooperativas, dos quais 89 dirigentes e 124 conselheiros fiscais e líderes de comitês educativos.

Na sequência, o referido documento foi compatibilizado com as novas propostas apresentadas e remetido novamente para discussão junto às bases, estabelecendo-se um prazo para envio de novas sugestões ou alterações que se fizessem necessárias.

Vencido o prazo, cerca de cinco propostas foram oferecidas, permitindo que, finalmente, o documento fosse concluído para ser levado à apreciação dos dirigentes das cooperativas filiadas em assembleia geral extraordinária convocada especificamente para essa finalidade.

No dia 25 de setembro de 1990, as 44 cooperativas presentes na AGE da Ocepar aprovaram por unanimidade o Projeto de Autogestão, que seria executado nas cooperativas do Paraná a partir de janeiro de 1991.

Para dar embasamento técnico e prático à efetiva execução do projeto, a Ocepar realizou três reuniões regionais com os técnicos das cooperativas, com a finalidade de coletar os subsídios necessários para definir as ações prioritárias a ser executadas. Ao mesmo tempo, tal definição permitiu à organização determinar a estrutura mínima de pessoal para o Departamento de Autogestão, que foi criado a partir de janeiro de 1991.

Com base nessa gama de sugestões, foi estabelecido o programa de trabalho para o exercício de 1991, contemplando as ações desse departamento.

Saliente-se que, por determinação da direção da Ocepar, todas as atividades desenvolvidas pelos Departamentos de Treinamento e Educação, Jurídico, Comunicação e Econômico foram direcionadas prioritariamente para a viabilização das atividades da autogestão.

ÍTEGRA DO PROJETO DE AUTOGESTÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ⁵ - 25/09/1990 (O INÍCIO)

INTRODUÇÃO

A autogestão reflete um desejo das cooperativas, “manifestado” por ocasião da realização do 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em março de 1988, posteriormente consagrado na nova Constituição Brasileira, que no seu art. 5º, inciso XVIII, determina que “a criação de associações e, na forma da Lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.

1. OBJETIVOS A SER ALCANÇADOS

1. Gerais

- 1.1. Assunção da gestão cooperativa pelos cooperados, líderes e dirigentes.
- 1.2. Ser, efetivamente, um instrumento de melhoria empresarial e agregação dos cooperados na cooperativa.
- 1.3. Tornar ainda mais transparente a administração da sociedade aos cooperados.

2. Específicos

- 2.1. Propiciar a assunção, pelo sistema cooperativista, do processo de orientação quanto à constituição de cooperativas, registro, organização do quadro social, programa de educação, formação, capacitação e reciclagem de dirigentes (conselho de administração e fiscal), futuros cooperados, cooperados, funcionários, familiares e comunidade.
- 2.2. Implantar o autocontrole, a comunicação cooperativista e a integração cooperativista.
- 2.3. Preservar as informações pertinentes às cooperativas, evitando a extrapolação de problemas de interesse exclusivo do sistema.
- 2.4. Promover a organização e integração horizontal e vertical das cooperativas no âmbito regional, estadual e nacional.

OPERACIONALIZAÇÃO

1. Coordenação Nacional: OCB, com delegação às organizações de cooperativas dos estados.

⁵Aprovado em AGE da Ocepar em 25/09/90.

2. Coordenação estadual: Ocepar.
3. Execução: Departamento de Autogestão da Ocepar e cooperativas filiadas.
4. Adesão ao projeto.
 - 4.1. A adesão ao projeto de autogestão, por parte das cooperativas, será total nos seguintes campos:
 - Orientação e acompanhamento na constituição e registro de cooperativas.
 - Acompanhamento do desempenho das cooperativas.
 - Educação, capacitação e reciclagem.
 - Comunicação cooperativista.
 - Organização do quadro social.

Quanto à orientação e acompanhamento na constituição e registro de cooperativas e ao acompanhamento do desempenho das cooperativas, a Ocepar deverá assumir tais atividades de imediato, a fim de permitir que se iniciem um maior controle e preservação do cooperativismo.

Nas demais atividades, a Ocepar, com as sugestões oferecidas pelas bases, elaborará programação específica de cada campo e a colocará à disposição das cooperativas para sua efetiva participação. Em relação ao autocontrole, as cooperativas ficam livres para a contratação da auditoria externa, desde que as empresas ou profissionais contratados estejam devidamente credenciados pelo sistema (OCB/Ocepar) e atendam aos critérios definidos pela Ocepar e cooperativas para a seleção das empresas.

- 4.2. A cooperativa deverá levar ao conhecimento da assembleia geral a sua adesão ao projeto.

SERVIÇOS A SER IMPLEMENTADOS

1. Orientação e acompanhamento na constituição e registro de cooperativas

A Ocepar manterá estrutura própria com a atribuição de proceder a:

- Informação e análise de viabilidade da implantação de novas cooperativas.
- Orientação técnica e jurídica na constituição de cooperativas (legislação, modelos de estatuto, organização).
- Acompanhamento na obtenção dos registros legais (Ministério da Fazenda, Junta Comercial...).
- Adaptação dos estatutos das cooperativas face à nova lei coope-

rativista e inserção de dispositivos de interesse geral do sistema, disciplinando a realização de assembleias, renovação do quadro de dirigentes, participação na política partidária de dirigentes, cooperados e funcionários, entre outros.

- Acompanhamento dos processos de incorporação, fusão ou liquidação de cooperativas.
- Definição de critérios para registro das cooperativas junto à Ocepar.

2. AUTOCONTROLE

- 2.1. A cooperativa terá que criar e manter serviço de auditoria interna para subsidiar o trabalho da diretoria, conselho fiscal e auditoria externa.
- 2.2. Contratação, por parte da cooperativa, de auditoria externa devidamente credenciada pela OCB/Ocepar e que atenda aos critérios mínimos estabelecidos pela Ocepar e cooperativas na seleção das empresas.
- 2.3. Manutenção na Ocepar, dentro do Departamento de Auto-gestão, de uma estrutura mínima de profissionais que executará trabalhos de assessoria externa e diagnóstico, voltados ao atendimento das cooperativas em aspectos específicos de interesse do sistema cooperativista.
- 2.4. As cooperativas de pequeno porte poderão ser submetidas a um diagnóstico com o propósito de acompanhar o seu desenvolvimento.
- 2.5. Os relatórios da auditoria externa serão de conhecimento:
 - Das entidades coordenadoras e executora.
 - Da diretoria da cooperativa.
 - Do conselho fiscal.
 - Da assembleia geral.
 - Da cooperativa central ou confederação, quando estas forem anuentes.
 - Do conselho curador da Ocepar.
- 2.6. O dimensionamento do trabalho da auditoria externa a ser realizado deverá ser estabelecido entre a empresa de auditoria e a cooperativa, com a anuência da entidade executora (Ocepar).
- 2.7. A entidade executora emitirá, por ocasião do encerramento do balanço, seu parecer. Esse parecer, obrigatoriamente, terá que ser levado ao conhecimento do quadro social por ocasião da assembleia de prestação de contas.

- 2.8. O trabalho executado pela auditoria interna da optante deverá estar perfeitamente integrado com o desenvolvimento das atividades executadas pela entidade executora (Ocepar).

3. EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E RECICLAGEM

- 3.1. A Ocepar elaborará, em conjunto com as cooperativas, um programa de educação, capacitação e reciclagem em nível estadual, visando a atender à demanda de treinamento para:
- **Futuros cooperados:** recomenda-se às cooperativas integrantes do projeto a realização de cursos para admissão de novos cooperados. A execução do treinamento será de competência da cooperativa, devendo, no entanto, incluir no programa uma visão geral do sistema cooperativo (nível regional, estadual e nacional).
 - **Conselho de administração e fiscal:** curso para dirigentes e conselheiros fiscais em dois níveis: a) aos dirigentes; b) para aqueles que pela primeira vez assumirão cargo eletivo.
 - **Profissionais** que atuam com comitês educativos, comissões, núcleos, conselhos etc.
 - **Professores** que atuam na área da cooperativa. A cooperativa poderá promover cursos ou visitas para professores que atuam na sua área de ação. A cooperativa deverá incentivar o professorado a participar do evento, cabendo a eles a decisão da participação.
 - **Comunicadores:** a Ocepar programará curso anual para formação e reciclagem dos comunicadores que atuam nas cooperativas.
 - **Funcionários e líderes:** a Ocepar estabelecerá um programa intenso de cursos nas diversas especialidades a ser oferecidas aos funcionários e líderes da cooperativa.
 - **Familiares e filhos de cooperados** entre 15 e 20 anos: a cooperativa, a seu critério, deverá promover eventos e cursos para os familiares e filhos de cooperados.
 - **Comunidades:** a cooperativa deverá programar eventos (concursos, visitas, seminários, cursos) para a comunidade em que atua, para que a população saiba como a cooperativa funciona e os serviços que presta (importância da cooperativa na comunidade).

3.2. *Material didático*

Com o objetivo de fornecer subsídios sobre as diversas áreas contempladas pelo projeto, a Ocepar elaborará material didático a ser distribuído às cooperativas nas seguintes áreas:

- Comitê educativo (manual e vídeo).
- Autogestão (fôlder, cartilha, álbum seriado e vídeo).
- Constituição de cooperativas (manual e modelo de estatuto).
- Condução de assembleia (manual).
- Outros temas de interesse das cooperativas.

4. ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

- 4.1. Implantação de um sistema de dados que permita avaliar com frequência a situação das cooperativas.
- 4.2. Semestralmente, serão realizadas reuniões de avaliação com o conselho de administração e fiscal da cooperativa e a Ocepar, com vistas a corrigir possíveis falhas na execução do projeto de autogestão.
- 4.3. Apoio às cooperativas em dificuldade.
Qualquer apoio no sentido de diagnosticar a real dificuldade da cooperativa só será concedido mediante:
 - Transparência total dos atos da cooperativa.
 - Adoção de um plano de recuperação definido com a cooperativa.

5. COMUNICAÇÃO

A Ocepar e as cooperativas deverão envidar esforços para viabilizar que a comunicação cooperativista se constitua, também, num veículo de doutrinação da sociedade.

O plano de comunicação deverá contemplar:

- Racionalização da veiculação de jornais e programas de rádio.
 - Criação de um programa cooperativista na televisão.
 - Sistematização de mídia a ser inserida nos principais meios de comunicação.
 - Colaboração com o sistema de assessoria de imprensa das cooperativas, de forma a possibilitar o uso da imprensa cotidianamente para a divulgação de assuntos de interesse do sistema.
 - Estudo da implantação de um jornal cooperativista com veiculação semanal.

- Estabelecimento, em conjunto com as cooperativas, de um programa que tenha como finalidade debater sistematicamente a integração cooperativista (reuniões, seminários regionais semestrais e anuais, no âmbito estadual).

6. ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

A cooperativa que integrar o Programa de Autogestão deverá organizar o quadro social, além de participar dos projetos de integração aprovados pelas cooperativas (regional, estadual e outros).

A Ocepar poderá dar suporte orientador na organização do quadro social, cabendo à cooperativa definir a forma de organização conveniente para cada caso.

Serão ainda desenvolvidas as seguintes atividades:

- Organização do quadro social pela cooperativa (comitês, comissões, conselhos, núcleos e outros), podendo, para tanto, contar com o apoio da Ocepar.
- Publicação de manual orientador à organização do quadro social pela Ocepar.
- Capacitação dos profissionais que atuam com o quadro social pela Ocepar.
- Realização de treinamento dos líderes que compõem os comitês, conselhos e outros.

7. NORMAS EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NA AUTOGESTÃO

A cooperativa terá que:

- 7.1. Aprovar em assembleia geral a sua participação.
- 7.2. Comprometer-se a executar e participar das atividades inerentes à autogestão, conforme definido em assembleia da Ocepar.
- 7.3. A execução das atividades previstas no projeto será de responsabilidade da entidade executora (Ocepar ou cooperativas, conforme o caso).
- 7.4. Assuntos pendentes de solução, depois de transcorridos 45 dias da visita da auditoria externa à cooperativa, serão avaliados e solucionados como segue:
 - a) Será realizada reunião da direção da Ocepar com a diretoria da cooperativa para definir a forma de correção dos pontos pendentes.
 - b) Transcorrido o prazo acertado e não havendo correção, a Ocepar levará o assunto ao conselho fiscal, posteriormen-

te, à assembleia geral e, finalmente, ao conselho curador da Ocepar e OCB.

c) Exclusão da cooperativa da autogestão.

8. RECURSOS PARA DESENVOLVER O PROJETO

A autogestão pressupõe que a manutenção financeira seja feita com recursos provenientes das próprias cooperativas integrantes do projeto.

8.1. Ficou definido em assembleia geral extraordinária da Ocepar que todas as cooperativas contribuirão com recursos financeiros, anualmente, à Ocepar, obedecendo ao seguinte critério: 0,1% sobre o capital integralizado mais fundos e reservas, limitado ao teto de 30.000 BTN⁶ por cooperativa. No caso das cooperativas de 2^o e 3^o graus, tal percentual não incide sobre o capital.

COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO

Compromisso das cooperativas agropecuárias do Paraná em prol do seu desenvolvimento integrado, resultante do Fórum dos Presidentes realizado em Curitiba-PR, em 6 de maio de 2002.

Considerando que:

- a. As cooperativas agropecuárias são importantes agentes de desenvolvimento econômico e social dos produtores paranaenses, sendo seu compromisso principal a viabilidade de seus cooperados.
- b. Na maioria dos municípios do interior do estado, são as maiores e melhores empresas, despertando na comunidade preocupação quanto ao seu futuro.

⁶O Bônus do Tesouro Nacional (BTN), na prática, expressava a variação inflacionária medida pelo Índice de Preços ao Consumidor (IPC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A atualização nominal do BTN dava-se mensalmente pelo IPC.

- c. O crescimento das cooperativas é fundamental para os cooperados e para a comunidade em geral, sendo importante que cada cooperativa tenha seu plano de desenvolvimento e que as sociedades cooperativas possam, além de trocar experiências entre si, realizar ações conjuntas que contribuam para o fortalecimento do sistema cooperativista.

Para que isso ocorra, é necessário o entendimento entre as cooperativas visando a superar as dificuldades internas e criando as condições adequadas para sustentar seu crescimento. Os presidentes das cooperativas agropecuárias se propõem a:

1. Buscar formas de intensificar a intercooperação entre cooperativas, visando ao desenvolvimento harmonioso de todo o sistema cooperativo no estado do Paraná.
2. Definir os temas prioritários a ser avaliados e implementados pelo sistema, constantes dos documentos (anexos) debatidos pelos presidentes, com as sugestões oferecidas aos seguintes temas:
 - Novas cooperativas.
 - Desafios do desenvolvimento cooperativo.
 - Diretrizes e metas para as cooperativas.
3. Eleger o Fórum dos Presidentes das Cooperativas Agropecuárias como a instância em que esses temas deverão ser debatidos, aprofundados e equacionados por meio de tantas reuniões quantas forem necessárias para alcançar o consenso necessário.
4. Levar os resultados alcançados à Diretoria da Ocepar para regulamentação e posterior apreciação em assembleia geral da instituição.
5. Passar esses resultados às cooperativas agropecuárias do Paraná como princípios fundamentais de atuação.

O documento foi assinado pelos presidentes da Ocepar e das seguintes cooperativas: Coopagrícola, Cativa, Cocamar Coamo, Coopramil, Sudcoop, Cofercatu, Integrada, Coceal, Valcoop, Coagel, Copacol, Camisc, Cocari, Colari, Confepar, Capal, Agrária, Copagrill, Nova Produtiva, Camdul, Camisc, Castrolanda, Coopavel, Batavo, Copagra, Bom Jesus e Corol.

Fundamental foi o apoio emprestado pela Ocepar, por meio de suas áreas específicas, em apoio aos planejamentos individuais das cooperativas. Para isso, foram contratados profissionais ou consultores especializados para contribuir na elaboração do planejamento.

Vários foram os profissionais do Sistema Ocepar (Sescoop, Ocepar e Fecoopar) que estiveram nas cooperativas para dar suporte técnico na execução dos planejamentos individuais.

FÓRUM DOS PRESIDENTES DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ

Documento submetido à apreciação do grupo. Contempla as sugestões oferecidas, sendo aprovado pelo grupo e plenária.

A) NOVAS COOPERATIVAS

1. Dos objetivos

Padronizar a orientação e registro de novas cooperativas na Ocepar, conforme disposto no item 1.1 do Programa de Autogestão das Cooperativas do Estado do Paraná, aprovado em Assembleia Geral Ordinária da Ocepar realizada em 30.03.2000.

Resguardar o sistema cooperativo paranaense da constituição e existência de cooperativas à margem da lei e do Programa de Autogestão.

Orientar a constituição segundo a Lei nº 5.764, de 16.12.71, recepcionada pela Constituição Federal, que assegura o direito exclusivo da denominação cooperativa para as sociedades cooperativas legalmente constituídas (art. 5º) e obriga estas, para seu funcionamento, a registrar-se na Organização das Cooperativas Brasileiras por meio da entidade estadual, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações posteriores (art. 107). Para disciplinamento desta questão, o sistema cooperativista elaborou e aprovou o Programa de Autogestão, ao qual se subordinam todas as cooperativas paranaenses.

2. Da orientação da Ocepar às pessoas interessadas na constituição das cooperativas

2.1 Dos serviços da Ocepar:

- a. Manter serviço permanente de orientação técnica e jurídica sobre os procedimentos necessários para a constituição de cooperativas.
- b. Apresentar aos interessados a filosofia do cooperativismo, as características das sociedades cooperativas e seus aspectos estruturais, legais, mercadológicos e sociais.
- c. Divulgar por intermédio dos meios de comunicação os aspectos legais e as normas para a constituição de cooperativas.

- d. Verificar o real interesse das pessoas que buscam orientação para a formação da cooperativa, afastando interesses de terceiros e empresas intermediárias no processo de constituição.
- e. Orientar a comissão de constituição e solicitar a indicação de representantes para interlocução com a Ocepar.
- f. Buscar definir, com clareza, os objetivos e a área de ação da futura cooperativa, em interlocução com o grupo de interessados.
- g. Analisar a possibilidade legal da constituição da cooperativa.
- h. Indicar o roteiro para constituição de sociedades cooperativas conforme normas da Ocepar.
- i. Informar à nova cooperativa a existência de cooperativa do mesmo ramo e área de atuação, estabelecendo os contatos necessários para o entrosamento das sociedades.
- j. Orientar a comissão quanto à assembleia geral de constituição da cooperativa e aos registros legais necessários ao seu funcionamento (Receita Federal, Junta Comercial e outros).
- k. A comissão de constituição da cooperativa poderá obter o roteiro para constituição, roteiro para elaboração do estudo de viabilidade, assim como outras publicações da Ocepar.
- l. Os interessados que não puderem se deslocar até a Ocepar por estarem em municípios distantes de Curitiba receberão as informações por correspondência ou eletronicamente.

2.2 Do grupo de interessados:

- a. Formar uma comissão de constituição da cooperativa e indicar representantes para interlocução com a Ocepar.
- b. Definir com clareza os objetivos da cooperativa (mínimo de 20 pessoas físicas).
- c. Caso exista cooperativa do mesmo ramo na região de atuação da nova cooperativa, manter contatos visando à integração de objetivos e acordos de atuação.
- d. A evolução dos contatos de entrosamento deverá ser levada ao conhecimento da Diretoria da Ocepar.
- e. A impossibilidade de atendimento por parte da cooperativa já existente deverá ser comprovada por escrito.

- f. A não apresentação dessa comprovação poderá ser motivo para a não concessão do registro da nova cooperativa na Ocepar.
- g. Caso exista cooperativa em fase de dissolução do mesmo ramo na área de atuação da nova cooperativa, deverá esta dar entrada ao processo de liquidação antes da sua constituição.
- h. A não apresentação à Ocepar da comprovação da ata da assembleia geral extraordinária que aprovou a dissolução, devidamente registrada na Junta Comercial do Paraná, poderá ser motivo para a não concessão do pedido de registro da nova cooperativa.
- i. Elaborar o estatuto social em conformidade com o disposto na Lei das Sociedades Cooperativas (Lei nº 5.764/71) e no Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses.
- j. Elaborar estudo de viabilidade econômica a ser apresentado aos futuros cooperados e à avaliação da Ocepar.
- k. Seguir roteiro para constituição de sociedades cooperativas conforme orientação da Ocepar.
- l. Manter a Ocepar informada, periodicamente, sobre a evolução do processo de constituição da cooperativa.

3. Das formalidades de constituição

- 3.1 Dos atos do grupo de interessados:
 - a. Realizar assembleia geral de constituição da cooperativa.
 - b. Proceder aos registros legais necessários ao seu funcionamento (Receita Federal, Junta Comercial e outros).
 - c. Encaminhar documentação à Ocepar, segundo rol dos documentos necessários ao registro.

- 3.2 Dos atos da área técnica da Ocepar:
 - a. Proceder à análise da documentação para registro da cooperativa na Ocepar conforme definido em lei.
 - b. Analisar juridicamente a proposta de estatuto social em conformidade com o disposto na Lei das Sociedades Cooperativas (Lei nº 5.764/71).
 - c. Emitir parecer concessivo ou exigência para cumprimento visando ao registro.
 - d. Analisar tecnicamente o estudo de viabilidade econômica.

ca elaborado pela comissão de constituição ou balanços e planos de ação de exercícios anteriores, no caso de cooperativas em funcionamento.

- e. Exigir a assinatura do termo de adesão ao Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses.
- f. Encaminhar os processos para deliberação da diretoria.

3.3 Dos atos da Diretoria da Ocepar:

- a. Analisar os pedidos de registro de cooperativas.
- b. Pedir vistas e solicitar esclarecimentos.
- c. Deliberar sobre o registro de cooperativas.

4. Do registro na Ocepar

4.1 O registro de novas cooperativas na Ocepar tem duas fases:

- Registro provisório.
- Registro definitivo.
 - a. O registro provisório confere à cooperativa todos os direitos e deveres constantes no estatuto social da Ocepar.
 - b. O registro definitivo só ocorrerá após dois anos da concessão do registro provisório e será requerido por escrito, acompanhado de parecer de auditoria independente cadastrada na OCB, contendo informações exigidas pela Ocepar e definidas pela diretoria em documento próprio.
 - c. Eventuais dispensas do parecer de auditoria independente poderão ser concedidas às cooperativas acompanhadas pelo Procoope, por deliberação da Diretoria da Ocepar.
 - d. Não requerido o registro definitivo, em dois anos após a data definida no item 4.1.a, poderá a Ocepar, a qualquer momento, revogar o registro provisório concedido.
 - e. É causa de cancelamento automático do registro o não atendimento às normas do Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses.

5. Do registro suplementar, na Ocepar, de cooperativas de outros estados brasileiros

5.1 A cooperativa de outros estados que instalar a unidade (filial) no Paraná estará sujeita ao registro suplementar e, para isso, deve apresentar:

- a. Estatuto devidamente registrado na Junta Comercial do estado de origem.
- b. Cópia da ata da assembleia geral que aprovou a criação da filial no estado do Paraná.

- c. Certidão de regularidade junto à OCE de origem.
 - d. Cópia do alvará de licença junto à prefeitura do município onde será instalada a filial.
 - e. Cópia do comprovante de inscrição da filial no CNPJ.
 - f. Cópia do comprovante de inscrição no cadastro de contribuintes do estado do Paraná, se for o caso (ICMS).
 - g. Comprovação do atendimento ao disposto no art. 4º, inciso XI, da Lei nº 5.764/71: “Área de admissão de cooperados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviço” pela comprovação da realização de pré-assembleias e atas das assembleias gerais da cooperativa, mencionando o comparecimento e votação dos delegados.
 - h. Estudo de viabilidade econômico-financeira da cooperativa no que diz respeito à sua atuação no estado do Paraná.
- 5.2 Caso exista cooperativa do mesmo ramo na região de atuação da nova cooperativa, manter contatos visando à integração de objetivos e acordos de atuação.
 - 5.3 A evolução dos contatos de entrosamento deverá ser levada ao conhecimento da Diretoria da Ocepar.
 - 5.4 A impossibilidade de atendimento por parte da cooperativa já existente deverá ser comprovada por escrito.
 - 5.5 A não apresentação dessa comprovação poderá ser motivo para a não concessão do registro da cooperativa na Ocepar.
 - 5.6 É causa de cancelamento automático do registro o não atendimento às normas do Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses.
 - 5.7 Outras disposições serão regulamentadas em resolução específica.

6. Dos casos especiais

- 6.1 A constituição de cooperativas de todos os ramos organizados será levada ao conhecimento dos vice-presidentes da Ocepar, representantes dos respectivos ramos.
- 6.2 Os casos que esta resolução não ampare serão tratados e deliberados pela Diretoria da Ocepar.

B) DIRETRIZES E METAS PARA AS COOPERATIVAS

As cooperativas agropecuárias são importantes no contexto econômico

e social do Paraná. Em muitos municípios, são as maiores e melhores empresas. Essa expressão justifica plenamente que haja preocupação com o futuro das cooperativas.

O crescimento é fundamental para qualquer empresa; isso também é válido para as sociedades cooperativas. Para que isso aconteça, é importante que cada cooperativa tenha seu plano de desenvolvimento, que no conjunto haja o entendimento necessário para superar as dificuldades internas e condições adequadas ao desenvolvimento harmonioso das cooperativas.

Quando da organização do cooperativismo no Paraná, nos anos 1970 e 1980, com a implementação dos projetos PIC, Norcoop e Sulcoop, foram definidos alguns objetivos gerais para a presença das cooperativas em todo o território, dando oportunidade de acesso ao cooperativismo a todos os produtores rurais.

O modelo adotado na ocasião se mostrou eficaz, permitindo ao cooperativismo do estado dar um salto em termos de organização e expressão econômica e social.

Ocorre, todavia, que, com as mudanças advindas da globalização econômica e da estabilidade brasileira, a situação mudou e as cooperativas precisam de novo impulso para vencer os novos desafios, dar sustentação às atividades de seus cooperados e, ao mesmo tempo, crescer como empresas.

Portanto, pelo compartilhamento das visões individuais de cada cooperativa poderemos encontrar pontos comuns visando ao crescimento global do sistema. O ponto central a ser definido com clareza é o objetivo e as metas que se quer atingir e quais os fatores indutores.

Em suma, podemos definir o seguinte: **buscar inovação tecnológica e agregação de valor para atingir, até 2005, as seguintes metas:**

- Aumentar a participação na recepção da produção do Paraná em 15 pontos percentuais.
- Aumentar o faturamento das cooperativas de R\$ 6,8 para R\$ 10,0 bilhões.
- Investir R\$ 1,0 bilhão em infraestrutura e agroindústria.
- Aumentar o número de cooperados em 14 pontos percentuais.
- Crescer na participação do PIB agropecuário do Paraná em 9 pontos percentuais, passando de 56% para 65%.
- Exportar US\$ 1,0 bilhão em 2005.

Visando a aperfeiçoar as sugestões oferecidas anteriormente, mencionam-se as propostas concretas e objetivas para o desenvolvimento do projeto:

- A) Áreas possíveis de parcerias estratégicas entre as coopera-

tivas, segundo a importância dada por elas:

- 1º) Industrialização.
- 2º) Exportação.
- 3º) Estrutura operacional.
- 4º) Comercialização de insumos.
- 5º) Assistência técnica.

B) Formas de alianças estratégicas e serviços que poderiam ser otimizados entre as cooperativas para fortalecer o cooperativismo:

B.1 Na área de atuação da cooperativa, visando ao aumento do número de cooperados:

- Posicionamento de **marketing** (venda da imagem e dos benefícios comuns).
- Assistência técnica e transferência de tecnologia como diferencial. Capacitar a assistência técnica em cooperativismo, pois atualmente as equipes estão bem treinadas em vendas, mas nosso diferencial é a filosofia cooperativista.
- Provedimento de assistência técnica, ofertando fóruns regionais coordenados pela Ocepar.
- Divulgação dos benefícios cooperativistas em relação às sobras e à arrecadação de tributos e pregar os benefícios do cooperativismo como vantagem sobre a iniciativa privada, por intermédio dos meios de comunicação.
- Aproximação entre cooperativa e comunidade mediante palestras, eventos e ações sociais conjuntas.

B.2 Na agroindustrialização:

- Utilização das estruturas existentes, nos segmentos que permitam essa ação, como: leite, suínos, aves.
- Alianças estratégicas na implantação de novas plantas agroindustriais.
- Otimização da estrutura existente para recepção, com várias cooperativas utilizando um mesmo local de recepção.
- Estudo da viabilidade técnica e econômica para implantação do processo agroindustrial, de acordo com a demanda e realidade regional.
- Intercâmbio de tecnologias, serviços, mercados e parcerias.

B.3 Na comercialização no mercado interno:

- Criação de mecanismos junto aos cartéis de redes de distribuição (supermercados) por meio de representações

específicas para este fim.

- Estudo da possibilidade da criação de uma corretora própria do sistema cooperativista.
- Desenvolvimento de “pool de vendas”.
- Mediante promotores de vendas, valorização dos produtos das cooperativas nos supermercados e comércio em geral.
- Promoção de comitês de representação das cooperativas, com reuniões estratégicas visando a uma maior integração.
- Intensificação do marketing dos produtos das cooperativas.
- Criação de centros de distribuição dos produtos das cooperativas por segmento de atividade.

B.4 Na comercialização externa:

- Montagem em conjunto de escritórios no exterior, como forma de desenvolver o mercado.
- Formação de lotes em conjunto para exportação (pool), a exemplo do que já vem ocorrendo com algumas cooperativas isoladamente.
- Otimização das estruturas de cooperativas existentes para exportação (terminal portuário).
- Criação de novos produtos atendendo às exigências internacionais.

B.5 Na comercialização de insumos:

- Estabelecimento de um compromisso de manter as margens de comercialização compatíveis com o mercado.
- Ampliação das alianças estratégicas na comercialização de insumos (exemplo: fertilizantes Coopavel).
- Formação de parcerias para a aquisição de insumos, ganhando, assim, poder de barganha.
- Aquisição de matéria-prima para formulação de fertilizantes com preços acessíveis e marca própria do sistema cooperativista.
- Criação de uma central de compras.

B.6 No fortalecimento de marcas próprias das cooperativas:

- Utilização das marcas de cooperativas já existentes.
- Fortalecimento da nova logomarca do sistema coopera-

tivo, como diferencial, referencial e até mesmo identificação de cooperativa pertencente a um sistema forte e confiável.

- Criação do selo de qualidade cooperativo.
- Valorização da qualidade dos produtos das cooperativas.
- Confecção de um selo de qualidade dos produtos das cooperativas.
- Inserção da logomarca do sistema cooperativista.

B.7 Na assistência técnica:

- Foco na rastreabilidade e na certificação.
- Criação de entidade certificadora do sistema cooperativista.
- Por meio da Ocepar, viabilização de cursos e treinamento com reconhecimento de órgãos oficiais.
- Criação de um banco de dados com rastreabilidade e selo de qualidade e administrado pela área técnica das cooperativas, sob orientação da Ocepar.
- Utilização da assistência técnica como mecanismo de diferenciação no atendimento aos cooperados:
 - Capacitar a equipe técnica em gestão de propriedades.
 - Capacitar a equipe técnica em cooperativismo.

B.8 Na prestação de serviços (informática, comunicação, transporte etc.):

- Promoção de debate em fórum especial de dirigentes sobre “Tecnologia da Informação”, visando a atender à necessidade de cada cooperativa (avaliar cenários).
- Desenvolvimento do pool de transportes - informações sobre cotações de preços de fretes, trabalho conjunto com as cooperativas de transportes etc.
- União das cooperativas para diminuir o pedágio dos produtos agrícolas e isentar pedágio do calcário.

C) Considerando o programa de cadeias agroindustriais do Paraná (bovinos, suínos, aves, leite, soja, milho, mandioca e peixes), quais cadeias prioritárias poderão ser trabalhadas visando à estruturação de agroindústrias pelas cooperativas?

- Priorizar:
 - Suínos.

- Aves.
- Leite.
- Mandioca.

D) Outras sugestões:

- Promover um estudo da situação de crescimento das vendas como canal exclusivo de multinacionais, atuando também na recepção de grãos.
- Criar um banco de dados com informações de preços praticados pelas cooperativas.
- Promover o *endomarketing* focado no mercado.
- Promover estudos para implantação de produtos com rastreabilidade, respeitando as tendências de mercado.
- Treinar cooperados para que possam assumir cargos de gerência e da diretoria.
- Dar treinamento e assistência aos cooperados sobre a gestão do negócio: contabilidade, declaração de imposto territorial rural.

C) OS DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO COOPERATIVO

1 - Dos objetivos

A Ocepar, em conjunto com a OCB, negocia com o Governo Federal um NOVO PROGRAMA para incrementar o desenvolvimento das cooperativas brasileiras na área AGROINDUSTRIAL e de INFRAESTRUTURA.

Será uma oportunidade inédita para o crescimento econômico e social do sistema cooperativo. A exigência do governo é que o sistema cooperativo busque avanços em tecnologia, organização, gestão, desenvolvimento humano com crescimento de mercado, notadamente no nível internacional.

Nesse sentido, é fundamental que as cooperativas agropecuárias do Paraná estejam preparadas para se habilitar no momento exato dos recursos a ser disponibilizados.

Definir novas formas de ação conjunta das cooperativas agropecuárias, de forma a superar conflitos e criar condições necessárias ao seu desenvolvimento.

2 - Das áreas de responsabilidade

A questão está fundamentada no que determina a Lei nº 5.764, de 16.12.71, em seus arts. 3º e 4º, inciso I (adesão livre do cooperado) e inciso XI (área de ação da cooperativa), cuja admissão de cooperados é limitada às possibilidades de reunião, controle, operações, prestação de serviços e no Programa de Autogestão (integração das cooperativas).

É importante observar que o termo “área de responsabilidade”, comumente utilizado no meio cooperativo, não consta da lei cooperativista. Trata-se, na verdade, de expressão criada na época da instalação dos PIDCoops pelos órgãos promotores do cooperativismo (Incra, DAC, Ocepar, Acarpa) para organizar a atuação das cooperativas no âmbito dos Projetos de Integração Cooperativista (PIC, Norcoop e Sulcoop).

A área de responsabilidade era, de fato, “um acordo de cavalheiros”, pelo qual as cooperativas integrantes dos PIDCoops se propunham a atingir os seguintes objetivos:

- Garantir o atendimento integral dos produtores rurais nas áreas geográficas que haviam sido delimitadas e destinadas para cada cooperativa.
- Racionalizar os investimentos necessários à implantação da moderna infraestrutura de produção agropecuária preconizada pelo Governo Federal.
- Fomentar e controlar o cooperativismo de produção agropecuária mediante a criação de novas cooperativas e, quando necessário, a reestruturação das já existentes, pela destinação, a cada uma delas, de uma área geográfica de atendimento obrigatório, de tal magnitude que seu potencial de produção permitisse à cooperativa atingir plena viabilidade e porte econômico.
- Organizar o cooperativismo de forma horizontal e vertical, de forma que toda a área geográfica do Paraná seria coberta por cooperativas singulares estrategicamente localizadas, no intuito de não deixar nenhum produtor rural sem atendimento por cooperativa. Essas cooperativas, para atingir escala econômica de mercado, seriam estruturadas em cooperativas centrais e confederações, tantas quantas fossem necessárias.

3 - A situação atual

De forma geral, o cooperativismo paranaense seguiu o planejamento elaborado naquela época, o que foi importante para seu desenvolvimento, diferenciando-o em muito de outros estados em que, apesar de haver potencial equivalente, o crescimento foi menor.

Em razão do plano adotado, as cooperativas puderam aproveitar o momento histórico de crédito subsidiado e abundante dos anos 1970 e 1980 para se estruturar, investindo em estruturas eficientes de produção, comercialização e agregação de valor às matérias-primas recebidas dos cooperados via agroindustrialização, resultando em valorização do trabalho e aumento da renda do produtor rural.

Além disso, o planejamento permitiu a construção de sistema próprio de representação, defesa e monitoramento, cujos esforços evoluíram para a maior autonomia da gestão do cooperativismo e da liberação da tutela oficial, o que, por sua vez, exige maior responsabilidade das lideranças cooperativistas e novas posturas e decisões.

4 - Os desafios atuais

A importância das cooperativas no contexto econômico e social do Paraná, expressa nos resultados, números e quadros estatísticos relativos à caminhada até aqui empreendida, justifica plenamente nosso esforço, de forma conjunta, para superar os desafios atuais.

Fatores a considerar:

- A liberdade que a lei faculta às cooperativas na fixação, estatutariamente, de suas respectivas áreas de ação.
- A existência de sobreposição de “áreas de ação” de diversas cooperativas nos diferentes núcleos regionais que compõem a estrutura organizacional da Ocepar.
- A ocorrência de conflitos econômicos e institucionais entre cooperativas na disputa pela preferência dos produtores e da produção existente nas áreas de conflito, com reflexos danosos de relacionamento e de imagem para as cooperativas e suas lideranças e também para o próprio sistema.
- Os antecedentes históricos nos ensinaram a construir, empreender, desenvolver e, sobretudo, criar instrumentos de respeito, de cooperação e de contratação mútua entre cooperativas.
- O chamamento do XII CBC às lideranças do cooperativismo para construir uma efetiva identidade, uma visão, uma imagem de fortalecimento da dinâmica de atuação conjunta do sistema por meio da unificação de marcas, padronização de sistemas operacionais e intensificação da intercooperação.
- As mudanças advindas da globalização e da estabilidade econômica como fatores de seleção das oportunidades no agronegócio brasileiro.
- A oportunidade de financiamento adequado ao desenvolvimento da agroindústria, visando à conquista de novos mercados internacionais.

5 - Propostas de intercooperação no Paraná

Definir critérios gerais para a atuação conjunta e harmoniosa das cooperativas no estado do Paraná. Tais critérios devem ser resulta-

do de consenso de lideranças no âmbito do Fórum dos Presidentes das Cooperativas Agropecuárias.

Priorizar o crescimento do movimento cooperativo no Paraná, respeitando os aspectos legais da lei dos consumidores e a legislação cooperativista inerente ao mercado.

Tratar as questões de interesse de mais de uma cooperativa, a exemplo da “área de ação”, de forma construtiva, procurando sempre o consenso entre as partes envolvidas.

Se isso não for suficiente, levar à discussão no núcleo da Ocepar da área de abrangência da cooperativa em que houver o conflito, buscando o diálogo entre as partes; se não houver solução satisfatória, o coordenador trará a questão em reunião da Diretoria da Ocepar para, finalmente, ser objeto de avaliação do Fórum dos Presidentes, para decisão final.

A “área de ação” pressupõe os municípios relacionados no estatuto social da cooperativa para fins de adesão de cooperados e onde, efetivamente, a cooperativa tenha instalações adequadas à prestação de serviços aos cooperados nos níveis necessários na região.

A “área de ação” citada no item anterior não representa reserva de mercado para qualquer cooperativa; é tão somente um critério de ordem econômica e social, evitando-se que haja duplicidade de investimento na infraestrutura básica de recepção, armazenagem e agroindustrialização.

A “área de ação compartilhada” é a situação em que duas ou mais cooperativas possam atuar sem conflitos e em interação, numa demonstração de “espírito da cooperação”, segundo critérios de identidade cooperativista como sociedades de desenvolvimento dos cooperados.

Nas áreas compartilhadas, deve prevalecer o princípio da livre adesão dos cooperados, porém as cooperativas estabelecerão entre si um pacto de mútua cooperação, com o intuito de superar suas divergências. Os estatutos sociais fixarão critérios de identidade para que haja respeito pelos respectivos cooperados, de modo que o cooperado de uma cooperativa não será procurado por outra em respeito ao estatuto social, que estipula a fidelidade com a cooperativa, sendo o desvio da atuação motivo de exclusão do quadro social.

As cooperativas em áreas compartilhadas deverão realizar a troca da relação dos cooperados, negociações para o estabelecimento de parcerias ou de alianças estratégicas ou, ainda, formas de filiação recíproca entre cooperativas para atender às demandas e estabelecimento de compromissos para uso compartilhado das estruturas produtivas, eliminando ociosidades ou subutilização de estruturas administrativas operacionais e agroindustriais dos estabelecimentos cooperativos.

As cooperativas também deverão estabelecer uma agenda positiva conjunta, observando as demandas regionais, dos cooperados e das estruturas disponíveis, harmonizando a relação custo-benefício, sempre focadas para o desenvolvimento integral do cooperado e tendo em vista seu interesse e suas demandas, adotando, para tanto, critérios uniformes e harmônicos em relação ao desenvolvimento das respectivas áreas de ação em comum.

Observando sempre os interesses dos cooperados e das cooperativas intervenientes, estas deverão privilegiar em suas decisões, mediante consenso, as cooperativas mais bem posicionadas para atendimento das necessidades básicas dos cooperados, dentro do pressuposto de que a(s) cooperativa(s) eleita(s) esteja(m) disposta(s) a assumir tal responsabilidade.

A cooperativa que tenha investido na região em infraestrutura suficiente para atender à maioria dos produtores rurais da sua área de ação terá preferência para o encaminhamento de novos investimentos em infraestrutura e agroindústria na região, mediante consenso, evitando-se, dessa forma, a sobreposição de investimentos. Todavia, a cooperativa deverá buscar formas para atender a cooperados de outras cooperativas que tenham atividades na sua região de atuação.

As cooperativas que tenham pequena participação regional não poderão manter área em reserva para futuros investimentos. Isso apenas beneficiará a instalação de empresas concorrentes na região. Deverão negociar, com as cooperativas próximas, formas de ação conjunta que efetivem a cooperação dos produtores e o recebimento da produção da sua área de atuação ou tomar medidas para ampliar o atendimento aos agricultores.

As cooperativas com projetos específicos (criações e culturas especializadas, agroindústrias e outras), complementares à atuação das cooperativas na região, poderão atuar livremente, desde que organizadas com cooperados restritos às atividades objeto.

As cooperativas terão o prazo de 12 meses da vigência desta resolução para equacionar as pendências relativas às áreas de ação, após o que será realizado novo Fórum dos Presidentes para avaliar a questão: “Visando a aperfeiçoar as sugestões oferecidas anteriormente, mencione as propostas concretas e objetivas para desenvolvimento do projeto”.

O grupo aprovou o documento na íntegra, com ênfase para dois destaques:

- Tratar as questões de interesse de mais de uma cooperativa, a exemplo da “área de ação”, de forma construtiva, procurando sempre o consenso entre as partes envolvidas. Se isso não for suficiente, levar à discussão no núcleo da Ocepar da área de abrangência da cooperativa em que houver o conflito, buscando o diálogo entre

as partes; se não houver solução satisfatória, o coordenador trará a questão em reunião da Diretoria da Ocepar para, finalmente, ser objeto de avaliação do Fórum dos Presidentes, para decisão final.

- Fomentar parcerias entre as cooperativas.

DISCURSO DE JOÃO PAULO KOSLOVSKI NO LANÇAMENTO DO PLANO SAFRA 2007-2008⁷

Senhoras e senhores,

Com uma participação em mais de 27% do PIB, em cerca de 1/3 dos empregos gerados no país e responsável por mais de 90% do superávit da balança comercial brasileira no último ano, a agricultura e a pecuária têm dado uma contribuição significativa ao desenvolvimento e à estabilidade econômica do Brasil.

Apesar de estar enfrentando, nos últimos anos, dificuldades ocasionadas pelas condições climáticas adversas com redução significativa da produção, valorização do real frente ao dólar e falta de uma política de garantia de renda, o setor contribuiu para que a população urbana tivesse uma redução no custo da cesta básica de 12% entre 2002 e 2007.

Mesmo com a sensibilidade governamental, que possibilitou a renegociação de uma série de dívidas no ano passado, a queda dos preços dos produtos agrícolas e o problema cambial levaram a uma perda brutal de renda do setor, com enormes prejuízos aos agricultores e ao próprio país.

No momento em que o Governo Federal lança o Plano Agrícola e Pecuário da Safra 2007/2008, a expectativa dos agricultores é que sejam implementados instrumentos de política agrícola que sinalizem para um maior

⁷Estiveram presentes à solenidade as seguintes autoridades: o presidente da República Federativa do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva; a primeira-dama, Dona Marisa Letícia; o vice-presidente da República, José Alencar; Arlindo Chinaglia, presidente da Câmara dos Deputados; os ministros Reinhold Stephanes, da Agricultura; Guilherme Kassel, do Desenvolvimento Agrário; Walfrido dos Mares Guia Neto, de Relações Institucionais; Paulo Bernardo, das Comunicações; Altemir Gregolin, da Pesca; vários deputados federais e senadores; o presidente da Comissão de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural, deputado Marcos Montes; Márcio Lopes de Freitas, presidente da OCB; o presidente da Frente Parlamentar do Cooperativismo, deputado Odacir Zonta, entre outros técnicos ligados ao governo e entidades ligadas ao setor agropecuário e cooperativista.

equilíbrio na renda do setor, evitando as flutuações, fruto principalmente das adversidades climáticas.

Neste particular, foi muito importante a determinação do governo em constituir um grupo de trabalho com a participação dos ministérios da Agricultura e da Fazenda, de parlamentares da Comissão de Agricultura, de agentes financeiros oficiais e entidades representativas dos agricultores, para, em conjunto, buscar uma solução para o endividamento rural, que ainda tira o sono de milhares de agricultores.

Trabalho este que deve considerar o perfil do endividamento nas suas diferentes linhas, os prazos de contratos e o nível de comprometimento das receitas, para que tenhamos em definitivo o encaminhamento dessa questão. Além do apoio do governo em retomar essa discussão, é importante destacar o papel dos parlamentares da Comissão de Agricultura na discussão dessa questão.

Tão importante quanto a solução ao endividamento será a implementação de uma política que garanta renda ao agricultor, à semelhança do que ocorre em outros países, e a própria política que o governo tem implementado para a agricultura familiar, que tem contribuído de forma decisiva para minimizar os efeitos de perda de renda, dando tranquilidade de continuidade na atividade por parte desses agricultores.

A implementação de um seguro rural que atenda à maioria dos agricultores é condição fundamental dentro desse processo. Aliás, nosso presidente, Luiz Inácio Lula da Silva, tem feito colocações no sentido da implementação dessa segurança ao setor. A implantação de uma política de renda dará estabilidade e evitará as constantes renegociações de dívidas junto aos agentes financeiros.

Os investimentos em infraestrutura são fundamentais para que as políticas públicas de estímulo à produção se viabilizem, sem que tenhamos perdas por falta de condições adequadas no escoamento e armazenamento da produção. O PAC em implementação no país é a grande esperança dos agricultores para que, no médio e longo prazo, tenhamos condições adequadas de infraestrutura e a conseqüente redução dos custos pós-porteira, que hoje penalizam nossa competitividade.

Neste particular, merece atenção especial a região Centro-Oeste do país, que tem enfrentado muitas dificuldades no escoamento da produção.

Tão importantes quanto o volume de crédito rural demandado pelo setor são as taxas de juros a ser aplicadas sobre os financiamentos agrícolas, pois, hoje, os 8,75% ao ano representam 2,5 vezes o índice de inflação previsto para este ano, percentual elevado e insuportável para um setor de alto risco como a agricultura e a pecuária.

É importante lembrar que, desde 2002/2003, a Selic teve uma redução de 48%, a TJLP, de 40%, o IGP-DI, de 86% e o INPC, de 81%, enquanto a taxa de juros para o setor ficou, nesse período, em 8,75% ao ano em termos nominais, porém em termos reais apresentou um significativo aumento dos custos ao agricultor.

Senhor presidente, queremos aqui destacar a política adotada por Vossa Excelência em estimular o cooperativismo de crédito, permitindo o fortalecimento da economia local, em que os recursos gerados na base são reaplicados em benefício da própria comunidade. Pedimos a Vossa Excelência que amplie e apoie ainda mais as ações das cooperativas de crédito, pois elas certamente contribuirão para reduzir os custos e dinamizar a aplicação de recursos em setores produtivos.

Enfim, sabemos, senhor presidente, que os desafios são enormes em vários campos, como na:

- Desoneração tributária incidente sobre insumos, produtos e serviços (produtos como milho e trigo + 10%).
- Liberação do comércio de insumos junto ao Mercosul (redução dos custos de produção)
- Redução na produção de genéricos.
- Solução do problema da **cabotagem** (utilização de embarcações de bandeira estrangeira).
- Investimentos na sanidade agropecuária.
- Política compensatória para recompor perdas provocadas pela valorização cambial (à semelhança do que já ocorreu para outros setores da economia - setores têxtil e calçadista).
- Alongamento do perfil das dívidas (já em discussão com o governo).
- Enfim, tantos outros assuntos que estão sendo discutidos com o governo para reduzir os custos de produção e comercialização e facilitar a vida do agricultor.

Entendemos as dificuldades que tem o governo para resolver todos os problemas enfrentados pelos diferentes setores da nossa economia, mas a agricultura e a pecuária brasileira têm contribuído muito para o desenvolvimento do país e, neste momento, precisam muito do apoio de políticas públicas que possibilitem dar segurança para a recomposição de renda dos nossos agricultores.

Senhor presidente, temos certeza de que podemos contar com o apoio de Vossa Excelência neste momento; isso já está demonstrado pela disposição de trabalho do ministro Reinhold Stephanes, ministro Guido Mantega, ministro Paulo Bernardo e seus assessores, que, em conjunto com o Parlamento e agentes financeiros, têm possibilitado uma ampla discussão

de todas as questões, buscando soluções para implementar, efetivamente, uma política de renda aos agricultores e pecuaristas brasileiros em cima de medidas estruturantes, tão necessárias neste momento.

Contamos com seu imprescindível apoio.

Obrigado!

DISCURSO PROFERIDO PELO DEPUTADO FEDERAL MOACIR MICHELETTO (PMDB-PR)

DISCURSO PROFERIDO PELO DEPUTADO FEDERAL MOACIR MICHELETTO (PMDB-PR) NA SESSÃO DE 28 DE MAIO DE 2004, AO FAZER UM BALANÇO DE SUA GESTÃO NA PRESIDÊNCIA DA FRENTE PARLAMENTAR DO COOPERATIVISMO NO CONGRESSO NACIONAL

Senhor presidente da Câmara dos Deputados,
Senhoras e senhores parlamentares,
Prezados senhores,

Venho à tribuna desta Casa para, em nome da Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop) do Congresso Nacional, que congrega 18 senadores da República e 212 deputados federais de todos os partidos e unidades da federação, fazer um relato dos trabalhos desenvolvidos por esta que é a maior e, quem sabe, a mais atuante das bancadas hoje existentes nesta Casa em defesa do cooperativismo e da sociedade brasileira, na esperança e na certeza de que um dia o Brasil seja uma grande nação cooperativista.

Recordo-me bem, senhores parlamentares, que no dia 6 de maio de 2003 fomos conduzidos pelos nossos companheiros à presidência da Frencoop. Sabíamos que não seria uma missão nada fácil, suceder e dar continuidade ao trabalho desenvolvido pelos ex-presidentes e grandes defensores do cooperativismo, como os ex-deputados federais Ivo Vanderlinde e Dejandir Dalpasquale, nosso senador cooperativista Jonas Pinheiro, nosso companheiro e deputado Carlos Melles, que trabalhou pela sua reinstalação em 1996, e o amigo Silas Brasileiro, o último que presidiu a Frencoop.

Como militante no cooperativismo desde o início da minha vida pública e cooperativista, há mais de 30 anos, procuramos estar sempre presentes na defesa dos interesses desse sistema, que prima pela justiça e equidade social.

Seguindo os ideais cooperativistas e a manutenção do principal objetivo da frente, “trabalhar em sintonia com o sistema cooperativo para alcançar seus objetivos”, iniciamos nosso mandato com o cadastramento dos membros da Frencoop por meio da orientação das organizações estaduais e a formação das coordenações dos ramos, que de forma democrática foram indicadas pelos representantes de ramos do Sistema OCB, de forma que cada coordenação esteja comprometida com os interesses do ramo por ele representado. Com isso, todos participaram, contribuindo para as grandes conquistas do sistema cooperativo e da sociedade brasileira.

O legado deixado pela Frente Parlamentar do Cooperativismo ao longo destes anos em favor do sistema cooperativo é inquestionável. Inúmeras são as medidas e programas que promoveram e consolidaram o sistema e criaram melhores condições para seus cooperados e para a sociedade brasileira, comprovando a participação e a atuação de cada parlamentar desta Casa, seja ele membro ou não da Frencoop, comprometido com o desenvolvimento econômico e social sustentável, com a justa distribuição de renda e com a justiça social, afinal, cooperativismo é sinônimo de justiça social.

Uma das características da Frencoop, senhoras e senhores parlamentares, é sua atuação em parceria com o Sistema OCB, que, segundo a Lei nº 5.764, de 1971, é órgão consultivo do governo, mas que também tem sido do Congresso Nacional, com o objetivo de implementar medidas que, significativamente, já beneficiaram diversos segmentos econômicos do país, como a agropecuária, o crédito, a saúde, a educação, a habitação, o transporte, a eletrificação rural, entre tantos outros. É o cooperativismo contribuindo firmemente para a geração de emprego e renda e grande fonte de arrecadação que representa a sobrevivência de pelo menos 1.600 municípios.

Senhor presidente, a Frencoop esteve presente, ao longo dos últimos meses, participando ativamente da discussão de temas importantes para a sociedade brasileira e para a produção nacional, em especial no debate da reforma tributária, quando trabalhamos pela isenção do ICMS para os produtos da cesta básica e procurando manter os avanços alcançados na área de exportação com a Lei Kandir, além da não cumulatividade do PIS/Pasep, da Cofins, tanto para a produção interna quanto para os produtos importados, que se traduzem em benefícios para a sociedade brasileira.

Participar de eventos promovidos pelo sistema cooperativo também tem sido uma constante nos trabalhos da Frente Parlamentar do Cooperativismo. Além dos inúmeros eventos de que participamos, que tornariam longo por demais este grande expediente se os enumerássemos todos, citamos o de importância ímpar, realizado na Assembleia Legislativa de Minas Gerais, quando o governador Aécio Neves sancionou a Lei Cooperativista de Minas Gerais, instituindo a política de incentivo ao cooperativismo. Que essa iniciativa sirva de exemplo para esta Casa, que há mais de 12 anos vem discutindo projetos que disciplinem o sistema cooperativo, com o objetivo de atualizar a Lei Cooperativista, que é de 1971, sem que a matéria seja apreciada e concluída.

Ao longo destes anos, os esforços da Frencoop sempre estiveram voltados para matérias de extrema importância para o cooperativismo brasileiro, que, certamente, continuarão exigindo uma atuação participativa de todos os seus membros e das lideranças do setor, no sentido de buscar o adequado tratamento para o cooperativismo, e que resultaram em conquistas relevantes, como:

- a) Sanção da Lei nº 10.823, de 2003, que dispõe sobre a subvenção econômica ao prêmio do seguro rural e a inclusão na renegociação de dívidas, de operações de até R\$ 15 mil, contratadas ao amparo do Proger Rural, em todas as regiões do país, nas condições estabelecidas pela Lei nº 10.696, de 2003, beneficiando milhares de pequenos produtores rurais em todo o país.
- b) Sanção da Lei nº 10.833, de 2003, que dispõe sobre a cumulatividade da Cofins, com o aumento da alíquota para 7,6%, sendo mantida a alíquota de 3,0% para o sistema cooperativo e beneficiando o cooperativismo de crédito com a inclusão de um artigo que reduziu o valor da multa por atraso de informações sobre a CPMF.
- c) Sanção da Lei nº 10.814, de 2003, dispondo sobre o cultivo e a comercialização de soja geneticamente modificada para a safra 2003/2004.
- d) Sanção da Lei nº 10.684, de 2003, que dispõe sobre a cumulatividade da Cofins, permitindo a dedução da base de cálculo dos custos agregados das cooperativas de produção agropecuária e de eletrificação rural, sendo que o cooperativismo de eletrificação rural também foi beneficiado com a sanção da Lei nº 10.438, de 2002, regulamentada pelo Decreto nº 4.855, de 2003, com a definição do seu tratamento especial (estrutura, tamanho e mercado para definir a tarifação).

Além desses avanços na legislação infraconstitucional, é importante

fazermos um breve relato de algumas ações que foram divulgadas pela Frencoop, ao longo dos últimos meses, fruto do trabalho de todos os parlamentares, tais como:

- Manutenção e elevação de recursos destinados à equalização, por parte do Poder Executivo, dos recursos próprios dos bancos cooperativos Bancoob e Bansicredi.
- Concessão de prazo adicional de 90 dias para pagamento da primeira parcela de juros vencida ou vincenda das operações alongadas do Funcafé, aplicável exclusivamente às operações com valor renegociado de até R\$ 15 mil, inclusive para a concessão do bônus de adimplência previsto para as operações da espécie.
- Edição da Medida Provisória nº 114, dispoendo sobre a repactuação e o alongamento de dívidas de operações de crédito rural, beneficiando mutuários do Programa Especial de Financiamento da Reforma Agrária (Procera), financiamento de investimentos contratados pela agricultura familiar, mini e pequenos agricultores, com valor financiado de até R\$ 15 mil com recursos do Pronaf, fundos constitucionais do FAT.
- Com o apoio da Frencoop, o Banco Central do Brasil editou normativo que regulamentou a Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003, dispoendo sobre alterações nas condições aplicáveis às operações renegociadas ao amparo da Resolução nº 2.471, de 1998 (Pesa), estabelecendo, além das disposições já consolidadas anteriormente, a possibilidade de renegociação das parcelas vencidas sob a modalidade do Pesinha.
- Com a edição da Medida Provisória nº 125, de 2003, o Poder Executivo decidiu prorrogar o prazo de adesão ao Programa de Parcelamento Especial de Débitos (Paes) junto à Secretaria da Receita Federal (Refis II), instituído pela Lei nº 10.684, de 30 de maio de 2002, para até 31/08/2003.
- Foi editado o normativo que regulamentou a Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003, dispoendo sobre a renegociação de operações de crédito rural amparadas por recursos do Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária (Procera), do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), dos fundos constitucionais de financiamento do Norte, Nordeste e Centro-Oeste, beneficiando mutuários de todo o país.
- Depois de um intenso trabalho desenvolvido pela Frencoop, a Secretaria da Receita Federal publicou, no Diário Oficial da União, a Instrução Normativa nº 358, que promoveu alterações no art. 33 da Instrução Normativa nº 247, de 11/11/2002, disciplinando sobre

a incidência do PIS/Pasep e da Cofins, tendo em vista o disposto nas Leis nº 10.637, de 30/12/2002, nº 10.676, de 22/05/2003, e nº 10.684, de 30/05/2003, esclarecendo que:

1. As sociedades cooperativas de produção agropecuária poderão excluir da base de cálculo, além dos itens já definidos na Instrução Normativa nº 247, os custos agregados ao produto agropecuário dos cooperados, quando da sua comercialização, assim definidos:
 - 1.1. Dispêndios pagos ou incorridos com matéria-prima, mão de obra, encargos sociais, locação, manutenção, depreciação e demais bens aplicados na produção, beneficiamento ou acondicionamento e os decorrentes de operações de parcerias e integração entre a cooperativa e o cooperado, assim como os de comercialização ou armazenamento do produto entregue pelo cooperado.
 - 1.2. As sociedades cooperativas de eletrificação rural poderão excluir da base de cálculo:
 - a) Os valores das sobras apuradas na demonstração do resultado do exercício, antes da destinação para a constituição do fundo de reserva e do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, previstos no art. 28 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.
 - b) Os custos de serviços prestados pelas cooperativas a seus cooperados, abrangendo os gastos de geração, transmissão, manutenção e distribuição de energia elétrica, quando repassados aos cooperados.
 - 1.3. As exclusões da base de cálculo acima definidas aplicam-se aos fatos geradores ocorridos a partir de 1º de novembro de 1999.
 - Foram aprovadas as medidas que dispõem sobre concessão de prazo adicional de 60 dias para regularização de obrigações relativas às operações amparadas por recursos do Fundafé, além de alguns dispositivos importantes relativos aos procedimentos para a constituição, autorização para o funcionamento e alterações estatutárias de cooperativas de crédito, permitindo também a formação de cooperativas de empresários.
 - Com o apoio da Frencoop, o Conselho Monetário Nacional também aprovou inúmeras outras medidas; dentre elas, podemos enumerar:
 - a) Que dispõem sobre concessão de crédito para a co-

mercialização de trigo ao amparo da Linha Especial de Crédito (LEC).

b) Que tratam do financiamento de máquinas e implementos ao amparo de recursos do BNDES.

c) Que tratam do Programa de Desenvolvimento do Agro-negócio (Prodeagro).

d) Que tratam do Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor à Produção Agropecuária (Prodecoop).

e) Que tratam de alterações no regulamento do Programa de Geração de Emprego e Renda Rural Familiar (Proger Rural Familiar), elevando o rebate de 40% para 50% na renda bruta proveniente das atividades de avicultura não integrada, aquicultura, bovinocultura de leite e sericicultura, beneficiando também as atividades de caprinocultura, fruticultura, olericultura, ovinocultura e suinocultura não integrada.

f) Que promovem alterações no regulamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), restabelecendo o rebate de 50% na receita bruta das atividades de caprinocultura, fruticultura, ovinocultura e suinocultura não integrada.

- O Senado Federal aprovou o substitutivo ao Projeto de Lei de Conversão nº 70/2002, que atualiza a base de cobrança do imposto sobre serviços de qualquer natureza e inclui novos serviços decorrentes do avanço tecnológico. Dentre as alterações, está o inciso que define que os prestadores de serviço de saúde não vão pagar o imposto sobre valores gastos com hospitais, clínicas, medicamentos, médicos e outros profissionais da saúde, beneficiando o cooperativismo de saúde.

- Por meio de resolução, a Lei nº 10.823, de 19/12/2003 (alterou a Lei nº 10.696, de 02/07/2003), foi regulamentada, dispondo sobre renegociação de operações de crédito rural amparadas por recursos do Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária (Procera), do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), dos fundos constitucionais de financiamento do Norte, Nordeste e Centro-Oeste, recursos do FAT e Proger Rural, concedendo prazo até 31/05/2004 para renegociação das referidas dívidas.

- Foi aprovada a concessão de EGF/SOV para cafés - safra 2003/2004 (recursos obrigatórios - juros de 8,75% ao ano e prazo de vencimento para até 31/03/2005), além da prorrogação de prazo de vencimento de operações realizadas com recursos do Funcafé.

- O Banco Central do Brasil publicou normativos que dispõem sobre o Programa de Modernização da Frota de Tratores Agrícolas e Implementos Cooperados e Colheitadeiras (Moderfrota), elevando os recursos de R\$ 2 bilhões para R\$ 2,25 bilhões a ser aplicados até 30/06/2004; o Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor à Produção Agropecuária (Prodecoop), incluindo também como setores e ações enquadráveis no programa:

a) A implantação de matrizeiros integrados à indústria, destinados à produção de ovos férteis voltados à produção de carne de aves.

b) A modernização de plantas de beneficiamento de algodão, unidades de fiação, tecelagem e estamparia de algodão.

c) A instalação, ampliação e modernização de Unidades de Beneficiamento de Sementes (UBSs), contemplando a instalação, ampliação e modernização de laboratórios e unidades armazenadoras.

d) Os frigoríficos de suínos e respectivas Unidades de Produção de Leitões (UPLs), quando vinculados à própria indústria.

Com a sanção da Lei nº 10.865, de 30/04/2004, dispendo sobre a contribuição para o PIS/Pasep e a Cofins, incidente sobre a importação de bens e serviços, alterando a Lei nº 10.833, de 29/12/2003, foram promovidas algumas mudanças, dentre elas:

a) O art. 21 da Lei nº 10.865, de 30/04/2004, altera alguns incisos do art. 10 da Lei nº 10.833, de 29/12/2003, estabelecendo que permanecerão sujeitas às normas da legislação da Cofins, vigentes anteriormente (alíquota de 3%), as sociedades cooperativas, à exceção das de consumo e de produção agropecuária, sendo que esta pode se beneficiar das seguintes deduções:

- Estabelecidas no art. 15 da Medida Provisória nº 2.158, de 24/08/2001.

- Valores repassados aos cooperados decorrentes da comercialização de produto por eles entregue à cooperativa.
- Receitas de venda de bens e mercadorias a cooperados.
- Receitas decorrentes da prestação, aos cooperados, de serviços especializados, aplicáveis na atividade rural, relativos à assistência técnica, extensão rural, formação profissional e assemelhados.
- Receitas decorrentes do beneficiamento, armazenamento e industrialização de produção do cooperado.
- Receitas financeiras decorrentes de repasse de empréstimos rurais contraídos junto a instituições financeiras, até o limite dos encargos a estas devidos.
- Estabelecidas no art. 17 da Lei nº 10.684, de 30/05/2003 - os custos agregados ao produto agropecuário dos cooperados, quando da sua comercialização.

b) Altera, ainda, o art. 32 da Lei nº 10.833, de 29/12/2003, estabelecendo que a retenção na fonte não será exigida nas hipóteses dos pagamentos efetuados a cooperativas, relativamente à Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

c) Outro benefício concedido ao sistema cooperativo está inserido no art. 39 da Lei nº 10.865, de 2004, que isenta da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) as sociedades cooperativas que obedecem ao disposto na legislação específica, relativamente aos atos cooperativos, com exceção das cooperativas de consumo.

d) Outros produtos foram incluídos na lista de beneficiários com a alíquota zero, como o gás natural destinado ao consumo de unidades termoeletricas, do Programa Prioritário de Termoeletricas (PPT), produtos hortícolas e frutas, sêmens e embriões.

- Foram publicados os normativos que estabelecem que as operações contratadas até 31/12/1998, ao amparo do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana junto ao Banco do Brasil, podem ser renegociadas ao amparo da Resolução nº 2.471, de 1998 (Pesa), tendo o dia 31 de agosto de 2004 como prazo limite para a formalização da renegociação, somente para os produtores que protocolaram proposta de adesão até 31 de março de 2003.

Ser presidente da Frencoop, em função do seu alcance de trabalho, presente em todos os segmentos da economia, é viver em constantes

desafios. Entretanto, ao longo deste mandato, além de acompanhar todas as matérias de interesse do sistema e buscar criar um modelo de trabalho voltado a ações proativas, fizemos um levantamento de todas as proposições em tramitação no Congresso Nacional, identificando sua correlação com cada um dos ramos do cooperativismo, que entregamos à nova diretoria, que tomou posse no dia 19 de maio, para que, com o apoio da Organização das Cooperativas Brasileiras, tenhamos nossa agenda legislativa, que norteará o brilhante trabalho que a Frencoop, por meio de seus membros, vem desenvolvendo ao longo de todos estes anos.

Senhores parlamentares, este é o cooperativismo que representamos e que procuramos defender, segmento que, durante a história do mundo, mostrou sua força como alternativa viável para minimizar os efeitos das crises mundiais. Quando surgiu, no século passado, foi uma resposta à Revolução Industrial e ao alto nível de desemprego alcançado na época. Após a Primeira Guerra Mundial, a grande depressão econômica ocorrida em 1929 provocou a elevação de índices de desemprego mundiais jamais vividos na história do capitalismo. Então, o cooperativismo se desenvolveu com o objetivo de evitar que a concentração e o centralismo do poder econômico provocassem a exclusão das camadas mais inferiores da sociedade.

São inúmeros os conflitos e tragédias ocorridos na década de 1990: Bósnia, Croácia, Sarajevo, Colômbia, África, o terrorismo do ETA, as tragédias do Zimbábue, da Indonésia, o ataque terrorista às Torres Gêmeas nos Estados Unidos, símbolo do capitalismo mundial, a guerra no Afeganistão, a invasão do Iraque e a crise no Oriente Médio.

Esses são sinais de hoje, demonstrando que o capitalismo selvagem tem provocado exclusão social em todo o mundo. Temos observado que a solidariedade, a ética e o coletivismo cedem espaço cada vez mais para a ambição, o egoísmo, o individualismo.

Temos a sensação e uma certeza de que a paz e a segurança estão em cheque. Apesar de todo esse dramático cenário, temos o cooperativismo, fenômeno de união entre homens e mulheres de todos os credos e cores, que, a exemplo do que ocorreu em tempos de crise passados, procura cumprir um papel fantástico ao resgatar os valores básicos da equidade e reduzir o abismo entre as classes sociais.

São sábias as palavras do nosso mestre maior do cooperativismo e amigo, ministro Roberto Rodrigues:

O cooperativismo atua como agente silencioso do bem, gerando empregos ao redor do mundo todo, combatendo a exclusão social, juntando pessoas fragilizadas e transformando-as em conjuntos poderosos, capazes

de barrar a concentração de riquezas, e vão com firmeza e determinação, embora sem o explícito desejo de consegui-lo, se transformando em bastiões de recuperação da democracia e da paz.

É assim que a Frencoop enxerga o cooperativismo no Brasil e, com a mesma característica deste segmento tão importante para o país, ela assume a responsabilidade de ser uma instituição de interesse público, de natureza política, mas suprapartidária, em que não há distinção de partidos, pois tem o firme propósito de defender os ideais cooperativistas em todos os seus segmentos, dentro da coerência e prudência necessárias para conciliar as ações com os interesses gerais da nação brasileira, para promover o desenvolvimento social, a justa distribuição de renda e a redução das desigualdades sociais, hoje tão evidentes e expressivas em nosso país.

O cooperativismo, senhoras e senhores, possui representação em mais de 100 países do mundo, mais de dois bilhões de cooperados e no Brasil, direta e indiretamente, representa aproximadamente 21 milhões de pessoas, movimentando 6% do PIB, sendo responsável por 30% da produção agropecuária e por 30% da capacidade estática de armazenagem de grãos em todo o país.

O cooperativismo tem dado a sua colaboração para o desenvolvimento regional e muito pode contribuir com as ações do governo federal. Entretanto, é preciso que juntos, iniciativa privada, Legislativo e Executivo, possamos construir uma agenda positiva dos diversos temas de interesse do cooperativismo, para efetivamente implementar ações que promovam o desenvolvimento do setor. A inclusão social, a geração de empregos e a justa distribuição de renda fazem parte dessa agenda positiva.

Senhor presidente, os seguintes temas nos mostram o que falta para que o sistema cooperativista funcione ainda melhor:

- Implementação definitiva do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop).
- Ações para viabilizar a atividade das cooperativas de trabalho e de produção.
- Aprovação da nova Lei Cooperativista e do Ato Cooperativo.
- Manutenção da isenção do PIS/Cofins para todos os ramos do cooperativismo.
- Valorização do cooperativismo do ramo educacional e especial.

Quando falamos em inclusão social e justa distribuição de renda, o fazemos porque os números do sistema cooperativo comprovam que, mesmo nas grandes cooperativas, os pequenos são sua maioria e o voto, único e

intransferível, independentemente do seu tamanho ou classe social, tem o mesmo valor.

Quero, neste momento, prestar uma homenagem a cada membro da Frencoop, pois sem sua colaboração, empenho e companheirismo certamente não teríamos vencido os obstáculos que surgiram.

Agradeço o amigo João Paulo, presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, pelo apoio sempre demonstrado e pela constante colaboração com nosso trabalho, e também ao amigo e presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, Márcio Lopes de Freitas, que com conhecida competência vem dirigindo essa organização e que abriu a casa do cooperativismo ao Congresso Nacional; soube aproximar, com coerência, o sistema cooperativo do Congresso Nacional.

Registro aqui nosso agradecimento ao apoio demonstrado ao cooperativismo pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que, mesmo antes de se eleger presidente do Brasil, esteve aberto ao diálogo, procurando conhecer cada vez mais o sistema cooperativo brasileiro.

Ao amigo, mestre e líder maior do cooperativismo, o ministro Roberto Rodrigues, que tem dedicado sua vida ao cooperativismo e ao agronegócio, sendo um exemplo de homem público e de cidadania, nos resta dizer: muito obrigado por tudo e, principalmente, pelo exemplo que nos dá.

Aos amigos que assumem a diretoria da Frente Parlamentar do Cooperativismo, em especial, ao deputado Odacir Zonta, desejo pleno êxito e sucesso nesta gestão, que, com sua competência, brilhantismo e visão cooperativista, certamente alcançará os objetivos buscados, lembrando que estarei sempre pronto para atender ao chamado do nosso líder.

Foram muitos os avanços e muitos serão os desafios, mas, juntos e sob a proteção de Deus, temos a certeza de que haveremos de vencer, construindo um Brasil melhor para nós e nossos filhos, pois representamos o sistema mais democrático e participativo que se conhece, em que prima o mútuo desenvolvimento.

Como cooperado há mais de 30 anos no Paraná, sou um cooperativista sonhador, mas nós podemos transformar esse sonho em realidade, colocar a mão na massa e assumir o compromisso com o futuro para resgatar a solidariedade e a não discriminação, praticar a democracia econômica que garantirá aos nossos filhos e netos um mundo melhor.

Que Deus nos abençoe a todos em nosso trabalho e, principalmente, a nova diretoria em sua missão, da qual também fazemos parte.

Meu muito obrigado.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Porto Alegre: Coojornal; Recife: Assocene, 1980.

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa, uma abordagem prática**. Curitiba: Ocepar-Sescoop/PR, 2005.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Coordenadoria Regional do Incra no Paraná. **Sinopse do cooperativismo do Paraná 1970**. Curitiba: Incra, 1970.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Coopertécnico, análise do Projeto Iguaçu de Cooperativismo**. Brasília, DF: Incra, 1976.

GERBER, H. **Estudo sobre a evolução das cooperativas agropecuárias**: fatores que favorecem ou atrapalham o seu desenvolvimento. Curitiba: [s.n.] 1973.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Cooperativas de produção agropecuária do Estado do Paraná**: diagnóstico e análise. Curitiba, 1974.

JÄGER, W. As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação. In: OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Departamento de Autogestão. **Novas propostas cooperativistas**. Curitiba, Ocepar, 1994.

KAICK, G. Integração Cooperativista no Setor Agropecuário. In: OCEPAR.

Sindicato e Organização das cooperativas do Estado do Paraná. **Propostas Cooperativistas**. Curitiba, Ocepar, 1986.

KOSLOVSKI, J. P. Autofiscalização em execução no Paraná. In: OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **O caminho para a autogestão das cooperativas**. Curitiba, Ocepar, 1987.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas**: liberdade com responsabilidade. 3. ed. Curitiba: SESCOOP-PR, 2004.

KOSLOVSKI, J. P. Capitalização das Cooperativas. In: OCEPAR. Sindicato e Organização das cooperativas do Estado do Paraná. **Propostas Cooperativistas**. Curitiba, Ocepar, 1986.

KOSLOVSKI, J. P. **O cooperativismo paranaense**: progresso e justiça social. Curitiba: Ocepar, 1987.

KOSLOVSKI, J. P. A viabilização da autogestão passa, necessariamente, pela organização do quadro social. In: OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Departamento de Autogestão. **Novas propostas cooperativistas**. Curitiba: Ocepar, 1994.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Atas de reuniões da Diretoria e relatórios da Presidência**, 1997 a 2015.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Cooperativismo & agroindústria no Paraná**. Curitiba: Ocepar, 1986.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **A função do cooperado**. Curitiba: Ocepar, 1991.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Relatório de atividades e prestação de contas**. Exercícios 1971 - 2016.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Departamento de Autogestão. Comitê Educativo Integrado. In: OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Departamento de Autogestão. **Novas propostas cooperativistas**. Curitiba: Ocepar, 1994.

PARANÁ COOPERATIVO. Curitiba: Ocepar, 2004 - 2016.

SETTI, E. O. **Cooperativismo paranaense**: Ocepar 40 anos construindo o futuro. Curitiba: Ocepar, 2011.

SILVA, O. A. da. Operacionalização integrada da auditoria interna e externa. In: Ocepar. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **O caminho para a autogestão das cooperativas**. Curitiba: Ocepar, 1987.

- Foram consultadas anotações gerais, estudos e trabalhos não publicados, realizados ao longo dos anos por profissionais do Sistema Ocepar.

Este livro foi composto em Dejavu Serif condensed (texto), Trajan (títulos) e impresso sobre couchê fosco 120 gramas (miolo) e Triplex 300 gramas (capa).

