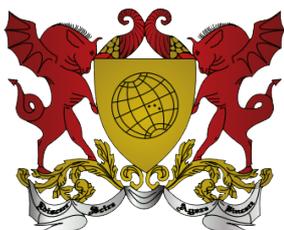




COOPERATIVISMO

# INTRODUÇÃO AO COOPERATIVISMO E À GOVERNANÇA

Mateus de Carvalho Reis Neves  
Pablo Murta Baião Albino  
Tatiane Barbosa Coitinho



## **Universidade Federal de Viçosa**

### **Reitor**

Demetrius David da Silva

### **Vice-Reitora**

Rejane Nascentes



Coordenadoria de  
Educação Aberta e a Distância

### **Diretor**

Francisco de Assis de Carvalho Pinto

*Campus Universitário, 36570-900, Viçosa/MG*

*Telefone: (31) 3612 1260*

**Layout:** Maria Gabriela Matos

**Editoração Eletrônica:** Ana Luísa Medeiros

**Edição de conteúdo e CopyDesk:** João Batista Mota

# Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



**Texto-destaque:** são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



**Glossário:** Informações pertinentes ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



**SAIBA MAIS!** Se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.

# Sumário

O PORQUÊ DA COOPERAÇÃO	6
ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO: PARA QUÊ?	6
POR QUE E COMO OS GRUPOS SE ORGANIZAM?	8
ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO	17
CONCEITOS E ORIGENS DO ASSOCIATIVISMO E DO COOPERATIVISMO	17
TIPOLOGIA DE ORGANIZAÇÕES COLETIVAS	28
CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS	37
PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DE ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS	41
GOVERNANÇA	50
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS	50
GOVERNANÇA E AMBIENTE INSTITUCIONAL	62
CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	62
CONCEITO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA	62
PRÁTICAS EM GOVERNANÇA COOPERATIVA	68
PROCESSO SELETIVO” PARA NOVOS COOPERADOS – EXPERIMENTANDO A COOPERAÇÃO	68
O PODER DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA - EDUCAÇÃO PARA O COOPERADO	69
EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO SERTÃO	70
REFERÊNCIAS	71

# Apresentação

Nesta disciplina, vamos abordar conteúdos relacionados ao cooperativismo e ao associativismo. Serão apresentadas, portanto, as características, as bases históricas e conceituais do cooperativismo, além de seus elementos de constituição, aspectos básicos, modelos de gestão, direção, controle e práticas em governança cooperativa.

Nossos objetivos são não só possibilitar aos (às) alunos (as) um contato primário com tópicos relevantes do cooperativismo e associativismo, como também apresentá-los(as) às bases dos modelos de gestão dessas organizações.

Desse modo, esperamos que o material seja um suporte inicial para seus estudos e sirva, também, como estímulo à sua curiosidade e seu pensamento crítico e reflexivo. Isso irá fazer com que você se familiarize com o conteúdo e que ele seja de grande utilidade para seu futuro profissional.

Bons estudos!

Os autores.

# O porquê da cooperação

## 1. ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO: PARA QUÊ?

Antes de estar ligada a formas organizacionais, como as cooperativas, cooperação é uma atitude. Cooperar, ou atuar de modo coletivo, conjunto, é a contraparte do individualismo. Remonta à própria evolução da humanidade: trabalhar com alguém na busca por um objetivo, numa relação em que todos ganham. Afinal, ao caçar, coletar alimentos, desenvolver uma linguagem comum, os seres humanos ancestrais praticavam a cooperação, para, dessa forma, conseguir realizar suas atividades cotidianas de modo mais eficaz, na comparação com o trabalho individual.

A ação coletiva, entendida como cooperação, é uma “via de mão dupla”, na qual os cooperadores se auxiliam, despendendo esforços e sendo beneficiados pelos esforços de outros cooperadores para a consecução de um objetivo comum.

Associações, cooperativas, consórcios, centrais de negócios, etc. são algumas das formas que as organizações coletivas podem tomar. Muito dessa característica de “via de mão dupla” existente na ação coletiva decorre do fato dos empreendimentos coletivos se caracterizarem pela gestão democrática por seus integrantes, que participam economicamente da organização, e pela propriedade coletiva dos meios de produção.



Há uma diversidade de normas jurídicas ligadas a tais empreendimentos e de formas organizativas que podem assumir. Assim, são variadas as possibilidades, a depender das intenções de seus membros formadores.

É importante notar que a ação coletiva, ou seja, a ação de cooperar, não visa substituir ou eliminar a competição. Não se trata, também, de colocar essas organizações coletivas na condição de adversárias do mercado, imaginando que sua lógica competitiva possa ser abolida. Todavia, observar a economia coletiva como proposta de um modo de produção implica que cada empreendimento autenticamente **autogestionário** pode estar à frente de um processo de transformação social em sua comunidade (CASTANHEIRA & PEREIRA, 2008), sem nunca deixar de saber como lidar com as especificidades do mercado no qual se insere.



**Autogestionário:** administração de uma empresa feita pelos seus próprios funcionários.

Aqueles que fazem parte dos empreendimentos coletivos detêm posses iguais, com os mesmos direitos de decisão sobre o seu destino. Neles, a situação do trabalhador é inversa à vivida nas **empresas de capital**, já que cada membro do grupo é responsável pela gestão, não havendo o papel do “dono da empresa”. Quando engajado e compreendendo o funcionamento do empreendimento, participa plenamente dos resultados alcançados, sejam eles sobras ou prejuízos.

Como não há hierarquia, a união consciente e solidária entre os cooperantes é essencial para o bom funcionamento da organização. Quando se torna associado, ele passa a ser orientado por uma lógica coletiva, na qual está encarregado de tomar decisões em conjunto.



**Empresas de capital:** são aquelas formadas pela coalizão do fator de produção “capital”, como as sociedades anônimas. Já as **empresas cooperativas** são formadas pela coalização do fator de produção “trabalho” ou “pessoas”.

### Exemplificando

Como exemplo de dessas organizações coletivas, Putnam (2002), em seu livro *Comunidade e Democracia: a Experiência da Itália Moderna*, apresenta a existência de sistemas de poupança informais denominados associações de crédito rotativo. São formados por um grupo de pessoas que faz contribuições regulares e mensais a um fundo. Todo mês, um membro recebe o total coletado naquele período e continua a fazer suas contribuições mensais. Ele só terá direito ao “empréstimo” novamente quando todos os membros do grupo tiverem obtido um valor mensal total. Esses sistemas são exemplo da combinação de sociabilidade, esforço cooperativo e reforço dos laços de confiança em pequena escala.

Logo, o que, antes era a relação econômica de um indivíduo com o mercado, passa a ser a relação econômica de vários indivíduos com o mercado, sob a proteção de uma organização coletiva. Seja por meio da negociação e/ou venda coletiva, do beneficiamento de produtos, da criação de uma marca comercial própria, essa organização tem vistas a melhorar a eficácia da negociação com o mercado.

Deve-se salientar que a maior eficácia obtida via cooperação não significa necessariamente que a cooperação compreende um processo mais fácil do que o trabalho individual. O resultado da ação em conjunto tende a beneficiar cada um individualmente melhor do que se cada um trabalhasse sozinho. Porém, é fato que a cooperação envolve desafios, que estão intimamente ligados à convivência e à confiança mútuas. Tais questões serão abordadas mais detalhadamente a seguir.

### 1.1. Por que e como os grupos se organizam?

Atualmente, as relações econômicas têm se baseado na lei de oferta *versus* demanda e nas trocas, com a moeda constituindo a referência desta permuta. O “mercado” é caracterizado cada vez mais pela propriedade privada dos meios de produção e pela divisão do trabalho, que tem exigido níveis maiores de especialização. Assim, surgiram as associações e cooperativas, como uma nova forma de se relacionar com o mundo da economia, visando, principalmente, melhorar a posição dos agentes da sociedade civil menos favorecidos pela economia de “mercado” (MATOS, 2006).

#### Um caso real

A Associação de Produtores de Leite do Município de Águas Belas, em Pernambuco, foi criada em 2001, num cenário em que os produtores rurais eram ludibriados por atravessadores. Muitos dos 560 associados não sabiam sequer o preço real do leite no mercado. A estrutura organizacional da associação permanecia simples em 2012: eram três funcionários, sem que houvesse contato com o leite, que passavam o produto diretamente dos produtores associados às agroindústrias processadoras. A associação faz o papel de articulação, promovendo o escoamento da produção dos associados, informando-os sobre o preço de seu produto, e ligando-os ao mercado. Assim, elimina-se o papel do intermediário/atravessador, passando a associação (uma organização coletiva controlada por seus membros) a realizar o trabalho articulador.

Tudo isso é possível graças à efetiva participação dos produtores associados, que vivem o dia a dia da associação, se inteiram sobre as informações mercadológicas, confiando e opinando na negociação que define destino que se dá ao seu produto. E, mais importante, compreende o papel da associação na sua vida, tendo claro que, dificilmente, conseguiriam bons preços, se livrando dos atravessadores, caso cada produtor atuasse individualmente na comercialização de sua produção.

Fonte: RIOS, G.S.L., CARVALHO, D.M. Associações de agricultores familiares como estruturas de ensaio pré-cooperativas. Economia Solidária e Ação Cooperativa (Unisinos) v.2, n.2, p.129-136, jul./dez. 2007

De acordo com Frantz (2001), a própria diminuição dos espaços públicos estatais, a crise do **Estado de bem-estar social**, ao lado da exclusão de milhares de pessoas do sistema produtivo privado, amplia os espaços para as organizações coletivas como instrumentos de organização da sociedade civil ou como formas de enfrentamento do desemprego.



**Estado de bem-estar social:** é a existência de um padrão mínimo de renda, alimentação, saúde, alojamento e instrução, garantido pelo Estado e assegurado a qualquer cidadão como um direito político, e não como caridade (WILENSKY, 1975).

É curioso notar que, dentre as diversas abordagens, das econômicas às sociológicas, que tentam lançar luz à ação coletiva, quase sempre a confiança e a reciprocidade estão entre os elementos explicativos das variadas teorias. Muitas das abordagens econômicas enfatizam a racionalidade dos seres humanos em situações nas quais a cooperação seria virtualmente desejável, lançando mão da ideia de que dois atores cooperam, somente se tiverem confiança de que suas ações encontrarão reciprocidade. A desconfiança impede a cooperação, mesmo que a ajuda mútua leve a resultados superiores (Tabela 1).

**TABELA 1. Casos onde a desconfiança impede a cooperação**

DILEMA DO PRISIONEIRO	DRAMA DOS BENS COMUNS	BEM PÚBLICO
Dois cúmplices são mantidos incomunicáveis, e se diz a cada um deles que, se delatar o companheiro, ganhará a liberdade, mas se guardar silêncio, e o outro confessar, receberá uma punição especialmente severa. Se ambos mantiverem silêncio, ambos serão punidos levemente, mas, na impossibilidade de combinarem suas versões, cada qual faz melhor em delatar, independentemente do que o outro venha a fazer.	Um criador de gado não pode limitar o pastoreio dos demais. Se ele limitar seu uso das pastagens comuns, somente ele sairá perdendo, mas o pastoreio excessivo destrói o recurso comum de que depende a subsistência dos demais.	Como o ar, um rio despoluído, uma reserva florestal. O bem público pode ser desfrutado por todos, mesmo pelos que não contribuem para prover esse bem. Logo, normalmente, ninguém é incentivado a prover o bem público, e a falta de iniciativa é prejudicial a todos.

Fonte: Adaptado de Galvão *et al.* (2006, p. 73).

Mesmo com base em uma abordagem legítima, e que encontra respaldo no comportamento humano, Galvão *et al.* (2006) declaram que a abordagem econômica da teoria dos jogos subestima a cooperação voluntária. Afinal, há na sociedade um comportamento cooperativo muito mais frequente do que o previsto por tal teoria.

Há concordância de que jogos repetitivos facilitam a punição entre os jogadores (afinal, sabendo que, no passado, alguém não me foi recíproco, não cooperarei com ele futuramente) e que grupos pequenos possibilitam acesso às informações sobre os jogadores (isso envolve a abordagem dos custos de transação, apresentada mais à frente).



Mas o esclarecimento mais amplo vem de Williamson (*apud* Putnam, 2002), que destaca a importância da cooperação e confiança interpessoal em instituições formais (associações, sindicatos, cooperativas, etc.) para reduzir os custos de transação (custos de supervisão e aqueles necessários para fazer cumprir os acordos).

Desse modo, pode-se destacar algumas regras para a longevidade das organizações coletivas (Quadro 1), observando que fatores de outra natureza podem intervir nessas regras.

## QUADRO 1. Regras para a longevidade das organizações coletivas

	<b>1) Limites bem definidos</b> Clareza das regras para incentivar a cooperação e evitar as externalidades.
	<b>2) Equivalência entre custos e benefícios</b> Benefícios associados ao recurso de uso comum na proporção das contribuições.
	<b>3) Acordos de escolha coletiva</b> Participação da maioria na elaboração e modificação das regras.
	<b>4) Monitoramento</b> Confiável, para que não haja desconfiança por parte dos usuários.
	<b>5) Sanções graduadas</b> De acordo com a gravidade da violação, estimulando quem infringiu as regras a voltar a obedecê-las.
	<b>6) Mecanismos de resolução de conflitos</b> Que exponham os conflitos e sejam conhecidos pela comunidade.
	<b>7) Reconhecimento mínimo dos direitos</b> O direito de os usuários criarem as próprias regras deve ser reconhecido pelo Governo, local ou Federal.
	<b>8) Empreendimentos aninhados</b> Quando os recursos de uso comum são parte de um sistema maior, a intervenção do governo é necessária no sentido de coordenar a interdependência entre as unidades maiores e menores.

Fonte: Adaptado de Poteete, Ostrom e Janssen (2011).

## Exemplificando

Na Floresta Nacional (Flona) Tapajós, a Cooperativa Mista da Flona do Tapajós (Coomflona) é uma organização comunitária local que operacionaliza a exploração sustentável de madeira. É considerada a primeira experiência de contrato de venda de madeira em terras públicas na Amazônia. Com sede na cidade de Belterra-PA, foi criada em 2005 e conta com aproximadamente 200 cooperados, distribuídos em 23 comunidades. Trata-se de um caso útil na análise de algumas das regras de uso de bens comuns discutidas por Poteete, Ostrom e Janssen (2011).

1. Limites bem definidos: a cooperativa fiscaliza a atuação de seus cooperados, que já são informados sobre onde e como pode ser feita a extração da madeira, ao mesmo tempo em que notifica aos órgãos, como Ibama, sobre invasões e extrativismo ilegal.
2. Acordos de escolha coletiva: na Coomflona, grande parte dos associados participa das deliberações e chega aos melhores termos quanto às regras para extração da madeira, incluindo aí as sanções, estatutariamente definidas e discutidas em Assembleias.
3. Monitoramento: é feito pelos cooperados, que vigiam não só os invasores, mas a eles próprios, no seguimento das regras de extração. Fazem isso com o auxílio dos vigias da Flona Tapajós.
4. Sanções graduadas: sendo a sanção mais severa prevista no estatuto, a eliminação do associado, tanto da cooperativa quando do manejo florestal da extração madeireira. É possível haver sanções econômicas e de recompensação por danos, caso a diretoria, ou o comitê de ética, julgue necessário.
5. Mecanismos de resolução de conflitos: há estabelecido um comitê de ética da Coomflona, que discute casos que ferem os comportamentos considerados antiéticos. Além disso, diretoria e, em última instância, a Assembleia Geral, podem tentar resolver conflitos e aplicar punições.
6. "Reconhecimento mínimo dos direitos" dos extrativistas, via cooperativa, de estabelecerem regras a serem seguidas na Flona.

Nota-se que a cooperativa se mostrou uma forma organizacional interessante no auxílio aos extrativistas locais por melhor manejo e controle do uso dos recursos comuns. A própria Coomflona é um recurso comum bem gerido pelos extrativistas que dela são cooperados. Assim, há sinergia entre o aprendizado na lida do recurso comum (floresta) e do empreendimento de uso comum (cooperativa), onde as regras de uso dos bens comuns são praticadas e reforçadas entre os extrativistas/cooperados.

Fonte: PINTO, Daniel Mendes. O Uso de Recursos de Propriedade Comum em Áreas de Propriedade Estatal por Populações Tradicionais e Assentados da Reforma Agrária. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. 2014.

Considerados esses elementos facilitadores, impera saber o porquê, afinal, de os grupos se formarem e da ação coletiva ocorrer e, por vezes, prosperar. A ação coletiva promove quais vantagens?

Com base nas regras que viabilizariam a ação coletiva, percebe-se que são necessárias grandes quantidades de informação, que devem fluir entre os atores envolvidos. Ainda por questões de limitação cognitiva e mesmo devido aos custos (monetários e de tempo) envolvidos no acesso a essas informações, os grupos acabam por tomar decisões com informações incompletas. Isso, obviamente, minimiza a qualidade da atuação perante o mercado (FILHO & VALENTE, 2006); ou seja, com menos informações, aumenta o risco de um produtor rural (ou sua associação) ser enganado por um atravessador.

Os custos envolvidos para obter informações, via monitoramento, e para fazer cumprir os acordos são chamados custos de transação, e estão intimamente ligados aos custos de coordenação das cadeias produtivas, à busca por informação e à busca por se evitar que aconteçam dois tipos de atitudes não desejáveis dos agentes:

- **a carona (ou *free-riding*):** típico comportamento daqueles que tiram proveito da organização, mas não contribuem com seu sucesso; e
- **a negligência ou “corpo-mole” (ou *shirking*).**

Nesse sentido, Filho e Valente (2006) apresentam estudos conduzidos por Ostrom *et al.* (1993) que constata: custos de transação são menores e mais bem diluídos quando se atua em grupos de usuários. E mais: os caronas na ação coletiva são mais bem “vigiados” e, conseqüentemente, inibidos, quando em grupos, principalmente nos menores, nos quais as ações dos membros são mais perceptíveis.

De modo geral, a atuação em organizações coletivas minimiza a **assimetria de informação** entre os membros, reduzindo os custos para sua obtenção, ou custos de transação, desde que haja interesse em buscar conhecimentos externamente e distribuí-los internamente, entre os membros, de modo equânime e transparente.

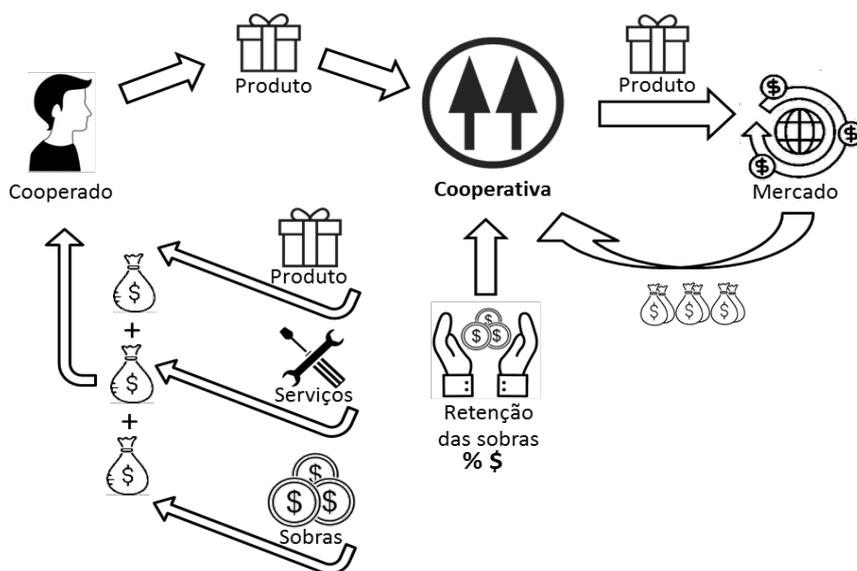


**Assimetria de informação:** diz respeito às diferenças de conhecimento entre dois agentes. Ou seja, usualmente, em uma relação comercial, por exemplo, ou o comprador ou o vendedor pode possuir mais informação do que a outra parte. Deve-se salientar que o funcionamento natural dos mercados se dá em um ambiente de imperfeição na disponibilidade de informações entre os agentes.

Vários estudos demonstram características que, sob a ótica econômica, justificam que arranjos cooperativos tenham diversas vantagens sobre a atuação individual no mercado. Apesar dos inúmeros desafios para o aumento e a manutenção da qualidade da ação coletiva, as cooperativas - e a ação coletiva por trás de sua existência - podem se justificar por alguns dos pontos que são apresentados a seguir.

### a) Os objetivos de uma cooperativa

Inicialmente, é importante compreender o lugar de uma cooperativa na atividade econômica de seus cooperados. Bialoskorski Neto (2012) defende que, apesar de serem empreendimentos juridicamente autônomos, as do ponto de vista econômico, cooperativas não existem independentes de seus cooperados. Ou seja, cada cooperado, com seus empreendimentos individuais (suas propriedades rurais e lotes, nos quais produzem) têm na cooperativa um intermediário, um parceiro, no caminho até o mercado (Figura 1). É por esse parceiro que passam os produtos dos cooperados, até serem negociados com o mercado. A relação econômica entre cooperados e sua cooperativa é caracterizada como “ato cooperativo”, que será melhor definido posteriormente.



**FIGURA 1.** Movimentação de recursos financeiros em cooperativas  
Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (2012)

Nessa relação (Figura 1), fica evidente que o cooperado entrega seu produto à cooperativa que, por este produto, realiza pagamentos a ele. Como se trata de uma cooperativa mais bem estruturada, ela também pode oferecer a seus cooperados serviços de assistência técnica, executados por agrônomos, veterinários, zootecnistas, etc. Obviamente, a cooperativa realiza retenção de uma parte dos valores referentes aos cooperados como forma de financiar sua estrutura administrativa e produtiva.

Em toda essa relação pode ocorrer o “lucro”, que, em cooperativas, é chamado de “Sobra”. Essas Sobras - caso ocorram - podem ser destinadas aos cooperados, de acordo com o quanto cada um comercializou com a cooperativa; ou podem ser reinvestidas na própria cooperativa. A decisão sobre o destino das sobras é soberana dos próprios cooperados.

Percebe-se, portanto, que as cooperativas são organizações complexas, que servem a numerosos propósitos, desempenhando variados papéis. De acordo com Condon (1987), não há um objetivo específico, como apenas maximizar o “lucro” (ou sobras). Ao contrário; uma cooperativa pode perseguir diversos objetivos ao mesmo tempo, como: maximização do lucro, do preço de venda dos produtos dos associados, dos retornos aos associados (incluindo sobras) ou mesmo a maximização da produção da cooperativa.



Apesar das decisões sobre níveis de preço e produção da cooperativa variarem de acordo com o objetivo, pode-se considerar que, no longo prazo, todas elas têm como intuito maximizar os ganhos (ou bem-estar) dos associados.

- **Maximizar lucro**

Dentre os objetivos plausíveis a uma cooperativa, a maximização do lucro, assim como em uma empresa de capital, pode ocorrer na busca por assegurar maiores repasses de sobras ou financiamento de investimentos (ENKE, 1945; ROYER, 2014a). Outros objetivos, descritos a seguir, seriam mais consistentes com o ideal de que a cooperativa deve operar em benefício do cooperado, e não em busca primordialmente de ganhos para serem reinvestidos nela mesma (ROYER, 2014b).

- **Maximizar sobras**

A maximização das sobras operacionais a serem distribuídas pode ser um desses objetivos - apesar de elas aparecerem, por vezes, como resultado residual da movimentação cotidiana das cooperativas. Nesse sentido, a maximização do preço líquido pago aos cooperados pelos produtos entregues à cooperativa parece ser um objetivo mais atrativo. Isso porque, à margem de questões relativas à fidelidade, muitos cooperados tomam sua decisão sobre onde entregar a produção baseados na comparação dos preços pagos entre as cooperativas e firmas competidoras às quais têm acesso (ROYER, 2014b).

- **Maximizar o retorno ao cooperado**

Tal retorno refere-se ao total de receitas direcionado ao cooperado, incluindo o lucro da cooperativa, que é distribuído sob a forma de sobras (LADD, 1982; LEVAY, 1983; SEXTON, 1984; ROYER, 2014a). O objetivo é coerente com o comportamento de maximização de lucros, podendo ser considerado um meio eficaz e mais amplo de aumentar os benefícios dos associados.

Por fim, mas não visando encerrar todas as outras possibilidades, a cooperativa pode ter motivos para maximizar a quantidade produzida, visando atingir economias de escala, reduzir a capacidade ociosa de suas instalações ou aumentar sua participação de mercado (ROYER, 2014a).

- **A justificativa econômica de uma cooperativa agropecuária**

Partindo de uma perspectiva estritamente econômica, algumas das principais justificativas para a formação de cooperativas são responder às falhas de mercado e prover serviços faltantes ou escassos, e não somente promover o desenvolvimento econômico local (SCHRADER, 1989; FAIRBAIRN, 2004; ZEULI & RADEL, 2005).

Embora muitas vezes seja infundido às cooperativas um caráter político ou social, é imprescindível destacar que elas são, em seu cerne, organizações econômicas. Especificamente, no caso das cooperativas agropecuárias, existe uma característica que auxilia na definição e justificativa de sua existência: a capacidade de gerar a integração vertical da cadeia produtiva agropecuária (SEXTON & ISKOW, 1988).

Em síntese, as cooperativas agropecuárias representam a coordenação de produtores visando alcançar uma integração vertical mútua. Ou seja, atuando coletivamente, por meio de uma cooperativa, os produtores rurais que, individualmente, tenham incentivos para buscar a integração vertical, podem, conjuntamente, superar as diferenças de escala que possuem perante as indústrias a montante e a jusante na cadeia produtiva.



Tal fato pode ser exemplificado na Figura 2, na qual produtores rurais se agrupam em uma cooperativa, para que, com maior poder de barganha, possam negociar tanto com as indústrias para trás deles (por exemplo: insumos e maquinaria), quanto com as indústrias à frente deles (por exemplo: agroindústrias processadoras).



**FIGURA 2.** Esquema exemplificando a Integração Vertical na agropecuária

Fonte: Elaboração própria

As cooperativas podem ser entendidas como uma forma incompleta de integração vertical e horizontal (VAN BEKKUM, 2001). Incompleta, visto que seus membros mantêm independência de suas propriedades particulares e apenas delegam funções empresariais específicas à cooperativa. Os membros ajuntam sua produção com aquela de outros cooperados, no mesmo estágio da cadeia de produção, ao passo em que os fatores de produção se mantêm com posse e controle individuais.

Apesar de os membros comandarem a cooperativa, via direção e instâncias deliberativas, as decisões acerca de investimento e produção são tomadas em nível de estabelecimento rural por esses mesmos produtores rurais - embora contratos explícitos ou implícitos definam diferentes níveis de autonomia aos cooperados.

Nesse sentido, segundo Porter (1980) e Ortmann e King (2007), as cooperativas podem atuar sobre a oferta de produtos agrícolas, bem como sobre a demanda por insumos para a agricultura, uma vez que agem, geralmente, como fornecedoras de insumos, bens e serviços aos produtores; como *traders* (com diferentes níveis de complexidade ou alcance); ou como beneficiadoras e/ou processadoras da produção dos cooperados. Operam na interface entre a agricultura e a indústria, seja a indústria de insumos ou bens para a agricultura, seja na indústria que efetua a compra dos produtos agropecuários dos cooperados para o seu processamento e distribuição (SHAFFER & STAAZ, 1985).

Como as cooperativas são criadas visando satisfazer as necessidades de seus membros, faz-se necessário identificar em que situações a busca pela integração vertical passa a ser desejável.

# 2

## Associativismo e Cooperativismo

### 1. CONCEITOS E ORIGENS DO ASSOCIATIVISMO E DO COOPERATIVISMO

#### 1.1 Bases históricas

Percebe-se que o termo “cooperação” tem sido muito utilizado na atualidade. Costuma ser mencionada a necessidade de cooperação entre os países, entre as instituições de ensino, entre as empresas, entre todos os tipos de organizações, enfim, entre as pessoas. O que motiva esse discurso é a crença de que a ação coletiva potencializa o alcance de melhores resultados, quando comparados à ação isolada.

Apesar de seu apelo contemporâneo, a cooperação e a associação entre pessoas, em suas diferentes formas, remontam aos primórdios da humanidade. Sabe-se da existência de formas primitivas de cooperação desde a Pré-História da civilização. Na Babilônia, havia sistemas de exploração coletiva de terras alugadas (GAYOTTO, 1976). No Egito, ainda na antiguidade, escravos e trabalhadores agrícolas organizavam-se em espécies de grêmios. Algumas queijarias cooperativas nas montanhas francesas surgiram a partir de formas organizativas primitivas, cuja existência remonta ao século XIII.

Também é possível citar exemplos de cooperação nas Américas: no México, comunas chamadas *ejidos* foram organizadas pelos indígenas, e algumas se transformaram atualmente em cooperativas de produção agrícola; já entre os astecas, as terras eram cultivadas coletivamente.

Apesar dessas formas associativas terem sido relevantes e, em seu tempo, ajudado na sobrevivência e desenvolvimento de povos inteiros, não se pode negligenciar que o capitalismo e sua expansão, a partir do século XIX, formaram o terreno fértil no qual a atividade associativa e o cooperativismo moderno surgiram e tiveram seu maior impulso.



A Revolução Industrial eclodiu na Europa, entre o final do século XVIII e início do século XIX, sob a égide do liberalismo econômico. A escola do liberalismo econômico tem como um de seus principais autores o inglês Adam Smith. Em suas obras, defende três pilares básicos do liberalismo econômico:

**i) Divisão do trabalho:** especialização dos trabalhadores para realização de tarefas específicas em linhas de montagem;

**ii) Livre concorrência:** com as leis da oferta e demanda definindo os preços dos bens e serviços, e

**iii) Defesa da propriedade privada:** com o Estado pouco intervindo na economia e garantindo o direito de posse de bens aos seus cidadãos.

No entanto, ao invés da harmonia entre interesses dos indivíduos e da sociedade, o que se viu foi o oposto. A Revolução Industrial fez com que uma minoria de empresários enriquecesse, sobretudo devido à maior produtividade obtida com o advento das máquinas e pelos baixos salários pagos aos trabalhadores, que passavam fome. Nesse contexto, onde

a mão de obra, incluindo mulheres e crianças, era levada a trabalhar até 17 horas por dia, sem benefícios sociais, em meio à miséria. Surgem, então, alguns pensadores que se propõem a pensar diferente.

O associativismo e o cooperativismo moderno emergiram dos trabalhadores, e seu surgimento se relaciona à busca por instrumentos de reabilitação, de defesa e de emancipação, reagindo às condições econômicas e sociais desfavoráveis provocadas pela evolução do sistema econômico. Entretanto, a origem popular do cooperativismo não significa afirmar que tal movimento se desenvolveu isolado de pensamento e influência externos, inclusive de sociólogos e economistas da época.

Percebe-se, em meio a todas essas dificuldades vivenciadas pela classe trabalhadora, o surgimento de ideias que se opunham às bases capitalistas, tais como: “a cada um, segundo a sua capacidade; a cada um segundo suas necessidades”. Tais pensamentos vieram de um grupo específico, composto pelos chamados “socialistas utópicos”, como o francês Charles Fourier (1772-1837) e o inglês Robert Owen (1771-1858).



De acordo com Bialoskorski Neto (2012), esses pensadores reagiram contra as injustiças sociais que ocorriam na Europa durante a Revolução Industrial, quando a propriedade privada e a existência do lucro eram vistas como os grandes causadores da exploração da mão de obra. Hugon (1995) afirma que esses pensadores contribuíram de maneira decisiva quanto à concepção do que seriam as modernas cooperativas e seus princípios básicos de organização e funcionamento. Nessas ideias, estão noções que constituem o entendimento e a política das cooperativas atuais.

Apesar de se notar diferenças quanto aos pontos de vistas referentes a aspectos teóricos da cooperação, pode-se salientar as diversas questões em comum em seus conceitos, capazes de transmitir ao movimento cooperativo tanto seu caráter de ação social quanto de sistema econômico. É possível elencar algumas características preponderantes do movimento cooperativo moderno, existentes também na obra dos socialistas utópicos, e bastante difundidas atualmente (Quadro 2):

### i. Noção de Associação



Por meio da cooperação, objetiva-se a associação das forças econômicas individuais na busca de um objetivo comum. O que se procura é o estímulo dos associados à solidariedade, e não à competição.

### ii. Organização do Trabalho



A organização do trabalho, a ação de emancipação das classes operárias, se faz por iniciativa própria. Trata-se de ação de autoajuda, visando a defesa dos interesses econômicos das classes desfavorecidas. Distinto das ações filantrópicas e aquelas vindas de "baixo para cima", do poder público. O Estado, eventualmente, somente coordena esta ação.

### iii. O Capital



O capital não é o mais importante, e sim um meio para a consecução dos fins da cooperativa. A cooperação não tem como finalidade o lucro, mas sim a busca por trabalho e mercado para os associados.

QUADRO 2. Características do movimento cooperativo moderno

Assim, na associação livre e universal apregoada pelos socialistas utópicos, a propriedade se tornaria societária, e não mais individual. Haveria, deste modo, uma modificação no direito de propriedade, com uma transformação da propriedade individual dos meios de produção para uma situação em que todos os membros associados seriam donos.

- **O Associativismo e suas características**

Tomando como base o associativismo ancestral, mas também a necessidade de adaptação ao novo contexto pós-Revolução Industrial, o associativismo se renovou e se consolidou como uma das formas organizativas mais recorrentes para a organização formal de pessoas.

A atividade de associação, em sentido amplo, é qualquer iniciativa formal ou informal que reúna pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios. Formalmente, qualquer que seja o tipo de associação, pode-se dizer que a ela é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de necessidades e objetivos comuns.



É importante salientar que esses objetivos não devem envolver a busca por lucro por meio da associação. A constituição de associações permite a construção de melhores condições do que aquelas que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

A Lei nº 10.406/2002, o Código Civil Brasileiro, em seu art. 53, definiu que: “Constitui-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” (BRASIL, 2002). Trata-se de entidade de direito privado e não público.

As associações devem restringir a atuação às finalidades estabelecidas pelo Código Civil. Segundo a legislação vigente, podem ter fim: cultural; científico; de assistência técnica; sociais de qualquer espécie; outros, desde que não econômicos. Entende-se que por “fins não econômicos”, as associações não podem realizar atividades comerciais em seu nome. Mas isso não as impede de realizar o apoio à atividade produtiva de seus associados, possibilitando acesso a fontes de assistência técnica, organizando a entrega de produtos ao mercado, permitindo o beneficiamento da produção, etc.

Seguindo o princípio de que os próprios trabalhadores devem se autodeterminar. Isso porque, formalmente constituídas, as associações baseiam-se no princípio da autogestão, já que por meio de assembleias, nas quais todos os associados devem ser encorajados a participar, se definem as linhas gerais de ação da instituição, bem como se elege a diretoria que realiza a sua administração.

O maior entendimento sobre as vantagens e desafios da ação coletiva, bem como sobre os direitos e deveres do associado, permite a melhor compreensão do papel das associações nas vidas de seus membros. Afinal, a decisão do produtor rural e de suas famílias de participar de uma associação deve representar, antes de tudo, uma escolha consciente na busca por caminhos próprios que atendam às suas necessidades, interesses e objetivos comuns.

### Princípios do Cooperativismo

A propriedade coletiva dos meios de produção e do capital faz parte do cooperativismo atual. Assim, todo o cooperado de uma cooperativa de produtores de leite, por exemplo, não é apenas mero “fornecedor” do leite; mas também dono desta cooperativa, incluindo sua estrutura física, como os prédios e o maquinário. É assim que deve ser.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)), órgão de representação das cooperativas do mundo inteiro, foi fundada em 1895. Tomando como base aqueles princípios cooperativos estabelecidos por ocasião da criação da Sociedade de Rochdale, a ACI, no Congresso ACI de Viena, em 1966, estabeleceu a redação dos Princípios Cooperativistas (Quadro 3). Apesar de algumas modificações ao longo dos anos, eles se mantêm como a base fundamental para a caracterização de uma cooperativa.

#### O pioneirismo de Rochdale

Sob a influência decisiva dessas ideias, um grupo de trabalhadores do distrito de Rochdale, na Inglaterra, fundou, em 1844, a primeira organização cooperativa moderna. Após uma greve frustrada por melhores salários, um grupo de pobres operários tecelões buscava desesperadamente superar as más condições de vida, a escassez de alimentos e insumos básicos e o desemprego. Em novembro de 1843, o grupo começou a discutir fórmulas para combater seu estado de desesperança. Optaram pela criação de uma sociedade de consumo popular, baseada nas ideias cooperativistas. Em reunião, no dia 21 de dezembro de 1844, 28 tecelões, com um capital de 28 libras, economizado com muito sacrifício ao longo de um ano, fundaram um armazém comunitário, a Sociedade dos Justos Pioneiros de Rochdale. Administrada por seus próprios fundadores, foi desacreditada pelos comerciantes tradicionais, mas logo atraiu a atenção da classe trabalhadora, devido à prosperidade alcançada em

pouco tempo de funcionamento. A fundação desta sociedade em Rochdale foi o marco inicial do movimento cooperativista moderno em todo o mundo. Seu modelo organizacional, com algumas adaptações, passou a ser copiado por outros países. A base doutrinária dos estatutos desses pioneiros norteou as cooperativas surgidas ao redor do mundo. Seus princípios são até hoje propagados pela Aliança Cooperativa Internacional, conhecidos como os “Princípios Cooperativistas” (PINHO, 1991).



Fonte: <https://bit.ly/2BREpU1>.

## Os Princípios Cooperativistas

### 1º - Adesão voluntária e livre



Podem se associar às cooperativas todos aqueles que apresentem condições para utilizar seus serviços e queiram aceitar as responsabilidades de associado, sem discriminação de gênero, raça, condição social, preferência política ou credo religioso.

### 2º - Gestão democrática pelos membros



Participação ativa e direta de mulheres e homens associados, que no estabelecimento de diretrizes políticas, quer na tomada de decisões. Este princípio pode ser traduzido na expressão "um membro, um voto".

### 3º - Participação econômica dos membros



Igual contribuição ao capital, sendo que uma parte do capital social constitui propriedade comum da cooperativa. A Assembleia Geral poderá fixar uma limitada compensação ao capital subscrito como condição ao membro que se associa à cooperativa (quotas-partes), bem como benefícios aos cooperados na proporção de suas transações com a cooperativa.

### 4º - Autonomia e independência



Derivam da compreensão de que uma cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, controlando elas mesmas o funcionamento de sua organização.

### 5º - Educação, formação e informação



Direcionados aos associados, representantes eleitos e funcionários da cooperativa, de modo que possam efetivamente participar do desenvolvimento. A formação em cooperativismo também deve ser disseminada ao público em geral, em especial aos jovens e líderes da comunidade.

### 6º - Intercooperação



O fortalecimento do movimento cooperativista passa pelo trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em nível local, regional e internacional.

### 7º - Interesse pela comunidade



Os membros das cooperativas devem aprovar políticas especiais com o objetivo fundamental de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

**QUADRO 3.** Os Princípios Cooperativistas

Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (2012, p. 12-13)

Nesses princípios, percebe-se muito do que era perseguido pelas classes trabalhadoras na época do surgimento das primeiras cooperativas: a fraternidade, a igualdade, a liberdade e a solidariedade. Com base nos Princípios Cooperativistas, muitas definições e conceitos relativos ao que seria uma cooperativa já foram cunhados. Verdade é que são esses princípios que distinguem a cooperativa dos outros tipos de empreendimentos econômicos.

O conceito de “cooperativa” é bastante diverso, apesar de manter algumas características comuns. Pode-se citar dois autores, cujas definições do que seria uma cooperativa são bem aceitas e difundidas:

*“A cooperativa é uma entidade formada por um certo número de firmas ou unidades domésticas – os membros da cooperativa – que tem por objetivo atuar como uma empresa de propriedade dos seus membros conduzindo atividades econômicas e prestando serviços diretamente às atividades dos associados da forma mais vantajosa para todos”* (KAARLEHTO, 1956, p.269).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB):

*“Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”* (OCB, 2018).



Juridicamente, as cooperativas são definidas, no Brasil, pelo *caput* do art. 4º da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a “Lei do Cooperativismo Brasileiro” (BRASIL, 1971):

“Art. 4. As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características (Tabela 2).

**TABELA 2. Características que distinguem as cooperativas das demais sociedades**

I	Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
II	Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
III	Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
IV	Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
V	Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
VI	Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
VII	Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
VIII	Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
IX	Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
X	Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
XI	Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Nota-se que os conceitos apresentados, mesmo aquele colocado na Lei 5.764/71, são impregnados pelos princípios que perduram desde o surgimento das primeiras cooperativas. Isso demonstra a importância basilar daquelas ideias pioneiras. A compreensão desses princípios e sua prática fazem com que a conceituação do termo “cooperativa” se transforme em mera formalidade. Afinal, a prática do cooperativismo é a melhor forma de compreender seu significado. Além do conceito de cooperativa, é possível analisar alguns conceitos-chave (**Quadro 4.**):

## Conceitos-chave

**Cooperar:** ação de trabalhar coletivamente junto a outras pessoas, buscando um objetivo comum. A palavra “cooperar” provém do latim *cooperari*, formada por *cum* (com) e *operari* (trabalhar).



**Cooperativismo:** é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, que visa congregar bem-estar social e desenvolvimento econômico.

**Cooperado:** membro que se associa e participa de um dos segmentos cooperativos, sendo um trabalhador rural ou urbano, profissional de qualquer atividade econômica. Para tanto, assume responsabilidades, direitos e deveres.

**QUADRO 4.** Conceitos-chave: cooperar, cooperativismo e cooperado

Verdade é que, desde o início do século XX, tem-se percebido a universalização e disseminação desse modelo cooperativo. Como constata Bialoskorski Neto (2012), há cooperativas na grande maioria dos países do mundo, independentemente de seu regime político, religiões, costumes, etc. Isto já é prova indelével de sua relevância, que permanece crescente atualmente.

Dos princípios e conceituações do cooperativismo moderno derivam os deveres e direitos de seus membros, os cooperados (Quadro 5).

## DEVERES E DIREITOS DOS COOPERADOS

Deveres	Direitos
 <p>Participar das Assembleias</p>	 <p>Votar e ser votado</p>
<p>Relacionar-se comercialmente com a cooperativa</p>	<p>Beneficiar-se dos serviços prestados pela cooperativa</p>
<p>Subscrever, integralizar e aumentar seu capital na cooperativa</p>	<p>Receber retorno das sobras proporcionais às suas operações no final do exercício</p>
<p>Aceitar as decisões da maioria dos cooperados</p>	<p>Examinar livros e documentos</p>
<p>Participar das eleições na cooperativa</p>	<p>Convocar a Assembleia caso seja necessário (conforme legislação)</p>
<p>Honrar seus compromissos com a cooperativa</p>	<p>Solicitar esclarecimentos sobre as atividades da cooperativa ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal</p>
<p>Denunciar falhas no funcionamento da cooperativa</p>	<p>Solicitar informações sobre seus débitos e créditos</p>
<p>Não comentar as falhas do funcionamento da empresa fora da cooperativa</p>	<p>Opinar e defender suas ideias e propor medidas de interesse da cooperativa</p>
<p>Manter-se informado a respeito da cooperativa</p>	<p>Debater e votar assuntos apresentados em Assembleia Geral</p>
<p>Participar das atividades de educação cooperativista</p>	<p>Demitir-se da cooperativa e receber seu capital, de acordo com o Estatuto</p>

**QUADRO 5.** Deveres e direitos dos cooperados

Fonte: Adaptado de Valadares e Amodeo (2007)

- **Dupla natureza do empreendimento cooperativo**

As organizações coletivas, como as associações e cooperativas, se formam com vistas a superar dificuldades econômicas e/ou técnicas encontradas por seus membros que, individualmente, seriam intransponíveis. No caso das cooperativas, essa lógica se traduz na natureza dúplice que constitui uma de suas características fundamentais: a associação é a entidade formada pelo agrupamento de pessoas com interesses semelhantes, enquanto a empresa é a unidade econômica criada por esses cooperados para produzir bens e/ou serviços por eles requeridos. É imperativo, portanto, notar a existência de uma dupla natureza na organização cooperativa: de um lado, o grupo cooperativo (a associação) e, de outro, a atividade cooperativa (a empresa), destinada ao serviço das economias individuais de seus cooperados.

Como é possível visualizar na Figura 3, há nas cooperativas negócios internos, nos quais os interesses das partes - cooperativa e cooperado - convergem, constituindo o “ato cooperativo”. Esse, para ser concretizado, é precedido ou sucedido de um negócio externo, com o mercado.

Assim, como associação, a cooperativa consiste no acordo entre as unidades de produção ou de consumo dos indivíduos cooperados (por exemplo, as propriedades rurais dos cooperados). Já como empresa, a cooperativa é o empreendimento econômico que se encontra na propriedade e exploração comuns.



Esse empreendimento econômico pode realizar o beneficiamento da produção dos cooperados, fornecer insumos e assistência técnica, etc., a depender de suas capacidades e do interesse dos cooperados. Assim, ocorre a transferência de parte da atividade econômica das unidades de produção ou de consumo individuais para o empreendimento coletivo, já que as unidades econômicas individuais não querem ou não podem exercer, isoladamente, suas relações com o mercado ou a busca por auxílio técnico.

Alguns desafios surgem dessa configuração dos empreendimentos cooperativos. Como são empreendimentos criados para a realização dos objetivos de seus cooperados (aqueles que decidem o futuro da organização e também que utilizam seus serviços), tem-se que alguns desses cooperados podem se sentir tentados a imaginar a cooperativa apenas como uma fonte de benefícios econômicos, sem enxergá-la como empreendimento que depende de seu envolvimento, como fiscal de suas operações, e também como fornecedor de produtos para o seu bom funcionamento.

Nesse sentido, um cooperado que utiliza a assistência técnica de sua cooperativa, mas não entrega sua produção, desviando-a para outros destinos, age de forma a prejudicar um empreendimento que também é seu. E esta lógica também se enquadra às associações.



**FIGURA 3.** O papel de intermediário da organização cooperativa  
 Fonte: Adaptado de Valadares (2002)

Perceber a existência dessas duas naturezas nas organizações coletivas serve ao propósito de indicar a seus membros e gestores que ambas precisam ser tratadas com a devida importância. Nesse sentido, ao priorizar qualquer uma dessas naturezas, o empreendimento coletivo pode estar se condenando ao fracasso.

Assim, quando um empreendimento coletivo prioriza os aspectos de sua natureza de empresa econômica, corre o risco de se afastar de seus associados, parecendo-lhes mais um patrão do que um parceiro na superação de suas dificuldades comuns. Ao mesmo tempo, quando o empreendimento coletivo sobrepõe sua natureza social à racionalidade técnica/econômica, deixa de se ajustar às demandas do mercado competitivo do qual, querendo ou não, faz parte.

Portanto, verdade é que, ao se abordar a gestão de empreendimentos coletivos, percebe-se que os desafios são grandes. Maiores até do que aqueles de sociedades mercantis. E muito dessa complexidade se deve à dupla natureza dos empreendimentos coletivos.

# 3

## Tipologia de organizações coletivas

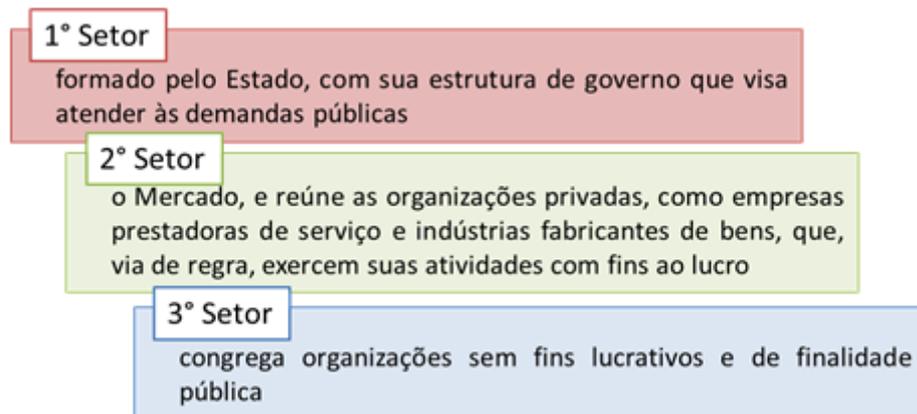
Nos últimos anos, tem sido dada crescente relevância ao chamado Terceiro Setor (Figura 4). Ele é formado pelas associações, fundações e organizações religiosas, por exemplo. As cooperativas, especificamente, são um caso à parte, mas não se pode negar que também tem “um pé” no Terceiro Setor.

A terminologia Terceiro Setor surgiu como resposta à dicotomia que se formou nas sociedades capitalistas avançadas, caracterizada pelo setor Público, composto por agentes políticos atuando para fins públicos, em oposição ao setor Privado, composto por agentes privados atuando para fins privados. Essa classificação é criticada por não abranger adequadamente todas as possibilidades de organizações privadas.

As organizações do Terceiro Setor são uma combinação do primeiro e do segundo setor, pois tem algumas características tanto de entidades estatais quanto do mercado (SLOMSKI *et al.*, 2012).

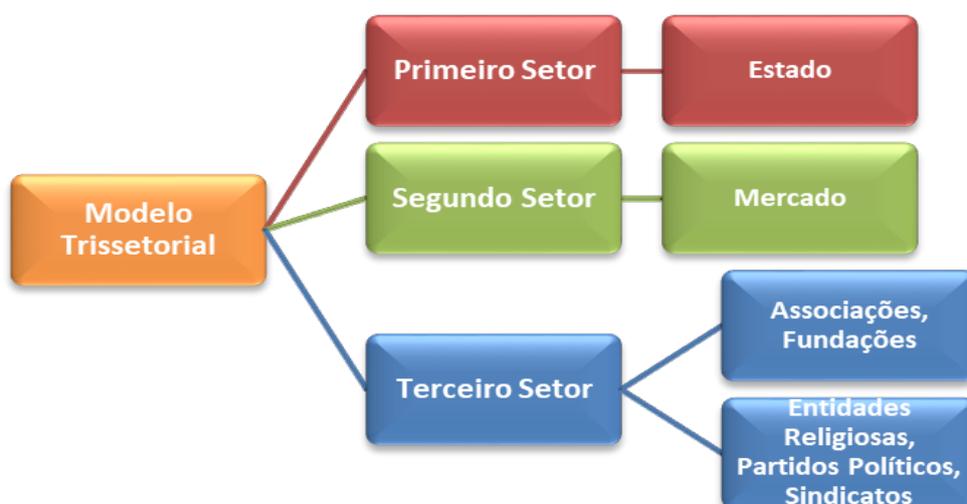


É possível, então, “dividir” a tipologia organizacional em três grandes setores principais (Quadro 6).



QUADRO 6. Setores da tipologia organizacional

Pode-se conceituar o Terceiro Setor como o conjunto de organismos sem fins lucrativos que tem autonomia e administração própria, apresentando função e objetivo principais de atuar de forma voluntária no aperfeiçoamento da sociedade civil (PAES, 2018). Segundo Santos (2001), compõem esse setor organizações sociais que, mesmo privadas, não visam ao lucro, e, mesmo tendo objetivos públicos, não pertencem ao Estado.



**FIGURA 4.** O Modelo Trissetorial  
 Fonte: Adaptado de Slomski et al., 2012

Até bem pouco tempo, a menção ao Terceiro Setor remetia mais à filantropia e à caridade. Verdade é que, atualmente, as organizações que compõem esse setor têm deixado a passividade e se tornado protagonistas nos processos de transformação das localidades em que estão inseridas.

Pode-se creditar a crescente relevância atribuída a essas entidades à constatação de que o Estado, dia após dia, demonstra sua incapacidade de arcar, sozinho, com o financiamento e execução de ações que tragam benefícios à população. Por vezes, inclusive, o Estado tem fomentado a criação e manutenção dessas organizações, por meio de auxílios financeiros, cessão de imóveis, dentre outras formas de apoio.



Assim, as associações podem ser tidas como as típicas organizações coletivas, criadas a partir de necessidades comuns que dificilmente seriam supridas por meio da ação individual. As associações têm a capacidade de levar transformação social, política e econômica a seus membros. Afinal, ao compartilharem objetivos, buscam por soluções, assumem responsabilidades e vivenciam o alcance de resultados, possibilitando que o senso de comunidade e a confiança sejam elevados. O produtor rural passa a perceber que a atuação coletiva significa a conquista de mais poder para influir, se transformando, em conjunto com os demais membros, em atores políticos relevantes.

Além disso, ao se unirem, os agricultores também anseiam por aumentos na renda, na capacidade de adquirir maquinários, insumos, obter assistência técnica, melhorar as benfeitorias de sua propriedade, já que essas organizações podem ajudar na intermediação das relações comerciais e políticas dos associados. Ou seja, a venda da produção ou a compra de insumos pode ser mais vantajosa caso a negociação seja feita conjuntamente, com a associação defendendo os interesses de seus integrantes.

A associação também pode auxiliar os associados a melhorar sua eficiência produtiva, por meio de assistência técnica, incentivo ao uso de novas técnicas produtivas e aprimorando a gestão econômica do empreendimento rural.

É preciso ter atenção quanto ao envolvimento das associações em atividades de comercialização. Deve-se recordar que, de acordo com o art. 53 do Código Civil de 2002 (BRASIL, 2002), as associações constituem-se de pessoas que se organizam com fins não econômicos, não podendo realizar transações de compra e venda em nome da associação.

Assim, as ações das associações devem se resumir à negociação coletiva e à organização da compra ou venda de produtos em nome de cada um de seus associados. As operações financeiras cabíveis a uma associação se resumem à movimentação de recursos advindos de mensalidades, doações, anuidades, taxas ou subvenções.



É importante notar que uma associação pode auxiliar seus associados na venda dos produtos organizando uma feira, ou expondo os produtos de seus associados em sua sede. Em ambos os casos, cada produtor realiza suas próprias vendas, emitindo notas fiscais individualmente. De outra forma, a associação pode também realizar a venda de produtos rurais advindos de atividade de treinamento de seus associados, como os de uma horta experimental, por exemplo. Nesse caso, todo o resultado obtido com a venda das hortaliças será revertido à associação.

Pode-se imaginar outro caso: uma associação pode perceber a oportunidade de utilizar o espaço de sua sede para a exposição e venda de produtos cultivados pelos agricultores associados. Nesse caso, não há impedimento legal para que associações, devidamente autorizadas via certidões necessárias, exponham os produtos de seus associados em sua sede, desde que essa venda gere nota fiscal Individual, emitida pelo produtor responsável pela mercadoria que foi vendida, e não pela associação.

Assim, associações podem organizar a venda dos produtos de seus associados, via exposições e feiras, mas a emissão das notas fiscais da venda deve ficar à cargo de cada produtor rural, mesmo que a associação os auxilie nessa tarefa.

Caso o grupo de agricultores queira constituir uma organização com plenas condições de comercializar, tanto comprando insumos quanto vendendo produtos, lançando mão, inclusive, de marca própria, devem pensar em uma cooperativa.

As cooperativas são organizações com fins econômicos e, portanto, podem exercer atividades econômicas de compra e venda em seu nome. Todas as receitas que ultrapassem as despesas nas eventuais operações das cooperativas são denominadas “sobras”, e podem ser distribuídas aos cooperados, uma vez que elas não têm fins lucrativos, ou seja, não retêm lucro para ser revertido aos acionistas ou donos. Na verdade, donos são todos os cooperados.



Desse modo, apesar de empreendimentos coletivos e de serem igualmente populares no meio rural brasileiro, é preciso atenção às diferenças primordiais entre associações e cooperativas.

### **No contexto dos estudos sobre as organizações do Terceiro Setor, onde se enquadram as organizações não governamentais (ONGs)?**

Estas organizações são, sob a ótica jurídica, nada além de associações e fundações. A expressão “ONG” começou a ser mais utilizada a partir da década de 1980, e está relacionada a fundações e associações oriundas de movimentos sociais de defesa direitos humanos e de mobilização social.

Atualmente, elas têm foco de atuação nos mais diversos temas, principalmente àqueles relacionados a educação; saúde; cultura; comunidade; apoio à criança e ao adolescente; voluntariado; meio ambiente; apoio a portadores de deficiências, e parcerias com o governo (TACHIZAWA, 2014). Por se tratar de nada mais do que associações ou fundações, as ONGs, como as demais organizações do Terceiro Setor, têm foco de atuação em muitas áreas nas quais o Estado já demonstrou sua incapacidade ou dificuldade de ação.

Os sindicatos têm como função primordial, congregar os integrantes de uma mesma categoria, sejam empregadores, empregados, trabalhadores autônomos e profissionais liberais, que exerçam as mesmas atividades ou profissões similares e conexas. Neste sentido, os sindicatos que congregam produtores rurais se propõem a reunir os membros da respectiva categoria, defender seus interesses, de maneira solidária e organizada, em prol do desenvolvimento socioeconômico de seus membros, fomentando a agropecuária em seus municípios.

O sistema sindical rural brasileiro possui em sua base os sindicatos rurais municipais, que, em conjunto, formam as federações estaduais. As federações se aglutinam nas Confederações. No Brasil, coexistem duas Confederações principais: a) a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) (<http://www.contag.org.br/>), que possui maior identificação com as causas dos trabalhadores rurais e; b) a Confederação Nacional da Agricultura (CNA) (<http://www.cnabrasil.org.br/>), mais voltada à representação dos interesses da classe patronal, ou seja, do empresário ou empregador rural.



**SAIBA MAIS:** Nesta tabela, encontra-se o amparo legal dos diferentes tipos de organizações coletivas:

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>Fundações</b>	art. 62, Lei 10.406/02
<b>Associações</b>	art. 53, Lei 10.406/02
<b>Sindicatos</b>	Lei 6.386/76 e art. 513, Lei 5.452/43
<b>Cooperativas</b>	Lei 5.764/71 e art. 1.093, Lei 10.406/02

Na Tabela 3, são apresentadas algumas características que auxiliam na diferenciação de alguns dos empreendimentos tratados neste tópico. A comparação fica mais ilustrativa ao se incluir também as características das sociedades de capital.

**TABELA 3. Principais características de associações, cooperativas, sindicatos e empresas de capital**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ASSOCIAÇÃO</b>	<b>COOPERATIVAS</b>	<b>SINDICATOS</b>	<b>SOCIEDADES MERCANTIS</b>
Definição legal	Sociedade civil sem fins econômicos e lucrativos	Sociedade civil/comercial sem fins lucrativos	Sociedade civil e sindical sem fins lucrativos	Sociedade que tem por objetivo o exercício de atos comerciais
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o interesse dos associados.</li> <li>- Estimular melhoria técnica, cultural e profissional dos associados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilizar o desenvolvimento de atividades econômicas dos cooperados.</li> <li>- Processamento / transformação de bens.</li> <li>- Comercialização de bens e serviços.</li> <li>- Oferecer assistência técnica e educacional aos associados.</li> </ul>	<p>Representar os direitos e interesses individuais e coletivos de determinada categoria de trabalho</p> <p>O principal é o lucro.</p>	
Nº mínimo de pessoas para constituição	Mínimo de 2 pessoas.	20 pessoas (7 pessoas, no caso de cooperativas de trabalho).	Número de pessoas necessário para ocupar os cargos da diretoria, regulados e definidos em estatuto.	Mínimo de 2 pessoas.
Direito de voto	Cada associado tem direito a um voto nas decisões em assembleia geral. Quórum baseado no número de associados.	Cada associado tem direito a um voto nas decisões em assembleia geral. Quórum baseado no número de cooperados.	Cada associado tem direito a um voto nas decisões em assembleia geral. Quórum baseado no número de associados.	Cada ação ou cota de capital tem direito a um voto nas decisões em assembleia ou reunião de acionistas. Quórum baseado no capital.

Formação do Patrimônio	Não possui capital social. Patrimônio é formado por doações, fundos e reservas.	- Possui capital social. - O capital social é constituído por aportes dos associados (quotas-partes).	O sindicato não possui capital social. A arrecadação de mensalidades, as contribuições sindicais e a taxa confederativa podem se constituir em patrimônio.	O capital social é formado pelas ações ou quotas-partes dos sócios (que podem ser negociadas no mercado)
Representação	Em âmbito estadual e federal são representadas por federações e confederações, respectivamente, quando houver. Em casos de ações coletivas, pode representar seus associados	Em âmbito nacional, quando filiadas, podem ser representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) ou pela União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes). Em âmbito estadual são representadas pela organização das cooperativas regionais.	Nas questões trabalhistas pode representar todos os sindicalizados, inclusive os não associados. Pode também, defender os interesses de seus associados em outras questões de caráter individual ou coletivo. Em âmbito estadual são representados por federações, em âmbito nacional, por confederações e, também, centrais sindicais.	Podem ser representadas por sindicatos patronais e associações de classe.
Atividades Mercantis	Pode comercializar, apesar de certas restrições.	Tem como finalidade a realização de atividades comerciais. Pode praticar atos de compra e venda em seu próprio nome. Presta qualquer tipo de serviço aos cooperados, pois possui capital próprio.	Apenas auxilia os associados nas suas transações individuais, pois, exercer atividade econômica é um impedimento legal. Realiza normalmente operações financeiras e bancárias, entretanto é legalmente impedido de realizar empréstimos e aquisições.	Tem como finalidade a realização de atividades comerciais.
Fiscalização	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, fazenda estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, fazenda estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, fazenda estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal.

<p>Remuneração dos Dirigentes</p>	<p>Os dirigentes não são remunerados pelo exercício de suas funções, recebendo apenas reembolso de suas despesas realizadas no desempenho de seu cargo. Caso se opte pela remuneração dos dirigentes, deve atentar para o pagamento de tributos.</p>	<p>Os dirigentes são remunerados por meio de retiradas mensais <i>pró-labore</i>, definidas pela Assembleia.</p>	<p>Existem fatores legais que impedem a remuneração do mandato sindical, porém, existe jurisprudência formada que permite a indenização a título de “verba de representação” ou a título de “gratificação”.</p>	<p>Os dirigentes são geralmente os maiores quotistas e efetuam retiradas mensais a título de remuneração pelo seu trabalho administrativo.</p>
<p>Destino dos Resultados Financeiros</p>	<p>Os superávits financeiros da associação devem ser aplicados em suas finalidades.</p>	<p>Há rateio das sobras que decorram do exercício financeiro, após destinação de parte aos fundos de Reserva e Educacional. As demais sobras podem ser destinadas diretamente aos cooperados de acordo com a quantidade de operações que cada um deles teve com a cooperativa.</p>	<p>Como não tem objetivo financeiro o saldo de caixa é utilizado para atividades do sindicato.</p>	<p>O lucro é dividido proporcionalmente ao número de ações de cada sócio.</p>
<p>Tributação</p>	<p>- Não paga imposto de renda (recolhe IR na fonte) devendo fazer a declaração de isenção todo o ano. Passa a recolher IR caso remunere algum dos dirigentes. - Não está imune, podendo ser isentada, dos demais impostos e taxas.</p>	<p>- Não paga imposto de renda sobre as suas operações com os cooperados. No entanto, deve recolher, sempre que couber, imposto de renda na fonte e o imposto de renda sobre operações com terceiros. - Está teoricamente imune (não deveria pagar) ICMS nas operações com os associados (ato cooperativo), mas os Estados têm cobrado o imposto. - Paga as demais taxas e impostos de acordo com as atividades exercidas.</p>	<p>Deve fazer anualmente uma declaração de imposto de renda.</p>	<p>- Deve fazer anualmente a declaração de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ). - Deve pagar a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). - Demais impostos pagos de acordo com as atividades exercidas.</p>

Responsabilidades dos membros	Os associados não responderão, ainda que subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela associação, salvo aquelas deliberadas em Assembleia Geral e na forma em que o forem.	A responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada. É limitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nas mesmas operações. É ilimitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais.	Os resultados das atividades dos sindicatos são de responsabilidade dos associados.	A responsabilidade dos sócios é limitada.
Dissolução	Definida em Assembleia Geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público. O saldo do patrimônio reverterá às instituições congêneres.	Definida em Assembleia Geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público. Neste caso, é nomeado um liquidante. O saldo do patrimônio reverterá ao Banco do Brasil.	Definida em Assembleia Geral. No caso de intervenção judicial não pode ser proposta a liquidação.	Definida em assembleia geral.

Fonte: Elaboração própria e com dados de Cardoso (2014a) e SENAR (2011).

## 1. CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS

Ao retomar a discussão sobre o Modelo Trissetorial, ressalta-se a posição peculiar das cooperativas. Como organizações com fins econômicos, as cooperativas apresentam características de organizações do Segundo Setor, como empresas que competem por clientes. Por serem organizações com interesses sociais, que não visam ao lucro e buscam a melhoria da condição de vida de seus associados, as cooperativas também carregam traços do Terceiro Setor. Portanto, pode-se reafirmar que as organizações cooperativas têm “um pé” no Segundo Setor e, ao mesmo tempo, “outro pé” no Terceiro Setor.

Especificamente, as organizações cooperativas podem ser classificadas quanto ao seu grau ou ao seu tipo (ou ramo). Com relação ao grau, as cooperativas podem ser de:

1. primeiro grau, ou singulares;
2. segundo grau, ou centrais, e
3. terceiro grau, ou confederações.

Já com relação aos seus objetivos, as cooperativas podem ser classificadas, conforme Diva Benevides Pinho, citada por Polônio (2004), em: a) cooperativas de produtores, b) cooperativas de consumo; c) cooperativas mistas, e d) cooperativas de crédito.

Assim, Polônio (2004) afirma que, quanto à forma legal de constituição, a Lei no 5.764/71 (art. 6º) classifica as cooperativas em:

### i. Cooperativas singulares

sociedades constituídas com o número mínimo de 20 pessoas físicas (7 pessoas, no caso de cooperativas de trabalho), sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas (inclusive associações) que tenham objetivos e atividades econômicas semelhantes às das pessoas físicas.

### ii. Cooperativas centrais ou federações de cooperativas

cooperativas cujos cooperados são as cooperativas singulares. São constituídas com, no mínimo, três cooperativas singulares, podendo, excepcionalmente, admitir cooperados individuais. O objetivo dessas sociedades é o de “organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços” (art. 8º, da Lei no 5.764/ 71).

### iii. Confederações de cooperativas

constituídas com, no mínimo, três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades. São exemplos de confederações de cooperativas, as confederações das cooperativas de crédito, como a Confederação Cresol, ou a Confederação Sicoob.

**QUADRO 7.** Classificação das cooperativas quanto à forma legal de constituição

Fonte: Elaboração própria com dados de Polônio (2004).

Já quanto ao objeto social, as cooperativas podem ser classificadas, conforme definido por Polônio (2004), em:

#### a) Cooperativas de produtores

têm como cooperados os trabalhadores ou os pequenos produtores do campo ou da zona urbana. Visam maximizar o lucro desses trabalhadores ou produtores, eliminando o empresário empregador e/ou o atravessador que, de outra forma, teria significativa participação na cadeia produtiva até o consumo final. Levam ao mercado consumidor, com maior poder de negociação, o resultado do trabalho desses pequenos produtores.



#### b) Cooperativas de consumo

estas, bastante numerosas, atuam principalmente nas operações de compras de produtos de primeira necessidade para vendê-los aos cooperados, no atacado ou no varejo. Objetivam, como as demais, eliminar o intermediário e os especuladores, sempre visando trazer algum benefício econômico aos cooperados.



#### c) Cooperativas mistas

como a denominação indica, essas cooperativas combinam as duas atividades citadas anteriormente: daí serem conhecidas também como cooperativas de produção e consumo. Analisando muitas das cooperativas agropecuárias existentes, verifica-se que estas são, ao mesmo tempo, cooperativas de produtores, que recebem e vendem a produção de seus cooperados, mas também atuam como cooperativas de consumidores, já que, muitas vezes, possibilitam a compra de insumos, como adubos e ferramentas, por parte de seus cooperados. Deste modo, podem ser consideradas cooperativas mistas.



#### d) Cooperativas de crédito

de acordo com Polônio (2004), surgiram por volta de 1850, na Alemanha, para atendimento das necessidades das pessoas que desenvolviam a atividade rural. Posteriormente, passaram a também atender a cooperados da área urbana. Embora tidas como meras instituições financeiras, passaram a atuar como uma alternativa às instituições do sistema financeiro convencional, visto que podem conceder a seus cooperados empréstimos com juros menores do que os cobrados no mercado, além de maior prazo para pagamento. Não visam ao lucro, mas buscam auxiliar seus cooperados na obtenção de crédito. Tal crédito pode estar ligado às necessidades da atividade produtiva dos cooperados, seja rural ou urbana, ou às demandas por bens, como habitação, veículos etc.



**QUADRO 8.** Classificação das cooperativas quanto ao objeto social

Fonte: Elaboração própria com dados de Polônio (2004).

Também a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) definiu a sua tipologia para as cooperativas do país. Considerando as características de cada um dos tipos, ou ramos, do cooperativismo, houve a divisão das cooperativas brasileiras em 13 ramos, descritos na Tabela 4.

**TABELA 4. Número de cooperados, empregados e cooperativas dos ramos das cooperativas brasileiras, segundo a (OCB), 2018**

Ramos	Descrição	Cooperados	Empregados	Cooperativas
 <b>Agropecuário</b>	Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social.	1.017.481	198.654	1.618
 <b>Consumo</b>	Cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados.	2.585.182	12.629	179
 <b>Crédito</b>	Cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados.	8.941.967	60.237	929
 <b>Educacional</b>	Cooperativas de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins.	53.403	3.367	270
 <b>Especial</b>	Cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações de desvantagem.	321	8	8
 <b>Habitacional</b>	Cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social.	106.659	577	284
 <b>Infraestrutura</b>	Cooperativas que atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços essenciais, como energia e telefonia.	1.006.450	5.692	135
 <b>Mineral</b>	Cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.	23.515	182	97
 <b>Produção</b>	Cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção.	5.777	2.960	239
 <b>Saúde</b>	Cooperativas formadas por profissionais de saúde ou usuários, que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana.	238.820	103.015	805
 <b>Trabalho</b>	Constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais, com proveito comum, autonomia e autogestão, visando a obter melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho (Lei nº 12.690/2012).	188.435	943	943
 <b>Transporte</b>	Cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.	98.713	9.835	1.357
 <b>Turismo e Lazer</b>	Cooperativas que prestam ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria.	760	11	23

Fonte: Elaboração própria com dados de OCB, 2018.

Em março de 2019, em sua assembleia geral, a OCB decidiu que os antigos 13 ramos do cooperativismo deveriam ser reagrupados em sete novos ramos, visando simplificar o modo de classificação e ampliar a representatividade desses novos ramos. Naquela época, chegou-se ao entendimento de que os novos ramos apresentavam potencialidades e dificuldades similares, o que permitiu a aglutinação de alguns dos antigos 13 ramos apresentados na Tabela 4. Esses sete ramos ainda dependem de novos levantamentos para que haja consolidação das informações referentes aos números de cooperados e cooperativas. Uma breve descrição de cada um dos sete novos ramos, segundo definição da OCB, pode ser conferida na Tabela 5, de acordo com o noticiado por Prado (2019):

**TABELA 5. Novos ramos das cooperativas brasileiras, de acordo com a OCB**

Ramos	Características
1. Produção de Bens e Serviços 	É a nova denominação do antigo Ramo Trabalho. A partir de agora, esse novo ramo engloba as cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo. Ele reúne todas as cooperativas de professores e dos antigos ramos: produção, mineral, parte do turismo e lazer e, por fim, especial.
2. Infraestrutura 	Composto por cooperativas que prestam serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados. Por exemplo: geração e compartilhamento de energia elétrica e, agora, com a incorporação do Ramo Habitacional, também terá as cooperativas de construção de imóveis para moradia.
3. Consumo 	Composto por cooperativas que realizam compra em comum tanto de produtos quanto de serviços para seus cooperados (supermercados, farmácias). Engloba, também, as cooperativas formadas por pais para contratação de serviços educacionais e também aquelas de consumo de serviços turísticos (antigamente classificadas dentro do Ramo Turismo e Lazer).
4. Transporte 	Este ramo preserva sua nomenclatura, mas seu conceito foi ajustado. A definição do ramo passa a trazer expressamente a condição do cooperado de proprietário ou possuidor do veículo. Deste modo, cooperativas formadas de motoristas de veículos de carga ou de passageiros, que não detenham a posse ou propriedade destes, devem ser classificadas no Ramo Produção de Bens e Serviços. Além disso, as cooperativas que se dediquem a transporte turístico, <i>transfers</i> , bugues, cujos cooperados sejam proprietários ou possuidores dos veículos e que eventualmente estejam enquadrados no Ramo Turismo e Lazer devem ser reclassificadas para o Ramo Transporte.
5. Saúde 	Composto por cooperativas formadas por médicos, odontólogos ou profissionais ligados à área de saúde humana, enquadrados no CNAE 865. O novo Ramo Saúde também engloba as cooperativas de usuários que se reúnem para constituir um plano de saúde, pois são consideradas operadoras.
6. Agropecuário 	Composto por cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Não sofreu alteração.
7. Crédito 	Composto por cooperativas que prestam serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro. Não sofreu alteração.

Fonte: Elaboração própria com dados de Prado (2019)

## 2. PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DE ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS

Inicialmente, é relevante tratar a constituição de empreendimentos coletivos como um autêntico processo. Ou seja, trata-se de uma ação contínua, que envolve o cumprimento de etapas para sua consecução. Ainda, quando formado, o empreendimento deve manter seu curso correto e continuar seu desenvolvimento. Certamente, o sucesso posterior dos empreendimentos coletivos vai, em muito, depender dos procedimentos iniciais, ou seja, do quão bem feito foi o processo de constituição destas organizações.

Nesse sentido, vale lembrar o processo de formação da primeira cooperativa, em Rochdale, criada pelos humildes tecelões, que acabaram por criar um dos arranjos organizativos mais importantes do mundo. Nesse caso específico, seus constituidores se prepararam financeira e organizacionalmente durante praticamente um ano, antes que considerassem estar aptos para realizar a inauguração de sua cooperativa. Seu sucesso é sintomático da realização de um apropriado processo de constituição e deve ser tomado como exemplo do modo correto para se iniciar um negócio cooperativo.

O processo de constituição de uma cooperativa e de uma associação pode ser menos complexo, se acompanhado por entidades que tenham *expertise* nessa atividade. Muitos estados contam com organizações cooperativas estaduais atuantes, ligadas à OCB, que têm profissionais capazes de atuar no auxílio às demandas, principalmente formais, para a formação de cooperativas. Também a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes) pode ser fonte de auxílio nesse sentido.



Além disso, grupos de pesquisa em cooperativismo de Instituições de Ensino Federais, incluindo aí incubadoras de empreendimentos solidários (como a ITCP, da Universidade Federal de Viçosa-UFV) e empresas juniores de cursos de graduação (como a CAMPIC, da UFV) têm membros atuantes na temática dos processos coletivos. Também o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) tem, cada vez mais, buscado apoiar as iniciativas de constituição de soluções coletivas para os problemas dos pequenos produtores e/ou empreendedores, atuando no auxílio ao associativismo e cooperativismo.

**SAIBA MAIS:** Para saber mais sobre essas entidades, basta acessar os links:

**OCB** - [www.somoscooperativismo.coop.br](http://www.somoscooperativismo.coop.br)

**Unicafes** - [www.unicafes.org.br](http://www.unicafes.org.br)

**ITCP** - [www.itcp.ufv.br](http://www.itcp.ufv.br)

**Campic** - [www.campicconsultoria.com](http://www.campicconsultoria.com)

**Sebrae** - [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)



Nem sempre organizar uma cooperativa é a melhor opção. Muito embora seja esse o desejo das pessoas e, aparentemente, a solução mais viável, pode se transformar em um grande problema, dependendo do modo como ela foi organizada. O conhecimento sobre outros tipos de formas jurídicas, bem como sobre as reais demandas das pessoas, pode indicar que, no limite, até mesmo microempresas individuais seriam uma opção mais pertinente.

De qualquer modo, um bom estudo de viabilidade econômica permitirá vislumbrar qual a real necessidade do mercado e também se uma cooperativa é a melhor forma para que o grupo atenda seus objetivos.

### **2.1. Grupos informais e associações como ensaios pré-cooperativos**

Muitos produtores rurais - e não necessariamente os pequenos - já passaram por experiências amargas quanto à participação em empreendimentos coletivos, sejam eles associações formalizadas, cooperativas e outros. Especificamente no caso das cooperativas, já ocorreram diversos casos em que a criação desses empreendimentos se deu "de cima para baixo", associada a interesses políticos.

Eram organizações com mecanismos de gestão propícios ao desvio de recursos. Nesse contexto, o controle efetivo dos empreendimentos coletivos por parte dos associados era, quase sempre, irrealizável. Também nesse sentido, a criação de empreendimentos coletivos visando à gestão de recursos comuns, como indústrias beneficiadoras de produtos agropecuários e perímetros irrigados, sem o devido cuidado na construção de conhecimentos acerca da gestão econômica e social, culminou no fracasso de várias dessas tentativas.

Visando minimizar estes "solavancos", em que produtores que nunca estiveram juntos em um empreendimento coletivo e, da noite para o dia, se veem envolvidos em complexas questões administrativas, econômicas e sociológicas, Rios e Carvalho (2007) defendem a ideia de que as associações, dentre outras organizações coletivas menos complexas, seriam um meio eficaz na realização da transição entre a informalidade dos primeiros passos e a inserção no mercado competitivo.

Isso seria possível visto que as associações, apesar de terem forma jurídica, ainda não são empresas, ao passo em que envolvem, marcadamente, questões sociopolíticas (RIOS & CARVALHO, 2007). Assim, atuam para organizar os interessados na ação coletiva de uma maneira mais orgânica, socialmente falando, sem o peso administrativo e econômico de uma estrutura empresarial. A simplicidade administrativa das associações impossibilita, naturalmente, a plena inserção no mercado, mas sua utilidade como estruturas de ensaio pré-cooperativas está justamente no fato de possibilitarem uma transição a ser construída na prática.

Dessa maneira, as associações com fins produtivos e de inserção no mercado, que tenham estatutariamente definido como objetivo a organização da produção dos associados, poderiam atuar como uma etapa prévia ao surgimento da cooperativa. E essas mesmas associações já poderiam ser a formalização de um grupo informal prévio.



Assim, seria um estágio de formação, principalmente, de uma gestão social fortalecida, capaz de, em uma próxima etapa, suportar o peso de uma estrutura empresarial mais complexa e robusta, como é o caso de uma cooperativa (Figura 5).



FIGURA 5. As etapas “pré-cooperativas”

- **Etapa de mobilização**

As pessoas podem se organizar em cooperativas a partir de associações já existentes ou por meio de indivíduos isolados. No primeiro caso, a iniciativa se baseia em grupos de pessoas já unidas por laços de solidariedade com base em alguns bens coletivos (crenças, ideias, etc.) e a principal tarefa para organizar a cooperativa é a de formar cooperadores em torno de um empreendimento econômico.

Quando as pessoas que decidem organizar-se em cooperativas são indivíduos isolados, é necessário fazer com que compreendam o papel de cooperadores e levá-los a organizar-se numa associação que seja o alicerce da empresa cooperativa. A formação de cooperadores, de uma associação e/ou de uma organização cooperativa, deve ser encarada como resultado de um processo único de educação cooperativa, que deve se tornar contínuo. Tal processo não se encerra findo o processo de criação do empreendimento, visto ser essencial à eficiência, à atualização e ao sucesso da vida cooperativa.

- a) **Comissão Organizadora**

Pessoas com interesses em comum não tendem, de forma automática, a organizar-se para agir coletivamente na defesa daqueles interesses. Hoje em dia, a união entre as pessoas não é algo tão simples, principalmente, dispondo em comum os seus recursos particulares. É quase sempre necessário haver quem lance essa ideia, quem tome a iniciativa da organização.

Para tal, é relevante que se crie uma comissão organizadora. Ela deve ser composta por alguns dos iniciadores, que devem discutir a ideia num grupo restrito de amigos ou vizinhos que possam se interessar. Se a sugestão é bem aceita, esse grupo restrito pode preparar uma reunião com pessoas da área, a fim de estender aquela discussão a um maior número de indivíduos com interesses similares. É fundamental nessa etapa tentar nivelar a compreensão

de todos sobre o que significa organizar a cooperativa, principalmente as responsabilidades individuais e coletivas de todos os envolvidos.

Caso haja concordância em avançar com o trabalho, é importante organizar, entre o grupo, novos subgrupos: pessoas que ficarão responsáveis por levantar informações sobre a legalização da cooperativa, bem como outras que se responsabilizem por estudar a viabilidade econômica e as necessidades de infraestrutura e recursos financeiros para concretizá-la. Lembre-se de que prever os problemas de ordem comercial, técnica e financeira, inerentes à criação e ao funcionamento da cooperativa é uma das missões mais espinhosas da comissão organizadora. Assim, o plano de negócios, contendo estudos de viabilidade econômica, pode auxiliar nesse processo.

Percebe-se, aqui, que a questão principal dos iniciadores diz, sobretudo, respeito à maneira como que eles podem ajudar as pessoas ao seu redor a se organizar; como podem ajudar as pessoas a dispor de seus recursos em comum sem que deixem de controlar, elas próprias, o uso eficiente daqueles recursos.

Como todo empreendimento coletivo baseado na autogestão, o debate de ideias e a busca por consensos são uma habilidade a ser desenvolvida por seus participantes. Este já é um importante momento prático da educação para a cooperação. Lembre-se: “ninguém é obrigado a nascer sabendo”. O trabalho em conjunto, de forma organizada e sistemática, pode ser novidade para muitos no grupo. Ou seja, essa etapa inicial funciona como um exercício e aprendizado dessas habilidades, devendo ser explorado, ao máximo, nessa fase de verificação e consolidação de ideias.

#### **b) Importância do diagnóstico**

Num processo de constituição, é importante que se busquem respostas às perguntas antes de se iniciar o efetivo processo de mobilização para a formalização do empreendimento coletivo - seja ele uma cooperativa ou associação. Determinadas perguntas serão mais bem respondidas após a execução de um adequado plano de negócios; outras já podem ser respondidas num processo de diagnóstico. Alguns dos principais questionamentos a serem feitos ao grupo estão listadas no Quadro 9.

**QUADRO 9. Principais questionamentos a serem feitos no processo de diagnóstico**

- Qual a realidade enfrentada pelo grupo? Quais suas demandas e anseios?
- A necessidade da criação do empreendimento é sentida por todos os interessados?
- A cooperativa é a solução mais adequada? Outra forma organizacional pode resolver o problema? Uma associação poderia ser o primeiro passo?
- Já existe alguma cooperativa na região que poderia satisfazer as necessidades dos interessados?
- Os interessados estão dispostos a entrar com o capital necessário para viabilizar a cooperativa?
- O volume de negócios é suficiente para que os cooperados tenham benefícios?
- Os interessados estão dispostos a operar integralmente com a cooperativa?
- A cooperativa terá condições de contratar pessoal qualificado para administrá-la e fazer a contabilidade?

Há várias formas de se proceder à busca por respostas a estas e outras perguntas. A comissão organizadora pode ser a responsável por obter as respostas com o grupo. Uma abordagem bastante recomendada envolve o uso de diagnósticos estruturados, individuais ou, preferencialmente, coletivos. Os diagnósticos dos grupos, quando bem feitos, revelam muitas informações relevantes, que possibilitam verificar a pertinência da criação de uma organização coletiva.

- **DRP**

No que tange aos diagnósticos individualizados, as técnicas de entrevistas ou aplicação de questionários podem ser consideradas metodologias consagradas. Já nos diagnósticos em grupo - bastante indicados em processos coletivos, como os aqui abordados -, uma técnica bastante utilizada é o DRP, ou Diagnóstico Rural Participativo (ou, ainda, Diagnóstico Rápido Participativo).

O DRP procura ser uma forma economicamente viável de obter informação consistente com agilidade maior do que por meio de entrevista individual com cada um dos membros de um grupo. Permite o levantamento de informações locais relevantes, com ajuda da comunidade, para a análise por meio de uma equipe multidisciplinar de técnicos. Caso a comissão organizadora domine alguma das técnicas de DRP, ela mesmo pode conduzi-lo.



O Diagnóstico é um instrumento metodológico de identificação de problemas, suas causas e possíveis soluções, a partir da interação dialógica entre os atores sociais. Também no DRP são os próprios grupos envolvidos locais que – num caso ideal – se encarregam da análise, do planejamento e da gestão das medidas. Assim, o planejamento é local, a tomada de decisões é democrática, e a ênfase está na participação e no empoderamento da comunidade. Os técnicos realizam a moderação e facilitam a execução do diagnóstico.

O DRP é um conjunto de enfoques, métodos e técnicas de intervenção participativa. Ele permite obter informações qualitativas e quantitativas, em um lapso curto, para que a população local compartilhe, aumente e analise o seu conhecimento e suas condições para planificar e atuar. É uma metodologia de intervenção que visa minimizar dependências externas. Apesar de, muitas vezes, recorrer a aplicadores/facilitadores externos, ainda se trata de um processo de aprendizagem, participação, debate, comunicação e resolução de problemas/conflitos. O processo é tão ou mais importante que os dados obtidos.

#### QUADRO 10. Objetivos do DRP

OBJETIVOS
Identificar limitações e potencialidades das localidades, como: a) infraestrutura social; b) produção; c) mercado; d) meio ambiente; e) organização; f) assistência técnica; g) complexo institucional.
Identificar os temas geradores, problematizando a realidade, estabelecendo prioridades de ação e as responsabilidades dos atores e das instituições;
Levantar informações qualitativas (e quantitativas) para a construção de estratégias;
Modificação da realidade por parte da própria comunidade, por meio da construção de estratégias coletivas, democraticamente priorizadas e discutidas de modo participativo.

### QUADRO 11. Exemplos de técnicas de DRP

<b>Coleta e sistematização de informações secundárias sobre pessoas, projeto, região.</b>
<b>Entrevista semiestruturada</b> (núcleo do DRP) individuais ou coletivas
<b>Mapeamento</b> (histórico, atual, desejado) delimita território e assinala importâncias.
<b>Travessia ou caminhadas transversais e registro fotográfico</b> (caracterização geográfica, história produtiva/ecológica, situação ambiental)
<b>Diagrama de Venn</b> (identificação de grupos e organizações com valoração e inter-relações)
<b>Sociograma</b> (identificação de líderes, mapeamento de grupos, conflitos, disputas)
<b>Matrizes</b> (ordenação de informações segundo critérios) para detalhamento e sistematização
<b>Matriz desejo-realidade</b> (problemas, causas e soluções, ferramenta de planejamento estratégico)
<b>Eleição de prioridades</b> (apresentação e análise de demandas – vinculada às duas anteriores), fim do diagnóstico e início do planejamento participativo
<b>FOFA</b> (fortalezas, oportunidades, fraquezas, ameaças)
<b>Calendário sazonal</b> (visualização de informações por períodos)
<b>Rotina diária</b> (distribuição do trabalho diário)
<b>Entra e Sai</b> (receitas e despesas)
<b>Diagrama de fluxo</b> (identificação das inter-relações entre elementos (produção, saúde, educação, etc.))

## 2.2. Aspectos legais

### a) Assembleia geral de constituição

A convocação dos interessados para a assembleia geral de constituição deve pressupor que as questões preliminares relativas à sua forma, objeto social, estatutos, etc. já tenham sido previamente discutidas na comissão organizadora e, posteriormente, com o maior número possível de potenciais cooperados.

Nessa assembleia, os cooperados fundadores devem reunir-se para deliberação acerca de sua constituição, aprovação dos estatutos e eleição dos cooperados que irão compor o conselho de administração e diretoria. A discussão sobre os honorários do conselho de administração também é feita nesse momento. Ademais, também devem ser discutidas os critérios para se admitir novos cooperados.



De modo específico, a Ata da Assembleia Geral de Constituição, lavrada em livro próprio, de acordo com o art. 15 da Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), deve indicar:

## QUADRO 12. Itens indicados na Ata da Assembleia Geral de Constituição

a) local, hora, dia, mês e ano de sua realização;
b) composição da mesa: nome completo do presidente e secretário;
c) nome, nacionalidade, idade, estado civil (se união estável, informar o estado civil), documento de identidade, seu número e órgão expedidor, CPF, profissão, domicílio e residência dos associados;
d) valor e número de quotas-parte de cada cooperado, forma e prazo de integralização;
e) aprovação do estatuto social;
f) declaração de constituição da sociedade, indicando denominação, o endereço completo da sede e o objeto de funcionamento;
g) nome completo, nacionalidade, estado civil, profissão e endereço dos associados eleitos para os órgãos de administração, fiscalização e outros;
h) fecho da ata, assinatura identificada de todos os fundadores.

### b) Estatutos

Os estatutos sociais das cooperativas devem ser regidos pela lei e princípios cooperativos e deixar claro os direitos e deveres dos cooperados. É recomendável que seja estabelecida uma comissão específica para realizar a confecção de um estatuto prévio que, posteriormente, deverá ser discutido com todos os interessados em formalizar a cooperativa. Tal estatuto deverá ser aprovado na assembleia geral de constituição.

Obter estatutos “pré-fabricados” de instituições de fomento não é uma tarefa difícil; pelo contrário. Há vários modelos de estatutos, para diferentes ramos do cooperativismo, espalhados pela internet. Tais modelos podem ser úteis, se utilizados como ponto de partida para a definição do estatuto definitivo da cooperativa, ou associação.

No entanto, além de pontos óbvios, que devem ser alterados, como denominação, endereço, valor das quotas de capital, etc., há cláusulas que podem ser incluídas. Considerar esses modelos de estatutos em sua integralidade, sem discussões sobre sua pertinência às especificidades do empreendimento a ser criado, exclui o grupo de decidir conjuntamente sobre pontos importantes de sua instituição.



Por exemplo, um dos pontos que deve estar também muito claro nos estatutos é o que diz respeito a transações com não membros, quando de interesse de seus membros constituintes. Visando criar uma imagem pública favorável, torna-se relevante manter potenciais aderentes à cooperativa próximos a ela. Os adeptos potenciais (amigos, vizinhos, colegas de trabalho dos atuais cooperados, dentre outros) devem ser envolvidos tão sistematicamente quanto possível pela atmosfera desenvolvida pelas atividades da cooperativa, não só como associação, mas também como empresa.

Contudo, a personalização dos estatutos tem limites. Deve respeitar o conteúdo indicado pelo art. 21 da Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971).



**SAIBA MAIS:** Para conferir a Lei nº 5.764/71 na íntegra ou o artigo 21, acesse o link: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)

### c) Procedimentos burocráticos

Passada a fase de mobilização ou sensibilização para a constituição do empreendimento coletivo e depois de consideradas as questões relativas à sua viabilidade social e econômica, torna-se pertinente o início da importante etapa de registro e constituição legal do empreendimento.

Trata-se de uma fase que, apesar da demanda por vários documentos, está descrita em diversas fontes, principalmente organizações de fomento às instituições do Terceiro Setor.

Notadamente, a sequência burocrática para a formalização do empreendimento coletivo deve ser a última etapa a ser realizada e, inclusive, a mais sistematizada. A etapa de mobilização talvez seja aquela com maior demanda de tempo.



Entretanto, destaca-se que a construção, principalmente, do estatuto social e dos regulamentos internos das organizações coletivas deve ser o mais participativo possível. Afinal, é importante que os membros compreendam e se sintam parte das normas e regulamentos que eles mesmos terão, a partir da constituição formal do empreendimento, que cumprir e respeitar.

#### c.1) Associações

Segundo o art. 54 da Lei nº 10.406/2002 (BRASIL, 2002), o estatuto da associação deverá conter alguns itens obrigatórios. Dentre eles, destacam-se:

- I – a denominação, os fins e a sede da associação;
- II – os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
- III – os direitos e deveres dos associados;
- IV – as fontes de recursos para sua manutenção;
- V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;
- VI – as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
- VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Com a documentação em ordem, o registro será feito. O oficial do cartório fará o lançamento da certidão de registro e devolverá uma das vias dos estatutos com o número de ordem, livro e folha onde foi lançado. Esse é o registro inicial da associação.

O passo seguinte é providenciar o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), o que será feito numa delegacia da Receita Federal. Esse cadastro permitirá à associação realizar transações financeiras, contratos, convênios, contratação de empregados.

### c.2) Cooperativas

Constituir uma cooperativa, sob o ponto de vista jurídico, é um procedimento burocrático, mas não necessariamente complexo. Apesar da quantidade de documentos necessária, há diversos guias e roteiros para auxiliar neste processo, inclusive na internet, como o [website da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais](#).

# Governança

## 1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS

Como já dissemos, a ação coletiva é uma iniciativa que muitas vezes assume caráter socioempreendedor (ou socioeconômico), baseando-se em valores e princípios, cujo objetivo é a construção de uma vida melhor. É experimentada por mais de um bilhão de pessoas ao redor do mundo, constituindo-se na maior organização não governamental do planeta.

Entre as organizações cooperativas e associativas, as individualidades cedem espaço à construção conjunta da prosperidade. Os ganhos, obtidos com equilíbrio e isonomia pelo trabalho coletivo, são de todos, na proporção de seus esforços em prol da iniciativa.

Os excedentes apurados ao fim de cada ciclo anual, tendo em vista a dupla condição dos membros, donos e de usuários, não se confundem com lucro, inerentes a empreendimentos, cujo capital é preponderante e, muitas vezes, a serviço de poucos. No caso do cooperativismo, a cooperação satisfaz necessidades econômicas recíprocas, em diferentes campos, a preço justo e à luz de preceitos éticos.



Por sua inserção de natureza comunitária e por se tratar de um contexto em que elas também costumam emergir, as cooperativas estão naturalmente vocacionadas a beneficiar os locais em que se estabelecem. Daí a razão do 7º Princípio Universal, referente ao interesse pela comunidade, que trata da preocupação em se gerar progresso, conforme a aptidão das populações, de acordo com o potencial econômico da região cooperativada.

Pelas mesmas razões, as cooperativas lideram inúmeras iniciativas de caráter sociocultural humanitário. Aliás, é difícil imaginar um evento cultural, um encontro esportivo ou uma mobilização comunitária para arrecadar fundos com propósitos filantrópicos, sem o engajamento de associados, dirigentes e colaboradores de alguma associação ou cooperativa. O apoio não se limita à simples entrega de fundos financeiros. Usualmente, a própria organização e a execução são confiadas aos representantes das cooperativas.

Como instrumentos de desenvolvimento local, as associações e cooperativas asseguram a reciclagem dos recursos nas próprias comunidades. Ou seja, o resultado monetário do que se gera é reinvestido ali mesmo, produzindo novas riquezas. Além disso, as entidades têm plena autonomia para ajustar a sua política creditícia e de gestão da poupança à realidade do lugar. Essa liberdade permite acompanhar adequadamente o ciclo econômico de cada região e respeitar as suas aptidões e potencialidade socioeconômico-culturais, com geração e incremento de renda, estimulando, ainda, a fixação dos jovens nas próprias comunidades.

Se os investimentos dos cidadãos e das empresas forem destinados às associações e cooperativas, elas - muitas vezes junto com outros recursos captados no mercado financeiro (trazidos de fora) - os realocam na mesma região. Quando são redistribuídos, eles geram renda e aumentam o poder aquisitivo da população, que passa a consumir mais, gerando, em decorrência, incremento nas vagas de trabalho (especialmente para o público jovem), aumento na arrecadação de impostos e geração de novas riquezas, devido à maior produtividade da cidade. O resultado final é a melhoria na qualidade de vida das pessoas dentro da área de abrangência da cooperativa.

No meio cooperativo, existe, também, um maior protagonismo por parte de quem é o principal interessado (o cooperado). Isso leva a uma maior flexibilidade, democracia e justiça no relacionamento negocial entre a associação/cooperativa e seu associado, na comparação com o relacionamento entre empresa e cliente.



Em relação ao dimensionamento dos excedentes, deve-se ter como referência as necessidades de reinvestimento (para solidez e o crescimento) da própria organização associativa ou cooperativa. O restante deve ser devolvido aos próprios usuários, na proporção de suas operações - medida que reduz as taxas de juros pactuadas nos empréstimos e as tarifas pagas no exercício. Nesse ponto, aparece com toda a nitidez a singularidade societária representada pelo “ato cooperativo”.

### 1.1. Ato cooperativo

O termo “ato cooperativo” remete a uma formulação teórica que visa descrever a realidade inerente à estrutura cooperativa. Descreve a materialização do estado da cooperação entre os associados de uma cooperativa; ou seja, as ações constatadas dessas pessoas em relação às respectivas cooperativas ou ainda as ações que envolvem essas organizações, quando em prol de um objeto comum.

A necessidade de uma teorização que leve à terminologia ‘ato cooperativo’ deve ser compreendida frente a uma análise não somente de uma ação isolada, mas de uma ação que envolva as pessoas que se unem em cooperação para alcançar um objetivo comum.

O ato cooperativo diferencia-se dos atos de comércio ou mercado, uma vez que não tem a idealização da exploração de interesses contrários, com a índole lucrativa. Por exemplo: não se tem, de um lado, alguém que quer vender; de outro, alguém que quer comprar e, intermediando, mediante lucro, um terceiro. Tem-se uma comunhão de razões que é a concretização do exercício de uma atividade econômica. Ou seja, pessoas que se unem para comprar um bem de forma menos onerosa possível.

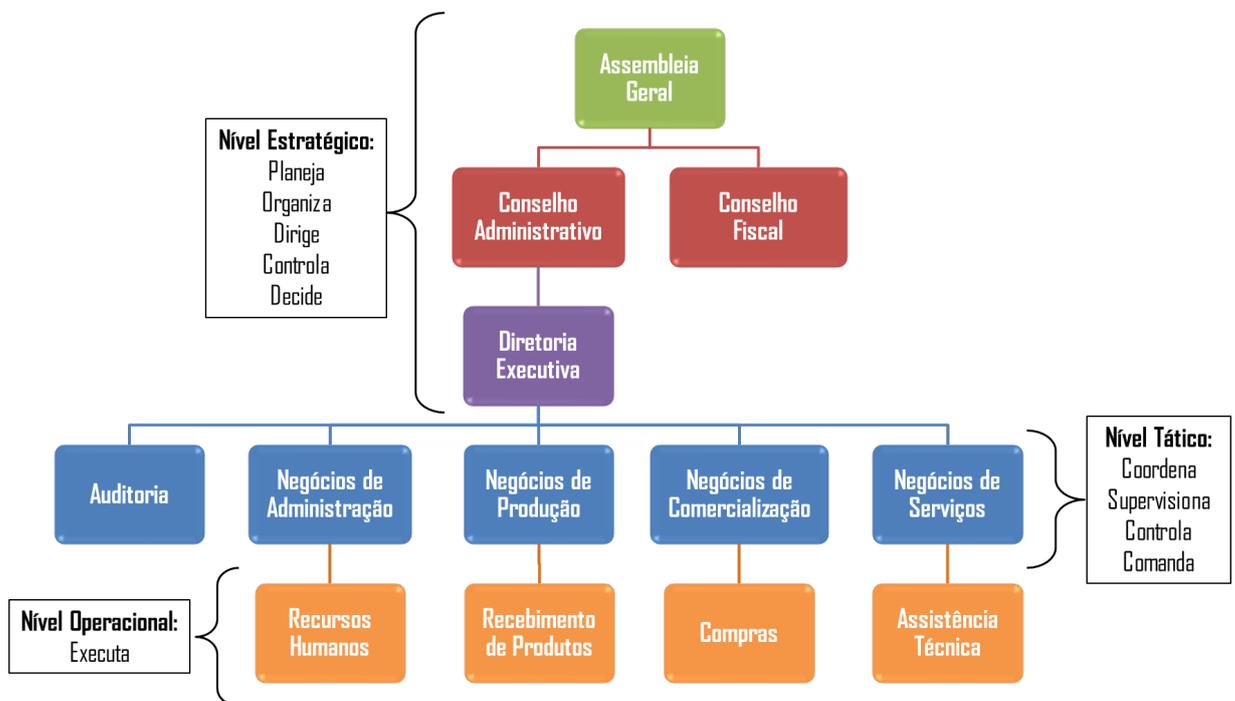
No ato cooperativo, as pessoas se unem e cooperam, sem ter como objetivo principal o lucro, assumindo não somente a posição de proprietários da sociedade, mas também a posição de usuário dos serviços prestados.

O marco jurídico foi a Lei n.º 5.764/71 que, além de definir o ato cooperativo, serviu como base para a normatização detalhada do sistema operacional das cooperativas (BRASIL, 1971). O conceito de ato cooperativo tornou-se tão importante para as cooperativas e cooperativistas que a Constituição de 1988, em seu Art. 146 III, c, previu lei complementar, visando restabelecer normas gerais para o adequado tratamento tributário ao ato cooperativo.

Toda associação ou cooperativa tem como base a pessoa e como fim a melhoria da qualidade de vida dos associados. Esse deve ser o parâmetro para avaliar a eficiência e a eficácia de uma associação ou cooperativa e dos seus órgãos de representação.



A hierarquia, em associações e cooperativas, inexistente quanto ao poder de mando, que pertence a todos os membros. Em assembleia, todos eles designam seus conselheiros fiscais para proceder à fiscalização de todos os atos da sociedade, e seus dirigentes (conselho de administração) para administrar a sociedade e comandar o processo operacional (Figura 6).



**FIGURA 6.** Estrutura Organizacional Vertical

Fonte: Adaptado de Manual para Capacitação - Curso de Formação de Conselheiros Fiscais/SESCOOP, 2007.

- **Processo Decisório**

O processo decisório das sociedades cooperativas tem como origem a vontade manifestada dos associados, mediante a assembleia geral.

Os associados elegem, como órgãos de representação, um Conselho de Administração e/ou Diretoria Executiva e um Conselho Fiscal, para executar as decisões conjuntas e zelar pelo patrimônio comum, que estão no nível estratégico da cooperativa. Além desses, o estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração da cooperativa.

- a) Assembleia Geral**

Assembleia Geral é o órgão supremo da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e tomar as decisões convenientes ao desenvolvimento e defesa dela. Suas deliberações vinculam-se a todos, ainda que ausentes ou discordantes. Já a convocação é feita pelo presidente, ou por qualquer um dos órgãos de administração, pelo conselho fiscal, ou, após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados, em pleno gozo dos seus direitos. As deliberações nas assembleias gerais são tomadas pela maioria de votos dos associados presentes com direito de votar, exceto aquelas privativas de Assembleia Geral Extraordinária (AGE).

De acordo com o Art. 44 da Lei nº 5.764/71, a assembleia se realiza anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social e delibera sobre assuntos específicos constantes no edital de convocação.

- a.1) Assembleia Geral Ordinária - AGO**

De acordo com as competências/deliberações, as Assembleias Gerais podem ser ordinárias ou extraordinárias. As Assembleias Gerais Ordinárias devem deliberar sobre os planos de desenvolvimento e sobre a aprovação das contas, considerando o planejamento estratégico do ano anterior. Os orçamentos anuais ou plurianuais também devem ser pautados em assembleia para aprovação.

As demonstrações contábeis de encerramento do exercício, acompanhadas do respectivo relatório de auditoria, devem ser divulgadas pela cooperativa com antecedência mínima de 10 dias da data de realização da respectiva assembleia geral. A Assembleia Geral Ordinária (AGO) deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar na ordem do dia:

### **QUADRO 13. Assuntos deliberados pela Assembleia Geral Ordinária**

<b>a)</b> Prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada de parecer do conselho fiscal, compreendendo relatório da gestão, balanço e demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade;
<b>b)</b> Destinação das sobras apuradas ou do rateio das perdas, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os fundos obrigatórios;
<b>c)</b> Eleição dos componentes do órgão de administração, do conselho fiscal e de outros, quando for o caso;
<b>d)</b> Quando previsto, fixação do valor dos honorários, das gratificações e da cédula de presença dos membros do conselho de administração ou da diretoria e do conselho fiscal;
<b>e)</b> Quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária.

**Atenção:** Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nas alíneas “a” e “d” do item anterior.

### **a.2) Assembleia Geral Extraordinária - AGE**

A Assembleia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

É de competência exclusiva de Assembleia Geral Extraordinária, segundo o Art. 46 da Lei nº 5.764/71, deliberações cuja validade depende dos votos de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos associados presentes, sobre os seguintes assuntos:

**QUADRO 14: Assuntos deliberados pela Assembleia Geral Extraordinária**

I.	Reforma do estatuto social
II.	Fusão, incorporação ou desmembramento
III.	Mudança do objeto da sociedade
IV.	Dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes
V.	Contas do liquidante

As assembleias geral ordinária e geral extraordinária poderão ser cumulativamente convocadas e realizadas no mesmo local, data e hora e instrumentadas em ata única. Os requisitos de convocação, instalação, ordem do dia e quórum devem ser observados, de forma individualizada, em relação a cada assembleia. A ata não precisa registrar, separadamente, as deliberações de cada assembleia. Observe que constitui faculdade, e não imposição legal, a instrumentação em ata única.

### **b) Conselho Fiscal**

A administração da cooperativa será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um conselho fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos associados, eleitos pela assembleia geral. Confira sua atuação no Quadro 15 e as atribuições no Quadro 16.

### QUADRO 15. Atuação do conselho fiscal

<b>Aconselhar</b> 	Fazer suas recomendações e/ou sugestões por escrito
Registrar as ocorrências no Livro de Atas	<b>Acompanhar</b> 
<b>Ouvir</b> 	Solicitar esclarecimentos
Exigir cumprimento da legislação, do Estatuto Social e das normas	<b>Participar</b> 
<b>Recomendar</b> 	Dar ou negar parecer de balanço
Verificar todos os documentos da cooperativa	<b>Verificar</b> 
<b>Fiscalizar</b> 	Analisar os registros e os fluxos

Fonte: Adaptado de Sicoob Universidade (2018)

### QUADRO 16. Atribuições estabelecidas no estatuto social que competem ao Conselho Fiscal

I.	Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
II.	Opinar sobre as propostas dos órgãos de administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas à incorporação, à fusão ou ao desmembramento da cooperativa;
III.	Analisar as demonstrações contábeis elaboradas periodicamente pela cooperativa;
IV.	Opinar sobre a regularidade das contas da administração e as demonstrações contábeis do exercício social, elaborando o respectivo parecer, que conterá, se for o caso, os votos dissidentes;
V.	Convocar os auditores internos e externos, sempre que preciso, para prestar informações necessárias ao desempenho de suas funções;
VI.	Convocar assembleia geral, por deliberação da maioria de seus membros, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes;
VII.	Comunicar, por meio qualquer de seus membros, aos órgãos de administração, à assembleia geral e ao BCB, os erros materiais, fraudes ou crimes de que tomarem ciência, bem como a negativa da administração em fornecer-lhes informação ou documento;
VIII.	Exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam.

Além dessas atribuições, tem-se como boa prática a não coincidência de datas das reuniões de agendamento com as do conselho de administração, propiciando melhor fluxo de informações entre os conselhos em relação às deliberações. A ata do conselho fiscal deve ser lida na reunião do conselho de administração. Quando houver temas de interesse do conselho fiscal, o presidente ou o coordenador pode ser convidado a participar como ouvinte, seja para prestar informações ou acompanhar deliberações.

Os membros do conselho fiscal devem buscar o melhor para a cooperativa em detrimento de benefícios individuais. Os normativos da cooperativa devem dispor de mecanismos que possibilitem e exijam esclarecimento de eventuais benefícios ou prejuízos individuais decorrentes das decisões a serem tomadas.

### c) Conselho de administração

É o órgão que tem maiores responsabilidades, reportando-se apenas à assembleia dos associados. Efetivamente, cabe ao conselho, conforme dispuser o estatuto, e à diretoria (ou somente à diretoria), a administração da entidade.

O conselho de administração é órgão colegiado onde as decisões são tomadas por maioria de votos. O presidente detém o voto de qualidade, em caso de empate, se assim definir o estatuto. Nos impedimentos eventuais do presidente, a presidência do conselho de administração será exercida por um dos conselheiros previamente indicados. O prazo de gestão do conselho de administração estende-se até a posse do novo conselho eleito.



O conselho de administração reunir-se-á ordinariamente uma vez por mês, em dia e hora definidos, e extraordinariamente sempre que convocado pelo presidente ou por dois de seus membros. É obrigatória a presença de metade, mais um, dos membros para validar a reunião. O membro que faltar a três reuniões consecutivas - ou seis alternadas - por ano, será desligado do conselho, salvo justificativa ou motivo de força maior. A convocação de reunião extraordinária será feita indicando a matéria, com pelo menos um dia de antecedência. Para todas as reuniões serão lavradas atas, ou em livro próprio, no qual serão anotadas as decisões tomadas pela maioria.

Por conta dessa atribuição, o conselho deve propor à assembleia linhas de ações relativas à condução dos negócios. Uma vez aprovadas pela assembleia, essas ações se transformam em políticas, metas e objetivos da entidade.

O conselho tem como principal função fazer com que as políticas sejam implementadas mediante ações que serão executadas pela diretoria. Essa delegação é o principal componente do sistema de governança, pois se torna o elo entre os associados e a gestão visando orientar e supervisionar a relação destes últimos com as demais partes interessadas. O conselho recebe poderes dos associados e presta contas a eles mediante relatórios, demonstrativos contábeis, pareceres e outros documentos necessários ao completo entendimento da situação da entidade. Dessa forma, compete ao conselho de administração:

### QUADRO 17. Papéis que competem ao conselho de administração, como órgão de deliberação colegiada

I.	Orientação geral e estratégica no campo dos negócios e das atividades de apoio/retaguarda da cooperativa;
II.	Aprovação dos planos estratégicos da cooperativa, incluindo as metas quantitativas de negócios e de expansão geográfica e associativa, bem como as metas qualitativas da gestão;
III.	Avaliação e aprovação das políticas e diretrizes relativas aos controles internos, à segurança e à gestão de riscos e aos planos de contingência/continuidade de negócios da cooperativa, propostos pela diretoria;
IV.	Fixação de normas de controle das operações e serviços, verificando periodicamente o estado econômico/financeiro da sociedade e do desenvolvimento das operações e atividades em geral;
V.	Definição de programas relacionados à organização do quadro social, desenvolvimento e gestão, a fim de garantir a continuidade do negócio e a formação de novas lideranças cooperativistas;
VI.	Apreciação de regra sistêmicas definidas no âmbito das cooperativas centrais e entidades corporativas do sistema associado, inclusive quanto à alocação centralizada de componentes organizacionais de gestão e controle/supervisão;
VII.	Aprovação de instrumentos normativos internos (regimentos, regulamentos, manuais e outros expedientes que veiculem normas gerais);
VIII.	Definição e execução de plano com vistas à sucessão dos diretores da cooperativa;
IX.	Autorização para contratação de operações (ativas e passivas) e realização de outros negócios cuja expressão financeira, em face do patrimônio líquido da cooperativa, recomende a intervenção;
X.	Proposta à Assembleia quanto ao pagamento de juros às cotas-partes de capital;
XI.	Definição de mecanismo claro, incondicional e formal de acesso de todos os administradores, em conjunto e individualmente, aos resultados dos trabalhos, aos controles internos, auditoria e fiscalização;
XII.	Exame e apuração das denúncias de infrações praticadas no âmbito da cooperativa, inclusive as que lhe forem encaminhadas pelos órgãos de controle, auditoria e fiscalização, determinando, se for o caso, a aplicação das sanções pertinentes;
XIII.	Deliberação acerca da eliminação e exclusão de associados, incluindo, nos termos do estatuto, a orientação quanto à devolução do capital social para as diferentes hipóteses de desfiliação, mediante aprovação da Assembleia Geral;
XIV.	Decisão prévia sobre participações de capital em outras empresas ou empresas e entidades, fixando diretrizes, mediante aprovação da Assembleia Geral;
XV.	Autorização para abertura de dependências e alteração de endereço da sede e das demais unidades da cooperativa, mediante aprovação da Assembleia Geral;
XVI.	Prestação de contas anual à Assembleia Geral;
XVII.	Definição de regras para os casos omissos, nos casos de matérias sujeitas à sua deliberação;
XVIII.	Avaliação de aspectos intangíveis como marca, reputação, relacionamentos e credibilidade da cooperativa.

De maneira geral, o conselho de administração será composto de seis membros, obrigatoriamente sócios-cotistas, residentes no país, eleitos pela assembleia geral ordinária para mandato nunca superior a quatro anos e por ela destituíveis a qualquer tempo.

É prática comum o presidente do conselho de administração ser escolhido pelo próprio conselho, entre os membros eleitos e posteriormente ratificado pela assembleia. É habitual, também, que o presidente acumule o cargo de presidente da diretoria executiva.

O presidente do conselho de administração deverá providenciar que os demais membros do conselho recebam, com a antecedência mínima de três dias, cópias dos balancetes e demonstrativos, planos e projetos e outros documentos sobre os quais tenham que se pronunciar. É lhes facultado, ainda, em momento anterior à reunião correspondente, inquirir empregados ou cooperados e pesquisar documentos, a fim de dirimir as possíveis dúvidas.



O conselho de administração poderá solicitar, sempre que julgar conveniente, o assessoramento de quaisquer funcionários graduados para auxiliá-lo no esclarecimento dos assuntos a decidir, podendo determinar que qualquer um deles apresente, previamente, projetos sobre questões específicas.

As normas estabelecidas pelo conselho de administração serão publicadas em forma de resoluções, regulamentos ou instruções que, em seu conjunto, constituirão o regimento interno da cooperativa. Os membros do conselho de administração são investidos em seus cargos, de imediato, no ato da respectiva eleição, mediante termo de posse lavrado no Livro de Atas, sendo permitida a reeleição, observado o disposto na Lei 5764/71. No caso de vacância da maioria ou da totalidade dos cargos do conselho de administração compete à diretoria executiva ou ao conselho fiscal convocar, no prazo de 20 dias, assembleia geral extraordinária com o objetivo de proceder a eleição dos novos membros. Confira os poderes e atribuições do presidente no Quadro 18.

#### QUADRO 18. Atribuições e poderes do presidente

<b>a)</b> Dirigir e supervisionar todas as atividades da cooperativa;
<b>b)</b> Baixar os atos de execução das decisões, cheques, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
<b>c)</b> Assinar, juntamente com outro diretor ou conselheiro designado pelo conselho de administração, cheques, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
<b>d)</b> Convocar e presidir as reuniões do conselho de administração, bem como as assembleias gerais dos cooperados;
<b>e)</b> Apresentar à Assembleia Geral Ordinária: 1) Relatório da gestão; 2) Balanço geral; 3) Demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas verificadas no exercício e o parecer do conselho fiscal;
<b>f)</b> Representar, ativa e passivamente, a cooperativa, em juízo e fora dele;
<b>g)</b> Representar os cooperados, como solidário com os financiamentos efetuados por intermédio da cooperativa, realizados nas limitações da lei e deste estatuto;
<b>h)</b> Elaborar o plano anual de atividades da cooperativa;
<b>i)</b> Verificar periodicamente o saldo de caixa;
<b>j)</b> Acompanhar, juntamente com a administração financeira, as finanças da cooperativa;

Poderá o conselho de administração criar comitês especiais, transitórios ou não, para estudar, planejar e coordenar a solução de questões específicas, relativas ao funcionamento da cooperativa. Ao vice-presidente compete interessar-se permanentemente pelo trabalho do presidente, substituindo-o em seus impedimentos inferiores a 90 dias.

Ao secretário, entre outras atribuições definidas em regimento interno, compete:

- a) Secretariar os trabalhos e orientar a lavratura das atas das reuniões do conselho de administração e da assembleia geral, responsabilizando-se pela guarda de livros, documentos e arquivo pertinentes;
- b) Assinar, juntamente com o presidente, contratos e demais constitutivos de obrigações, bem como cheques bancários.

O estatuto poderá conter outros cargos e suas funções.

### **c.1) Responsabilidades do conselho de administração**

Segundo o art. 1.095 do Código Civil, a responsabilidade dos sócios na sociedade cooperativa pode ser limitada ou ilimitada. Da mesma forma, a Lei nº 5.764/71, no seu art.21, inciso II, estabelece que a cooperativa, quanto à extensão dos deveres do quadro social, por compromisso que a sociedade assumir com relação a terceiros, pode ser de responsabilidade limitada ou ilimitada, conforme dispuser o estatuto social.

No primeiro caso, de acordo com a 1ª parte, do art.1.095, do Código Civil, é limitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nas mesmas operações. O art. 11, da Lei Cooperativista, também dispõe que a responsabilidade fica restrita ao capital subscrito por cada associado, ou seja, não é solidário em relação à integralização feita por outros associados.

Na segunda hipótese, seguindo a 2ª parte do art. 1.095, do Código Civil, a responsabilidade é ilimitada na cooperativa em que o sócio responde, solidária e ilimitadamente, pelas obrigações sociais. No art. 12, da referida lei, o associado assume responsabilidade pessoal, solidária e sem limites. A responsabilidade do associado perante terceiros, no entanto (em alguns casos), só pode ser invocada depois de judicialmente exigida da cooperativa (art. 13 da mesma lei), e perdura para os demitidos, eliminados ou excluídos até a aprovação das contas do exercício em que se deu o desligamento (art. 36 da lei mencionada). Por decisão da assembleia, o cooperado responde perante terceiros, até os limites das quotas/ações, e pelos prejuízos/perdas de forma ilimitada, conforme o volume de suas operações.

O sucesso de cada cooperativa está na razão direta do interesse e da participação dos associados. O empreendimento é deles, e não dos administradores (seus meros prepostos). Os administradores, eleitos ou contratados, não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da cooperativa. Mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de desídia e omissão ou se agirem com culpa, dolo ou má fé. A cooperativa responderá pelos atos a que aqui se referem, se os houver ratificado ou deles logrado proveito.



Os que participarem de ato ou operação social em que se oculte a natureza da sociedade podem ser declarados pessoalmente responsáveis em nome dela contraídas, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. O membro do conselho de administração que, em qualquer momento referente a essa operação, tiver interesse oposto ao da cooperativa, não poderá participar das

deliberações relacionadas com a operação, cumprindo-lhe declarar seu impedimento.

Os componentes do conselho de administração, do conselho fiscal ou outros, assim com os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal. Sem prejuízo da ação que possa caber a qualquer cooperado, a cooperativa, por seus dirigentes, ou representada por cooperados escolhidos em assembleia geral, terá direito de ação contra os administradores, para promover a sua responsabilidade.

### **c.2) Competências do conselho de administração**

Uma competência é entendida a partir de uma atividade que as expresse. Portanto, a viabilidade de sua operacionalização decorre de uma atividade previamente estabelecida. Nesse sentido, todos os cooperados devem conhecer as atividades fixadas no estatuto da sociedade cooperativa para participar efetivamente do seu exercício.

Ao participar do conselho de administração, o cooperado deve observar como missão desse conselho a proteção do patrimônio e a maximização do retorno do investimento dos associados. Ele deve ainda agregar valor ao empreendimento e zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, nas atividades da cooperativa.

#### **QUADRO 19. Competências do conselho de administração**

I.	Planejar, traçar normas para as operações da cooperativa e controlar os resultados;
II.	Elaborar o plano de ação anual em conjunto com a diretoria;
III.	Aprovar o orçamento anual de operação da cooperativa proposto pela diretoria executiva;
IV.	Convocar a assembleia geral, quando julgar conveniente ou por proposta da diretoria executiva, se assim dispuser o estatuto;
V.	Autorizar a diretoria executiva a adquirir, onerar, alienar bens móveis e/ou imóveis, ou qualquer outro bem do ativo permanente, em valor que não exceda os 10%, deverão ser preliminarmente submetidos a apreciação do conselho;
VI.	Fixar normas e procedimentos para uma gestão competente da diretoria;
VII.	Cobrar resultados de gestão dos diretores, solicitar informações obre contratos celebrados, ou em via de celebração, bem como quaisquer outros atos que possam onerar a cooperativa;
VIII.	Examinar, pelo menos trimestralmente, o relatório e a prestação de contas da diretoria, após o exame e parecer emitido pelo conselho fiscal nos respectivos balancetes e demais demonstrações contábeis;
IX.	Solicitar ao conselho fiscal, sempre que julgar necessário, que opine sobre outras matérias de interesse da cooperativa;
X.	Decidir, em conjunto com a diretoria executiva, sobre a melhor aplicação dos recursos da cooperativa;
XI.	Examinar os atos da diretoria executiva e decidir sobre a validade e decisões;
XII.	Aprovar, em conjunto com a diretoria executiva, o quadro de funcionários da cooperativa e seus respectivos salários, avaliadas as possibilidades financeiras da cooperativa e os valores pagos pelo mercado de trabalho;
XIII.	Definir atribuições para os membros da diretoria executiva que não estejam previstas no estatuto;
XIV.	Nomear dirigentes das afiliadas e sucursais, cuidando para que sejam preferencialmente sócios.

Ao cumprir sua competência, os membros do conselho de administração devem:

- a) Introduzir e consolidar climas de respeito mútuo entre o grupo dirigente, os associados e os demais participantes do sistema cooperativista;
- b) Exigir dos dirigentes a prestação de contas e a de se submeterem ao controle;
- c) Tornar as cooperativas mais sólidas – política e financeiramente - e mais propícias a permanecerem no mercado;
- d) Reduzir conflito no contexto propriedade e gestão;
- e) Obter transparência em todos os atos, sejam operacionais, financeiros ou administrativos.

As melhores qualificações do conselheiro devem residir em sua integridade moral, no idealismo, no tempo dedicado, na capacidade criativa e, sobretudo, no fato de estar despedido de conflitos ou interesses pessoais contrários aos da cooperativa.

#### d) Capital Social

É o valor que cada pessoa investiu ao se associar à cooperativa, para dotá-la de condições necessárias à prestação de serviços ao quadro social. É estabelecido pelo estatuto social em cotas-partes, podendo ser integralizado de uma só vez ou em parcelas. Esse montante é do associado e é por ele retirado, quando sair da cooperativa.

A subscrição e a integralização as cotas-partes do capital social dão ao associado o direito ao uso da cooperativa.

#### e) Imobilizações

A cooperativa necessita de infraestrutura para o seu funcionamento e para a prestação de serviços. Essa infraestrutura é adquirida com o capital social dos associados ou mediante financiamento externo.

#### f) Sobras

Como entidade de prestação de serviços, a cooperativa não tem finalidade de lucro. Ao final do exercício apuram-se as sobras ou perdas, que são o resultado dos preços praticados pela cooperativa entre os associados, durante o exercício findo.

O resultado, depois de descontados os valores destinados aos fundos, é colocado à disposição da assembleia geral, que pode destiná-lo no todo ou em parte a novos investimentos. Qualquer que seja a destinação dada às sobras ou perdas, elas devem, via de regra, guardar proporcionalidade com a utilização dos serviços pelos associados.

#### g) Fundos/Reservas

Os fundos indivisíveis fazem parte dos resultados apresentados pela cooperativa e visam à continuidade da prestação de serviços, inclusive com melhorias e novos investimentos. Por lei, existem os seguintes fundos:

**Reserva Legal (RL):** constituída de, pelo menos, 10% das sobras líquidas, destinada ao desenvolvimento da cooperativa ou para cobertura de perdas;

**Reserva de Assistência Técnica Educacional Social (RATES):** constituído de, pelo menos, 5% das sobras líquidas, destinada à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto em estatuto, aos funcionários da cooperativa.

# Governança e ambiente institucional

## 1. CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo *governança corporativa*, segundo Mendes e Rodrigues (2004), trata das relações entre os acionistas e administração de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado. A governança corporativa, quando colocada em prática na gestão das empresas, visa assegurar as responsabilidades entre a separação de propriedade e capital, além de maior transparência aos sócios e interessados nos negócios da empresa.

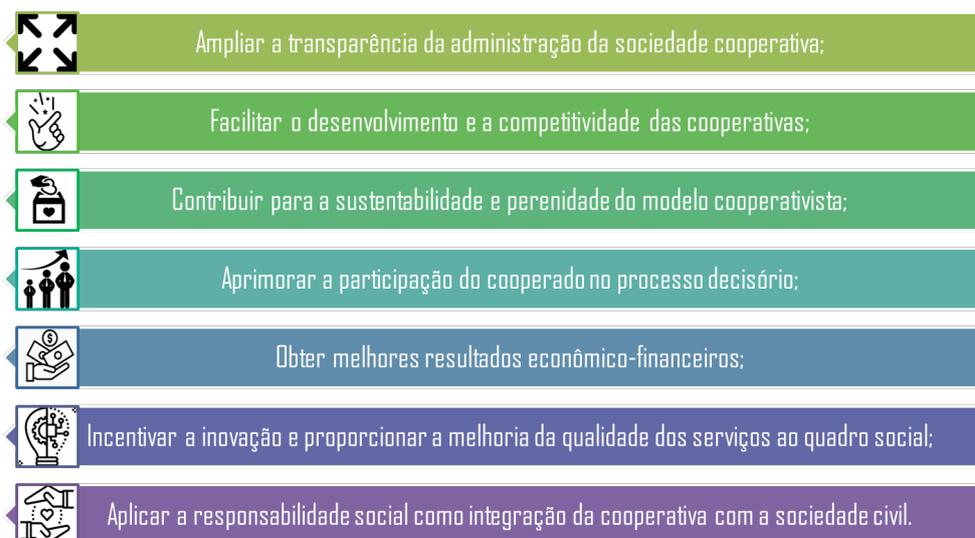
## 2. CONCEITO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

Trata-se de um modelo de direção estratégica que, diferentemente da governança em empresas, fundamenta-se nos valores e princípios cooperativistas. Assim, deve estabelecer práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável e participativo, em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2016).

Note que, numa primeira análise, não há diferenças profundas entre os conceitos de governança corporativa e cooperativa. Em síntese, ambas buscam que haja transparência nas ações dos gestores das organizações, e que estas sigam os interesses dos sócios/cooperados. Porém, a governança cooperativa enfatiza a necessidade de se criar estímulos à efetiva participação da maior quantidade possível de membros nas instâncias de deliberação.



Segundo OCB (2016), a adoção da boa prática de governança na cooperativa aumenta as chances da aplicação do princípio da autogestão e tem por finalidades:



**FIGURA 7.** Finalidades da boa prática de governança  
 Fonte: Elaboração própria com dados de OCB (2016).

Visando adaptar os princípios da governança corporativa às especificidades das cooperativas, no Quadro 20, Munhós (2015) apresenta os princípios básicos da governança corporativa em cooperativas.

Apesar da denominação “governança cooperativa”, as práticas que visem ampliar os espaços de participação dos membros e incrementar a transparência dos atos societários das organizações são altamente recomendáveis também às associações. Assim, tais práticas não são exclusivas de organizações cooperativas, mas muitas podem ser adaptadas à realidade também das associações, como organização do quadro de associados em núcleos, ou adoção de boas práticas de prestação de contas.

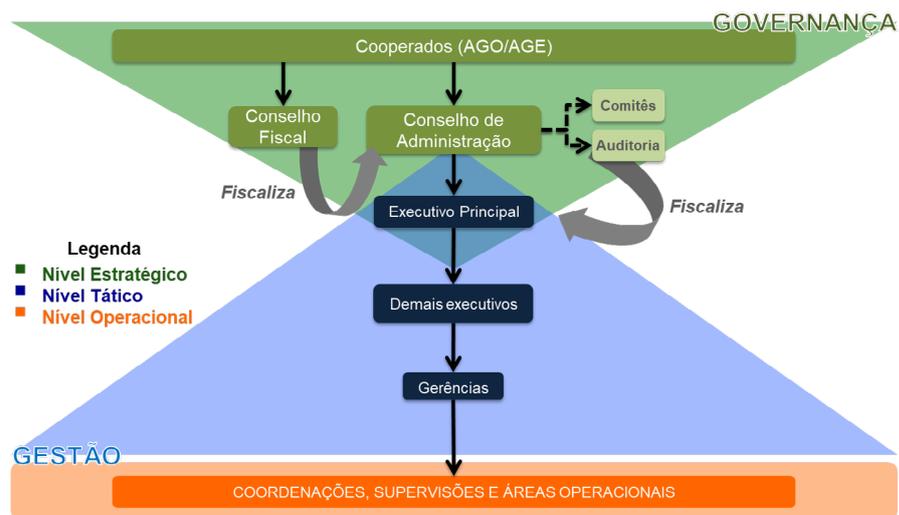
#### QUADRO 20. Princípios básicos da governança corporativa em cooperativas

i. Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Deve-se salientar que, muitas vezes, transparência significa tornar as informações realmente acessíveis a todos os membros da organização. Isso pode significar um esforço de esclarecimento sobre balanços financeiros e relatórios mais complexos, além de decisões das instâncias superiores. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros.</li> </ul>
ii. Equidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas que se relacionam com a organização. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis e concorrem para uma sensível perda de reputação da organização, que pode ficar marcada negativamente por suas atitudes injustas e preconceituosas.</li> </ul>
iii. Prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. As cooperativas e associações possuem nas Assembleias Gerais os momentos soberanos para a realização de tais prestações de contas, mas é muito importante que não se limitem a elas.</li> </ul>
iv. Responsabilidade Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Neste sentido, dar voz às bases e considerar opiniões de funcionários, fornecedores e consumidores não se caracteriza como sinal de fraqueza dos agentes e governança, mas é uma prática louvável, pois na grande maioria das vezes estas partes estão interessadas no melhor para a organização. Cabe às instâncias de deliberação verificar a pertinência das contribuições.</li> </ul>

## 2.1. Modelo de estrutura de governança em cooperativas e associações

As cooperativas, de modo geral, possuem alguns agentes que estão ligados ao seu funcionamento e, conseqüentemente, à sua governança. A maior parte desses agentes é a mesma e tem os mesmos papéis também nas associações. Afinal, quase a totalidade dos órgãos de uma cooperativa podem ser instaurados em uma associação, mesmo que de modo opcional, visando incrementar a experiência de governança.

Na figuras 7 e 8, bem como no quadro 21, são apresentados os principais agentes envolvidos no processo de governança dos empreendimentos coletivos, baseando-se no exposto por OCB (2016).



**FIGURA 8.** Modelo de Estrutura de Governança em Cooperativas  
Fonte: Adaptado de Munhós (2015).

## QUADRO 21. Principais agentes envolvidos no processo de governança dos empreendimentos coletivos

### Cooperados

Proprietários e usuários da cooperativa. Devem aderir aos propósitos sociais e econômicos da cooperativa. Contribuem para a formação do capital social da cooperativa.

### Assembleia Geral

Trata-se do órgão máximo soberano, dentro do que estabelece a lei do cooperativismo e associativismo, bem como o estatuto destas organizações. Delibera-se e decide-se sobre questões relevantes ao desenvolvimento e perenidade da organização. Reitera-se que todos os membros estão vinculados às suas deliberações, mesmo os ausentes ou discordantes.

### Assembleias Gerais Ordinárias

São realizadas anualmente e são impostas por estatutos; convocada previamente pelo seu presidente, conforme estipulado no estatuto, e o aviso deverá indicar a data, local, hora e agenda da Reunião. Para sua orientação, é necessário um Conselho constituído conforme determinado no estatuto; geralmente consiste no presidente, vice-presidente, secretário e dois vogais.

### Assembleias Gerais Extraordinárias

Podem ser convocadas pelo presidente, mediante solicitação da: direção; conselho fiscal; um certo número de membros, de acordo com os estatutos. Nessas assembleias, as decisões não podem ser tomadas fora do assunto para o qual foram convocadas, e o aviso de convocação deve ser feito da mesma forma que para a Assembleia Ordinária, indicando claramente a causa determinante da reunião.

### Conselho de Administração ou Diretoria

Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre os proprietários (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral.

### Conselho Fiscal

Como o nome indica, trata-se de órgão colegiado, eleito também na Assembleia Geral, para ser os olhos e ouvidos dos membros na fiscalização assídua dos atos administrativos da cooperativa. É subordinado apenas à Assembleia Geral, devendo ser independente dos órgãos de administração. Os membros do conselho fiscal são geralmente em número de três e são eleitos na mesma altura e pelo mesmo prazo que os diretores, ou em anos alternados com os da eleição da direção.

#### Conselho Consultivo

Órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes, que não fazem parte ou possuem vínculos com a organização, ou externos, que já fizeram parte da organização em algum momento, para melhorar gradualmente a Governança e para dar suporte e opiniões ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes.

#### Comitês Sociais ou Núcleos

Órgão derivados de trabalhos de organização do quadro de associados do empreendimento, visando sua estratificação em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação do quadro social para as definições estratégicas. Podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares.

#### Auditoria Independente

Possui atribuição básica de verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos.

#### Gestão Executiva

Trata-se do conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes resolvidas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a esse órgão. É imperativo que sua criação esteja prevista no estatuto. Podem fazer parte desta Gestão:

#### Executivo Principal

É o responsável pela gestão da organização e coordenação das Diretorias ou Superintendências Executivas, escolhido pelo Conselho de Administração/Diretoria, dentre cooperados ou não. Deve garantir que sejam apresentadas às partes interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, com agilidade. É importante cuidar para que as pessoas com níveis de conhecimentos diferentes tenham condições de compreender, de forma equânime, as informações prestadas pela cooperativa. Ademais, ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo o conteúdo sobre a forma. A gestão deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

#### Demais Executivos (Diretores ou Superintendentes Executivos)

Profissionais, contratados, responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração/ Diretoria.

Fonte: Elaboração própria com dados de Munhós (2015).

# 6

## Práticas em governança cooperativa

Baseado em casos apresentados nas publicações:

1) SESCOOP- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

2) Fialho, A.; Neves, M.C.R. Governança sob a ótica da Economia Institucional: Estudo de Caso de Uma Cooperativa Fair-Trade. *In*: 5º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. **Anais do...** Brasília: Sistema OCB. 2019.

### 1 “PROCESSO SELETIVO” PARA NOVOS COOPERADOS – EXPERIMENTANDO A COOPERAÇÃO

Em uma cooperativa localizada na região Sul do estado de Minas Gerais, fundada em 1991, 22 funcionários e 320 cooperados atuam direta ou indiretamente na gestão do empreendimento. Os membros participam dos processos decisórios por meio dos espaços institucionais estabelecidos, presentes nas reuniões com os núcleos organizativos, chamados núcleos de bairro, com os diretores do conselho administrativo e com a assembleia geral.

São mais de 20 núcleos organizados e divididos com base na localização geográfica das propriedades dos associados, com um representante cada. Eles se reúnem com o conselho administrativo uma vez por mês, para que os gestores dirigentes possam repassar informações sobre a gestão da cooperativa, informações técnicas, financeiras, produtivas, de comercialização, certificação orgânica e demais fatos relevantes do período.

Dessa forma, o associado tem no representante de núcleo seu mecanismo direto de comunicação com os conselhos administrativo e fiscal. Esse modelo possibilita que a base (quadro social) direcione os assuntos da diretoria e da mesma forma, no sentido inverso, que o conselho transmita de volta a informação aos associados. Esse processo contribui na medida em que faz cumprir os papéis de ambos os conselhos, ao mesmo em que é subsídio para a tomada de decisão.



A cooperativa estabelece um “processo de filiação”, visando controlar o tamanho de seu quadro social e a qualidade da participação dos membros. O processo de filiação é uma norma interna que objetiva a avaliação prévia dos interessados em se associar. O produtor interessado em se associar à cooperativa se integra a um dos grupos que compõem os núcleos de bairro. Durante seis meses, deve participar de uma reunião por mês no núcleo em que está inserido.

De acordo com o gerente da cooperativa, “essa participação no núcleo vai fazer com que ele (produtor interessado em se associar) interaja com os outros cooperados e essa interação faça com que os cooperados o enxerguem como um novo membro”.

Após aprovação do núcleo, é feita uma análise técnica da propriedade e da respectiva

lavou para observar suas condições e as adequações necessárias para a certificação orgânica, uma vez que ela é uma das condições postas pela cooperativa para a filiação de novos cooperados. Sobre esse processo de filiação, o gerente entrevistado afirma:

“

*A gente percebe que muitas pessoas querem entrar na cooperativa porque a enxergam como oportunidade de vender a produção com um preço melhor, focando muito na parte comercial. E quando ele começa a participar, ele vê que a cooperativa não é só a parte comercial, que é uma cooperativa de pessoas para o desenvolvimento delas. Se ele não se enxerga fazendo parte desse grupo, ele mesmo desiste do processo. Antes, este processo era de três meses e não conseguíamos clarear para aquele produtor o propósito da cooperativa. Hoje, como existe um processo de seis meses, ele entra sabendo de todos os processos da cooperativa, de toda a parte comercial, financeira, então ele entra tendo certeza do que ele quer. Então se você entra na cooperativa só visando ao preço, esta não é a realidade dela. Ocorreu algo interessante há poucos dias: um produtor participou das reuniões de grupo, o grupo chegou a indicá-lo como novo cooperado e eu fui fazer uma visita à propriedade dele para explicar como funcionavam os critérios da certificação e ele próprio disse que não sabia disso e disse que não se enquadrava. Então eu disse: o senhor pode ficar à vontade, se quiser continuar, o processo pode continuar. Aí ele resolveu continuar. No intervalo tempo entre minha saída da sua propriedade e o retorno à cooperativa, ele ligou dizendo que não se sentia preparado para entrar. Então o próprio produtor consegue ver que ele não consegue se enquadrar dentro da cooperativa hoje.*

”

A entrevista aponta ainda que o processo de filiação objetiva proteger a cooperativa de grupos de cooperados que adotam ações oportunistas. Estes comportamentos são também descritos pelo gerente entrevistado:

“

*Já ocorreu de grupos de um município vizinho, enquanto a cooperativa estava sempre pagando a mais por causa do mercado Fair Trade, se manter na cooperativa. No momento em que o mercado ficou igual, o mercado comum e o mercado Fair Trade, aí eles deixaram de participar da cooperativa. Agora que a gente está passando por um momento de preços baixos e no Fair Trade os preços estão mais altos, eles querem voltar. Aí tem todo processo que ele tem que fazer de novo – o processo de filiação – para eles voltarem, então eles evitam. Então já corta essa questão também de entrar só para aproveitar as oportunidades. Então ele participa ou não participa.*

”

Assim, verifica-se que o processo de filiação adotado é positivo na medida em que permite que somente fiquem os que realmente se enquadram dentro dos princípios e políticas da cooperativa. Para o conselheiro presidente, o processo permite que o próprio produtor faça uma autoanálise se ele se enquadra ou não.

Destaca-se que a cooperativa não estabelece barreiras à entrada de novos membros por meio da quota-parte, pois ela tem valor acessível para os produtores. Dessa forma, o mecanismo de avaliação de novos associados pela filiação passa a ser o mecanismo controlador e contribui na medida em que reduz as ações oportunistas.

## 2. O PODER DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA - EDUCAÇÃO PARA O COOPERADO

No livro *Cooperativa como alternativa de mudança: uma abordagem normativa*, Fernando Rio do Nascimento afirma: “a maioria dos problemas enfrentados pelas cooperativas, inclusive financeiros e gerenciais, pode ser resolvida com a maior participação de todos os envolvidos - e isso passa pela educação.”

Por não se reconhecerem como “donos do negócio”, muitos cooperados não participam ativamente das assembleias e das decisões da cooperativa. Isso pode constituir empecilho ao crescimento do empreendimento, visto ser o cooperado o agente impulsionador e socializador mais importante da cadeia cooperativista. Além disso, é em função dele que a cooperativa existe.

Por outro lado, um cooperado bem informado e consciente é elemento multiplicador da cultura cooperativista. Ele leva essa experiência para a família e para o seu convívio social. E, com isso, atrai novos associados para as cooperativas. Se ele não for bem informado sobre o papel transformador do cooperativismo, esse círculo virtuoso é interrompido e o movimento cooperativista, como um todo, corre o risco de reduzir seu crescimento.



Outro problema que afeta as cooperativas do ramo de crédito é o desconhecimento dos cooperados sobre o compromisso da instituição com a saúde financeira de todos os associados, e com a comunidade que a cerca. Por isso, não basta às cooperativas oferecerem produtos de qualidade a preços competitivos. É preciso agir sempre de maneira sustentável e ética, para beneficiar todos os cooperados e a sociedade como um todo. Um pensamento de médio e longo prazo muitas vezes incomoda quem prioriza o próprio bem-estar em detrimento do bem comum.

Apesar de ainda não existir uma cultura cooperativista amplamente difundida em todo o Brasil, nossas cooperativas têm desenvolvido programas de excelência em educação dos cooperados (veja *caso a seguir*). O mesmo não ocorre no exterior. Nos quatro países da Europa e América do Norte visitados pelo grupo ao longo dessa prospecção de boas práticas, quase não existem cursos de capacitação e qualificação voltados para os cooperados. Afinal, a população desses países já está familiarizada com o cooperativismo e com os valores desse modelo de negócio. Talvez por isso, nessas nações, o foco da educação cooperativista seja a formação de executivos.

### 3. EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO SERTÃO

No sertão baiano, a cerca de duas horas de Salvador, existe um município ainda muito carente e castigado pela seca. Estamos falando de Pintadas, um pequeno município, com cerca de 10 mil habitantes, onde fica uma cooperativa que é exemplo em educação cooperativista: o Sicoob Sertão.

Fundada em 1997, a cooperativa surgiu do esforço de um grupo de 50 agricultores pintadenses, incomodados com o fato de terem de viajar 48 quilômetros, até o município vizinho de Ipirá, sempre que precisavam pagar uma conta ou sacar dinheiro. O trajeto se tornou obrigatório desde o ano anterior, quando a única agência bancária local fechou as portas, deixando a população de Pintadas sem nenhum posto de atendimento financeiro.

Assim, carentes de serviços financeiros, em pouco tempo os moradores descobriram as vantagens de se associar a uma cooperativa de crédito. O Sicoob Sertão cresceu, ajudou a região a se desenvolver e hoje desponta como uma das maiores cooperativas de crédito da Bahia: tem 25 mil sócios, 11 pontos de atendimento e R\$ 108 milhões em ativos. Na visão do grupo de prospecção, um dos segredos para tamanho sucesso, além da excelência da gestão, estaria na educação financeira e cooperativista.



Desde o começo de suas atividades, o Sicoob Sertão aposta em uma ideia simples: um cooperado consciente faz uma cooperativa mais forte. Por isso, ela criou o Núcleo de Educação Cooperativista (Nudec), que oferece aos associados cursos sobre como lidar com o próprio dinheiro, ensina técnicas de fortalecimento da agricultura familiar e também os capacita a participar ativamente da cooperativa. Os resultados aparecem em indicadores, como o baixo índice de inadimplência e a crescente captação de depósitos. Vale destacar: somente em 2015, 1.650 pintadenses receberam algum tipo de capacitação oferecida pela instituição.

## REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Lei n. 10.406, 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm). Acesso em: 09 abr. 2019.

BRASIL. Lei n. 5.764, 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez. 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 9 abr. 2019.

CARDOSO, U. C. **COOPERATIVA**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas–SEBRAE, 2014a. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/\\$File/5193.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/$File/5193.pdf). Acesso em: 10 abr. 2019.

CASTANHEIRA, M. E. M.; PEREIRA, J. R. Ação coletiva no âmbito da economia solidária e da autogestão. **Revista katálysis**, v. 11, n. 1, p. 116-122, 2008.

CONDON, A.M. The Methodology and Requirements of a Theory of Modern Cooperative Enterprise. In: ROYER, J.S. (ed.) **Cooperative theory**: New approaches. ACS Service Report No. 18. Washington, D.C.: United States Department of Agriculture, 1987.

ENKE, S. Consumer cooperatives and economic efficiency. **The American Economic Review**, v. 35, p. 148–55, 1945.

FAIRBAIRN, B. History of Cooperatives. In: MERRETT, C.D.; WALZER, N. (eds.) **Cooperatives and Local Development**: Theory and Applications for the 21<sup>st</sup> Century. New York: M.E. Sharpe, p. 23–51, 2004.

FIALHO, A.; NEVES, M.C.R. Governança sob a ótica da Economia Institucional: Estudo de Caso de Uma Cooperativa Fair-Trade. In: 5º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. **Anais do...** Brasília: Sistema OCB. 2019.

FILHO, F. B. B; VALENTE, A. L. Arranjos Institucionais, Organização dos Produtores e Redução dos Custos de Transação. In: SABOURIN, E. (Org.). **Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados. v. 6. n. 23, 280 p. 2006.

FRANTZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, Porto Alegre: UFRGS, ano 3, n. 6, p. 242-264, jul.-dez. 2001.

GALVÃO, C. A.; PIMENTA, L. F. M.; DUARTE, M. S.; PEREIRA, V. F. Análise de algumas experiências de Associações Rurais sob a ótica do Capital Social: discussão teórica e algumas evidências empíricas na área rural. In: SABOURIN, E. (Org.). **Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos

Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados. v. 6. n. 23, 280 p. 2006.

GAYOTTO, A. M. **Formas primitivas de cooperação e precursores**. 8. ed. São Paulo: Departamento de Assistência ao Cooperativismo, 1976.

HUGON, P. **História das doutrinas econômicas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAARLEHTO, P. On the economic nature of cooperation. **Acta Agriculturae Scandinavica**, v. 6, n. 3, p. 244-352, 1956.

LADD, G.W. The Objective of the Cooperative Association. *In*. **Development and Application of Cooperative Theory and Measurement of Cooperative Performance**. Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, ACS Staff Rep., p. 1-23, feb. 1982.

LEVAY, C. Agricultural co-operative theory: A review. *Journal of agricultural economics*, v. 34, n. 1, p. 1-44, 1983.

MATOS, A.G. Organizações Sociais e Economia Solidária. *In*: SABOURIN, E. (Org.). **Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados. v. 6. n. 23, 280 p. 2006.

MENDES, G. de M.; RODRIGUES, J.A.; **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MUNHÓS, J. L. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. Brasília: OCB, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **O que é cooperativismo**. 2018. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 26 mar. 2018.

ORTMANN, G.F.; KING, R.P. Agricultural cooperatives II: can they facilitate access of small-scale farmers in South Africa to input and product markets? **Agrekon**, v. 46, n. 2, p. 219-244, 2007.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PINTO, D. M. O Uso de Recursos de Propriedade Comum em Áreas de Propriedade Estatal por Populações Tradicionais e Assentados da Reforma Agrária. **Tese de doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. 2014.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition**. New York: The Free Press, 1980.

POTEETE, A. R.; OSTROM, E.; JANSSEN, M. A. **Trabalho em parceria: ação coletiva, bens comuns e múltiplos métodos**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

PRADO, A. OCB moderniza ramos do cooperativismo. **Portal do Cooperativismo**, abr. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/noticia/21373/ocb-moderniza-ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 10 abr. 2019.

PUTNAM, R.D. **Comunidade e Democracia: a Experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002.

RIOS, G.S.L., CARVALHO, D.M. Associações de agricultores familiares como estruturas de ensaio pré-cooperativas. **Economia Solidária e Ação Cooperativa (Unisinos)** v.2, n.2, p.129-136, jul.-dez. 2007.

ROYER, J.S. The Neoclassical Theory of Cooperatives: Part I. **Journal of Cooperatives**. v. 28, n. 1, p. 1-19, 2014a.

ROYER, J.S. The Neoclassical Theory of Cooperatives: Part II. **Journal of Cooperatives**. v. 28, n. 1, p. 1-19, 2014b.

SANTOS, B. de S. A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: PEREIRA, L. C. B. (Org.). **Sociedade e Estado em Transformação**. São Paulo: Unesp, 2001.

SCHRADER, L.F. Economic Justification. In: Cobia, D. (ed.). **Cooperatives in Agriculture**. New Jersey: Prentice Hall, p. 121-136, 1989.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO - SESCOOP. **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL – SENAR. **Associações rurais: práticas associativas, características e formalização**. Brasília: SENAR, 2011.

SEXTON, R.J. Perspectives on the Development of the Economic Theory of Co-operatives. **Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie**, v. 32, n. 2, p. 423-436, 1984.

SEXTON, R.J.; ISKOW, J. Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. **Giannini Foundation Information Series**, Davis, v. 88, n. 3, p. 1-52, 1988.

SHAFFER, J. D.; STAATZ, J. M. Potential Coordinating Functions of Farmer Cooperatives. **Farmer Cooperatives for the Future**, p. 53-61, 1985.

SLOMSKI, V.; REZENDE, A. J.; CRUZ, C. V. O. A. **Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas**. São Paulo: Atlas, 2012.

**Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VALADARES, J. H. **A moderna administração em cooperativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

VAN BEKKUM, O.F. **Cooperative Models and Farm Policy Reform: Exploring Patterns**

in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Protected vs. Liberalized Markets. Assen, The Netherlands: Van Gorkum, 2001.

WILENSKY, H.L. **The Welfare State and Equality**. Berkeley: University of California Press, 1975.

ZEULI, K.; RADEL, J. Cooperatives as a community development strategy: Linking theory and practice. **The Journal of Regional Analysis & Policy**, v. 35, n. 1, p. 43-54, 2005.





Coordenadoria de  
Educação Aberta e a Distância