



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade UnB de Planaltina - FUP  
Gestão do Agronegócio

Lucas Silva

A GESTÃO PROFISSIONAL E COOPERATIVISMO: COMPARATIVO DAS  
COOPERATIVAS DE AGRONEGÓCIO DO DF E REGIÃO

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Luciana de Oliveira Miranda

Planaltina – DF  
2018

Lucas Silva

A GESTÃO PROFISSIONAL E COOPERATIVISMO: COMPARATIVO DAS  
COOPERATIVAS DE AGRONEGÓCIO DO DF E REGIÃO

Relatório apresentado a Faculdade UnB de  
Planaltina FUP, Universidade de Brasília –  
UnB, como requisito parcial à obtenção do  
título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana de Oliveira  
Miranda

Planaltina – DF  
2018

*“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso e trabalhar em conjunto é a vitória.”*

***Henry Ford***

*“O cooperativismo é a suprema esperança dos que sabem que há uma questão social a resolver e uma revolução a evitar”.*

***Charles Gide***

## AGRADECIMENTOS

A Zambi, fonte suprema de força espiritual, por me conceder a dádiva da vida.

Aos meus amigos espirituais, por me fortalecerem para superar as dificuldades.

Este é mais um ciclo que se encerra, embora um relatório de conclusão de curso seja, pelo seu propósito acadêmico, um trabalho individual, há contribuições diversas que não podem e nem devem deixar de ser ressaltadas. Por esse motivo, desejo expressar meus sinceros agradecimentos:

À minha querida avó Luzia José, a razão do meu viver, a senhora fez, faz e sempre fará parte da minha vida.

Aos meus pais Antônio Reinaldo e Valdenira José que são a minha base, grandes incentivadores ao alcance dos meus objetivos, eternamente grato pelo apoio incondicional, e viverem esse sonho comigo.

À minha madrinha Adriane Cristina, que tenho como segunda mãe, uma amiga, companheira e confidente de todos os momentos, estamos, e sempre estaremos juntos, apoiando um ao outro pela maravilhosa jornada da vida.

A todos os meus amigos pelo incentivo, em especial a Luiza Rocha pela força e o inestimável apoio principalmente para ingressar na formação superior.

A todos os amigos e companheiros de curso, com destaque a, Rita Lauane, Deisi, Ana Maria, Marissa, Tatiane Kércia, Fernanda, Jovânia.

À Flavia Gregório, que levarei para o resto da vida, grande amiga e parceira de todos os momentos. Sempre apoiando, ajudando e incentivando um ao outro, a enfrentar as dificuldades durante essa caminhada acadêmica.

À Samara Figueiredo pela grande amizade e companheirismo em muitos momentos, no curso e no estágio.

Ao grande amigo José de Albuquerque pela força, pela convivência, pela troca de conhecimento e experiências, minha sincera gratidão.

A todos os servidores e funcionários da Faculdade UnB Planaltina.

Aos professores do curso de Gestão do Agronegócio, que dedicaram seu precioso tempo a compartilharem conhecimento e novos aprendizados, bem como desenvolverem profissionais competentes e dispostos para enfrentar novos desafios. Ressalto minha gratidão aos grandes mestres: Mauro Del Grossi; Reinaldo Miranda; Jonildo Sousa; Fernanda Nascimento; Sergio Sauer; Luís Guilherme; Irineu Tamoio; Luciana de Oliveira. Que levo para além do ambiente acadêmico como grandes amigos.

Ao professor Jonilto Souza, pelo conhecimento compartilhado, pelos conselhos, as várias conversas e orientações de grande valor para minha formação como profissional e como pessoa, bem como a amizade que levarei para além deste curso.

A minha orientadora, Luciana de Oliveira Miranda, por toda dedicação e paciência, pelos conhecimentos, conversas e pensamentos compartilhados durante todo o curso e principalmente esses últimos meses pela confiança em mim depositado.

Gratidão a todas as cooperativas pela disposição em compartilhar informações, necessárias à execução desse estudo, pelas conversas e pela troca de experiências.

Finalizo, com gratidão e satisfação a todos que participaram nessa maravilhosa jornada.

Disse Fernando Guimarães: “O importante não é chegar até aqui, mas ser. E ser é uma ciência delicada de pequenas e grandes observações. Se não executamos essas observações, não chegamos a ser, apenas existimos”.

## RESUMO

O presente relatório é parte do cumprimento da disciplina Estágio Curricular Supervisionado do curso Gestão do Agronegócio do campus UnB-Planaltina. As cooperativas agropecuárias tem buscado diversas alternativas no alcance de eficiência e competitividade diante do mercado global. Frente à inúmeras estratégias por elas adotadas, busca-se maior rapidez no processo de gestão e principalmente na tomada de decisão, uma vez que seus processos decisórios são mais lentos, devido a características peculiares a essas organizações. Assim, o estudo tem por objetivo fazer um comparativo da gestão de cooperativas agropecuárias do Distrito federal e região. Profissionais especializados facilita o processo administrativo, ajudando a organização a definir e manter seus objetivos. O referencial teórico contextualiza o conceito e doutrina cooperativista, fez um breve histórico das cooperativas no mundo e no Brasil, abordou ainda, o cooperativismo agropecuário nacional. Para a coleta de dados utilizou-se da técnica da entrevista semiestruturada tendo como sujeito seis cooperativas do Distrito Federal e região atuantes em seguimentos agropecuários diferentes, e a pesquisa bibliográfica para entendimento do atual cenário administrativo das organizações cooperativas e as necessidades de profissionalização. De posse dos resultados, verificou-se que os componentes estruturais das cooperativas estão delineados e em evolução. Confirma-se que as organizações estão envolvidas em uma complexa realidade e que a sua gestão necessita acompanhar essas constantes mudanças.

**Palavras-chave:** Cooperativas. Cooperativas Agropecuárias. Gestão de Cooperativas Profissionalização.

## **ABSTRACT**

This report is part of the completion of the Supervised Curricular Internship course of the UnB-Planaltina campus course. Agricultural cooperatives have sought various alternatives in achieving efficiency and competitiveness vis-à-vis the global market. In view of the innumerable strategies adopted by them, they are looking for a faster pace in the management process and especially in decision making, since their decision-making processes are slower due to characteristics peculiar to these organizations. Thus, the study aims to make a comparison of the management of agricultural cooperatives of the federal District and region. Specialized professionals facilitate the administrative process by helping the organization to define and maintain its objectives. The theoretical framework contextualizes the concept and cooperative doctrine, made a brief history of the cooperatives in the world and in Brazil, also addressed the national agricultural cooperativism. For the data collection, the semi-structured interview technique was used, with six cooperatives from the Federal District and region acting in different agricultural and livestock segments as the subject, and bibliographical research to understand the current administrative scenario of cooperative organizations and the needs of professionalization. Given the results, it was found that the structural components of cooperatives are outlined and evolving. It is confirmed that organizations are involved in a complex reality and that their management needs to keep up with these constant changes.

**Keywords:** Cooperatives. Cooperatives Agropecuárias. Management of Cooperatives. Professionalization.

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1 JUSTIFICATIVA</b> .....	11
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	12
<b>2.1 Cooperativismo</b> .....	12
<b>2.1.1 Princípios do Cooperativismo</b> .....	15
<b>2.2 Breve Histórico das Cooperativas no Mundo e no Brasil</b> .....	17
<b>2.3 Cooperativas Agropecuárias</b> .....	19
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	21
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	23
<b>4.1 Gestão das Cooperativas</b> .....	23
<b>4.1.1 Estrutura Organizacional e o Modelo de Gestão das Cooperativas</b> .....	24
<b>4.2 Gestão Profissional das Cooperativas do Agronegócio</b> .....	25
<b>4.3 Cooperativas Investigadas</b> .....	27
<b>4.4 Apresentação e Análise dos Aspectos</b> .....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35



## INTRODUÇÃO

Cooperativismo é uma associação de indivíduos cooperando entre si, se fortalecendo para enfrentar e solucionar problemas sociais e econômicos. Tem por objetivo o desenvolvimento do ser humano, das famílias, bem como da comunidade. Assim, a cooperativa percorre o ideal de satisfazer não somente a necessidade de renda e consumo, mas também a necessidade social e educativa. Diante dessa reflexão, cabe ressaltar que são organizações que se diferem das demais, por serem ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e um negócio.

O cooperativismo é uma forma de desenvolver competências em meio a um mundo cada vez mais competitivo. É a maneira de manter a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo grupo, com objetivos comuns e principalmente com as mesmas dificuldades. Sales (2010) afirma que, “A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua”.

Ela visa solucionar problemas econômicos e sociais por meio da solidariedade humana, portanto, agricultores se unem para alcançar melhores resultados, uma vez que, não atingiriam isolados. Nos dias de hoje, tem sido muito mais intenso e variado o movimento em busca de novos mecanismos de sobrevivência, da mesma forma, as cooperativas se inserem nesse movimento de busca de alternativas, sendo organizações de grande importância no agronegócio brasileiro, funcionando como um meio de competição e fortalecimento para inúmeros produtores rurais (MINATEL; BONGANHA, 2015).

O atual cenário econômico, que passa por profundas e aceleradas transformações tanto econômicas quanto políticas e sociais, vem impondo às organizações a adotarem estratégias para a sobrevivência em um ambiente externo cada vez mais instável e competitivo. Portanto, é fundamental que as cooperativas se ajustem a essas transformações, levando em conta a intrincada realidade que as cercam, por serem instituições diferenciadas, pautadas em princípios próprios (BARASUOL et al., 2015).

Uma frágil face das cooperativas agropecuárias no Brasil, vem sendo exposta pelas imposições do ambiente externo, ou seja, a dificuldade de articular e buscar soluções para suas adversidades internas. Os diversos conflitos entre produtores rurais são problemas que podem provocar a instabilidade interna dessas organizações e impactar a sua competitividade (ANTONIALLI; SOUKI, 2005).

Por se tratar de estruturas com processos decisórios mais lentos devido ao princípio- gestão democrática pelos membros (BIALOSKORSKI, 1997 *apud* ANTONIALLI; SOUKI, 2005), para se manterem competitivas no atual mercado, é necessário das cooperativas maior agilidade no processo de gestão e principalmente na tomada de decisão. Portanto há necessidade de profissionalização da gestão cooperativista, mas segundo Barasouol et al. (2015) existe um ambiente de incerteza por parte das cooperativas em distinguir propriedade e controle. Sabe-se que a propriedade é, de fato, dos associados, porém a gestão necessita ser efetuada por equipes bem preparadas e aptas a tomar decisão no longo prazo, de acordo com o comportamento do mercado.

Barasouol et al. (2015) discorre que ao tratar da profissionalização das cooperativas é relevante ressaltar dois aspectos fundamentais: o primeiro está relacionado à profissionalização da direção eleita da cooperativa e o segundo a contratação de profissionais especializados para dar apoio decisório aos dirigentes. Diante disso, afirma Rodrigues (2008, p. 333) “[...] os líderes eleitos definem o rumo, mas os profissionais pavimentam o caminho”. Portanto, para responder as exigências do atual mercado competitivo, é necessário buscar profissionais competentes na gestão administrativa e social, e primordialmente compreenderem a organização da qual fazem parte, pois na gestão interna da cooperativa Barasouol et al. (2015) atesta “não se pode dar espaço na organização para o amadorismo”.

Nesse contexto, essa discussão apresenta-se como o problema fundamental que inspirou a realização do presente estudo. Portanto, o problema desta pesquisa fundamenta-se no fato de que o atual modelo de gestão das cooperativas agropecuárias brasileiras pode levar ao sucesso da organização, bem como a um fraco desempenho, colocando em risco sua sobrevivência. O ambiente externo, carregado de conflitos, concorrência acirrada, exige uma gestão diferenciada, mais estratégica, buscando o equilíbrio entre as três dimensões (social, econômico e ambiental) para a efetiva permanência no mercado globalizado.

A partir do exposto, o estudo tem por objetivo fazer um comparativo da gestão de cooperativas agropecuárias do Distrito federal e região, bem como analisar se os dirigentes compreendem as especificidades de uma organização cooperativa, e ainda as necessidades de profissionais externos capacitados a auxiliar no processo de profissionalização da gestão. Profissionais especializados facilita o processo administrativo, ajudando a organização a definir e manter seus objetivos, avaliar

corretamente o mercado e gerir os negócios, buscando manter o equilíbrio entre os associados e o mercado.

## **1 JUSTIFICATIVA**

“Uma sociedade cooperativa é uma empresa constituída e dirigida por uma associação de usuários de forma democrática, objetivando a prestação de serviços tanto para seus sócios quanto para o conjunto da comunidade” (ROMÃO; CONFORTI; LIMA, 2012). Princípios e aspectos singulares, remonta a identidade da organização cooperativa, tais características não podem ser ignoradas, porque só haverá uma identidade cooperativa se esses atributos, assim como as três dimensões (social, econômica e ambiental) forem estimados.

Tem-se que essas organizações são uma alternativa para os produtores poderem participar do sistema agroalimentar, escoar sua produção e competir no mercado, obtendo melhores resultados econômicos que lhes possibilitem melhorar seu bem-estar. Indo mais especificamente, aos pequenos e médios produtores familiares com pequeno volume de comercialização, onde para terem vantagem em suas transações com os fornecedores de insumos, ou até mesmo, com quem adquirem seus produtos. Creio na premissa, mediante um bom funcionamento das cooperativas, possibilita acesso desses produtores a uma escala que os habilita a melhorar sua participação no preço pago pelos consumidores.

Diante do atual cenário turbulento e hipercompetitivo, que exige muita eficiência nos processos de gestão, e para se manterem competitivas no seu ramo de negócio as organizações necessitam conhecer, cada vez mais, as exigências dos consumidores e atendê-las da maneira mais adequada, sendo necessário constantes adaptações. Portanto se faz necessário profissionalizar a gestão, e a preocupação em buscar profissionais capacitados para dar suporte necessário nos negócios e às lideranças eleitas (ROSSÉS et al, 2011).

Segundo (SIMIONI et al, 2009), as cooperativas, principalmente agrícolas passaram, e estão passando, por adequações em seus aspectos frente a incessante realidade de mudanças do mercado competitivo, levando em conta o fato de que foram constituídas e se desenvolveram no período em que a agricultura tradicional era predominante. Para se impor diante à nova realidade, elas buscaram se profissionalizar no que se refere à administração e às relações com os seus associados e se adaptar às regras do mercado, obtendo maior credibilidade.

Rodrigues (2008) afirma não se pode profissionalizar a gestão de uma cooperativa como outra empresa qualquer, pois ela não é. O quadro de gestores da cooperativa precisa ser qualificado adequadamente para administrar com eficiência a complexidade das transformações de mercado sem perder a identidade cooperativa, dessa forma gerenciando esse empreendimento de acordo com seus preceitos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Esta sessão tem como objetivo ilustrar através da bibliografia dar suporte para responder as questões apresentadas. Portanto, a literatura pesquisada aborda conceitos, doutrina e princípios do cooperativismo, abordará também, um breve histórico das cooperativas no mundo e no Brasil e as cooperativas do ramo agropecuário.

### **2.1 Cooperativismo**

Cooperar sempre esteve presente nas sociedades humanas desde tempos remotos, onde a sociedade é um importante exemplo, resultado da cooperação entre indivíduos. Quando se tem um conjunto de sujeitos com objetivos e necessidades iguais, se unir é a melhor alternativa para alcançar resultados. Assim, a cooperação surgiu como necessidade, como meio de sobrevivência e, principalmente, como congregação de pessoas que na mutualidade de seu trabalho, na junção de suas ideias e no esforço continuado de suas ações, realizavam seus propósitos e seus objetivos.

Quando se aborda cooperativismo, aborda-se cooperação, bem como, as relações que as pessoas estabelecem umas com as outras para alcançar um objetivo comum. Portanto, o cooperativismo se desenvolveu como uma doutrina para grupos sociais em desigualdade, movimento social e econômico, entre pessoas que tem um objetivo comum, promover o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de todos os envolvidos (SILVA; ABRANTES; OLIVEIRA, 2012).

O cooperativismo foi concebido como uma doutrina e ideologia para alcançar a inserção dos grupos sociais em desvantagens, em condições desumanas, por meio da superação de suas consternações pelos princípios da organização cooperativa. Em seu raciocínio acerca do cooperativismo Costa (2007, p.4) afirma que:

(...) não se pode confundir o ato de cooperar com o cooperativismo, pois, enquanto o primeiro pode ser entendido como qualquer ato ou ação de colaborar com outras pessoas em qualquer formação socioeconômica, o segundo só pode ser entendido como um movimento social que procurou, através da associação, fugir de uma opressão social resultante de um

determinado período histórico e de um determinado sistema, ou seja, o capitalismo concorrencial do século XIX.

Segundo Rios (2007, p. 191) “O cooperativismo pretendeu representar uma alternativa entre o capitalismo e o socialismo, mas sua origem encontra-se nas propostas dos chamados socialistas utópicos [...] Mais tarde o cooperativismo adquiriu características mais atenuadas de reforma social”.

Com a Revolução Industrial, muitos idealizadores procuraram conduzir soluções à desigualdade social naquele momento, sendo então precursores do cooperativismo moderno. Entre eles, estão o industrial e precursor, também, da legislação trabalhista e previdenciária, Robert Owen; o “médico dos pobres” William King, fundador de muitas cooperativas de consumo no período entre 1827 e 1840 - ambos na Inglaterra; e na França, o Conde de Saint-Simon, Pierre Proudhon, Charles Fourier, Michel Derrion, Louis Blanc e Philippe Buchez (SCHNEIDER, 2012).

Todos esses nomes revoltam-se contra os inúmeros problemas provocados pelo capitalismo e principalmente ressaltam a ideia de associação como ação emancipadora da classe trabalhadora, onde não tinha limites a exploração nas fábricas nesse período, levando a extrema miséria dos operários. Bialoskorski Neto (2006) discorre que em uma realidade de pobreza e exploração do trabalho, o trabalhador era submetido a jornadas extremas, passaram fome e sem nenhum benefício social, em um mundo de desemprego, carestia e miséria, que leva alguns pensadores econômicos à revolta.

Surgem, então, alguns pensamentos diferenciados, como: ‘A cada um, de acordo com seu trabalho’, e ‘A cada um, segundo a sua capacidade; a cada um, segundo as suas necessidades’. Esses pensamentos e a preocupação com a situação social, aliado a uma revolta contra a propriedade privada e à livre concorrência, fazem nascer um grupo de socialistas, chamados utópicos (BIALOSKORSKI NETO, 2006, p.22).

Entre os séculos XVIII e XIX, socialistas utópicos como: Robert Owen, Charles Fourier e Louis Blanc, confrontando as ideias liberais burguesas como individualismo e a forma de organização capitalista, que tem como base teórica o valor-trabalho de Smith e Ricardo, procuram colocar em prática suas formulações teóricas. Owen apresentou o pensamento de que o homem é resultado de seu meio social; para transforma-la seria necessário modificar o meio social mas, de forma pacífica, gradual e moderada, a fim de que nenhuma parte do corpo político nem do indivíduo pensasse com a mudança. Já Fourier buscou harmonizar os interesses dos capitalistas, trabalhadores e consumidores,

e os problemas econômicos poderiam ser solucionados por meios dos falanstérios<sup>1</sup>. Blanc defendia a associação de operários em fábricas sociais, inicialmente seria organizada e financiada pelo estado, pois atribuía ao estado a responsabilidade dos problemas econômicos e sociais (SALES, 2010).

Rêgo (2013) contrapõe as ideias do socialismo utópico com o socialismo científico em relação ao cooperativismo, afirmando que o socialismo utópico não era revolucionário e não pretendia enfrentar o capitalismo através do uso da força e sim através de reformas e transformações sociais de base.

Discorre Rêgo (2013) que Marx em suas observações a formação das primeiras cooperativas com componentes aptos a transformar uma sociedade capitalista em uma sociedade em que a economia socialista fosse alternativa a todo o processo de exclusão dos operários e principalmente exploração indevida da mão de obra, porém o cooperativismo não poderia ser aplicado de forma isolada, mas em uma escala ampliada e sustentada na ciência e na produção. Considerava necessária a existência de uma rede de integração em escala global entre inúmeras cooperativas seguindo um plano político bem definido e organizado, sem deixar de contemplar os aspectos locais de cada nação.

Outra importante teórica do socialismo científico, Rosa de Luxemburgo, citado por Rêgo (2013), que mesmo que o cooperativismo funcionar como meio de superação da exploração dos trabalhadores, são instituições de natureza híbridas inseridas no modo de produção capitalista, e que se pauta as trocas com o sistema, alimentado pela demanda, oferta e concorrência do mercado capitalista, controla sua produção. Sendo constituídas por várias contradições, que podem levar as cooperativas a se tornarem empresas capitalistas ou até mesmo ao rompimento por parte dos cooperados por não estarem de acordo com as estratégias adotadas.

Por fim, Rêgo (2013, p.78) delineia um comparativo do cooperativismo sobre as abordagens do socialismo utópico, científico e do anarquismo:

Torna-se interessante ressaltar uma diferença básica observada entre o pensamento utópico, anarquista e marxista sobre o cooperativismo, visto que no pensamento utópico, apesar de muita semelhança com o anarquismo, o cooperativismo era planejado como o desenvolvimento de uma sociedade que funcionaria pautada em regras que manteriam a ordem moral dos indivíduos em sociedade que deveria funcionar de forma coletiva e perfeitamente organizada, mesmo sem o auxílio do governo. Sendo que os anarquistas não almejavam e nem concordavam com o surgimento de uma sociedade que

---

<sup>1</sup> **Falanstérios** - comunidades intencionais idealizadas pelo filósofo francês Charles Fourier. Organizações harmônica e descentralizada onde cada um trabalharia livre para seguir seus desejos, com liberdades individuais, sem o moralismo e a opressão econômica da sociedade burguesa.

funcionasse em perfeição, tendo em vista que segundo eles uma sociedade perfeita deixaria de evoluir, expressavam assim a ideologia de uma sociedade livre em todos os aspectos da vida humana. No tocante à diferença conceitual existente entre o anarquismo e o marxismo no contexto do cooperativismo, podemos ressaltar que os marxistas pretendiam a tomada de poder da classe dominante pela classe operária e os anarquistas eram contrários a qualquer forma de poder vigente na sociedade por eles idealizada.

Outro importante teórico do cooperativismo que na década de 1880, Charles Gide inicia a sistematização da doutrina cooperativista, que tem como conteúdo principal, segundo Pinho (1966, p. 30 *apud* FERNANDES; KARNOPP, 2017), a proposta de “[...] corrigir as injustiças sociais, os males do ambiente econômico-social, através da associação dos consumidores em cooperativas”. Assim, o relevante papel do consumidor, pois é natural concluir que todas as pessoas inseridas em uma sociedade são consumidoras. Evidencia-se:

O consumidor é o objetivo último da doutrina cooperativista e, também, o instrumento de reforma da sociedade. De fato, enquanto o capitalismo dá primazia ao capitalista e o socialismo ao proletariado, o cooperativismo coloca o consumidor como fim de toda atividade econômica, afirmando que, assim como na ordem política a soberania pertence ao cidadão, na ordem cooperativa a hegemonia cabe ao consumidor (PINHO, 1966, p. 31 *apud* FERNANDES; KARNOPP, 2017).

Importante destacar desse recorte histórico que, segundo Pinho (1966), além de dedicar sua vida ao estudo e à sistematização da doutrina cooperativista, Gide pregava a República Cooperativa e enumerou as doze virtudes do cooperativismo, que se mantêm contemporâneos: Viver melhor; pagar a dinheiro; poupar sem sofrimento; suprir os parasitas; combater o alcoolismo; integrar as mulheres nas questões sociais; educar economicamente o povo; facilitar a todo o acesso à propriedade; estabelecer o justo preço; eliminar o lucro capitalista e; abolir os conflitos ( FERNANDES; KARNOPP, 2017).

### ***2.1.1 Princípios do Cooperativismo***

Os princípios do cooperativismo representam as orientações, diretrizes da prática cooperativista. Com o avançar dos anos, alguns princípios foram mantidos e outros foram adaptados às novas realidades. A importância adquirida pelo sistema cooperativo no mundo confirmou-se em 1930, durante o Congresso do ACI (Aliança Cooperativa Internacional), em Viena, quando discutido sobre a utilização dos princípios Rochdaleanos pelas Cooperativas (OLIVEIRA, 1979 *apud* SOCREPPA; SILVA, 2017).

Embora terem havido cooperativas na Inglaterra e Escócia entre 1816 e 1840, os Pioneiros de Rochdaleanos são considerados o marco histórico do cooperativismo,

sobre tudo por, adotarem e incorporarem os princípios no Estatuto Social em 1844 (OLIVEIRA, 1979 *apud* SOCREPPA; SILVA, 2017).

Ao comemorar-se o centenário de sua fundação em 1995, no congresso realizado em Manchester, a ACI estabeleceu os princípios que regem o cooperativismo, reafirmando que os valores cooperativos estão baseados na ajuda mútua, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (CARDOSO, 2014). Portanto, tais princípios devem orientar a prática do cooperativismo, conforme explicitado no quadro a seguir:

**Quadro 01: Princípios do Cooperativismo**

<b>Princípio</b>	<b>Explicação</b>
<b>Adesão voluntária e livre</b>	São organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas sem distinção.
<b>Gestão democrática</b>	Os membros colaboram ativamente na definição de suas políticas e tomada de decisões.
<b>Participação econômica dos sócios</b>	Os associados contribuem igualmente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Normalmente, os membros recebem uma compensação limitada sobre o capital como condição de sua adesão e destinam os excedentes a determinados propósitos.
<b>Autonomia e independência</b>	Autônomas, controladas por seus sócios.
<b>Educação, formação e informação</b>	Contribuem para o desenvolvimento, por meio da educação e treinamento aos associados, representantes, gestores e funcionários.
<b>Intercooperação</b>	As cooperativas servem mais eficazmente aos seus membros, quando trabalham em conjunto com outras estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais
<b>Interesse pela comunidade</b>	Por meio de suas políticas, trabalham para o desenvolvimento sustentável das comunidades

Fonte: Aliança Cooperativa Internacional (2016), adaptado.

Assim durante o congresso em 1995, a ACI reiterou a premência atual de direcionamento do modelo cooperativo para o desenvolvimento autossustentável, a participação consciente de seus associados, a valorização dos recursos humanos, a



defesa da ecologia e a perfeita interação da organização cooperativista ao seu entorno, nos aspectos econômicos, político e social.

## **2.2 Breve Histórico das Cooperativas no Mundo e no Brasil**

O cooperativismo foi idealizado por vários precursores, como já citado, porém ocorreu de verdade em 1844, como atesta Reis Júnior (2006), em meio ao regime de economia liberal, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers), em Manchester na Inglaterra, associação que, posteriormente, seria chamada de Cooperativa.

Robert Owen (1771-1858), “que era um industrial, proprietário, mas socialista e reformador social” se tornou referência mundial. É tido como precursor moderno do cooperativismo, sendo ele um socialista utópico, com influência direta na formação das primeiras regras estatutárias da primeira cooperativa efetivamente instalada e considerada como o marco histórico mundial — Os Pioneiros de Rochdale.

O projeto de Owen (1835) de internacionalizar a ideia e as próprias cooperativas, fundou uma organização chamada “*Association of all classes of all nations*”, norteado por ideias de que para o cooperativismo realmente se sobressair ao sistema vigente, necessitava estar integrado. As experiências cooperativas iniciais, denominadas pré-cooperativas por Pinho (1966) citado por Prestes (2015), tendo em vista que tais coletividades foram concebidas por inexperientes idealistas e utópicos que serviram de base para a construção da doutrina cooperativista e não passaram de experimentos.

Entre as experiências contemporâneas à Rochdale que podemos considerar exitosas, destaca-se a cooperativa de crédito de Schulse-Delitzsch, formada por volta de 1849 por Frans Hermann Schulse-Delitzsch em Delitzsch na Alemanha, para oferecer crédito à classe média urbana e a Cooperativa de crédito de Raiffeinsen fundada no ano de 1847-48 por Friedrich Wilhem Raiffeinsen para auxiliar produtores rurais a obterem crédito.

Somente no ano de 1851, ainda na Inglaterra, é que a ideia de formação de uma organização dessas sociedades se efetivou com a realização de um congresso nacional no qual se reuniram 44 cooperativas. As cooperativas começaram a surgir por todos os lados da Inglaterra e países vizinhos, surgindo aglomerados e várias organizações que ganharam corpo e, por sua expressão, ganharam o mundo.

Como consequência natural, surge a necessidade de reunir os interesses comuns através de uma entidade em nível mundial. Nasce, então, a ACI — Aliança Cooperativa

Internacional. Bialoskorski Neto assim se refere quanto à criação da ACI — Aliança Cooperativa Internacional:

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão máximo do movimento cooperativista mundial, criada em 1895 estabelece até hoje esses princípios como fundamentais para a caracterização de uma cooperativa, bem como para afiliação em seus quadros. Apesar de em várias oportunidades esses pontos terem sido discutidos em suas assembleias gerais e passado por algumas pequenas modificações.

A primeira cooperativa surgida no Brasil que se tem notícia foi, *Sociedade Cooperativa econômica dos funcionários públicos de Ouro Preto*. De acordo com o DENACOOOP (2006) passados menos de 50 anos da criação da primeira cooperativa, na Inglaterra, em 1844, os brasileiros registram formalmente a sua pioneira em Minas Gerais, no ano de 1889. Semelhante aos pioneiros de Rochdale, os idealizadores brasileiros eram cooperados de consumo, embora a referida instituição dispunha produtos diversificados, indo de alimentícios à residenciais e crédito.

Posteriormente a organização mineira, demais cooperativas rapidamente surgiram pelo País. No princípio do movimento o DENACOOOP expõe que, muitas cooperativas eram formadas por militares, funcionários públicos, profissionais liberais e operários, que unidos buscavam suprir às suas necessidades. Outras estavam vinculadas a empresas, as quais estimulavam a cooperação entre os funcionários, principalmente no Estado de São Paulo (DENACOOOP, 2006).

Cabe ressaltar que, além da experiência do francês Benoît Jules Mure em Santa Catarina, também salienta a tentativa de criar um Falanstério por outro francês, Jean Maurice Faivre no Paraná, chamada de Colônia Tereza Cristina, que tiveram vida curta, porém contribuiu para inserir o ideal cooperativista no país.

Em 1902 o padre suíço Teodoro Amstad funda a primeira cooperativa de crédito brasileira no modelo Raiffeisen em Nova Petrópolis-RS, obtendo bastante sucesso, expandindo significativamente suas operações e abrindo novas unidades pelo país (Zanette 2007). Esta é a mais antiga cooperativa em funcionamento no Brasil, que era formada por colonos de origem alemã.

Segundo a OCB, em 1892 foi fundada no Rio Grande do Sul a primeira cooperativa do setor primário: a Società Cooperativa dele Convenzioni Agricoli Industriali. A partir de 1906 começaram a surgir as primeiras cooperativas do meio rural idealizadas pelos próprios agricultores, muitos de origem alemã e italiana, que trouxeram de seus países o trabalho associativo, a experiência de atividades familiares

comunitárias e as teorias que já estavam estabelecidas pela Europa, os motivando a organizarem-se em cooperativas (OCB, 2014).

### **2.3 Cooperativas Agropecuárias**

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo no Brasil se segmenta nos ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer, estatísticas e infraestrutura. (OCB, 2014). O presente estudo tem como foco as cooperativas agropecuárias, que de acordo com a OCB (2014), o que distingue uma cooperativa agropecuária das demais são os meios de produção pertencerem aos associados. Elas se diferenciam das de crédito rural, pois essas compõem o ramo de cooperativas de crédito, cujo objetivo é promover a poupança, financiar empreendimentos, e minimizar as necessidades dos seus cooperados.

O cooperativismo conduz a alternativa de correlação entre as definições dos capitais humano, social e empresarial, fatores substanciais para a promoção do desenvolvimento sustentável regional e local, tornando-os competitivos em um mercado global. Ainda segundo a OCB (2014), as cooperativas agropecuárias podem ser caracterizadas como:

[...] cooperativas de produtores rurais ou pastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social. (OCB, 2014).

A partir de 1907, no estado de Minas Gerais, O ramo cooperativo agropecuário teve seu relevante desenvolvimento, com base nas políticas intervencionistas do então governador de estado João Pinheiro, o qual teve como objetivo eliminar a intermediação da comercialização da produção agrícola, onde os negociadores estrangeiros detinham o controle do comércio. Foram sendo concebidas novas cooperativas por todo o país, robustecendo a produção e comercialização, fortalecendo substancialmente no desenvolvimento econômico (SANTOS, 2015).

Santos (2015) discorre ainda que, a evolução das cooperativas é responsável pela modernização do campo, seja por melhorar equipamento, seja técnicas de manejo agrícola, também é responsável nesse ramo pela conquista do comércio internacional pelo Brasil. O segmento cooperativo do país, maior ramo exportador e 48 % do que é produzido no campo tem a participação de organizações cooperativas, onde correspondem a 11% do PIB agropecuário (SANTOS 2015).

Segundo Chagas e Santos (2017), onde analisaram a participação de cooperativas agropecuárias nas exportações nos anos de 2010 a 2016, possibilita elucidar o crescimento, bem como o crescente número de cooperativas do ramo, e ainda o número de cooperados e empregados. Tal dinâmica e vantagens oferecidas pelo cooperativismo, e o próprio desempenho da economia de mercado, contribui significativamente o desenvolvimento dos dados apresentados a seguir (CHAGAS; SANTOS, 2017).

**Tabela 01** - Número de cooperativas, associados, empregados de 2010-2016

ANO	Nº de Cooperativas	Nº de Associados	Nº de Empregados
2010	1.548	943.054	146.011
2011	1.523	969.541	155.896
2012	1.528	966.000	164.000
2013	1.597	1.015.956	164.320
2014	-	-	-
2015	1.543	993.564	180.891
2016	1.555	1.016.606	188.777

Fonte: CHAGAS; SANTOS, 2017. A partir dos dados da OCB.

Esses dados confirmam o fortalecimento do modo de produção cooperativista, agregação de valor, melhoria da competitividade e, também um avanço na qualidade de vida dos produtores rurais. Ainda de acordo com Chagas e Santos (2017), o número de associados nesse período representa uma elevação de 7,8%, passando para mais de 1 milhão de associados e, destacam também a empregabilidade gerada pelas cooperativas, onde os números são sempre progressivos.

As cooperativas agropecuárias formam o grupo de grande expressão econômica no país, também corresponde a um dos segmentos de maior número com cooperativas. Comparando entre os ramos de atuação do cooperativismo brasileiro, segundo dados atuais da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o ramo agropecuário conta com o número de 1.618 cooperativas, entre organizações e filiais, o número de associados é de 1.017.481 e 198.654 empregados (OCB, 2018).

Esses dados apresentados remontam fatores positivos, e vão além dos números representando um grande componente de produtividade e dinamismo econômico, desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida. Tal sucesso do ramo agropecuário aconteceu devido serviços e benefícios gerados aos produtores, como por exemplo a aquisição de insumos mais baratos, assistência técnica, e venda da produção dos cooperados que possibilita maior competição no mercado.

O país era um produtor de manufaturas, tendo sua força econômica no meio rural, portanto principalmente as cooperativas agrícolas, tiveram um ambiente favorável para o crescimento e sucesso, na tentativa primordial de solucionar as necessidades existentes, e posteriormente abriu espaço para outros tipos de organizações cooperativistas (SOBREIRO; BODART, 2016).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho percorre o caminho com base nos objetivos propostos, de uma pesquisa exploratória, em que Gil (2008) aponta como um tipo de pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico e entrevista, o que aconteceu durante o desenvolvimento do estudo.

Estudo de caráter exploratório, tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com entidades e/ou pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2008).

O método será o de pesquisa de campo e as técnicas/instrumentos a serem utilizados na pesquisa serão: o levantamento bibliográfico, e investigação e/ou coletas de dados junto às cooperativas. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, e outras.).

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi intencional, motivada pela importante participação econômica das organizações no cenário regional, nacional e no segmento onde atuam. Os resultados das entrevistas e pesquisa bibliográfica foram então analisados através das técnicas de análise de conteúdo, com abordagem indutiva.

Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada com perguntas abertas e fechadas. Os responsáveis pelas informações foram diretores e pessoas de cargos importantes que detém informações sobre a gestão das organizações cooperativas estudadas. Destaca-se como propósito deste estudo analisar as práticas de gestão de cooperativas do agronegócio, onde os questionamentos foram agrupados em aspectos para melhor entendimento e análise dos dados fornecidos pelas instituições pesquisadas.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e aplicação do estudo se desenvolveu num ambiente que preconizou predominante a abordagem qualitativa.

Richardson (1999) destaca que este tipo de abordagem se caracteriza principalmente por não empregar instrumental estatístico na análise dos dados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta sessão tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa, que além das entrevistas realizadas junto às organizações cooperativistas, está presente nos objetivos do trabalho a investigação bibliográfica sobre o tema aqui estudado, gestão das cooperativas do Agronegócio.

### **4.1 Gestão das Cooperativas**

Antes de se discutir gestão das cooperativas, é pertinente compreender o conceito de gestão. Este concerne à ação e ao efeito de gerir ou de administrar, gerir por sua vez, significa realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um objetivo. Administrar, por outro lado, consiste em governar, coordenar, ordenar ou organizar. Oliveira (2011) conceitua gestão, como o processo interativo de desenvolver e instrumentalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados.

Amodeo (2006) chama a atenção para a importância de entender que abordar o tema da gestão cooperativa exige o entendimento prévio de que elas são empresas socioeconômicas e políticas, e dessa forma difíceis de serem geridas apenas com conceitos empresariais, como é feito em outros tipos de organizações.

Neste cenário, vivenciado pelo processo de globalização, é essencial que as cooperativas se adaptem a essas transformações. Entretanto torna-se evidente o grande desafio que envolve essas instituições, pois são organizações diferenciadas, fundamentadas no equilíbrio entre três dimensões – social, econômica e ambiental, e para se equiparar esses níveis é necessária uma gestão diferenciada da cooperativa, para que se tenha um verdadeiro equilíbrio entre suas dimensões e a permanência efetiva no mercado globalizado. Outra peculiaridade dessas organizações é a dupla condição do cooperado, onde é dono e ao mesmo tempo usuário do empreendimento cooperativista (BARASUOL et al., 2015).

No Brasil, essa situação é diferente, pois, na grande maioria das cooperativas, o conselho de administração é formado somente por associados membros, não há membros convidados externos de reconhecida competência, e a direção executiva da cooperativa frequentemente é exercida pelo próprio presidente, que também é cooperado. Essa situação é diferente em outros países, em que a gestão é efetuada por um profissional contratado e externo de reconhecida competência com funções de um *Chief Executive Officer* – CEO (COOK, 2013). Algumas grandes cooperativas agropecuárias no Brasil podem apresentar um superintendente profissional contratado,

que irá proceder à gestão operacional da cooperativa, mas o conselho de administração e os principais cargos de diretoria serão exercidos exclusivamente por produtores rurais associados, cooperados.

#### ***4.1.1 Estrutura Organizacional e o Modelo de Gestão das Cooperativas***

A Lei 5.764 de 1971 (BRASIL, 1971) fundamenta os princípios doutrinários guardados pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional) e determina, a estrutura organizacional básica das cooperativas no Brasil. As instituições sociais são divididas em Assembleia Geral, Órgão de Administração e Conselho fiscal, conforme Legislação Cooperativista e Resolução do Conselho Nacional de Cooperativismo (1996).

A lei destaca três pontos importantes no que diz respeito aos *Órgãos da Administração*: A administração será conduzida por uma Diretoria ou Conselho Administrativo, sendo composta por associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandatos de 4 anos, onde fica obrigatório renovar um terço do conselho administrativo; posteriormente o estatuto poderá criar segundo a necessidade outros órgãos à administração; e o terceiro ponto, relevante ao presente contexto, é que os órgãos administrativos podem contratar profissionais, como técnicos ou comerciais, que não pertençam ao grupo de associados, remunerando-os.

Nesse contexto, A legislação define como deve ser a estrutura hierárquica das sociedades cooperativistas, sendo a Assembleia Geral o órgão máximo, e no mesmo nível os conselhos, administrativo e fiscal, podendo contratar funcionários, visando melhor desempenho das suas funções. Assim, além dessa estrutura organizacional básica definida pela legislação, dependerá dos objetivos sociais e estratégicos estabelecidos nos estatutos de cada cooperativa. Portanto, os seus componentes (sistema de informação, tomada de decisões, área funcional e alguns elementos gerais, como atividades, departamentos e tarefas) não divergem de uma organização de capital.

Refletindo a respeito do modelo de gestão das cooperativas agropecuárias brasileiras, Antonialli (2000) aponta suas características peculiares mais marcantes: a) seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente que compõem a base ideológica que fundamenta e coordena o cooperativismo; b) possui legislação específica, a Lei 5.764/71 regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa; c) quanto ao objetivo, a sociedade possui duplo papel, buscam o equilíbrio entre o econômico e o social; d) quanto ao papel dos associados, possuem duplo papel, são ao mesmo tempo donos e usuários do empreendimento; e) prevê eleições cíclicas dos dirigentes cujo



mandato da Diretoria Executiva e Conselho de Administração não pode exceder quatro anos; f) ocorre a autogestão, ou seja, as cooperativas são administradas pelos próprios associados; g) quanto a profissionalização da administração, embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente, entretanto, várias cooperativas agropecuárias adotaram essa estratégia instituindo a diretoria mista, composta por gerentes contratados e cooperados eleitos; h) processo decisório é colegiado, ou seja, as decisões são tomadas em assembleia, fato que muitas vezes torna o processo lento e burocrático.

Modelo de gestão diz respeito execução de diligências que conduzem ao sucesso de um negócio. Oliveira (2011) conceitua modelo de gestão como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados.

O modelo de gestão cooperativista brasileiro vem sendo criticado por apresentar inúmeras deficiências que tem comprometido a competitividade, principalmente devido à ineficácia administrativa que põe em risco a sobrevivência dessas organizações. Entre os problemas citados, pode-se listar: a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados (decisão colegiada e burocrática); falta de competência administrativa dos dirigentes (baixa profissionalização); centralização do poder; rodízio no poder entre um grupo de associados; remuneração demasiada dos dirigentes motivando-os a serem assalariados ao invés de produtores; pouca participação dos associados nas assembleias e, finalmente, falta de planejamento de longo prazo, de acordo com De Bialoskorski Neto (1997),) apud Antonialli; Souki (2005).

Neste cenário de intensas mudanças, cada vez mais incerto, é imprescindível que as cooperativas acompanhem e principalmente de adequem a essas transformações, entretanto é evidente a complexa realidade que permeiam essas instituições. As identidades de uma organização cooperativa carregam características singulares que exige uma gestão específica e diferente, onde é necessário respeitar seus aspectos. Para Haas; Reisdofe (2012) uma das maiores ameaças está na adaptação do modelo de gestão cooperativista diante do regime capitalista, a dupla dimensão, econômica e social, e o seus princípios que as colocam em um arranjo diferente quando comparadas as empresas capitalistas.

#### **4.2 Gestão Profissional das Cooperativas do Agronegócio**

As cooperativas agropecuárias fornecem serviços desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até assistência social aos cooperados, segundo a região e as necessidades dos membros associados. Jerônimo,

Maraschin e Silva (2006) afirmam que a formação de cooperativas busca amenizar a falta de recursos destinados aos produtores rurais individualizados e para a comunidade, aumentando, dessa forma, o poder de mercado dos mesmos.

No contexto da agricultura, as cooperativas proporcionam ganhos de escala importantes, tanto relacionado a aquisição de insumos como das vendas dos produtos. Assim, ela pode proporcionar vantagens para os produtores agrícolas que se encontram isolados, seja eles de grande ou pequeno porte, comercializar sua produção (BENINI; BENINI, 2015). Portanto, essas organizações se fazem de grande importância aos agricultores, sobretudo os pequenos, oferecendo assistência e funcionando como um “trampolim para competir” frente ao capitalismo, uma vez que cooperando se tornam mais competitivos no mercado globalizado.

Em contrapartida, as cooperativas agropecuárias brasileiras vêm enfrentando dificuldades para se ajustarem à crescente competição, de maneira geral por conta do processo mundial de globalização, onde o cenário é de constantes mudanças, que afetam e aceleram as transformações econômicas, políticas e sociais. Esses fatores vêm impondo às organizações o desafio de rápida adaptação. Vários autores têm afirmado, bem como discorre Uliana; Gimenes (2008), que as cooperativas agropecuárias vêm enfrentando dificuldades para acompanharem o mercado. Para se manterem eficientes no mercado, precisam revisar seus princípios, reajustar seus estatutos, reduzir custos e principalmente profissionalizar sua gestão, assim como firmar critérios de eficiência e fidelidade na relação com seus associados, e de maneira sucessiva evitar os interesses políticos, tais que interferem nas decisões estratégicas das organizações cooperativistas.

A diferenciação entre propriedade e controle, torna-se um problema, e vem sendo debatido por alguns autores. O problema tem relação com um dos princípios cooperativistas que é a *Gestão Democrática pelos associados*. Zylbersztajn, citado por Barasuol et al (2015), argumenta que é o maior problema de gestão encontrado nas cooperativas, o duplo papel do cooperado -dono e usuário- não havendo distinção entre propriedade e controle, acarretando perda de eficiência gerencial. E ainda, outros autores citados por Antonialli (2000, p.138) criticam esse princípio e exigem uma reformulação “[...] na tentativa de imprimir a racionalidade econômica e administrativa nas cooperativas, buscando eficácia interna e externa para alcançarem maior competitividade em relação às empresas não-cooperativas”. De acordo com as reflexões, se faz necessário implementar estratégias individuais que as possibilitem atuar com sucesso no mercado competitivo, sem deixar suas particularidades.

Quando se discute profissionalizar a gestão dessas instituições em questão, há dois aspectos relevantes, um está associado à profissionalização da direção da cooperativa e o segundo relaciona-se à contratação de profissionais especializados para contribuir nos processos de tomada de decisão dos dirigentes. Para que a organização se mantenha competitiva, com autoconfiança na tomada de decisão os dirigentes precisam estar em constante busca pelo conhecimento e aprimoramento, pois existem aspectos históricos, culturais, políticos, organizacionais, econômicos, legais, tributários e financeiros que precisam ser levados em consideração. Assim, profissionais com habilidades administrativas para decisões frente ao mercado e cientes da identidade de uma cooperativa, possibilita atingir o sucesso das organizações cooperativas, onde Haas; Reisdorfer (2012) discorre que as cooperativas não podem mais ser administradas por amadores, curiosos ou aprendizes em um mundo onde os negócios estão extremamente complexos.

#### **4.3 Cooperativas Investigadas**

Cooperativismo no Distrito Federal e região, segundo a Revista DF COOPERATIVO (2012), é um dos principais fatores de Desenvolvimento econômico-social da localidade, pois, dos 13 ramos do cooperativismo em atividade no país, 11 estão representados por cooperativas do DF e entorno. Assim, os sujeitos da presente pesquisa, são cooperativas do agronegócio da região do Distrito Federal e municípios entorno do DF, que por meio de entrevista semiestruturada pode-se obter informações junto a seis cooperativas da região de estudo, que se disponibilizaram a responder os questionamentos.

São organizações de diferentes portes e segmentos agropecuários distintos, porém, de grande relevância para o cenário local e nacional. Sendo cooperativas que atuam em seguimentos como: hortifrúti; trigo e soja; cereais (soja, milho, sorgo, feijão, café e laranja); orgânicos, flores e plantas ornamentais. As organizações serão denominadas por letras, sendo cooperativa A, B, C, D, E e F onde o essencial para o estudo é seus aspectos de gestão.

#### **4.4 Apresentação e Análise dos Aspectos**

De um modo geral observa-se nos aspectos ligados aos associados, todas as cooperativas analisadas apresentam unanimidade nas respostas frente aos questionamentos da entrevista como mostra o quadro a seguir. Trata-se de aspectos e princípios inerentes as cooperativas de modo geral, e estão presentes em seus estatutos,

sendo fundamentais à constituição e desenvolvimento dessas instituições porque visa atender os objetivos e necessidades dos associados, fortalecendo-os frente ao mercado cada vez mais complexo, sem deixar de atender os interesses sociais, como seu bem-estar.

**Quadro 2: Aspectos sobre os associados**

<b>Questões</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Parcialmente</b>
<b>Associados com direito a voto</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>Há registro dos associados</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>Acesso a Assembleia Geral</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>Existem regras de votação</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>Na pauta da assembleia consta o item “outros assuntos”</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>O estatuto social contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>A organização oferece assistência técnica, social e aquisição de insumos mais baratos, aos produtores associados</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>Há condições de saída dos associados</b>	A, B, C, D, E, F		

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Nesse quesito, trata-se de aspectos gerais inerentes à toda instituição cooperativa, onde as questões indagadas estão sendo seguidas. Assim, numa instituição cooperativa, as relações com os associados é porventura o aspecto de maior importância, pois é a parte mais interessada e a grande razão de ser desse modelo de organização. Normas bem claras e um ótimo grau de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa que são os princípios básicos, são ações indiscutíveis que uma cooperativa deve manter objetivando dar o respaldo necessário aos proprietários da sociedade.

Em sessão seguinte, tratou-se de aspectos ligados a gestão das organizações cooperativas, onde são idealizadas as ações operacionais, o termo gestão carrega consigo realização de diligências, os métodos práticos e as políticas de rotina. Assim, cada um dos diretores é responsável pela execução das normas estabelecidas pelo conselho de administração. A indicação desses diretores deve primar pela capacidade técnica e liderança no caso de empresas cooperativas, os cargos de direção na hierarquia

serão os facilitadores dentro das suas áreas perante os cargos operacionais, sendo de fundamental importância o apoio de profissionais bem capacitados para uma gestão eficiente.

**Quadro 3: Aspectos sobre gestão**

Questões	Sim	Não	Parcialmente
Há Indicação dos diretores	A, B, C, D, E, F		
Eleição dos membros do Conselho	A, B, C, D, E, F		
Os conselheiros e diretores são qualificados para exercer suas atribuições	A, B, C, D, E, F		
A atuação do conselho Fiscal e Administrativo é pautada pela equidade, transparência, independência e confidencialidade	A, B, C, D, E, F		
Há Participação e remuneração dos conselheiros e diretores	A, B, C, D, E, F		
Há revezamento nos cargos de diretoria e conselhos		A, C, D, F	B, E
Sistema de controles internos é revista anualmente	A, B, E		C, D, F
Avaliação do executivo principal e das diretorias	A, B, C, E		D, F
Ações de resolução de conflitos de interesse	B, E		A, C, D, F
O conselho fiscal realiza uma agenda de trabalho	A, B, C, D, E, F		
Existe um código de conduta		A, C, D, F	B, E
Segue normas e práticas de Governança		A, C, D, F	B, E
É realizado gerenciamento de riscos	B, E	C, D	A, F
O acesso aos arquivos e documentos necessários ao desempenho das funções é facilitado	A, B, C, D, E, F		
Ocorre divulgação da responsabilidade corporativa e cooperativa	A, B, C, E		D, F

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observa-se que a cooperativa A, B e E apresentam estruturas de gestão melhores estruturadas, onde a organização B pelo seu maior porte e tempo de atividades possui uma gestão bem mais delineada e busca mecanismos para aprimorar ainda mais seus métodos de gerenciamento com implantação de práticas de governança e código de conduta. Estas ferramentas visam comprometer administradores e funcionários, bem como dá suporte das responsabilidades sociais e ambientais. De modo geral, porém melhor notado nas cooperativas C, D e F ainda apresentam algumas incertezas, comprovado por algumas divergências nas respostas. Isso se dá, principalmente pela não diferenciação entre propriedade e controle gerando perda de eficiência gerencial.

Observa-se ainda a necessidade de profissionais melhores capacitados para dar suporte ao gerenciamento, confiabilidade, e auxiliar a ascensão diante dos constantes desafios impostos pelo mercado competitivo.

Entretanto, elas vêm cumprindo as diretrizes contempladas pela legislação que normatiza a estrutura hierárquica, porém além dessa estrutura organizacional básica definida pela legislação, dependerá dos objetivos sociais e estratégicos estabelecidos nos estatutos de cada cooperativa a busca por melhores práticas e modelos de gestão para se adequarem as necessidades do mercado atual, onde componentes respectivos a informação, tomada de decisão, áreas operacionais, departamentos, tarefas, não são diferentes das demais organizações não cooperativas.

Nas organizações cooperativas o conselho fiscal é obrigatório e detém funções bastante importantes no processo administrativo, formado por associados e renovado geralmente a cada 02 (dois) anos. O conselho fiscal das cooperativas detém compromissos definidos em estatuto cuja atuação é destacada no âmbito de acompanhar as ações promovidas pelo presidente e equipe funcional. Onde no tocante, agenda de trabalho deste conselho, todas as cooperativas responderam satisfatoriamente, e principalmente as cooperativas B e E, confirmam que a administração facilita o trabalho do conselho no que diz respeito às suas competências. Vale ressaltar ainda que, a agenda de trabalho funciona como um guia para as tarefas do conselho fiscal.

Um fator relevante, refere-se às ações para repressão de possíveis conflitos de interesse. No caso das cooperativas estudadas não foram identificadas ações claras no sentido de prevenir possíveis divergências que podem ocorrer entre a administração e os sócios, mesmo nas cooperativas de porte maiores (B e E) que sinalizarão ter medidas para contornar tais contendas. A não identificação dessa característica principalmente nas cooperativas A, C, D e F, reforça os resultados encontrados em outros estudos, especialmente aquele desenvolvido por Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012).

Ainda, como observado no aspecto, *revezamento nos cargos de diretoria e conselhos*, as mudanças na administração e organização das cooperativas esbarram no problema de rotatividade de um grupo limitado de membros da gerência. Ou seja, durante toda a vida da cooperativa, poucos membros revezam-se nos cargos de diretoria e conselhos, mantendo sempre igual a política organizacional: aquelas dos interesses individuais de um grupo seletivo. Desse modo, de acordo com Pereira e Rigo (2006), induz ao que, ironicamente, se denomina “os donos da cooperativa”.

Posteriormente, foram tratados aspectos relacionados a profissionalização da gestão das instituições cooperativas, onde para se manterem competitivas frente as progressivas mudanças do mercado e principalmente confortáveis na tomada de decisão, é necessária uma busca constante do conhecimento pelos seus administrantes, levando em conta todos os aspectos pertinentes à essas organizações.

**Quadro 4: Aspectos sobre profissionalização**

<b>Questões</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Parcialmente</b>
<b>Dirigentes Remunerados</b>	A, B, C, D, E, F		
<b>Departamentos com gestão empresarial</b>	A, B, E	C, D, F	
<b>Políticas e indicadores de qualidade</b>	B, E	C	A, D, F
<b>Políticas de recrutamento e seleção de funcionários</b>	A, B, E		C, D, F
<b>Há funcionários capacitados ao apoio a gestão</b>	A, B, E		C, D, F
<b>Há funcionários capacitados no apoio às tomadas de decisão</b>	A, B, E		C, D, F
<b>Funcionários contratados em cargos de diretor</b>	A, B, E	C	D, F
<b>Indicadores de satisfação dos produtos e serviços pelos associados</b>	A, B, C, E		D, F
<b>Educação contínua dos conselheiros e dirigentes.</b>	A, B, E		C, D, F

Fonte: Resultados da pesquisa.

Dos nove aspectos relacionados à gestão profissional nota-se que nas cooperativas A, B, E estão sendo efetuadas, são organizações que estão avançando na melhoria de seus gerenciamentos buscando eficiência diante do mercado, principalmente à medida que vão crescendo, aumentando seu número de associados, permitindo uma maior competitividade, assim como estão mais abertas as informações e, a busca de profissionais capacitados externos a cooperativa.

As cooperativas C, D e F ainda apresentam incertezas em seus modelos gerenciais. O SESCOOP (2008) apresenta a ideia de Jank (S/D), de que as cooperativas necessitam profissionalizar a gestão, mas ainda existe uma incerteza por parte das cooperativas em diferenciar propriedade e controle. De fato, a propriedade é dos associados, porém o controle precisa ser exercido por equipes competentes capazes de tomar decisões no longo prazo baseadas no comportamento do mercado. Vale reiterar que a decisão de profissionalização vai de encontro aos objetivos da organização, podendo contratar funcionários ou não, visando melhor desempenho das suas funções.

É preeminente observar que no quesito '*funcionários capacitados ao apoio a gestão*', os sujeitos da pesquisa mencionam a presença mesmo que parcialmente (cooperativa C, D e F) de profissionais preparados para auxiliar a gestão, onde esse aspecto vem cada vez mais sendo debatido, bem como as cooperativas vem buscando apoio desses profissionais. Outro aspecto relevante no quadro 4, diz respeito aos indicadores de satisfação dos produtos e serviços pelos associados, essa prática demonstra um *feedback* entre o que a organização está produzindo e servindo perante aos associados, mesmo que parcialmente é importante que se aborde essa prática.

Quando questionado, sobre o conhecimento dos dirigentes, bem como os conselheiros sobre cooperativismo, os entrevistados de modo geral apresentam dificuldades em discorrer o que é conceitualmente cooperativismo e cooperativa, o que denota baixa capacitação e pouco estímulo a formação de recursos humanos. Essa constatação vai de encontro ao estudo apresentado por Haas e Reisdorfer (2012). Os autores fizeram uma análise em sete cooperativas da região de Cerro Largo no Rio Grande do Sul, onde questionaram o nível de conhecimento dos dirigentes sobre cooperativismo, mostrando que apenas 14% consideram ter um conhecimento bom sobre o assunto. É apresentado também pelos autores, que os próprios dirigentes reconhecem na entrevista a deficiência sobre o conhecimento de cooperativismo e que precisam aprimorá-lo.

Outro questionamento, sobre conhecer a profissão de Gestor do Agronegócio, as respostas foram unânimes, onde todos confirmaram conhecer e ser uma profissão promissora ao mercado agropecuário. De acordo com os sujeitos do presente estudo, o curso oferecido pela UnB-Planaltina, vem formando profissionais aptos a atender a demandas do cenário agropecuário, com bons conhecimentos relacionados as questões cooperativistas. Essa informação possibilita que os profissionais gestores detenham maior aproximação e entendimento de questões de diferentes dimensões, relacionadas aos segmentos dos setores econômicos, e fiquem atentos às demandas e necessidades de profissionais qualificados em setores específicos, como visto no segmento cooperativista. Tais informações, bem como o presente estudo, instiga a abertura e melhor troca de conhecimento com as cooperativas, pois são ainda organizações fechadas a troca de informações.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A permanência do cooperativismo no atual cenário competitivo e dinâmico consiste na forma que as mesmas estão se adaptando ao contexto de mudanças e transformações dos ambientes e dos negócios. Trata-se de organizações com propósitos diferenciados e identidade peculiar, que as demandam equilíbrio das dimensões, econômico, social e ambiental, que é diferente de outras organizações que visam sobretudo, o lucro.

As cooperativas enfrentam grandes desafios no mercado competitivo em que estão inseridas, por isto, a introdução de um modelo de gestão efetivo é primordial no alcance de um bom desempenho de suas atividades. Contudo, as cooperativas agropecuárias de modo geral, assim como na região estudada vem trazendo resultados favoráveis para a economia local e do País.

O estudo apontou ainda que os componentes estruturais das cooperativas estão delineados e em evolução. Porém, ainda há muitos gargalos a serem superados, tais que dependem de uma gestão eficiente para manterem o desenvolvimento e o sucesso das organizações estudadas. A decisão de separação entre propriedade e gestão vai de encontro à cultura e os objetivos de cada organização cooperativista, ao que parece não é a preocupação da maioria das cooperativas apresentadas aqui, sobretudo as de porte menores.

Nesse ponto, pode-se inferir que a profissionalização da gestão deve estar vinculada e de maneira ampla e não somente dirigida para um pequeno grupo, o que possibilita o aparecimento e o apoio no poder de um grupo seletivo, como elucidaram Pereira e Rigo (2006) em relação aos “donos da cooperativa”.

Considerando os componentes diretivos, observa-se nas cooperativas aqui apresentadas, a constante necessidade de capacitação dos cooperados e colaboradores, além da busca por comprometimento com os resultados, assim como o aumento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. Ações precisam ser praticadas nas cooperativas buscando desenvolver e proporcionar algumas aplicações diretivas, tais como: aumento da capacitação profissional dos cooperados, dos executivos e dos profissionais de cooperativas; busca constante de maiores níveis de motivação, participação e comprometimento para com os resultados da organização.

Rodrigues (1997) apud (ANTONIALI; SOUKI, 2005), ressalta que as cooperativas, devido às suas características peculiares compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, seu

grande problema frente à globalização, pois terão que ser eficientes e competitivas. Tal fato implica na necessidade do aprimoramento da gestão, redução de custos, demissão de funcionários, demissão de maus cooperados e tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, eficiência e reciprocidade.

Evidencia-se, então, que as cooperativas estão envolvidas em uma complexa realidade e que a sua gestão necessita acompanhar essas constantes mudanças. Porém, conforme Rodrigues (2008), não se pode profissionalizar a gestão de uma cooperativa como outra empresa qualquer, pois ela não é. O quadro de gestores da cooperativa precisa ser qualificado adequadamente para administrar com eficiência e apoiar a tomada de decisão frente a complexidade do mercado atual sem perder a identidade cooperativa, respeitando seus preceitos.

O setor cooperativista ainda necessita de estudos relacionados diretamente ao seu modelo de gestão que possam demonstrar os modelos e as táticas mais eficientes. A criação da coesão social também requer estudos mais aprofundados, por ser um ponto de alta complexidade ao envolver relações humanas e a busca pelo seu estabelecimento econômico, onde aperfeiçoar as relações humanas necessita de uma abordagem multidisciplinar.

O presente estudo pode ser transcurso para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema aqui proposto, gestão cooperativista, bem como sua relação com os profissionais de gestão do agronegócio indicando perspectivas e desafios de uma formação interdisciplinar. Fomentando visão sistêmica, habilidades e competências, consolidando os interesses profissionais, tendo em vista como possibilidade profissional as demandas das cooperativas do agronegócio. Se confirma como premissa a constante transformação do mercado competitivo, a cooperativa tem de estar apta a se ajustar, constantemente, a essa dinâmica.

## REFERÊNCIAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional. **Quantidade de Membros**. 2014. Disponível em:

<<http://ica.coop/en/get-involved/blog/anonymous/2012/04/ica-welcomes-268th-member>>. Acesso em: 07 Out. 2018.

AMODEO, N. B. P. **Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural**. In: AMODEO, N. B. P.; ALIMONDA, H. (Orgs.) Ruralidades: capacitação e desenvolvimento. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p.151-176.

ANTONIALLI, L. M. **Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária**. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p. 135-159, 2000.

ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. **Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, Ribeirão Preto:SP, 2005.

BARASUOL, A. et al. **Cooperativismo e Profissionalização da Gestão em uma Cooperativa Agropecuária**. Revista Extensão Rural. DEAER – CCR – UFSM, Santa Maria, v.22, n.1, jan./mar. 2015.

BENINI, É. A.; BENINI, E. G. A. **Construção do Trabalho Associado Sob a Hegemonia Estatal: Organização, Solidariedade e Sociabilidade**. Organização & Sociedade - Salvador, v. 22 - n. 74, p. 325/344 - Jul./Set., 2015.

BIALOSKORSKI, Neto S. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. **Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos de agência**. BBR – Brazilian Business Review, v. 9, n. 2, p. 72/92, 2012.

BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento- MAPA. **Cooperativismo e Associativismo no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>> Acessado em: 01 de nov. 2018

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento- MAPA. **Evolução do cooperativismo no Brasil**. DENACOOB em ação / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 124 p., Brasília, 2006.

CHAGAS, V. F.; SANTOS, J. A. G. **Contribuição De Cooperativas Agropecuárias**

**Brasileiras Às Exportações No Período De 2010 A 2016.** In: XVI Semana de Economia e II Encontro de Egressos de Economia da UESB. Vitória da Conquista, Bahia, out. 2017.

COOK, M. L. **The Impact of CEO Tenure on Cooperative Governance.** *Managerial and Decision Economics*, v. 34, p. 218-229, 2013.

FERNANDES, D. M. M.; KARNOPP, E. **Cooperativismo:** evolução histórica e contribuições para os processos organizativos de cooperativas de agricultores familiares praticantes da agroecologia. *COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS* - v. 14, n. 1, jan./jun. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAAS, F. R.; REISDORFER, V. K. **Estudos de casos:** Modelos de gestão e políticas adotadas nas cooperativas de produção e comercialização da agricultura familiar na microrregião de Cerro Largo, RS – Brasil. In: II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. Porto Alegre, 2012.

JERÔNIMO, F. B., MARASCHIN, A. F., SILVA, T. N. **A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro:** estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 14, n. 26, p. 71-89. Passo Fundo, 2006.

MINATEL, J. F.; BONGANHA, C. A. *Agronegócios: A importância do cooperativismo e da agricultura familiar.* **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 4, n. 4, Mar., p. 247-259. Pirassununga, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Gestão de Cooperativas:** uma abordagem prática. 5. Ed. São Pulo: Atlas, 2011. 319 p.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo:** evolução no Brasil. 2014. Disponível em:  
<[http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao\\_no\\_brasil.asp](http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp)>.  
Acesso em: 29 Out. 2018

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **O Ouro Verde do Brasil.** Ramo Agropecuário. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/ramo-agropecuario>>  
Acessado em: 05 Nov. 2018.

PEREIRA, J. R.; RIGO, A. S. **Cooperativas de trabalho em Minas Gerais:** organização do trabalho. In. Encontro internacional de economia solidária. São Paulo: NESOL/FEAUSP, 2006.

PRESTES, R. V. **Desafios e vantagens no cooperativismo**: Estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal. UnB, Planaltina-DF, 2015.

RÊGO, E.E., Moreira, E. **Cooperativismo: uma breve discussão teórico-conceitual perpassando pelo socialismo utópico, marxista e anarquista**. Revista OKARA: Geografia em debate, João Pessoa, PB, v.7, n.1, p. 63-80, 2013.

REIS JUNIOR, N. **Aspectos Societários das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

RIOS, G. S. L. **O que e cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo**: Surfando a Segunda Onda. São Paulo: [s.n.], 2008.

ROMÃO, G. A. CONFORTI, T. T. LIMA, T. C. P. **Perfil de gestão**: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2012.

ROSSÉS, G.F. *et al.* **Sistema De Gestão Em Cooperativas**: O Caso Da Cooperativa Agropecuária Júlio De Castilhos. Revista em Agronegócios e Meio Ambiente, v.4, n.3, p. 421/443, set/dez. 2011

SALES, J. E. **Cooperativismo**: Origens E Evolução. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, CESG. n.1, p.23/34, jan/jun, 2010.

SANTOS, A. R. N. **A terceirização e as cooperativas na relação do direito do trabalho**. Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD, 2015. Disponível em:  
<<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/51305415.pdf>. >  
Acesso em: 29 Nov. 2018.

SCHNEIDER, J. O. **A Doutrina do Cooperativismo**: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. Cadernos de Gestão Social, UFBA. v.3, n.2, jul./ dez. 2012

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Diagnósticos e Recomendações**. Série Desenvolvimento em Cooperativas. SESCOOP, 2008.

SILVA, P.; ABRANTES, R.; OLIVEIRA, A. C. **Doutrina E Princípios Cooperativistas**: Um Estudo De Caso Na Cooperativa Maxi Mundi. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.5, n.3, pub.6, Jul. 2012.

SIMIONI, F. J. *et al.* **Lealdade e Oportunismo nas Cooperativas**: desafios e mudanças na gestão. RESR, Piracicaba, SP, vol. 47, n. 3, p. 739-765, jul/set, 2009

SOBREIRO, W. P. BODART, C. N. **Cooperativismo agropecuário**: a percepção de cooperados em Relação aos seus negócios. Perspectivas online. v.15, n.6, p. 14/30, 2016.

SOCREPPA, A. SILVA, E. **O princípio do interesse pela comunidade nas cooperativas.**

Cadernos Zygmunt Bauman. V. 7, n. 13, p. 106/116, 2017.

ULIANA, C.; GIMENES, R. M. T. **Avaliando o Desempenho Econômico de Cooperativas Agropecuárias a partir do EVA – Economic Value Added: Resultados de uma investigação empírica.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18., 2008, Gramado, RS.

ZANETTE, M. A. **Controle interno do cooperativismo de crédito: Um estudo de caso baseado nos componentes da metodologia de COSO.** Monografia – Ciências Contábeis – UFSC, Florianópolis-SC, 2007.