

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

OMAR OURO-SALIM

**CRISE DE IDENTIDADE NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NA
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE CATALÃO**

CATALÃO

2018

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS
DE TESES E
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: ☒ **Dissertação** ☐ **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Nome completo do autor: Omar Ouro-Salim

Título do trabalho: **CRISE DE IDENTIDADE NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE CATALÃO**

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento ☒ **SIM** ☐ **NÃO**¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

OMAR OURO-SALIM

Assinatura do autor²

Ciente e de acordo:


Assinatura do orientador²

Data: 11 / 01 / 2019

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente
- Submissão de artigo em revista científica
- Publicação como capítulo de livro
- Publicação da dissertação/tese em livro

²A assinatura deve ser escaneada.

OMAR OURO-SALIM

**CRISE DE IDENTIDADE NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NA
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE CATALÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional no nível de Mestrado Profissional.

Linha de Pesquisa: Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé
Ba

CATALÃO

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Ouro-Salim, Omar
CRISE DE IDENTIDADE NO COOPERATIVISMO: UM
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE
CATALÃO [manuscrito] / Omar Ouro-Salim. - 2018.
xii, 103 f.

Orientador: Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós-
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2018.
Bibliografia. Anexos. Apêndice.
Inclui siglas, abreviaturas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Cooperativa. 2. Equilíbrio. 3. Identidade. I. Ababacar Cissé Ba,
Serigne, orient. II. Título.

CDU 005



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No dia dez (10) de dezembro de 2018, às 14:00 horas, na sala 215 do Bloco Multifuncional (Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão), OMAR OURO-SALIM, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulada **CRISE DE IDENTIDADE NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE CATALÃO**, para a Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), Dr. Geraldo Sadoyama Leal (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convocado Interno) e Dr. Antônio Carlos dos Santos (Programa de Pós-Graduação em Administração/ Universidade Federal de Lavras, Membro Convocado Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de Mestrado Profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

Para uso da Coordenação/Secretaria do PPGGO	
 Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba Membro Presidente Universidade Federal de Goiás - UFG	 Prof. Dr. Wagner Rosalem Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás <i>Coord. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional-RC/UFG</i> SIAPE: 1563237 - Port. 0321
 Dr. Geraldo Sadoyama Leal Membro Convocado Interno Universidade Federal de Goiás - UFG	 Prof. Dr. Geraldo Sadoyama Leal Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
 Dr. Antônio Carlos dos Santos Membro Convocado Externo Universidade Federal de Lavras - UFLA	Observações:
 OMAR OURO-SALIM Omar Ouro-Salim Discente Candidato (a) Matrícula: 2016101889	Visto Secretaria: EX. Defesa nº 14/2018 Catalão, 10/12/2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, fonte de todas as forças, por manter minha fé e persistência na conquista deste título.

A minha família, meu pai, aos meus irmãos, meus afilhados, meus sobrinhos por estarem sempre complementando minha felicidade.

A minha mãe, eterna fonte de inspiração, apoio nas dificuldades, exemplo de fé e dedicação.

Ao meu orientador, Doutor Serigne Ababacar Cissé Ba, pela paciência, dedicação e compreensão que sempre apresentou. Obrigado pelos desafios oferecidos ao longo da jornada, eles me fizeram mais persistente.

A todos os professores, pela divisão do conhecimento e a oportunidade de visualizar novos horizontes.

Aos meus colegas de aula por compartilharem momentos difíceis, mas muito inspiradores e valiosos. Cada conversa ou momento com vocês foi primordial para a complementação desta caminhada.

Hoje sou melhor do que ontem e um dia serei melhor do que hoje, graças à disposição em estudar e ampliar meus horizontes.

À FAPEG pelo fomento da pesquisa.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar os motivos da crise de identidade vivenciada pela cooperativa agropecuária de Catalão no Estado de Goiás. O tema foi escolhido dada à relevância do dinamismo recente das cooperativas agropecuárias no Estado de Goiás e no Brasil. Por meio de um estudo de caso, foi pesquisada a cooperativa agropecuária de laticínio no Estado de Goiás, especificamente na cidade de Catalão hoje em processo de liquidação. O estudo realizado consistiu em traçar o perfil da cooperativa estudada, verificar o modelo de gestão adotado na cooperativa estudada, e por fim verificar o motivo da entrada em processo de liquidação. Uma vez escolhida, foi realizada uma pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas e não estruturadas. De posse dos dados, recorreu-se às técnicas de análise de conteúdo devido ao fato de o estudo ser de abordagem qualitativa. Os dados mostraram que a cooperativa tem definido os interesses sociais dos seus cooperados, visto que disponibiliza estrutura e serviços para tal; quanto aos balanços econômicos, ela apresenta um desempenho abaixo das expectativas, principalmente quanto aos planejamentos mercantil e financeiro. Ao considerar o processo de liquidação pelo qual passou a cooperativa, pode-se notar uma acumulação das dívidas pela cooperativa de muitos anos, e isso acrescido da perda de competitividade no mercado. Também a cooperativa investiu muito nas necessidades sociais dos associados ora o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates) destinado à esse tipo de prestação de serviço é insignificante. Tal fato provocou um desequilíbrio entre o polo social e o polo econômico da balança. O estudo mostrou que a cooperativa não elaborou um planejamento mercadológico para sustentar o polo empresarial que é o motor principal de equilíbrio. Nesse sentido, a cooperativa entrou em uma crise de identidade com a perda dos seus associados em prol das empresas concorrentes do ramo. O estudo possibilitou considerar os seguintes aspectos: apesar das fragilidades identificadas, a aplicação dos princípios e valores cooperativos ainda são importantes para preservar a identidade da cooperativa a fim de alcançar o verdadeiro modelo de equilíbrio cooperativo.

Palavras-Chave: Cooperativa; Equilíbrio; Identidade.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the reasons for the identity crisis experienced by the agricultural cooperative of Catalão in the State of Goiás. The theme was chosen due to the relevance of the recent dynamism of agricultural cooperatives in the State of Goiás and Brazil. Through a case study, the dairy farming cooperative in the State of Goiás was investigated, specifically in the city of Catalão, currently in liquidation process. The study consisted in drawing the profile of the cooperative studied, verifying the management model adopted in the cooperative studied, and finally verifying the reason for the entry into liquidation process. Once chosen, a field survey was conducted with semistructured and unstructured interviews. With the data, we used the techniques of content analysis due to the fact that the study is qualitative approach. The data showed that the cooperative has defined the social interests of its members, since it provides the structure and services for this; in terms of economic balance sheets, it performs below expectations, mainly in terms of commercial and financial planning. When considering the liquidation process through which the cooperative is going through, one can notice an accumulation of debts by the cooperative of many years, and this added to the loss of competitiveness in the market. The cooperative also invested heavily in the social needs of its members, and the Fund for Educational and Social Technical Assistance (Fates) for this type of service is insignificant. This fact caused an imbalance between the social pole and the economic pole of the balance. The study showed that the cooperative did not elaborate a mercantile planning to sustain the business pole that is the main motor of balance. In this sense, the cooperative entered into an identity crisis with the loss of its associates in favor of companies competing in the field. The study made it possible to consider the following aspects: despite the weaknesses identified, the application of cooperative principles and values are still important to preserve the identity of the cooperative in order to achieve the true model of cooperative equilibrium.

Keywords: Cooperative; Equilibrium; Identity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Breve recapitulação do cooperativismo no Brasil	33
Quadro 2: Distribuição de cooperativas por ramo no ano de 2017 do Estado de Goiás	34
Quadro 3: Princípios cooperativistas.....	35
Quadro 4: Número e categorias de participantes na cooperativa	69
Quadro 5: Demonstrativo dos resultados de exercício do ano 2016.....	69
Quadro 6: Perfis dos participantes e característica da Coacal até o Processo de liquidação...	69
Quadro 7: Fundamentos da identidade cooperativa	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ramos de Cooperativas Brasileiras	33
Figura 2: Conceito da Organização da Cooperativa.....	45
Figura 3: Equilíbrio Cooperativo.....	54
Figura 4: A Coesão Cooperativa	59
Figura 5: Quadrilátero de Desroche.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS

ACI ã Aliança Cooperativa Internacional

ACME - Associação das Cooperativas e Mutualistas Europeias

AECR - Associação Espanhola de Caixas Rurais

AG ã Assembleia Geral

AECR - Associação Espanhola de Caixas Rurais

BCE - Banco Cooperativo Español

BRDE ã Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

BVR - Associação Federal de Bancos Populares e Bancos Raiffeisen

CA ã Conselho de Administração

CC ã Cooperative Commission

CCB ã Cooperative Central Board

CG ã Cooperative Group

CNI ã Confederação Nacional Intercooperativa

COACAL ã Cooperativa Agropecuária de Catalão

COGECA - Comitê Geral de Cooperação Agrícola da União Europeia

COLAC - Confederação Latino-Americana das Cooperativas de Economia e Crédito

COOP FR ã Coopérative Française

CNSAC ã Comitê Nacional de Solidariedade e Ação Cooperativa

CRS ã Cooperative Retail Services

CS ã Cooperative Society

CU ã Cooperative Union

CUNA ã Cooperative Credit Union Association

DAC - Departamento de Assistência ao Cooperado

DGRV-Deutscher Genossenschaftsund Raiffeisenverband e. V

EUROCOOP - Comunidade Europeia das Cooperativas de Consumo

FATES ã Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

FCO ã O Fundo de Financiamento do Centro-Oeste

FNCI ã Federação Nacional das Cooperativas Italianas

GNC ã Grupo Nacional de Cooperação

ICOM ã Industrial Common Ownership Moviment

ICMIF - Federação Internacional da Cooperativa e Mutual de Segurança
ILO - International Labour Organization
IRECUS - Institut de Recherche et d'Education pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke
JA Group - Japan Agriculture Cooperative Group
JLP ã John Lewis Partnership
MCC - Mondragón Corporação Cooperativa
NCUA - National Credit Union Administration
OCB ã Organização das Cooperativas Brasileiras
OCE ã Organização das Cooperativas Estaduais
OGV - Österreichischer Genossenschafts Verband
OIT- Organização Internacional do Trabalho
PIB ã Produto Interno Bruto
PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SEBRAE ã Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCOOP ã Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI - Serviço Social da Indústria
UNCI ã União Nacional das Cooperativas Italianas
UNICOOP ã União Italiana das Cooperativas
RATES ã Reserva de Assistência Técnica Educacional e Social
RBG - Österreichische Raiffeisen Banken
RCC ã Rural Credit Cooperative
UEPS - União Europeia de Farmácias Social
UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
WOCCU ã World Council of Credit Union

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Problematização da pesquisa.....	16
2. OBJETIVOS	18
2.1. Objetivo Geral	18
2.2. Objetivos Específicos	18
3. JUSTIFICATIVA	18
4. REFERENCIAL TEÓRICO	20
4.1. Cooperativismo no mundo: Primórdios e Evolução.....	20
4.2. Evolução das cooperativas no mundo	23
4.3. O Paradigma Cooperativo	40
4.4. Cooperativas: o que são?	43
4.4.1. Gestão das Cooperativas.....	46
4.4.2. Ramo Agropecuário	48
4.5. Planejamento Estratégico	49
4.6. Os Desafios Cooperativos	51
4.7. A Busca do Equilíbrio Cooperativo.....	53
4.7.1. Coesão e Práticas Associativas	56
4.7.2. As Especificidades Cooperativas	59
4.8. Responsabilidade Social das Cooperativas	63
5. METODOLOGIA.....	65
5.1. Breve Histórico da Cooperativa Coacal	65
5.2. Abordagem da Pesquisa	66
5.3. Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados	66
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	68
6.1. Perfil da Cooperativa estudada (Conselheiros Administrativos, Associados, e Funcionários) .	68
6.2. Modelo de Gestão Adotado na Cooperativa Estudada.....	72
6.3. Motivos da entrada em Processo de Liquidação da Cooperativa	84
7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	89
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICES.....	98
ROTEIRO DE PESQUISA I.....	98
ROTEIRO DE PESQUISA II.....	104
ROTEIRO DE PESQUISA III.....	108

1. INTRODUÇÃO

A cada ano, as organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais turbulentos e complexos da história, em decorrência da globalização comercial que afetam o cenário empresarial e as estruturas organizacionais. Isto exige um processo de inovação tecnológica, uma implementação de novas estratégias, um monitoramento e controle do desempenho das organizações (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Techemayer (2002) afirma que o acelerado ritmo da globalização, fatores socioeconômicos e o mercado capitalista emergente provocam transformações em todos os segmentos da economia. De acordo com Porter (1991), essas mudanças estão relacionadas às características da sociedade onde as organizações estão inseridas, além de estarem ligadas a fatores políticos, legislação e decisões econômicas por parte do Estado. Esses fatores afetam as organizações, exigindo delas habilidade e flexibilidade para lidar com as mudanças.

A ideia do cooperativismo, surgiu com os pioneiros de Rochdale e com os primeiros pensadores tais como Peter, Cornelius, Plockboy (1620-1695) e John Bellers (1654-1725). A partir de 1659, Plockboy publicou um documento tratando das economias solidárias para denunciar as explorações humanas, promovidas pela revolução industrial. A associação cooperativista tem como objetivo, a satisfação das necessidades dos membros da cooperativa (alimentação, alojamento, lazeres etc.), também a maximização da produção, e da consumação (MARTIN *et al*, 2012).

Mladenatz (1933) mostrou que o objetivo da criação da cooperativa, é reunir as pessoas para trabalhar em conjunto. Nesse sentido, o dinheiro não representa a verdadeira riqueza da cooperativa, mas o trabalho dos seus membros.

Portanto, os grandes pioneiros do cooperativismo refletiram sobre os problemas sociais na época da revolução industrial a fim de elaborar as alternativas sociais e humanitárias. Eles se reuniram em grupos de cooperativas, para desenvolver as ideias em torno da cooperação, e esse agrupamento foi um sucesso na história do cooperativismo. Os sucessores, continuaram essas reflexões e experimentações, e melhoraram o modelo cooperativista até chegar a um modelo que sobreviveu ao longo dos tempos. Assim, Henri de Saint-Simon, Charles Fourier, Philippe Buchez, Louis Blanc, e Robert Owen participaram em teoria e em prática na consolidação dos trabalhos dos pioneiros de Rochdale. Herman Shultz-Delitzch, Friedrich Wilhelm Raiffeissen, Alphonse Desjardins, Georges Fauquet,

Henri Desroche, e Claude Viennez fazem parte desta longa história da reflexão e das ações cooperativistas. A maioria desses pioneiros, eram filósofos do século das luzes.

Filósofos como Kant (1724-1804), e Rousseau (1712-1778), desenvolveram na mesma época seus pensamentos e ideias, segundo as quais a democracia, e a educação, são as vozes a privilegiar para a emancipação dos indivíduos. Para eles, o feudalismo e o monarquismo não são as únicas maneiras de organizar a sociedade. Percebe-se que atualmente, o capitalismo não é mais o único meio para transformar a sociedade mas sim o cooperativismo que tem uma visão mais humanista do que o capitalismo que tem uma visão a curto prazo focalizada em bens materiais e lucros. O cooperativismo coloca o ser humano em primeiro lugar na sociedade (IRECUS, 2012).

De acordo com Fauquet (1980, p.60), existe em uma cooperativa um polo social e econômico. Para o autor, o polo social é ligado às necessidades em comum dos membros, que se identificam nos seus objetivos, seja de um valor menor para a produção, no qual serão consumidores, seja de melhor preço para sua produção. Pode se deduzir então que a cooperativa é uma sociedade de pessoas unidas com interesse comum e não uma sociedade de capital. Portanto, o polo econômico é ligado às atividades de uma empresa comum.

De acordo com Côté (2001), o modelo de equilíbrio cooperativo representa um modelo pertinente para as cooperativas emergentes, pois facilita a implementação dos parâmetros-chave baseados nos planejamentos estratégicos e na preservação da identidade cooperativa. Segundo o autor o modelo de equilíbrio cooperativo é composto de três práticas: práticas estratégicas para operacionalizar os objetivos da cooperativa, práticas associativas para reforçar a união entre os associados, e práticas empresariais para efetuar as vendas dos produtos e serviços.

O equilíbrio cooperativo consiste então no fortalecimento e na estabilidade do modo de organizações cooperativas no contexto de alcance da identidade cooperativa. Levar em conta o ambiente competitivo no qual a cooperativa funciona, é imprescindível a elaboração do modelo de equilíbrio cooperativo. O modelo de equilíbrio cooperativo, exige o desenvolvimento de práticas distintas, democráticas e empresariais. Nesse contexto, é importante ficar atentos às práticas democráticas, muitas vezes negligenciadas (CÔTÉ, 2001).

Para Côté (2001), as empresas não cooperativas estão sob fortes pressões ambientais. As cooperativas não são exceção à regra. No entanto, essas pressões muitas vezes as empurram a se comportar como as empresas capitalistas. Segundo o autor as cooperativas

estão adotando um status de empresa de capital próprio. Esses comportamentos conduzem a uma crise de identidade cooperativa. Nesse caso é necessário (re) visitar o modo de organização cooperativa em um contexto contemporâneo, e questionar sua relevância em vista da evolução do ambiente em que ela evolui (CÔTÉ, 2001).

De forma histórica, a diferença cooperativa se inspira dos princípios de Rochdale. Os associados tornam-se proprietários em grande parte para responder às suas necessidades. A propriedade cooperativa está, portanto, subordinada ao uso e, ao fazê-lo, deve incorporar laços que não são apenas de natureza econômica, pelo contrário deve fortalecer o status socioeconômico do membro e da cooperativa (CÔTÉ, 2000).

As naturezas coletivas e individuais da cooperativa requer a harmonização de interesses individuais e coletivos. Além da diferença construída sobre o reforço do poder de compra dos usuários e abatimento, o modo de organização cooperativa representa uma produção e redistribuição mais equitável da riqueza na medida em que leva em consideração as necessidades e a busca do bem-estar do maior número dos cooperados. Nesse contexto, a cooperativa constitui um modelo de aspiração do ideal da justiça social (CÔTÉ, 2009).

1.1. Problemática da pesquisa

O cooperativismo no mundo passa atualmente um período de crise de identidade em que é preciso repensar um novo modelo de gestão e de equilíbrio cooperativo. Diante das pressões capitalistas causadas pela globalização, novos regimentos e inovações tecnológicas, as cooperativas estão se tornando cada vez em empresas individualistas sem identidade. No entanto, essas transformações afetam todas as organizações cooperativas, e é necessário que cada uma delas reavalie suas estratégias e dê um jeito de torná-las eficientes para sobreviver neste ambiente altamente competitivo (CÔTÉ, 2009).

Assim, num ambiente cada vez mais competitivo, os gestores e dirigentes, questionam a capacidade de a organização cooperativa ser competitiva. As transformações ambientais não são os únicos fatores de influência sobre a evolução das cooperativas. Mas existem, diversos fatores estruturais de diversos graus, que afetam os princípios e valores das cooperativas (CÔTÉ, 2009). Em seguida, são elencadas algumas dessas mudanças estruturais.

De acordo com Thériault (1997), a primeira mudança estrutural aconteceu no século XIX. Assiste-se cada vez mais a uma estrutura individualista, adquirida do século XIX, e

acrescentada pelo movimento capitalista. Com esta estrutura individualista, não existe mais um interesse comum dos associados a fim de trabalhar em conjunto. Em vez disso, cada um procura seu próprio interesse, e não o da cooperativa. Os associados estão se tornando cada vez mais clientes, por falta de comprometimento com a cooperativa e vice-versa, esquecendo assim dos princípios e valores da cooperativa (CÔTÉ, 2009).

Em segundo lugar, existe hoje em dia, um aumento dos associados, e uma intercooperação da cooperativa. Em algumas cooperativas, pode-se encontrar até mais de 100 mil membros. É um aspecto positivo para a cooperativa, mas, por outro lado, isso dificulta um controle real das cooperativas. Esse número de associados causa o problema de ação coletiva. Esse fato acontece, pois, a adesão livre é feita a um preço mínimo, e dá direito ao associado de ser proprietário e usufruir dos bens e serviços da cooperativa. Tal estrutura de propriedade, faz com que o associado se aproprie dos benefícios de ação coletiva, evitando os custos. Diante dessa lógica de ação coletiva, pode-se esperar que poucos associados se preocupem com os assuntos da cooperativa. Esse fator estrutural, reforça o surgimento de individualismo (CÔTÉ, 2009).

A terceira mudança estrutural, é referente à interpenetração dos campos de atividades das cooperativas e dos inúmeros de concorrentes. Assim, os associados tendem a comparar a cooperativa com uma empresa capitalista em relação aos produtos e serviços oferecidos. Ao fazer negócio com sua cooperativa, os associados são pouco conscientes da relação específica em que eles são engajados. A pequena quantidade de capital investida, está mais associada com as despesas, invés de uma decisão consciente para se tornar proprietário da cooperativa, e satisfazer as necessidades desta última. Isso é relacionado, à procura do interesse pessoal do associado e não o interesse comum (CÔTÉ, 2009), o que dificulta, a razão de ser das cooperativas num mercado cada vez mais competitivo, onde o associado está se tornando somente um usuário, e deixando de ser um verdadeiro proprietário, ou dono da cooperativa para contribuir com o desenvolvimento dela. Todos esses fatores citados, influenciam a identidade cooperativa que define os princípios e valores cooperativos.

Sendo assim, para a definição do problema de pesquisa levou-se em consideração a expectativa de investigar sobre o fenômeno que deve existir dentro das cooperativas para alcançar sua verdadeira identidade através do estabelecimento de equilíbrio entre o social e o econômico. O problema é expresso, então, pela seguinte questão: o que levou a cooperativa agropecuária de Catalão viver uma crise de identidade?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em investigar os motivos da crise de identidade vivenciada pela cooperativa agropecuária de Catalão no Estado de Goiás.

2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que se relacionam com o objetivo geral são:

- I) Traçar o perfil da cooperativa estudada (Conselheiros Administrativos, Associados e Funcionários);
- II) Verificar o modelo de gestão adotado na cooperativa estudada;
- III) Verificar os motivos da entrada em processo de liquidação da cooperativa.

3. JUSTIFICATIVA

Costa (2008), mostra através do seu estudo, a importância do processo de tomada de decisões estratégicas, e como estas obtêm sucesso está nas implicações relacionadas com o desempenho setorial e o desenvolvimento econômico dos países. Portanto, as organizações como as cooperativas, devem adequar as suas estratégias como forma de se tornar competitivas no mercado brasileiro, e de se adequar à instabilidade econômica. Com isso, as cooperativas são capazes de superar a escassez de recursos financeiros e compartilhar riscos e custos. As cooperativas por meio de seus princípios e valores podem ser uma saída para as crises econômicas que predominem no mundo.

De acordo com Mattana; Noro e Estrada (2008), o mundo se torna visivelmente único e existe uma intensa competição globalizada em que uma organização precisa se tornar cada vez mais competitiva para ter sucesso. Nesse sentido, as cooperativas, precisam fortalecer sua identidade por meio da participação coletiva dos membros, desenvolvimento de coesão e associação, projeto de educação cooperativa, governança democrática, e planejamento estratégico dos negócios.

No estudo das funções social e econômica das organizações cooperativas, confere-se a importância dada pela Lei 5.764/71, artigo 28, inciso II, que diz respeito ao Fates (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social), recurso que simboliza o engajamento das organizações cooperativas com o social e justifica a essência do cooperativismo (BRASIL, 1971).

Ao trazer essa pesquisa para o âmbito da cooperativa agropecuária, acredita-se estar contribuindo não só na identificação do papel social desempenhado por esta cooperativa, mas também para mostrar a relevância do papel econômico, e do equilíbrio cooperativo que deve ser o motor propulsor das cooperativas no momento da competitividade.

Vale a pena destacar que, a escolha da cidade de Catalão localizada no Estado de Goiás se justifica pelo domínio da atividade agrícola neste Estado. Além disso, no Estado de Goiás tem mais de 215 cooperativas com 194.441 cooperados, 11.108 empregos e 9,79 bilhões em receitas (operacionais e financeiras). Dos 13 ramos do cooperativismo existentes no país, 11 deles estão presentes no Estado de Goiás. O cooperativismo goiano tem suas origens ligadas ao processo de ocupação e expansão da fronteira agrícola na década de 40. Sua origem está ligada ao processo de interiorização do país e de uma nova divisão do trabalho (OCB-GO, 2018).

Conforme os dados das Nações Unidas (2011), no Brasil, as cooperativas agropecuárias foram responsáveis por 37,2% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola e por 5,4% do PIB nacional em 2009, garantindo cerca de 3,6 bilhões de dólares em exportações. Percebe-se que o cooperativismo agropecuário é um negócio viável para o Estado de Goiás, pois, por meio de seus arranjos locais, mesmo havendo dificuldades, ele está apontando que é possível o Estado crescer socialmente e economicamente (OCB-GO, 2018).

Nesse contexto, o papel das cooperativas agropecuárias é relevante no Estado de Goiás e no Brasil, visto suas especificidades econômicas e sociais.

Segundo o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE, 2003), pode-se deduzir por meio dos seus princípios e valores que o cooperativismo pode prestar uma grande contribuição para o desenvolvimento econômico e social de uma região, estado ou país, através:

- Do aumento das oportunidades de trabalho, inclusive por meio da associação de pessoas em cooperativas de trabalho;
- Da diminuição da desigualdade na distribuição da renda, por permitir que indivíduos que, de outro modo atuariam isoladamente, consigam negociar em bases mais favoráveis

com fornecedores e compradores organizados, na maioria das vezes, sob a forma de oligopólio;

- Do fortalecimento das instituições, democráticas, uma vez que, nas cooperativas, todas as decisões relevantes devem ser tomadas mediante a anuência de seus membros;
- Da defesa das liberdades individuais, haja visto que as cooperativas não devem possuir vínculos com o Estado, partidos políticos, igrejas, imprensa e outras instituições de poder;
- Da humanização das relações econômicas, uma vez que, nas cooperativas, os associados são, ao mesmo tempo, trabalhadores, clientes, administradores e donos.

Para Ilo (2002), a importância do papel desempenhado pelas cooperativas no desenvolvimento econômico e social das nações veio na forma da emissão, pela Organização Internacional do Trabalho em junho de 2002. Este reconhecimento, destaca a contribuição das cooperativas para o desenvolvimento humano sustentável, além de sua importante atuação no combate à exclusão social, e recomenda aos governos a adoção de políticas que incentivem o cooperativismo.

Este estudo pode ser uma referência de pesquisa para outras organizações do mesmo setor que necessitam de estratégias para se tornar mais competitivas e se desenvolverem.

Assim, ao considerar o atual cenário econômico no Brasil, o modelo de equilíbrio cooperativo pode ser um importante meio de gestão que as cooperativas podem adotar para superar a escassez de recursos, compartilhar riscos e custos, oportunidades de economia de escala, aprendizado e competitividade.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Cooperativismo no mundo: Primórdios e Evolução

Para Pinho (1966), as cooperativas, surgiram no final do século XVIII, e início do século XIX na Europa, como iniciativas contra as péssimas condições de vida dos trabalhadores. As cooperativas mais antigas que se tem noticiadas são: a cooperativa do trabalho na Inglaterra (1760), a cooperativa de consumo na Escócia (1769), e a cooperativa de consumo inglesa (1795). Depois desse período, houve uma grande proliferação das cooperativas de consumo na Inglaterra. Entretanto, antes de 1844, todas as tentativas de se

implantar as cooperativas de consumo foram fracas, sobretudo em Brighton (1827), em Guebwiller (1828) e Lyon (1835).

Segundo Souza (1992, p.2), o crescimento do cooperativismo iniciou-se com crises, com a revolução industrial do século XIX, a questão socialista, e a posição da igreja cristã. De forma histórica, começou a fase de criação das sociedades cooperativas. Mas seu crescimento foi dificultado no início do século XX, pela primeira Guerra Mundial. Depois, da Segunda Guerra Mundial, que o cooperativismo se expandiu, e consolidou-se na década de 60. Resumindo, o cooperativismo, encontrou muitas dificuldades para se desenvolver.

De acordo com Pinho (1966), houveram também, algumas experiências exitosas, era o caso das cooperativas de consumo de Rochdale, cooperativas alemãs de crédito Schlse ã Delitzsch (cooperativa que leva o nome do seu criador alemão e da cidade de Delitzsch, onde surgiu por volta de 1849 para auxiliar a classe média urbana), outra cooperativa alemã de crédito urbana Raiffeinsen (cooperativa fundada por Raiffeinsen, entre 1847-1848, para atender às necessidades dos agricultores), cooperativa canadense Desjardins (cooperativa fundada por Desjardins no Canadá), que influenciaram outras cooperativas no mundo. E foi assim por diante que, as cooperativas alcançaram o mundo inteiro para provar sua capacidade humanista de agir e de reunir as pessoas excluídas (trabalhadores, lavradores) da sociedade.

Portanto, através da cooperativa Raiffeinsen na Alemanha, foram desenvolvidas as cooperativas de crédito rurais ou urbanas na Europa, e depois se espalharam nos continentes americanos, asiáticos e africanos. De forma geral, o cooperativismo de crédito está muito desenvolvido na Europa. Na Itália, o cooperativismo é aberto e funciona como banco, na Áustria ele é bem organizado e segue o modelo alemão, na Holanda ele é bem-sucedido e estruturado mantendo apoio para os países subdesenvolvidos (SOUZA, 1992).

Alguns pioneiros como Herman Schulze, principalmente, Fredrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha; Ludovic de Besse e Louis Durand, na França, Alphonse Desjardins no Canadá, mudaram as condições de vida da comunidade, o que as cooperativas continuam fazer, seguindo os passos desses valentes pioneiros a fim de suprir as necessidades dos seus associados e da comunidade em que está inserida. Vale apenas destacar que a própria cooperativa, é construída pelos próprios associados, por isso fala-se de associação de comunidade mútua (PASCAL, 2011).

Esse rápido avanço do cooperativismo, permite concluir como Boudout (1970, p. 226) *pela força econômica que representa, pela vitalidade, e o militantismo dos homens que*

a animam, é uma das forças do cooperativismo. Entretanto, muitos autores situem o fundamento do cooperativismo nos pioneiros de Rochdale, pois eles constituem o ponto de partida, que unem a maior parte das cooperativas do mundo inteiro, de todos os ramos ou setores (com sede, inicialmente em Londres e, desde 1980, em Genebra), apoiando cada vez a aplicação dos princípios e valores cooperativos. Nesse sentido, que foi criado a ACI (Aliança Cooperativa Internacional), que é um órgão internacional, com objetivo de preservar e defender os princípios e valores do cooperativismo no mundo.

Para Gide (1974, p.27), o cooperativismo *é a ideia cooperativista; não é uma teoria de gabinete; mas ele saiu da prática de vida e das necessidades da classe operária. Ele não surgiu de repente do cérebro de alguns sábios; mas dos próprios pensamentos do povo.* O cooperativismo, não é então, um assunto novo como a maioria pensa, mas ele fazia parte do relacionamento humano, e coloca em primeiro lugar, as necessidades do ser humano.

De acordo com Silva Filho (2001), o sucesso da cooperativa de Rochdale, incentivou o cooperativismo pelo mundo, de tal maneira que os valores (solidariedade, igualdade, fraternidade, democracia, equidade, responsabilidade social, transparência), e os princípios elaborados pelos probos pioneiros são, até hoje fixados e continuam a ser fortalecidos através da educação cooperativa, mas com algumas e pequenas mudanças, adotados pelo cooperativismo atual. Mas isso, de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

Conforme Pinho (1982, p. 65), o cooperativismo transformou-se em decorrência dos problemas resultantes da própria evolução, das pressões ambientais, que deixou de ser uma simples associação mútua para se transformar em complexa organização social. De outra forma, a cooperativa incorpora todos os problemas da empresa capitalista atual. E, além disso, se inspire no ideal das empresas capitalistas, acaba em uma complexa sociedade, tecnicamente diferenciada e burocraticamente dirigida. Assim, na concepção socioeconômica, a cooperativa se modernizou alterando-se dos seus princípios fundamentais:

Como associado-empresário-usuário racional, o cooperado renuncia a uma parte de sua autonomia e de seu poder para se unir cooperativamente a outros empresários, submetendo-se aos princípios de igualdade e da gestão democrática, bem como à formação de um patrimônio ou acervo de utilidade coletiva, mas impartilhável entre os associados. Aceita limitações à sua decisão pessoal, impostas pelas assembleias gerais (AG) de cooperados, em troca de determinadas vantagens, tais como: redução de custos, economia de escala, ampliação do mercado, defesa de sua produção ou da sua atividade profissional, realização solidária de empreendimentos que transcendem o âmbito de sua capacidade técnica e financeira e aumento de serviços econômicos e sociais à sua disposição, etc. Em todas as situações, entretanto, o cooperado não está com a reforma moral

do homem, a correção de distorções ou a mudança do sistema em que vive. Está apenas interessado em realizar sua atividade econômica com mais eficácia e é neste sentido que busca a ação cooperativa. Esse enfoque da cooperativa como técnica organizatória eficaz na promoção do desenvolvimento socioeconômico passa a se tornar significativo, sobretudo nos últimos anos. Então, paralelamente ao cooperativismo de inspiração rochdalena, desenvolve-se um cooperativismo sem Rochdale na acepção doutrinária, que utiliza a cooperativa como técnica empresarial (PINHO, 1982, p. 66).

Para Rech (2000, p. 144-145):

O cooperativismo tem várias características similares no mundo todo, tendo em vista a posição e a visão de cada cooperativa a partir das óticas capitalista e socialista; a visão capitalista é caracterizada pela concentração de capital, e a visão socialista surge como alternativa para uma nova ordem socioeconômica e dominante.

4.2. Evolução das cooperativas no mundo

Os princípios cooperativistas definidos pelos pioneiros de Rochdale são aceitos atualmente como as funções em que todas as cooperativas devem operar. Os princípios foram revisados e atualizados, mas permanecem os mesmos. Atualmente, o movimento cooperativo foi estimado por cerca de 1 bilhão no mundo com mais de 100 milhões de funcionários no mundo inteiro. Aponta-se que quanto mais os cooperados forem unidos, mais a cooperativa irá crescer a fim de ultrapassar a dominação do sistema capitalista atual (OCB, 2017).

A França é o líder europeu em termos de ações, com mais de 26 milhões de membros, seguida pela Alemanha (22,2 milhões), Países Baixos (16,9 milhões), Reino Unido (14,9 milhões), e Itália (12,6 milhões), 40% da população francesa são membros de uma cooperativa. Com mais de 1,2 milhão de funcionários nas cooperativas, a França também está posicionada em 1º lugar, na frente da Itália (1,1 milhão), da Alemanha (860.000), da Polônia (300.000), e da Espanha (290.221). Finalmente, a França é o primeiro país em termos de volume de negócios, com 307 bilhões de euros, seguida pela Alemanha (ü 195 milhões), Itália (ü 150 milhões), e Países Baixos (ü 81 milhões). A França é o terceiro em termos de número de cooperativas, atrás da Itália (39.600) e da Turquia (33.857) e na frente da Espanha (20.050) (COOP FR, 2017).

4.2.1. As Cooperativas na França

Atualmente na França, as 21 mil cooperativas trabalham com 24 milhões de membros, e empregam cerca de um milhão de funcionários em todos os ramos. Em 2010, as cooperativas representavam cerca de 288 bilhões de euros. As cooperativas na França são líderes em muitos mercados: as cooperativas agrícolas são representadas por 40% de participação no mercado, as cooperativas comerciais representam 28% de comércio de varejo e os bancos cooperativos representam 60% da atividade do banco nacional (COOP FR, 2017).

O modelo cooperativo francês tem a maior diferenciação tipológica. Todos os setores cooperativistas atingiram um estágio avançado de desenvolvimento a nível individual e a nível de integração setorial considerável. Portanto, o movimento cooperativista francês falhou a integração em termos de estrutura organizacional de terceiro nível. A situação ainda é caracterizada por uma grande fragmentação organizacional. O elemento que permite entender melhor o nível de dispersão organizacional do movimento cooperativo francês, é revelado pela composição de sua secretaria nacional, formada por apenas três pessoas. A França é um dos países do mundo onde o cooperativismo de crédito é mais expressivo, está mais desenvolvido e profissionalizado (COOP FR, 2017).

Atualmente, o crédito mútuo na França está longe de afundar-se na tradição, dando provas de sua vitalidade pela ativa participação de seus membros, estando comprometido com o desenvolvimento. São mais de 20 federações regionais, uma confederação nacional, e um banco central de crédito mútuo, todos voltados para a satisfação das necessidades sociais e econômicas. Sua estrutura é bem flexível, permitindo à comunidade da região a compreensão do papel de suas atribuições relativas ao seu próprio futuro (COOP FR, 2017).

4.2.2. As Cooperativas na Inglaterra

Existem 6.169 cooperativas no Reino Unido. Desde 2008, houve um aumento de 28% do número de cooperativas no Reino Unido, a economia das cooperativas aumentou de 23%, e houve um aumento de 36% do número de cooperados, que são de 15.353.000 (COOPERATIVES UK, 2013).

▪ Características e tendências das cooperativas britânicas

No plano histórico, o movimento cooperativo inglês está voltado principalmente para cooperativas de consumo. Na década de 90, seguindo o rápido declínio da quota de *Cooperative Society* (CS) e depois de uma tentativa de aquisição por uma empresa privada,

o CS realizou a fusão com o segundo maior grupo no Reino Unido, *Cooperative Retail Services* (CRS), com a criação de *Cooperative Group* (CG), que se tornou a maior cooperativa de consumo do país. O CG fez uma grande campanha para revitalizar sua marca em todas as suas 4.500 lojas, que têm uma gama de atividades que cobrem o varejo de alimentos, agências de viagens, bancos, seguros, farmácias, serviços funerários, e serviços públicos. As tendências que podem ser observadas são somente as áreas de varejo e de farmácia, que representam a parte dominante da economia cooperativa no Reino Unido. O setor emergente é o das energias renováveis. Desde 2008, mais de 30 cooperativas de energia verde foram estabelecidas com uma capacidade de produção de 19,6 MW. Outra área emergente é as sub escolas de status cooperativas. Existem hoje 242 escolas cooperativas ativas no Reino Unido (PEZZINI, 2014).

▪ **Representação de associações**

Cooperatives UK é a organização de cooperativas no Reino Unido. É o sucessor da federação de cooperativa criada em 1870 nomeado *Cooperative Central Board* (CCB), antes de mudar seu nome para *Cooperative Union* (CU), e, agora, tornou-se *Cooperatives UK*, na sequência da sua fusão com as cooperativas de trabalho reunidas em *Industrial Common Ownership Movement* (ICOM) em 2001. Essa nova organização começou a se implantar quando Pauline Green tornou-se presidente-executivo da CU em janeiro de 2000. Sob sua liderança, foi lançada a *Cooperative Commission* (CC), que, em 2001, apresentou o relatório final *The cooperative advantage: Creating a successful family of Cooperative businesses*. A resposta operacional para o relatório teve como resultado imediato o fortalecimento das ligações, uma maior visibilidade e um novo papel para a CU (PEZZINI, 2014).

Essa situação levou a CU e a ICOM a se fundir. Ambos os setores cooperativos de consumo e de trabalho, portanto, se encontraram pela primeira vez desde sua separação em 1880. *Cooperatives UK* é a federação de cooperativa que também inclui outras federações de cooperativas (atualmente com 19 cooperativas), portanto deve-se reconhecer que seu peso é consideravelmente baixo comparativamente ao setor de consumo. O pessoal da *Cooperatives UK* é composto por 27 pessoas que cobrem várias funções de assessoria política, adesões e comunicação. Na breve descrição da evolução do cooperativismo inglês, pode-se destacar uma evolução gradual em direção a um modelo *Inter setorial*. O movimento é fortemente caracterizado e dominado por setor pelos consumidores e uma concentração de atividades em duas grandes cooperativas: *Cooperative Group* (CG), e *John Lewis Partnership* (JLP) (PEZZINI, 2014).

4.2.3. As Cooperativas na Itália

O cooperativismo italiano é baseado em uma estrutura composta de Federação Nacional das Cooperativas Italianas (FNCI). Essa estrutura tornou-se a Liga Nacional de Cooperativas Italianas em 1893. Mazzini, socialistas, liberais, e católicos fizeram a síntese de diferentes sensibilidades e dos projetos de cooperação. Em 1919, o componente católico, constituiu uma organização autônoma nomeada confederação das cooperativas italianas que, com outras organizações, foram alistadas na organização fascista de cooperativas em 1926. Na Itália, a experiência cooperativa é organizada em referência a estações de cooperativas que são associações de representação, assistência, proteção e monitoramento. Em uma única instância, são organizadas cooperativas de diferentes setores (agricultura, crédito, consumo, habitação etc.). Cooperativas centrais estão sujeitas a um reconhecimento por parte do Estado, que lhes delega o exercício de controle periódico em função das organizações associadas com a revisão da cooperativa (PEZZINI, 2014).

De acordo com os representantes da política central, a cooperativa italiana é estruturada em dois níveis: primeiro, em horizontal (cooperativas provinciais, regionais, nacionais, industriais), e um segundo cuja articulação se baseia na atividade. Isso permite para as cooperativas centrais ter um papel estratégico de orientação e promoção da economia cooperativa, utilizando melhor toda a rede e as várias especializações setoriais. Assim, fatores de desenvolvimento cooperativos, tais como transferência de *know-how*, formação, coordenação de projetos estratégicos, pesquisas e instrumentos financeiros poderão trazer resultados muito eficazes para a economia cooperativa atual. Essa capacidade pode direcionar as energias, recursos e conhecimento de todo o sistema cooperativo para explorar e experimentar novos desafios cooperativos (PEZZINI, 2014).

4.2.4. As Cooperativas na Alemanha

Seguidores do movimento de Rochdale, a Alemanha é o 5º país do mundo em expressão do cooperativismo financeiro, e as cooperativas são *ófull bank*, o que significa que têm todos os direitos e as obrigações de qualquer banco (operações permitidas, supervisão, etc.) Apesar de terem vindo de ambientes sociais diferentes, Herman Schulze e Friedrich Wilhelm Raiffeisen guardavam as mesmas impressões sobre o problema de crédito para os lavradores e trabalhadores. Portanto, o setor financeiro cooperativo na Alemanha é

um dos mais poderosos e sólidos do mundo, graças a uma minuciosa auditoria, controles internos e a plena supervisão por parte da superintendência federal de serviços financeiros. Além da DGRV (*Deutscher Genossenschaftsund Raiffeisenverband e. V.*), existem na Alemanha três federações nacionais especializadas segundo a atividade de seus membros na representação dos mesmos, entre elas a BVR (Associação Federal de Bancos Populares e Bancos *Raiffeisen*) com sede em Berlim, à qual está ligado o DZ Bank, contando com mais 30 milhões de clientes, dos quais 17,7 milhões são sócios dos bancos cooperativos, com uma população de 82% de pessoas, nota-se 35% desta população operando em um banco cooperativo. A participação no crédito rural é de 50% e de 35% nos créditos para pequenas e médias cooperativas (CONFEBRÁS, 2013).

O cooperativismo agrário e camponês teve na Alemanha uma especial pujança. Ele procurou prosseguir os interesses econômicos dos respectivos associados, conformando-se implicitamente com a perenidade do capitalismo (NAMORADO, 2007).

4.2.5. As Cooperativas no Japão

O *Norinchukin Bank* é uma das maiores instituições financeiras do Japão. Foi criado pelo governo japonês em 1923 especificamente para a modernização e expansão da indústria agrícola japonesa. O nome vem do japonês *Norinchukin* palavras para a agricultura (*no*), florestal (*rin*), cooperativa (*chu*), e o banco (*kin*). O Banco é o banco central do Japão para a agricultura, silvicultura, pesca e sistemas cooperativos e teve uma grande importância para o país quando da reconstrução após a Segunda Guerra Mundial. Existe o terceiro sistema bancário nomeado *JA Banking System* que é o braço financeiro do *JA Group* (*Japan Agriculture Cooperative Group*) que fornece aos seus 10 milhões de cooperados 5 serviços essenciais: seguro, orientação, finanças, comercialização e bem-estar. No total existe 1127 bancos cooperativos no Japão com 17, 8 milhões de associados e 47 milhões de clientes desde 2013. O que mostra um desenvolvimento importante do cooperativismo neste pequeno país comparativamente ao Brasil. O Japão é 3º país do mundo com maior expressão no cooperativismo de crédito representado pelo *Norinchukin*, *Shinkin* e *JA Banking System* (CONFEBRÁS, 2013).

4.2.6. As Cooperativas na China

Na China, cerca de 10% dos depósitos do mercado financeiro são administrados por cooperativas financeiras. Seus números indicam a 2º posição no ranking mundial, quando analise-se os ativos financeiros administrados por instituições cooperativas, e a 1º colocação em relação à quantidade de associados. A China intitula-se o país com o mais forte movimento cooperativo de crédito do mundo. Estima-se que 200 milhões de famílias sejam associadas das mais de 32.000 cooperativas RCC (*Rural Credit Cooperative*). Embora as RCCs sejam globalmente estereotipadas como não rentáveis e arriscadas, na China uma série delas, a maioria em regiões ricas, são altamente eficazes emprestadores. O problema predominante nas RCCs é o alto índice de inadimplência ocasionado pela interferência estatal na liberação de recursos financeiros. Até poucos anos atrás as RCCs não tinham ingerência total sobre os créditos liberados. Em 2001, o índice de inadimplência chegou a 44%, com 53% das RCCs com patrimônio líquido negativo. Nos últimos anos, o crescimento das instituições financeiras cooperativas chinesas têm sido na ordem de 15% ao ano, o que é bem acima do observado em países europeus, por exemplo (CONFEBRÁS, 2013).

4.2.7. As Cooperativas na Holanda

A Holanda apresenta em nível mundial a 7º colocação entre os países com maior expressão no cooperativismo financeiro, representada pelo Rabobank, o maior conglomerado financeiro do país, com participação de mercado de 39% nos depósitos do país e de 31% nos empréstimos. Possui maior rede de atendimento quase cerca de 2500 pontos. O cooperativismo de crédito na Holanda é considerado como sendo um dos mais bem estruturados no mundo. Suas bases estão fincadas no cooperativismo de crédito rural, que nasceu após uma crise instaurada na agricultura do país em 1896. Semelhante ao sistema alemão, o sistema holandês surgiu sem a interferência do governo, embora fortemente influenciado por correntes religiosas. O Rabobank é um provedor de serviços completo, organizado da seguinte forma: Varejo e Atacado, Rabobank e *Friesland Bank*; Administração de recursos e investimentos, *Schretlen e Co*; Leasing, *De Lage, Landen*; Negócios imobiliários, *Rabo Bouwfounds* e *Rabohypotheekbank*; Seguros, *Eureko*; Empréstimos imobiliários, *Obvion*. Os associados de 129 bancos regionais elegem membros que participam das 12 assembleias regionais dos associados, sendo que, quatro vezes por ano, 72 desses membros se reúnem em uma espécie de parlamento para tomar as decisões mais importante do grupo (CONFEBRÁS, 2013).

4.2.8. As Cooperativas nos Estados Unidos

Os Estados Unidos apresentam o 4º maior volume de ativos por instituições financeiras cooperativas no mundo, em relação à quantidade de associados. No total são 97,5 milhões da população que são associados a uma cooperativa financeira (CONFEBRAS, 2013).

Com sua ampla visão de empresário humanista, Filene apostou numa estrutura eficiente sem fim lucrativo, contratando Roy Bergengren, um renomado advogado de Massachusetts, que além de organizar as cooperativas trabalhou para a obtenção de uma legislação favorável ao sistema cooperativo que abrangesse todo o país. Com um passo à frente, Filene coordenou a implantação do *Credit Union Extension Bureau*, que, 13 anos mais tarde, daria lugar à Associação Nacional das Cooperativas de Economia e Crédito (CUNA), criada para servir às federações estaduais. Na década de 1937, Filene esteve envolvido em diversos empreendimentos relativos ao movimento cooperativista de economia solidária e crédito, dedicando energias e também boa parte de sua fortuna tem um foco particularmente social. Constituída em 1934, CUNA passou a ser a entidade que congrega todas as associações de 2º grau nos Estados Unidos, estabelecendo políticas de ação pública, sistemas de serviços e controles. Conhecida por defender e representar as cooperativas de economia solidária e crédito norte-americanas, CUNA sempre apoiou a constituição de entidades similares nos outros países do mundo, concedendo auxilia técnica e financeira para esse fim (SOUZA, 1992).

Atualmente, CUNA está localizada em *Madison, Wisconsin*, onde se encontra também a sede do *World Council of Credit Union* (WOCCU) (Conselho Mundial das Cooperativas de Economia e Crédito). Originado do Departamento de Extensão Mundial, criado em 1954 por CUNA, o Conselho foi criado na década de 70, com propósito de propiciar a expansão do movimento no âmbito internacional. Através disso, existem cooperativas em todos os países do mundo, mesmo nos países mais pobres. No decorrer da década de 70, além da capacitação de seus executivos, do gerenciamento e organização do conjunto de associados, CUNA acompanhou a implementação da *U.S. Central Credit Union* e da Confederação Latino-Americana das Cooperativas de Economia e Crédito (COLAC). Nessa mesma época, ela acompanhou de perto o desenvolvimento do Grupo CUNA de Seguros, que começava a ter uma presença crucial no mercado. Nos EUA, a regulamentação

das cooperativas de crédito é pela *National Credit Union Administration* (NCUA) que conta com 6.680 cooperativas de crédito e tem uma participação de mercado de 10% nos empréstimos e 6% dos depósitos dos EUA. A participação na economia é de 45% dos ativos (SOUZA, 1992).

4.2.9. As Cooperativas na Áustria

Na Áustria, as cooperativas asseguram 28% do mercado financeiro do país, representadas pela *Österreichische Raiffeisen Banken* (RBG) (modelo *Raiffeisen*) e pela *Österreichischer Genossenschafts Verband* (OGV) (modelo *Schulze Delitzsch*). A palavra *Österreich* significa Áustria em alemão. A *Österreichische Raiffeisen Banken* possui um banco central próprio, o RZB (*Raiffeisen Zentralbank Österreich*) é o 3º maior banco da Áustria, detém 28% dos depósitos financeiros do país e onde aproximadamente 40% dos austríacos são clientes. O RZB é também o 7º maior banco financeiro cooperativo do mundo. Ele focaliza no financiamento das pequenas e médias empresas, no turismo, e na agricultura. Enquanto, o OGV detém 8% dos depósitos financeiros do país e utiliza a marca *Volksbank*. Por intermediário do RZB, o OGV possui atuação na Europa Oriental. A Áustria possui no total 544 bancos financeiros regionais do país. O OGV detém 33% dos depósitos do país (CONFEBRÁS, 2013).

4.2.10. As Cooperativas no Canadá

O cooperativismo de crédito na América surgiu em Levis, fruto da iniciativa de Alphonse Desjardins, que pretendia organizar uma rede de instituições descentralizadas que ao mesmo tempo acabasse com a usura e propiciasse acesso ao crédito às pessoas de menor poder aquisitivo. Apesar de adotar características próprias, essa primeira cooperativa de economia e crédito começou a operar com 26 dólares apenas e recebeu influências dos modelos preconizados por *Schulze* e *Raiffeisen*. Portanto, o objetivo era a promoção de um ideal coletivo de acordo com as aspirações dos canadenses de origem francesa, que sofriam com um sistema financeiro que não respeitava a vocação rural de Québec. Além dos recursos, que eram mínimos, outras dificuldades foram enfrentadas por Desjardins nessa fase inicial, como a recusa do governo do Canadá em votar leis específicas para as cooperativas de crédito e a oposição da Câmara de Comércio e Bancos Comerciais (SOUZA, 1992).

No Canadá existem dois sistemas de cooperativas de crédito: *Desjardins*, e *Crédit Union*. No Canadá a penetração das cooperativas na população economicamente ativa é de 70%, sendo a participação no mercado financeiro de 44%. Atualmente a economia canadense é baseada nas cooperativas. Alphonse Desjardins foi o precursor do cooperativismo de crédito nas Américas quando fundou em 1900, no Canadá a primeira de muitas cooperativas que seguiriam o mesmo modelo. Entre os empréstimos concedidos até o ano de 1915, 90% tinham valores inferiores a US\$ 100,00. Predominavam os empréstimos de US\$ 1 a US\$ 50,00. Desde 2013, o Canadá é o 8º país do mundo com maior expressão no cooperativismo financeiro, tendo as cooperativas uma participação de 12% nos depósitos e nos empréstimos e reunindo 33% de filiadas bancárias do país. 32% da população são associados a uma cooperativa financeira (CONFEBRÁS, 2013).

4.2.11. As Cooperativas na Espanha

Na Espanha, as duas principais instituições financeiras cooperativistas são a *Mondragón* Corporação Cooperativa (MCC) e o Banco Cooperativo *Español* (BCE). A participação no mercado financeiro espanhol é aproximadamente de 6% nos depósitos e de 5% no crédito. O complexo de *Mondragón* é organizado em grandes grupos: financeiro, industrial e de distribuição. A *Caja Laboral Popular Sociedad* Cooperativa de Crédito integra o braço financeiro do MCC. Já o BCE é formado por 73 caixas rurais filiados à Associação Espanhola de Caixas Rurais (AECR). As cooperativas espanholas podem operar com não-associados, até o limite de 50% dos seus ativos. As pessoas jurídicas podem participar de até 20% do capital social total. Nos anos de 2000, todos os clientes eram também associados, mas, poderem competir com os bancos, as cooperativas passaram a aceitar também contas apenas de clientes. Apesar dessa abertura para a população em geral, o objetivo das *cajas rurales* é manter a liderança no mercado agropecuário. Neste momento, as cooperativas buscam a associação de todos os clientes (CONFEBRÁS, 2013).

4.2.12. As Cooperativas na Bélgica

A presença das organizações cooperativas, em Bruxelas, junto com a presença das instituições da União Europeia tem uma origem e dinâmica que são estritamente setoriais. As primeiras cooperativas em Bruxelas iniciaram-se na década de 50, com a criação da

Comunidade Europeia das Cooperativas de Consumo (Eurocoop), formada em 1957, e o Comitê Geral de Cooperação Agrícola da União Europeia, (Cogeca), fundado em 24 de setembro de 1959. Ao longo dos anos, outras organizações setoriais cooperativistas organizaram-se a nível europeu. Foi criada em 1961, a União Europeia de Farmácias Social (UEPS) e, em 1970, foi constituída a Associação Europeia de Bancos Cooperativos (EACB). A Associação das Cooperativas e Mutualistas Europeias (ACME) foi fundada pela Federação Internacional da Cooperativa e Mutual de Segurança (Icmif), para tornar-se um dos braços cooperativos europeu em 1979. O Comitê Europeu de Cooperativas de Produção (Cecop), com uma secretaria permanente em Bruxelas em 1982, transformou-se em Confederação em 1997 (PEZINNI, 2014).

4.2.13. As Cooperativas no Brasil

A representatividade do cooperativismo no Brasil é organizada da seguinte forma: Aliança Cooperativa Internacional (ACI); ACI Américas; Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); Organização das Cooperativas Estaduais (OCEs). A representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à OCB, que se institucionalizou legalmente através da lei federal 5.764/71 que define a política nacional do cooperativismo que institui o sistema jurídico das sociedades cooperativas: óCooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associadosô (BRASIL, 1971).

Portanto, percebe-se que a cultura da cooperação no Brasil desde o período da colonização portuguesa, eram trabalhos de caça, pesca, plantio e colheita, dentre outras atividades. Porém, as primeiras tentativas do cooperativismo organizado, no Brasil, tiveram sua origem em 1841, a partir das ideias do francês Benoit Juies, incentivando a fundação de uma colônia de produção e consumo, baseada na concepção de Charles Fourier, um dos precursores do cooperativismo (OCB-GO, 2018).

A OCB é o órgão máximo que direciona o cooperativismo em nível do Brasil e reconhece 13 ramos em atividade (ver figura1) no país a saber:

Figura 1: Ramos de Cooperativas Brasileiras



Fonte: OCEPAR (2017).

O movimento de cooperativas no Brasil iniciou-se após a libertação dos escravos em 1888, juntamente à chegada de europeus que trouxeram o conteúdo doutrinário de cooperativismo existente em sua cultura, segundo Gimenes & Gimenes (2006). No início do cooperativismo e seu desenvolvimento no Brasil em 1889, houve legislações que proporcionassem sua expansão (BRAGA, 2000). Por meio do quadro 1 pode se perceber a evolução do cooperativismo brasileiro desde 1891 ao cenário atual.

Quadro 1: Breve recapitulação do cooperativismo no Brasil

Ano	Características do Cooperativismo no Brasil
1891	Fundação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira, no Estado de São Paulo.
1895	Constituição da Cooperativa de Consumo de Camaragibe, no Estado de Pernambuco.
1902	Com conceitos propostos pelo padre Theodor Amstad, foi fundada a primeira cooperativa de crédito rural, localizada na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul.
1908	Criação da cooperativa agrícola do Rio Maior, Cooperprima, em Urassunga, Santa Catarina, fundada por imigrantes italianos. Assim por diante surgiram novas comunidades que se formaram no território nacional, em especial na região Sul do País, por estímulo do padre Theodor Amstad, com o propósito de sanar problemas de consumo, crédito, produção e educação. Dentre as diversas cooperativas fundadas por incentivo de Theodor Amstad, destaca-se a Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, hoje denominada SICREDI, que é a primeira no ramo de crédito da América Latina e a mais antiga em funcionamento no Brasil. Do Rio

	Grande do Sul, o cooperativismo de crédito rural se estendeu a vários outros Estados do Brasil. Nas décadas de 50 e 60, principalmente, o cooperativismo teve relativa expansão no Brasil, destacando-se o ramo agropecuário.
Cenário Atual	As cooperativas desempenham várias atividades em vários setores da economia brasileira, a partir de diversos ramos, com um crescimento, no setor urbano. O cooperativismo vem cumprindo o seu papel de inclusão social, econômica, política e cultural, sendo um modelo de negócio mais viável para o desenvolvimento sustentável da comunidade. O cooperativismo destaca-se na busca de participação democrática, na independência e autonomia, com objetivo de promover o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de todos os seus cooperados e, conseqüentemente, do Brasil inteiro.

Fonte: OCB-GO SESCOOP/GO (2017)

4.2.14. As Cooperativas no Estado de Goiás

No quadro 2, está demonstrada a distribuição das cooperativas, associados e empregados, de acordo com seus ramos, no Estado de Goiás por ramo de atividade no ano 2017, segundo o Censo do Cooperativismo Goiano (2018, p.34).

Quadro 2: Distribuição de cooperativas por ramo no ano de 2017 no Estado de Goiás

Ramo	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	74	31764	5529
Consumo	3	140	0
Crédito	36	146713	2421
Educacional	7	3475	230
Especial	0	0	0
Habitacional	4	327	42
Infraestrutura	0	0	0
Mineral	0	0	0
Produção	1	22	0
Saúde	29	7986	2619
Trabalho	13	203	29
Transporte	48	3811	238
Turismo e Lazer	0	0	0
TOTAL	215	194441	11.108

Fonte: Censo cooperativismo goiano (2018).

4.2.15. Identidade Cooperativa

A identidade cooperativa foi formulada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1895, ou seja, 51 anos depois dos princípios de Rochdale. Em 1995, na Assembleia Geral do centenário da ACI em Manchester, uma nova declaração sobre a identidade cooperativa foi definida e a revisão dos princípios cooperativos foi adotada (ZIED, 2016).

Segundo a ACI (2012), a identidade cooperativa se baseia em seus princípios e valores. As cooperativas baseiam-se em valores de autogestão e responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade, solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros. Os princípios cooperativistas aparecem nos calendários da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência, e Cultura (Unesco) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (ZIED, 2016).

Segundo a ACI (2012), os princípios cooperativistas são (ver quadro 3):

Quadro 3: Princípios cooperativistas

Princípios	Características
1. Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2 Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
3 Participação econômica dos membros	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: ÇDesenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais pelo menos será indivisível. ÇBenefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa. ÇApoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4 Autonomia / independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
5 Educação, formação, informação	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
6 Intercooperação	As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7 Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: ACI (2012).

A cooperativa é uma forma de instituição que apresenta uma dualidade estrutural, acompanhada de especificidades identitária e operacional, onde os valores, práticas associativas e empresariais funcionam juntas (FAUQUET (1942); VIENNEY (1994); DESROCHE (1976)).

A dualidade da estrutura cooperativa e sua razão de ser exigem a consideração de objetivos econômicos e sociais. Além disso, as dificuldades de distinguir-se por práticas empresariais deveriam arbitrar entre as pressões do mercado e a necessidade de ajustar a organização cooperativa de acordo com uma lógica de ação distinta. Nesse sentido, a cooperativa deve lidar com questões democráticas. Esses desafios complicam a gestão cooperativa. Eles são ainda mais difíceis de serem enfrentados porque são vivenciados em um mercado em crescimento, onde as respostas pertinentes podem ter um impacto sobre a maneira de conviver com a identidade cooperativa (CÔTÉ, 2005).

A noção da identidade cooperativa é muito importante para o crescimento das cooperativas e o alcance dos objetivos comuns que é o equilíbrio entre o social e o econômico. Vale a pena as cooperativas preservar sua identidade, pois o cooperativismo é ainda um modelo interessante de associação que pode impactar positivamente o mundo. Perder sua identidade é então perder sua essência adquirida dos princípios de Rochdale (PASCAL, 2011).

4.2.16. Crise de Identidade Cooperativa

De acordo com Pascal (2011), as cooperativas lutam para se distinguir das empresas capitalistas e para expressar suas diferenças em termos de práticas de trabalho, gestão, finalidades e impactos. Uma revisão dos fenômenos gerais enfrentados pelas cooperativas de forma detalhada permitirá identificar a natureza da crise de identidade pela qual elas estão passando.

O mundo das cooperativas está passando por um momento de crise de identidade devido à globalização atual, e puxadas pelas pressões ambientais, leva à difusão de práticas empresarias nos meios das cooperativas, causando assim um isomorfismo institucional (DI MAGGIO; POWELL, 1983).

Assim, o isomorfismo institucional atinge praticamente as cooperativas e os cooperados por serem portadoras de auto exploração, uma armadilha para o modelo cooperativo. Segundo Di maggio e Powell (1983), este isomorfismo institucional é uma filiação das cooperativas com as empresas capitalistas constituindo uma forma de hibridação.

Para Pascal (2011), as práticas do trabalho e métodos de gestão são os mais atingidos, com quase nenhuma diferença significativa entre empresas capitalistas e cooperativas.

Os métodos de gestão cooperativa representam fortemente o alvo dessa crise de identidade pois entre a cooperativa e a empresa capitalista não existe mais uma diferença significativa. Nesse sentido, a gestão, a cultura, a formação, e os métodos praticados nas duas organizações são semelhantes (CÔTÉ, 2001).

Este isomorfismo institucional é ainda reforçado pela falta de ferramentas concebidas e adaptadas às especificidades das cooperativas, além disso este isomorfismo institucional é pressionado pelo uso banalizado das ferramentas e métodos capitalistas. Vale destacar que a maioria das cooperativas quer produzir a curto prazo devido à concorrência e interesse pessoal dos cooperados. Além disso, as cooperativas têm dificuldades para permanecer no mercado e os capitalistas de forma geral minimizam e marginalizam o setor cooperativo no cenário econômico (PASCAL, 2011).

Observa-se, a inadequação dos economistas e dos setores capitalistas para analisar e compreender o funcionamento cooperativo, que contradiz e se opõe aos modelos capitalistas, o que leva a uma subestimação do potencial de crescimento das cooperativas e dos empreendimentos sociais (BORZAGA; DEPEDRI; TORTIA, 2010). Portanto, essa

marginalização é acrescentada pela falta de apoios político, sindical, federativo e confederativo (PASCAL, 2011).

Em muitos casos, assiste-se à formação de grupos cooperativos usando a criação de subsidiárias capitalistas. De fato, a maioria das cooperativas não são independentes (GROS, 2009). Este tipo de estrutura de holding cooperativo pode atender às necessidades de diversificação, mas é uma forma de hibridização com o setor capitalista (SPEAR, 2010), o que provavelmente enfraqueceria o status cooperativo (GROS, 2009).

No entanto, a ausência da intercooperação e de alianças operacionais e estratégicas entre as diferentes famílias cooperativas é particularmente prejudicial para as cooperativas, suas identidades e seus desenvolvimentos. Essa falta de intercooperação impede qualquer criação e expressão de um forte movimento cooperativo, rico em práticas e teorias construídas ao longo de sua história. Atravessadas por evoluções individuais e sociais, e confrontadas com os próprios fracassos de desenvolvimento, as cooperativas experimentam uma profunda crise de identidade que apaga suas diferenças ou as confina a campos e espaços reduzidos de expressão (PASCAL, 2011).

O sistema de governança cooperativa é especificamente baseado no princípio democrático (um membro, um voto). A cooperativa necessita da mobilização, da participação dos associados para equilibrar os polos econômico e social. Muitos especialistas da cooperativa anotam uma falta de participação e de comprometimento dos associados na vida da cooperativa (CHAMPAGNE, 1998; COURET, 2002; CÔTÉ, 2000). As tipologias dos associados propostas nas tarefas de Cariou (2003) mostram dois grandes grupos de associados que nascem dentro das cooperativas: o primeiro grupo motivado pela solidariedade, defesa coletiva, associação, coesão, e o segundo grupo motivado pelo desempenho individual, sucesso financeiro, oportunidades, etc., Porém, as condições de adesão em uma cooperativa parecem mudar de natureza. Segundo o autor, antigamente, a adesão em uma cooperativa era em bloco e com mesmo objetivo de crescer junto com a cooperativa e os associados defendiam o mesmo interesse (CARIOU, 2003). Mas, atualmente, com alta concorrência das empresas capitalistas, os associados confundem a cooperativa com a empresa capitalista, e se tornam cada vez mais um cliente dentro da cooperativa, e procuram maximizar o lucro de forma individual (CÔTÉ, 2004).

Segundo Champagne (1998), os primeiros pioneiros da cooperativa trabalhavam juntos na cooperativa, e compartilhavam o mesmo interesse pois, sabiam que eram associados e donos da mesma cooperativa. Infelizmente, esses primeiros pioneiros

fundadores foram sucedidos pelos sucessores menos engajados nas cooperativas. Segundo Cariou (2003), os sucessores do segundo grupo aderem uma cooperativa, muitas vezes por motivo de interesses (desempenho individual, sucesso financeiro, oportunidades). Eles procuram os melhores preços, e escolhem por próprio interesse as cooperativas com maiores lucros sem tomar em conta as considerações de ordem mútua (CHAMPAGNE, 1998).

Em um estudo realizado por Chiffolleau (1999), referente à cooperativa Viticole, situada na França, o autor ressaltou as preocupações dos responsáveis desta cooperativa, pois, identificavam as orientações individualistas dos associados. Segundo o autor, os dirigentes desta cooperativa, preocupavam com a evolução da relação associado-cooperativa, pelo componente puramente econômico, em forma de entrega de razão contra remuneração. Isso mostra que, as cooperativas, atualmente desenvolvem uma relação de consumo e de individualismo com seus associados e entre os próprios associados, revelando um relacionamento de mercado, igual às empresas capitalistas. Com esse acontecimento, pode-se perceber que, existe uma reestruturação cooperativista que se manifesta pelo abandono progressivo do modelo cooperativo baseado nos princípios e valores de Rochdale.

Na busca de profissionalização, as cooperativas têm contratados empresários e consultórios para fins de melhorar a competitividade. Na maioria das vezes, este fato tem influência negativa sobre o polo social da cooperativa, pois provoca um afastamento da cooperativa, não só dos cooperados, mas também dos seus objetivos sociais (CHAMPAGNE, 1998).

Portanto, para solucionar esse problema de abandono do sistema cooperativo, é importante mobilizar os princípios e valores cooperativos, por meio da educação cooperativa. Mesmo que o papel do associado se torne cada vez mais parecido com o papel do cliente, a cooperativa tem mais potencial do que outras estruturas organizacionais ou do que o mercado, para perenizar e assegurar essa relação de lealdade e fidelidade entre seus associados, que constituem os principais clientes da cooperativa (CÔTÉ, 2004).

Os associados da cooperativa disponibilizam seu capital para a cooperativa que, em contrapartida, produz produtos e serviços que eles necessitam (VALADARES, 2003). Os associados, são a base e a razão de existir de toda a cooperativa, já que no sistema de gestão cooperativa, o exercício do poder vem unicamente da AG, ou seja, o exercício do comando se dá de topo para o baixo (MEINEN; DOMINGUES, 2002). Para Valadares (2003) a participação dos associados na tomada de decisão e na administração da cooperativa é a

essência mesma da gestão nas cooperativas, reforçando a prática do segundo princípio cooperativo, que é à gestão democrática e participativa.

4.3. O Paradigma Cooperativo

De acordo com Kuhn (1983), o paradigma é um mito fundador e típico de uma dada comunidade. Ele é um modelo favorável, não porque resolveu uma dificuldade antiga, mas sobretudo porque promete soluções para o presente e o futuro. Segundo o autor, o paradigma iniciou-se, por meio da tradição e da cultura de pesquisa. Essa cultura de pesquisa se define pela adesão dos membros num quadro educativo. O paradigma pode ser definido também como um modelo racional, exemplar, implícito, ou explícito, que procura responder as questões fundamentais, oferecendo uma concepção particular de ser humano. Desse modo, os valores correspondentes são historicamente definidos em um contexto cultural global.

O paradigma é uma forma particular de transformação a uma figura que eu chamo sujeito e que é a afirmação, cujas formas estão mudando, a liberdade, a capacidade de seres humanos a fim de se criar e se transformar individualmente e coletivamente. (TOURAINE, 2005, p.15).

O paradigma se insere em uma reflexão de ordem filosófica sobre as finalidades socioeconômicas. Ele é um modelo de realidade, que ilustra uma concepção humana determinada, assim formando um sistema social ou comunal particular. Do ponto de vista mais epistemológico, ele é um conceito que assegura o tempo e também a melhor maneira de resolver os problemas humanos. Ele é, portanto, um senso de ação e de agir (TOURAINE, 2005).

As ideologias capitalistas deixaram muita gente na passividade. As organizações preferem utilizar as ideias veiculadas pelo sistema dominante, que é o capitalismo. Nesse sentido, Chevrier (2005, p. 51) denunciou essa manipulação do sistema dominante nesta globalização.

Ideais adquirem significados e iluminam a existência de grandes evocações e encarnam a natureza exemplar de suas ações. Os intelectuais não podem simplesmente mover o mundo da superfície por meio dos conceitos; não vale a pena se a gente não sabe testemunhar em sua própria vida, em sua carne, a verdade que se defende. Para construir um mundo melhor, é preciso primeiro conhecer a si mesmo e ser a base do conhecimento para os outros. (CHEVRIER, 2005, p.70).

É imprescindível para a organização cooperativa, voltar a esta ideologia humanista para entender melhor a sociedade em que se insere, estabelecer e manter esse equilíbrio cooperativo, reviver com a filosofia do cooperativismo de Rochdale, para fins de esclarecer e justificar melhor sua ação. A força do cooperativismo, permanece nesta medida equilibrada entre sua própria filosofia, suas práxis, e seu centro ideológico (valores e finalidade). Essa medida, deixa claro o verdadeiro projeto cooperativo por meio da educação. Importa-se, reforçar os conhecimentos fundamentais do cooperativismo, tudo através da educação cooperativa (ROUSSEAU, 2004).

O paradigma cooperativo deve reconhecer o lugar necessário que responsabilize o ideal cooperativo ligando o direito com a sua prática num ambiente determinado para alcançar a governança democrática. O paradigma em geral, é a reflexão filosófica sobre a humanidade, os valores e as finalidades de um modelo ideal prosseguido, a partir da educação. Portanto, quando se fala do paradigma cooperativo, faz-se referência explícita à ideia cooperativa contida nos valores que pertencem ao surto das democracias ocidentais desde o século XVIII (LAFLEUR, 2003).

Kant (1724-1804), filósofo alemão nos convida a responder a três questões essenciais, três questões universais sobre nossa sociedade. Quem somos realmente no início do século XXI (Definição do homem)? O que desejamos fazer (Valores e Princípios)? O que esperamos (Finalidade)? Responder a essas perguntas, é permitir o cooperativismo, que tem sua fonte com os pensadores do século de luz, para se direcionar em relação às organizações sociais e econômicas que desestabilizam demais o equilíbrio frágil do mundo. Nesse contexto, a educação cooperativa, representa um assunto importantíssimo nas cooperativas.

No entanto, a educação permite ao indivíduo de refletir em si mesmo, a fim de chegar a um homem novo, racional e cheio de virtude. A educação deve contribuir para a emancipação global do ser humano, a sua transformação social e econômica (ROUSSEAU, 2004).

Para Rousseau (2004, p.154):

Se a gente procura em que consiste precisamente este grande bem de todos, que deve ser a base de todo sistema de legislação, a gente achará que se reduz a dois objetos principais, a liberdade e igualdade. Liberdade, porque qualquer dependência em particular é removida pelo máximo de energia ao estado do corpo; igualdade, porque a liberdade não pode existir sem ela.

Segundo Rousseau (2004), a democracia não pode ser construída e mantida equilibrada na medida em que a liberdade e a igualdade não existem. Por mais de dois séculos, qualquer democracia digna desse nome garante o respeito pelos valores da liberdade e da igualdade. Historicamente, as duas principais tentativas políticas que buscaram concretizar o ideal democrático pegaram as cores da democracia liberal e sócio democrática. A democracia promulga o conceito de direitos fundamentais: direito ao voto, direito à vida e à integridade física, direito à propriedade privada etc. Em suma, sob esse ângulo consolidam-se liberdades e direitos humanos.

Para Kabore (2001, p.108):

Sejam os governos, as organizações, as empresas capitalistas, todos reconhecem o poder da democracia, reconhecem seus princípios básicos baseados nas ideais de liberdade, igualdade e direitos humanos. Eles reconhecem as regras democráticas que determinam seu modo de existência e cercam todo o jogo político. Em suma, eles reconhecem a cultura democrática na qual estão imersa.

Nesse sentido, o ideal democrático requer reflexão constante e penetrante, sobre os valores da liberdade e da igualdade, em uma continuidade empírica. Nesse aspecto, o cooperativismo funde seus princípios em ação, através de tais valores. A cooperativa sendo uma instituição democrática, deve permitir aos associados, um acesso livre às informações, participação no desenvolvimento, e utilização dos produtos e serviços (KABORE, 2001).

Para Brot (1951, p.3):

As cooperativas são democráticas por natureza. Democracias, políticas estão dando lugar a outros planos quando os seus cidadãos já não têm a sensação de liberdade ou desejo de defender. Mas a organização cooperativa voluntária desaparecerá quando os homens que a compõem perderem o sentido da associação.

Nesse sentido, as noções de coesão e associação são indispensáveis em uma cooperativa pois a associação entre os membros tem como função, preservar e defender os princípios cooperativistas. Porém, a sociedade, é uma expressão de respeito pela liberdade individual, essa última, é um valor fundamental das organizações cooperativas contemporâneas. Essa ideia da democracia, implica a possibilidade e capacidade de as cooperativas tratarem seus membros no mesmo nível, sem preconceito, e terem um verdadeiro compromisso com a comunidade (CÔTÉ, 2004).

Para alcançar os valores da democracia, é necessária a educação cooperativa. O cooperativismo faz parte de uma sociedade de direitos e de liberdades, onde os associados são os únicos a dirigir, com autoridade, o futuro da sua cooperativa. A educação é um assunto muito importante, para discutir no meio da cooperativa. Só através da educação, os associados podem se tornar um verdadeiro pilar da cooperativa. A educação, deve focalizar-se nos princípios de liberdade e de igualdade entre os associados. Essa abordagem democrática, transformará cada indivíduo, em um associado pleno, e auxiliará o associado na gestão da sua cooperativa. Se a noção de igualdade proposta não é necessariamente econômica, pelo menos ela se encaixa nos princípios e valores cooperativos, que são os verdadeiros pontos de partida de uma cooperativa, pois a cooperativa pertence a todos os membros (LACROIX, 2002).

Essa abordagem democrática, precisa ser refletida pelos dirigentes das cooperativas, para fins de alcançar a verdadeira imagem cooperativista de Rochdale, e diferenciar-se das empresas capitalistas (CÔTÉ, 2001). Assim, o paradigma cooperativo, obriga-se a cultivar a democracia, em um movimento de equilíbrio entre liberdades individuais e igualdade humana.

A partir de uma inserção democrática do paradigma cooperativo, a revolução francesa fez do seu lema uma base democrática definida por fraternidade, igualdade, e liberdade. Isso mostra que, os princípios cooperativos são universais, e podem mudar a situação da sociedade atual. Mas o que permite reconhecer a originalidade cooperativa? Dois outros conceitos devem ser adicionados, para aperfeiçoar o modelo de paradigma cooperativo: solidariedade e equidade. Esses dois conceitos, vêm solidificar e personalizar o modelo de paradigma cooperativo, permitindo uma âncora real da democracia organizacional (IRECUS, 2012).

Portanto, estabelecer uma base dos princípios e valores cooperativos, esclarece o modelo cooperativista que deve causar um impacto positivo por meio da prática democrática diante da sociedade, que questiona o papel do cooperativismo. Como foi mencionado, a educação e as práticas democráticas, são fatores importantes para moldar o paradigma cooperativo e oferecer uma compreensão da estrutura cooperativa e de seus princípios e valores (IRECUS, 2012).

4.4. Cooperativas: o que são?

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), cooperativa é *uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida* (ACI, 2010).

Segundo Barros et al (2005, p. 2158), a cooperativa é uma instituição autônoma sem fins lucrativos e com adesão livre que aproximam e unem as pessoas, visando assim aspirações e necessidades econômicas, sociais, políticas, e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. A cooperativa é, então, uma organização, que tem um polo social e um polo econômico de base popular que traz em suas diferentes formas, princípios e valores humanos.

Lapassade (1989, p. 101) define a cooperativa como *a organização social de uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos, tais como a produção, a distribuição de bens e serviços, e a formação dos indivíduos*. As cooperativas são organizações dessa natureza que se instrumentalizam, constituindo-se em uma atividade comum com vistas a buscar alcançar um objetivo comum. Lapassade (1989), ao definir a cooperativa, refere-se a, *organizações no sentido mais amplo*, incluindo dimensões não econômicas como a base das organizações.

Frantz (2012, p.25) define cooperativas da seguinte maneira:

Cooperativas são, exatamente, empresas com um sentido mais amplo, com sentido econômico, com significado político, social e cultural. O empreendimento cooperativo tem um sentido mais amplo que apenas a organização de um negócio. O negócio cooperativo, o seu sentido econômico, é a base do empreendimento, mas o seu sentido amplo contém outros significados e reflexos. Por isso, pode-se dizer que as atividades da cooperação e a sua gestão representam uma ação social organizadora que guarda significados para além dos seus objetivos, do seu sentido econômico. O impacto da existência e da atuação de uma cooperativa sobre o meio que a abriga tem significados de ordem cultural, educativa, política ou social.

A cooperativa é então uma forma de intercooperação que as organizações podem seguir para alcançar seus desempenhos sociais e empresarias, como a participação no mercado, eliminação da concorrência entre cooperativas de mesmo ramo econômico, melhorar os preços e custos, gerar melhores resultados e sobras, e aumentar a chance de sobrevivência do negócio (OLIVEIRA, 2001).

Entretanto, a cooperativa é uma organização que resgata a cidadania por meio da participação, das implementações das práticas democráticas, dos valores e princípios

cooperativos. Ela pode ser considerada como uma das formas mais avançadas de organização da sociedade civil (MORATO; COSTA, 2001).

Diferente da empresa capitalista, a cooperativa tem enfrentado dificuldades para se desenvolver diante das pressões ambientais por motivo da sua dualidade (associação/empresa). De acordo com Desroche (1976), seu perfil de (associação/empresa) pode dificultar sua gestão. Para o autor, a não superação das dificuldades econômicas, sociais, e ambientais, podem conduzir à falta de competitividade, e ainda a complexidade de gestão cooperativa. Nesse sentido, a sobrevivência, e a preservação da identidade cooperativa, num ambiente altamente competitivo e globalizado, estão condicionadas, na sua capacidade de equilibrar às políticas sociais, e a eficiência econômica. Tudo isso, seguindo as participações econômicas e ideológicas dos associados que são os donos das próprias cooperativas.

Figura 2: Conceito de Organização da Cooperativa



Fonte: Frantz (2012).

Através da figura 2, pode se perceber que a cooperativa é uma organização que cumula três tipos de atividades a saber: ação, associação, e empresa. Essas três atividades, devem fazer parte da vida cotidiana de uma cooperativa. Só, através do funcionamento desse conjunto de atividades, que a cooperativa poderia superar as pressões ambientais da globalização, e os conflitos internos presentes na cooperativa, e dessa forma preservar o equilíbrio entre o social e o econômico. Esses conceitos de ação, associação, e empresa têm uma importância capital sobre as práticas democráticas e o funcionamento da cooperativa, constituindo assim, uma base fundamental para a cooperativa. Nesse contexto, a cooperativa pode ser considerada, como um modelo exemplar de organização que traz as diferenças competitivas em todos os lados.

Nessa mesma visão que Frantz (2012, p. 45) afirmou:

Uma organização cooperativa é, antes de tudo, uma *associação* de pessoas e não de capitais que se propõe a atuar na perspectiva da economia dos componentes dessa *associação*, isto é, na perspectiva de sua racionalidade econômica como economias individuais. Ao fazê-lo, porém, essa *associação* cria, organiza e estrutura um instrumento adequado que vem a ser a *empresa cooperativa*: uma empresa comum com o objetivo de apoiar e complementar a administração das economias individuais, dando-lhes suporte no jogo competitivo do mercado. Essa característica diferenciada como associação e como empresa remete a duas questões fundamentais para o sucesso do empreendimento cooperativo. Primeiro, da natureza associativa decorre a necessidade da participação política de seus associados na condução do empreendimento cooperativo e, segundo, da natureza empresarial decorre a necessidade da participação econômica dos associados na cooperativa. A viabilização da participação política e da participação econômica é uma questão central na administração do empreendimento cooperativo, condicionada pela racionalidade da natureza do próprio ato associativo, isto é, ninguém contribui com recursos na organização cooperativa pelo simples prazer de contribuir. Existem objetivos, interesses e necessidades que levam a isso. Esses aspectos dão sentido e significado à cooperação.

Para os pioneiros do cooperativismo, os associados acreditam nos princípios e valores éticos, segundo os quais a cooperativa deve promover sua defesa diante da sociedade e a melhoria das necessidades econômica e social dos associados, tudo isto através de um mercado a preços justos (PINHO, 1982, p.101). Entretanto, o sucesso de uma cooperativa, depende da definição de sua missão, princípios, valores, e visão presente e futuro, sem ferir as diretrizes da lei que define o cooperativismo (MACHADO, 2006, p.15). Nesse sentido, é necessária a participação e o envolvimento efetivo de todos os associados da cooperativa.

4.4.1. Gestão das Cooperativas

A gestão é a otimização do funcionamento dos negócios ou das organizações por meio da resolução de tomar decisões que sejam racionais e fundamentadas na coleta de informações que sejam consideradas de relevância para o desenvolvimento de uma organização. A capacidade da gestão é testada através de seu exercício cotidiano, de criação de novas perspectivas e de valores que levam aos resultados alinhados com a missão e objetivos de uma organização, transformando assim, complexidade e especialização em desempenho (CHIAVENATO, 2001).

Segundo CHIAVENATO (2001, p. 29), a organização pode ser compreendida como [...] *uma entidade social composta de pessoas e de recursos, de forma estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum*. Para Chiavenato (2001, p. 28), a administração é como: [...] *sentido de governar organizações ou parte delas. A palavra administração é o*

processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

A gestão em uma organização cooperativa precisa ser transparente, programada, e executada por associados. Nesse sentido, para que a cooperativa alcance seus objetivos, além de contar com suas diversas habilidades pessoais, o associado tem que contar com a diversidade de valores e habilidades de outros associados, nos diversos níveis hierárquicos da organização (MACHADO, 2006, p.60).

Portanto, uma boa prática de gestão cooperativa, dependerá então dos maiores desafios dos conselheiros administrativos, dos associados e funcionários da cooperativa (LAFLEUR, 2003).

Na percepção de Bialoskorski Neto (2006), a manutenção da eficácia econômica, social, e dos níveis de vantagens concorrenciais, somente será alcançada pelo sistema de cooperativismo com a gestão forte, já que, as cooperativas são cada vez mais pressionadas a se adequarem à globalização e competição. Além disso, é importante destacar que a gestão da cooperativa deve ter como objetivo central as aspirações dos associados de serviços e de produtos de mercado, como também a visão de quais são as maiores demandas para crescimento e fortalecimento dos empreendimentos cooperativos.

Segundo Davis e Bialoskorski Neto (2010), a gestão da cooperativa deve ser feita com a participação dos associados. Segundo estes autores, as cooperativas, têm um número significativo de associados para atingir seus objetivos de prestação de serviços em mercados e fazer frente a competição nos mercados em que atuem. Para eles, muitas tentativas de desenvolvimento da cooperativa de grande porte fracassam, pois há problemas de transparência e percepção na gestão pelos associados.

Para Champagne (1998), pode acontecer que a cooperativa venha contratar gestores ou empresários que executem funções em prol da gestão cooperativa, o que pode confrontar o interesse dos associados os quais também são donos, provocando um choque de gestão. Esses fatores enfraquecem a gestão da cooperativa.

De acordo com Mendina (2015), no Brasil, pode-se encontrar um superintendente profissional contratado para realizar a gestão cooperativa, mas os demais cargos são ocupados por associados das cooperativas. Além disso, a maioria das cooperativas agropecuárias apresenta o problema do líder carismático fundador, que enfrenta dificuldades de gestão tanto para desempenhar funções, como para delegá-las, e mais ainda no processo sucessório: esse líder se caracteriza por permanecer por grande período de tempo no poder.

Para os autores como Park e Ungson (2001), as iniciativas que falham a gestão cooperativa são decorrentes da má gestão, o que pode acontecer, principalmente, pela pressão de comportamentos oportunistas em prol de interesses individuais mais do que para maximizar os interesses coletivos. Além disso, a falta de coordenação, custos de gestão que podem ser abandonados, como a falta de planejamento estratégico e ausência de métricas e indicadores para avaliar a obtenção de resultados coletivos alcançados pela cooperativa.

Para dirigir uma cooperativa, é preciso ter conhecimento dos princípios e valores cooperativistas, finalidade, gestão, e governança democrática. Dentre esses elementos, a gestão democrática praticada pelos associados é diretamente ligada à forma de administrar uma cooperativa. Ou seja, dentro do sistema cooperativista prevalece a autogestão ou gestão participativa dos associados (MACHADO, 2006, p.72).

Segundo Singer (2003), a autogestão deve ser transparente para que todos os associados tenham acesso às informações e que os princípios decisórios sejam eficientes para todos. Para Pascal (2011), a dualidade cooperativa é uma fonte de poder para a autogestão das cooperativas, e da transformação social importante. Segundo o autor essa dualidade cooperativa apresenta às vezes uma fragilidade que pode destruir a própria estrutura cooperativa reduzindo assim sua própria governança pelos cooperados.

4.4.2. Ramo Agropecuário

No início de 1907, em Minas Gerais, foram organizadas as primeiras cooperativas agropecuárias. O governador do Estado, lançou seu projeto cooperativista com o propósito de eliminar os intermediários da produção agrícola, cuja comercialização era controlada por estrangeiros. O café era o principal motivo das suas preocupações e foi criada uma seção exclusiva para o produto, concedendo-lhe isenções fiscais e estímulos materiais. As cooperativas agropecuárias se dividem segundo os tipos de produtos com os quais trabalham. O cooperativismo agropecuário já se estendeu em todo o território nacional. Ele é o mais conhecido pela sociedade brasileira participando significativamente das exportações e, ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios. As cooperativas agropecuárias representam atualmente, o segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro (OCB, 2017).

De acordo com Rech (2000), as cooperativas agropecuárias são as mais comuns no Brasil. Essas cooperativas têm como objetivo organizar as atividades econômicas e sociais

dos seus associados, produtores rurais. Segundo o autor, de forma geral, essas cooperativas agropecuárias dedicam-se a:

- Comercializar, de forma comum, a produção entregue pelos associados. Neste processo de venda, a cooperativa poderá encarregar-se da classificação, padronização, armazenagem, beneficiamento ou industrialização dos produtos recebidos, buscando sempre obter os melhores preços no mercado;
- Oferecer serviços ao desenvolvimento da cooperativa;
- Promover a integração entre cooperados e famílias, às atividades agropecuárias, além disso, com a comunidade.

Segundo Panzutti (1997), a cooperativa recebe antecipadamente as contribuições de seus cooperados na proporção dos serviços utilizados por eles. Ou seja, ao repassar a produção para ser comercializada ou para comprar insumos, o associado pagará uma taxa sobre a operação. Assim, após a venda, o associado recebe o preço de mercado menos a taxa. Quando o associado recebeu antecipadamente o valor da produção, ele receberá a diferença entre o adiantamento e o preço de venda alcançado pela cooperativa, menos a taxa. Nesse sentido segundo o autor, ao final do período, realiza-se uma coleta das despesas e contribuições pagas pelo associado. Quando as contribuições (receitas para as cooperativas) forem maiores que as despesas, houve ósobra bruta, que retornarão para o associado na proporção direta das suas operações com a cooperativa, depois de deduzidos os fundos obrigatórios: 10% para o Fundo de Reserva e 5% para o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates).

4.5. Planejamento Estratégico

Nos manuais de gestão, a estratégia é muitas vezes definida como *os planos de gestão para alcançar resultados em relação à missão e objetivos da empresa* (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 1998, p. 19).

Para Maximiano (2007, p. 329) a estratégia:

É a seleção dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado. A palavra estratégia também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que

provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista.

A grande maioria das cooperativas brasileiras não consegue manter seus princípios e valores nas práticas ou ficam sem objetivos e finalidades. Um dos motivos mais comuns é relacionado a falta de estratégia de gestão, por parte da diretoria, acerca do mercado em que atua e as suas nuances específicas (ALINE; CARLOS, 2010).

A partir de conhecimento da área de ação da empresa cooperativa, Klaes et al (2008, p. 9) afirmam que *Em relação, a análise dos ambientes internos e externos, a organização cooperativa desenvolve um planejamento estratégico, onde determina um conjunto de ações para alcançar um objetivo determinado.*

Várias cooperativas brasileiras conquistam o mercado através de ações baseadas na intuição. Entretanto, vale apenas destacar que, uma vez que a cooperativa cresce, essas atitudes ou esses planejamentos intuitivos devem mudar senão a cooperativa não terá sucesso ou resultados satisfatórios, ou seja, quanto mais melhor o planejamento estratégico, melhor será o negócio, e menor será a possibilidade de erro (ALINE & CARLOS, 2010).

O maior ponto para alcançar o sucesso da cooperativa, é a satisfação social e econômica dos associados. Para os autores como: Jeronimo; Maraschin, e Silva (2006, p. 76), *quanto maior a fidelidade do associado, maior será a eficiência econômica do empreendimento cooperativo.* Os associados terão mais vantagens, se estiverem organizados, unidos, coletivamente do que se estiverem isolados, e isso só é possível através de uma boa prática de planejamento estratégico que torna mais clara e objetiva, a participação do associado no capital da cooperativa.

Portanto, o planejamento financeiro de uma cooperativa começa com a especificação das finalidades da cooperativa, que objetivam a estruturação de planos de longo prazo que levam a uma projeção de vendas e de despesas de longo prazo. O planejamento financeiro a longo prazo compõe ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos focalizando as despesas de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos e serviços, estrutura de capital e outras fontes de financiamentos (BELTRÃO, 2010).

O sucesso de uma organização cooperativa é baseado na dinâmica interna (coesão associação), termos de recursos (capitais, trabalhos), estratégias, e competências intransferíveis pelas outras organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991).

4.6. Os Desafios Cooperativos

No modelo de desafios cooperativos desenvolvido por Lafleur (2003), destacam-se sete características de identidade cooperativa que, na sua aplicação estratégica, devem levar uma eficiência de serviços e/ou de produtos competitivos para a cooperativa.

O desafio cooperativo traduz em termos estratégicos uma característica da identidade cooperativa, descrevendo a relação entre esses recursos que são produtos/serviços e a elaboração de gestão cooperativa em um ambiente competitivo. Para o autor, cada desafio cooperativo constitui formalmente os valores e princípios cooperativos. Os desafios cooperativos desenvolvidos por Lafleur (2003) são definidos abaixo.

4.6.1. O Desafio da Boa Governança

Os poderes democráticos e deveres da cooperativa estão bem estabelecidos pelo princípio da igualdade, por meio da construção de uma AG, de eleição periódica dos conselheiros administrativos, de solidariedade e de responsabilidade individual e mútua. Essas características definem grande parte da estrutura de boa governança cooperativa. Estrategicamente, isso se traduz em um direito e uma obrigação de participação dos associados e uma série de regras de delegação de poderes entre os conselheiros administrativos, associados, gerentes e funcionários. A participação de todos, é incontornável em uma cooperativa, a fim de assegurar uma contribuição única para os associados da cooperativa. A boa governança, é essencial para garantir que as decisões da cooperativa sejam de interesse dos associados. Ela deve produzir resultados concretos para a cooperativa, como fidelidade dos associados, contribuições em informações estratégicas, pertencimento, vivência da diferença cooperativa etc (LAFLEUR, 2003).

4.6.2. O Desafio de Investimento e de Capitalização

Pelos princípios cooperativos de remuneração limitada sobre o capital investido, as reservas inalienáveis, a necessidade de ser um associado usuário para sediar no CA e a dinâmica do investimento e de capitalização, estabelecem um desafio particular em termos de fontes de financiamento e de capitalização. Estrategicamente, isso obriga a cooperativa a investir os recursos financeiros para sua inicialização, desenvolvimento, e capitalização,

principalmente a partir dos associados da cooperativa. Isso incentiva, os investimentos dos associados (em dinheiro ou em valor) e estabelece a ligação entre o financiamento e os custos, mantendo o investimento interno adequado para o desenvolvimento da cooperativa (LAFLEUR, 2003).

4.6.3. O Desafio da Manutenção dos Valores Cooperativos

A ideia básica da cooperativa é reunir pessoas que têm uma necessidade comum: compra de um serviço (cooperativa de consumo), venda de produtos (cooperativa de produção), um emprego (cooperativas dos trabalhadores), ou uma mistura desses elementos. Esse conjunto de pessoas em torno dos mesmos projetos e valores, é o ponto de partida para o crescimento da cooperativa, a fim de evitar a criação de cooperativas inconsistentes. Estrategicamente, a tomada de decisão dos diversos atores da cooperativa deve refletir esse compromisso com o projeto cooperativo (LAFLEUR, 2003).

4.6.4. O Desafio do Usuário

A gestão cooperativa está na maximização do relacionamento ou dos benefícios dos associados. Essa peculiaridade cooperativa serve como um guia de desenvolvimento centrado nas necessidades dos associados em um determinado setor. Estrategicamente, o desenvolvimento da cooperativa será sempre ligado ao uso de relacionamento e não a uma relação financeira. Consequentemente, a análise estratégica para o desenvolvimento da cooperativa está baseada não em uma rentabilidade máxima, mas em maximização de relacionamento ou, em um vocabulário mais cooperativo, na otimização das vantagens cooperativas para os associados (LAFLEUR, 2003).

4.6.5. O Desafio do Desenvolvimento Coletivo

O principal objetivo de uma cooperativa é oferecer melhores produtos e serviços aos associados, mas concretizando esse objetivo, as cooperativas, individualmente e coletivamente, devem também participar, de acordo com seus recursos, no desenvolvimento harmonioso de sua comunidade. Isso faz parte da visão de desenvolvimento das cooperativas. Essa contribuição para o desenvolvimento da comunidade é inata à

cooperativa. A cooperativa pertence à comunidade pela origem dos seus associados e, tradicionalmente, paga um dividendo anual para a sua comunidade. Por sua reserva inalienável e capitalizada, a cooperativa não pode ser objeto de especulações. Estrategicamente, o desenvolvimento da cooperativa também será centrado em sua comunidade. Assim, a diretoria da cooperativa deve levar em consideração a dinâmica local do trabalho de sua cooperativa e avaliar as melhores maneiras de fazer uso benéfico das potencialidades da identidade cooperativa (LAFLEUR, 2003).

4.6.6. O Desafio da Educação Cooperativa

Imerso em um mercado cada vez mais incerto, onde a taxa de sucesso se resume ao retorno sobre o investimento, a cooperativa deve afirmar o seu sucesso em uma escala maior. Para alcançar o desafio da educação cooperativa, ela deve estrategicamente garantir que seus associados e seus *stakeholders* sejam familiarizados com a diferença cooperativa, seus papéis, suas responsabilidades etc., para alcançar e manter a coesão no seu desenvolvimento. Portanto, como diz o ditado cooperativo: *Uma cooperativa sem educação cooperativa não é uma cooperativa* (LAFLEUR, 2003).

4.6.7. O Desafio do Produto e Serviço

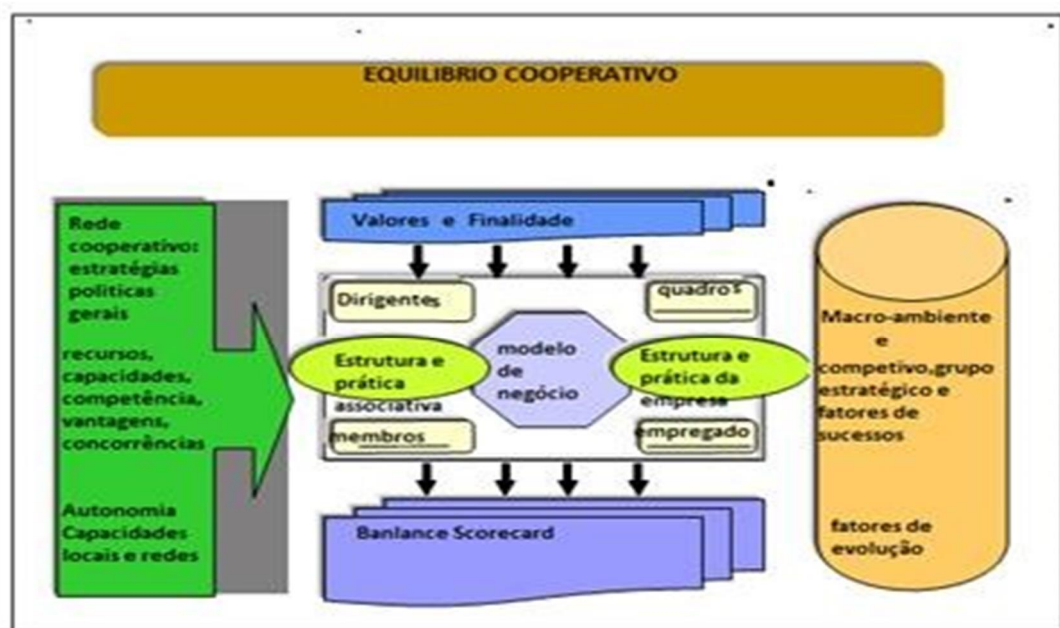
As cooperativas são criadas para atender as necessidades dos seus associados, oferecendo um produto ou serviço de qualidade, num quadro de desenvolvimento cooperativo e não de desenvolvimento capitalista. No entanto, o produto ou serviço da cooperativa vai além da tradicional equação preço/qualidade. Embora essa equação continue a ser um elemento essencial dos seus serviços, a cooperativa também deve produzir produtos com alta qualidade. Estrategicamente, a cooperativa deve fornecer produto e/ou serviço com um preço competitivo, um produto de qualidade para os associados (LAFLEUR, 2003).

4.7. A Busca do Equilíbrio Cooperativo

A globalização, a concorrência e os fatores ambientais, como a instabilidade econômica dos últimos anos, têm levado as organizações a estudar as melhores formas de sobrevivência em um mercado cada vez mais estratégico. Muitas vezes, por falta de recursos,

as organizações não conseguem sozinhas se desenvolver e necessitam de um equilíbrio para sobreviver. Por esta razão, torna-se interessante estudar o modelo de equilíbrio cooperativo, que pode ser uma vantagem para as cooperativas no momento de crise. Através do modelo de equilíbrio cooperativo desenvolvido por Côté (2004), pode-se desenvolver e implementar as práticas de gestão de equilíbrio cooperativo, reforçando assim a estabilidade de modo cooperativo em uma perspectiva dinâmica. Portanto, o modelo de equilíbrio cooperativo proposta por Côté (2004) tem como objetivo estabelecer o equilíbrio entre o social e o econômico dentro da cooperativa. Essa noção de equilíbrio está se revelando essencial para a expressão da dualidade (associação/empresa) em uma abordagem de gestão cooperativa. O modelo formulado (Figura 3), constitui o plano de equilíbrio cooperativo. O equilíbrio cooperativo favorece, a otimização e a diferença cooperativa que os dirigentes podem esperar (CÔTÉ, 2004).

Figura 3: Equilíbrio cooperativo



Fonte: Daniel Côté, HEC Montréal. 2004

Fonte: Daniel Côté (2004).

Para alcançar o equilíbrio cooperativo, deve-se dar grande importância para as práticas associativas, pois sem elas a singularidade do modo de organização cooperativa corre o risco de perder a sua substância e seu próprio senso. Pode-se invocar várias razões fundamentais para projetar e implementar tais práticas. Em primeiro lugar, sem as práticas associativas, torna-se cada vez mais difícil garantir um mínimo de coesão entre os membros.

Em segundo lugar, torna-se difícil, um entendimento comum dos problemas, e desafios que os membros enfrentam e, finalmente, o desejo de dividir os recursos (CÔTÉ, 2004).

A coesão, segundo Côté (2004), é ainda mais difícil sustentar, pois vários fatores podem enfraquecê-la, como mencionado anteriormente. As práticas associativas, ajudam na construção e manutenção das relações entre o membro e sua cooperativa. Essas práticas são necessárias para assegurar a dominação dos associados em relação aos assuntos da cooperativa. Portanto, essas práticas podem também servir para minimizar potenciais divisões que possam existir entre a AG e o CA, entre os associados e os seus líderes, e, entre a diretoria e a base. Portanto, tais divisões desestabilizam o equilíbrio cooperativo, e afetam a otimização da diferença cooperativa que pode ressaltar (CÔTÉ, 2004).

Para reforçar a base estratégica do relacionamento de negócios entre os associados e suas cooperativas, essa prática deve ser construída em torno da intenção estratégica (valores, princípios), e do modelo de negócio cooperativo (empresa). Para garantir o equilíbrio cooperativo, é necessário operacionalizar a estratégia de ação e objetivos dos resultados (CÔTÉ, 2001).

A dualidade cooperativa (associação/empresa), exige a construção de ligações significativas entre a estrutura associativa e a estrutura empresarial. Os *links* entre os dois irão construir o maior número de vasos comunicantes entre si, movidos por uma e/ou outra das estruturas e práticas que lhes dão suporte (CÔTÉ, 2000).

O centro ideológico (valores e finalidade), é uma inspiração, um guia, um conjunto de valores que vêm de um grupo credível representativo do código genético da organização para equilibrar a parte econômica e social de uma cooperativa (COLLINS; PORRAS, 1994). Esses valores fundamentais irão inspirar a cooperativa, independentemente do contexto em que se insere; irão espalhar a finalidade da cooperativa (foco) ou suas motivações idealistas. Esse propósito não deve mudar. O centro ideológico é, então, um fator importante para o desenvolvimento e o crescimento de uma cooperativa (CÔTÉ, 2000).

O modelo de equilíbrio cooperativo proposto por Daniel Côté (2004) é subdividido da seguinte forma:

❖ Organização e Gestão:

✓ Gestão no sentido cooperativo.

Como operacionalizar os objetivos e finalidades cooperativas para alcançar uma gestão coletiva da cooperativa? Uma abordagem específica e ferramentas de gestão no

sentido cooperativo parecem essenciais para o reequilíbrio da gestão cooperativa (CÔTÉ, 2004).

❖ Práticas e Processos de funcionamento:

- ✓ Interno: Processo de produção no sentido amplo.
- ✓ Externo: Interações com clientes.

Interações com os fornecedores e subcontratantes.

Interações com *stakeholders*.

Interações com poderes públicos.

Como implementar uma competência coletiva, baseada em consulta, participação e confiança, nos processos de produção de diferentes níveis da cooperativa? Externamente, a dualidade da identidade cooperativa deve se refletir nas relações com fornecedores e subcontratados e, principalmente, na interação com os clientes. Esta relação deve integrar os objetivos econômicos da cooperativa, bem como as necessidades e satisfação dos clientes, através de seu envolvimento direto ou indireto no desenvolvimento de produtos e serviços. Em outro nível, as relações com as autoridades públicas devem ser privilegiadas (CÔTÉ, 2004).

❖ Finalidades cooperativas

- ✓ Nível axiológico: centro ideológico.
 - Motivações Idealistas e Proximidade Ideológica.
 - Projeto empresarial
- ✓ Nível Operacional: Objetivos e Estratégia.
 - Produção: Produtos e serviços realizados.
 - Externalidades e Impactos.

4.7.1. Coesão e Práticas Associativas

Segundo Côté (2000), as práticas associativas podem ser classificadas em quatro elementos: a) informação (principalmente para os membros); b) formação e educação; c) consulta; d) decisão.

As informações são seguradas pelos dirigentes (conselheiros) da cooperativa para permitir que vários partidos ou associados sejam aspirados a uma alta transparência em muitos aspectos, tais como estratégicos, resultados e posição competitiva (CÔTÉ, 2000).

As práticas educativas, devem garantir um grau suficiente de compreensão das questões e dos desafios estratégicos, bem como as principais decisões e o funcionamento das cooperativas, elas também devem promover o desenvolvimento de competências como liderança e comunicação. A educação dos membros alimenta e enriquece o capital de conhecimentos essenciais para garantir um papel significativo e saudável da cooperativa (CÔTÉ, 2000).

As práticas de consulta, requerem cuidadosamente de questões estratégicas para o debate com os associados e a proposição de temas relevantes para reduzir a legitimidade do processo de decisões. Também é importante, prestar atenção especial à transparência e ao diálogo entre os associados, para que os associados reconheçam uma base comum suficientemente abrangente. Os associados, precisam reconhecer suas diferenças e suas semelhanças e devem ser capazes de identificar os pontos de vista dominantes. É por meio dessas trocas de ideias que será possível, construir e apoiar a coesão entre os associados sobre questões fundamentais. O processo de consulta, pode ser considerado de forma permanente ou de acordo com situações específicas (planejamento estratégico, grandes conflitos etc.) (CÔTÉ, 2000).

As tomadas de decisões são relacionadas com as questões de governança, e são principalmente do departamento de CA. São raras as cooperativas que se preocupam em desenvolver o lado associativo, pois a maioria se preocupa somente em desenvolver o lado empresarial. Esse desequilíbrio conduz a cooperativa em uma crise de identidade. Para reforçar a estrutura associativa, é preciso, ter uma boa coesão entre os associados. Além disso, é preciso que essa coesão possa influenciar o poder da política de gestão da cooperativa (CÔTÉ, 2000).

Para entender melhor a importância da coesão como carro-chave para o gerenciamento de uma cooperativa, é preciso primeiro, reconhecer a lógica distinta que anima a cooperativa (associação/empresa). Portanto, um associado torna-se proprietário de uma cooperativa para satisfazer as necessidades ligadas à sua própria atividade econômica. A propriedade está subordinada e dada para o uso mútuo. Essa propriedade, no entanto, atribui ao associado um poder de dominação e controle sobre os negócios da cooperativa. O caráter coletivo de propriedade, ou seja, a criação de associação de pessoas com uma necessidade comum, introduz o funcionamento democrático como o embasamento da cooperativa, enquanto o poder é exercido com base em óum membro, um votoô (CCQ, 1974, p. 64).

O funcionamento democrático de uma cooperativa implica a coesão entre os associados, pois isso é primordial na gestão de uma cooperativa. Essa coesão deve fazer a diferença dentro da cooperativa. Ela, tem como objetivo o fortalecimento do estatuto socioeconômico dos associados. Com a presença de coesão, a cooperativa se desenvolve e fortalece a solidariedade entre os associados e a diretoria, e entre os associados e a cooperativa em si. A cooperativa como instituição, precisa satisfazer primeiramente às necessidades dos associados de maneira equilibrada (CÔTÉ, 2004).

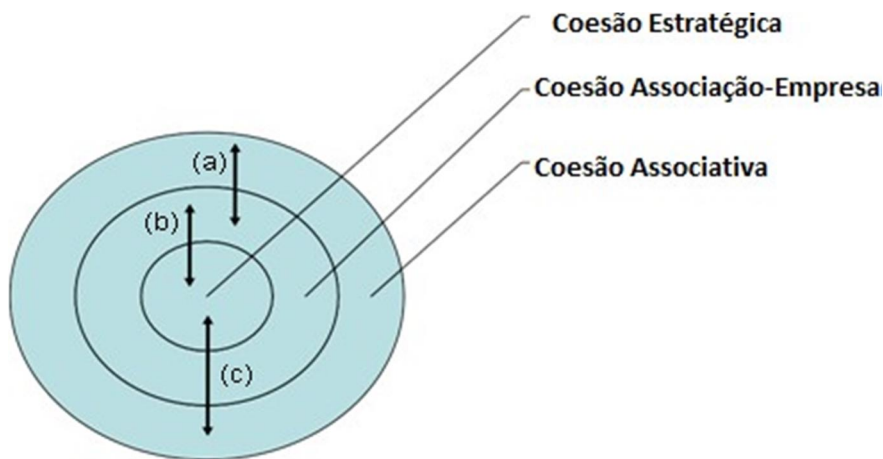
Conforme Côté (2004), existem três tipos de coesões para realizar as diferenças cooperativas e ter sucesso diante dos concorrentes capitalistas: coesão associativa, coesão associação/empresa, e coesão estratégica. Segundo o autor, as cooperativas devem alcançar esses três tipos de coesão.

A coesão associativa, consiste reforçar a união entre os associados e a cooperativa em prol de uma visão coletiva, no qual os associados evoluem e colaboram em comum com os recursos da cooperativa. Ela, se torna importante quando a cooperativa precisa manter um compromisso suficiente entre os associados e a cooperativa. Sem ela, será difícil para o associado distinguir o verdadeiro compromisso com a cooperativa ou mesmo comparar a cooperativa com uma empresa capitalista (CÔTÉ, 2004).

A coesão associação/empresa, define os valores, finalidade, orientações estratégicas, e também a diferença que a cooperativa sabe construir com seus associados. Ela tem como objetivo, diferenciar a cooperativa das empresas capitalistas (CÔTÉ, 2004).

A coesão estratégica, conduz a cooperativa para um desafio no campo. Esse desafio pode ser um sucesso ou um fracasso para a cooperativa, em comparação com os ambientes interno e externo. Esses três níveis de coesão devem alcançar as perspectivas de gestão da cooperativa. É importante, uma interligação entre esses três níveis de coesão para alcançar um melhor desempenho econômico e social das organizações cooperativas (CÔTÉ, 2004).

Figura 4: A Coesão Cooperativa



Fonte: Daniel Côté (2004)

A figura 4 ilustra os três níveis de coesão que devem existir nas cooperativas e aponta que, a coesão deve iniciar-se, do exterior para o interior da cooperativa, pois o interior representa o coração da cooperativa ou seja o centro ideológico da cooperativa e precisa se fortalecer a partir das ações positivas externas. O primeiro círculo é formado pela coesão associativa entre os membros. O segundo círculo é formado pela coesão associação/empresa. É nesse nível que se definem os valores, a finalidade e as orientações estratégicas da cooperativa ou da empresa. O terceiro círculo é formado pela coesão estratégica que representa o coração da cooperativa onde se elabora o planejamento estratégico da cooperativa.

4.7.2. As Especificidades Cooperativas

Os fundamentos das organizações cooperativas são: orientações, controles democráticos, estatuto de proprietário-usuário, e partilha proporcional dos resultados alcançados. Para Vienney (1980), as regras que asseguram a estabilidade de uma cooperativa são: a) igualdade entre associados; b) determinação das atividades da cooperativa pela atividade dos associados; c) distribuição dos resultados proporcionalmente às operações feitas; d) propriedade coletiva dos resultados reinvestidos.

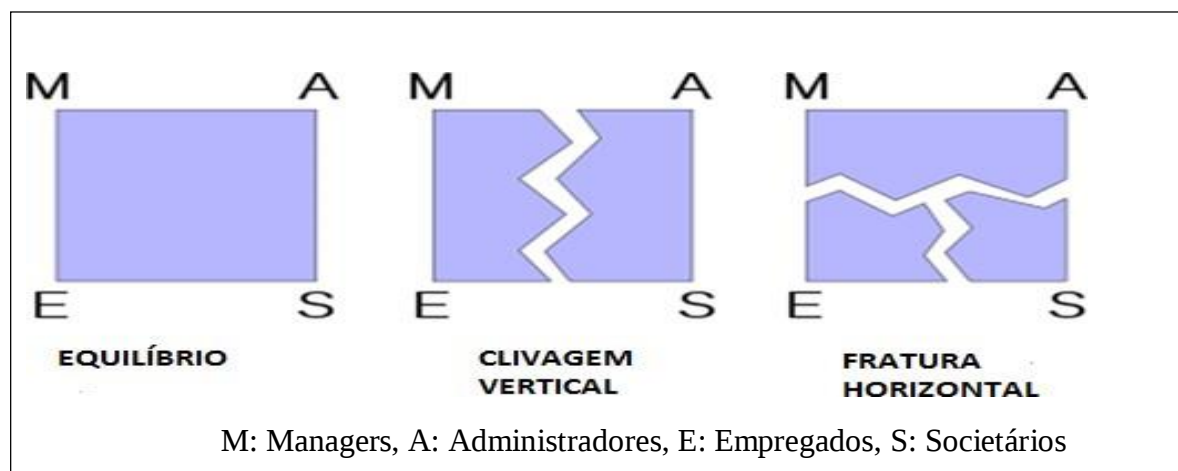
Atualmente, as cooperativas de grande porte evoluem em um universo de competitividade enquanto a maioria dos associados são vítimas de abusos de mercado. Com a aparição do individualismo, no início do século XX, surgiu um número considerável de pessoas que tendem a transformar a cooperativa em uma associação de pessoas cada vez

mais individual sem necessidade de colaboração (THERIAULT, 1997). Tudo isso, enfraquece cada vez mais as organizações cooperativas e aumenta o risco de clivagem (DESROCHE, 1976). Nesse sentido, torna-se cada vez mais difícil diferenciar uma cooperativa de seus concorrentes capitalistas (CÔTÉ, 2007).

Para Desroche (1976), quatro tipos de atores estão envolvidos em uma cooperativa: diretores, associados, gestores e funcionários. Os associados, comumente chamados de membros ou cooperados ou societários, são óas pessoas físicas que participam da vida da cooperativa (propriedade coletiva)ô. (MARTIN et al, 2012).

Os presidentes/diretores/conselheiros, são democraticamente eleitos pela AG. Eles formam o CA. Os gestores/administradores, conhecidos como a Direção Geral (DG), são nomeados pelos diretores/conselheiros. Em seguida, os empregados/funcionários são contratados pela DG para garantir o bom funcionamento da cooperativa. Pode-se deduzir que a estrutura cooperativa é dupla. Portanto, o quadrilátero de Desroche mostra também esses dois polos: empresarial e associativo (BRIDAULT,1996).

Figura 5: Quadrilátero de Desroche



Fonte: Desroche (1976).

A figura 5, que representa o quadrilátero de Desroche, mostra que as cooperativas são atravessadas pelas múltiplas tensões formando um sistema complexo cuja regulação é baseada no equilíbrio cooperativo (CÔTÉ, 2004) indispensável para expressar a diferença cooperativa. O primeiro quadrado mostra o equilíbrio cooperativo que deve existir entre os managers/diretores/conselheiros; administradores/gestores; societários/associados; e os empregados/funcionários. O segundo mostra a clivagem vertical, que pode quebrar a

situação de equilíbrio entre o polo associativo e o polo empresarial, assistindo assim a uma perda de coesão associativa. O terceiro mostra a fratura que pode resultar da governança única do presidente/diretor/manager, sem a colaboração dos associados, gestores/administradores, e funcionários/empregados, assistindo assim a uma tomada de decisões pela minoria ligada a interesse pessoal.

Portanto, os papéis dos associados envolvem a participação na propriedade coletiva e no poder da cooperativa. O dever do membro é usufruir dos bens e serviços da cooperativa, e contribuir para a rentabilidade da mesma. Além disso, o associado participa nos resultados da cooperativa (DESROCHE, 1976). Nessa ótica de perenizar a cooperativa, é importante a participação econômica de todos os associados. Se houver um excedente na reserva, ele é redistribuído de forma justa e de acordo com a vontade da AG em forma de rebate na proporção de operações realizadas pelo associado (DESROCHE, 1976). A AG pode decidir colocar todos os excedentes na reserva coletiva.

Na governança democrática das cooperativas, a convergência de interesses de todos os associados é uma questão complexa e pertinente. Para atingir esse ideal, é importante em primeiro lugar, garantir uma boa comunicação de valores e princípios cooperativos, bem como a conciliação de interesses através de discussão e debate (ACI, 2010). Além disso, o exercício de verdadeira democracia é importante no sentido de que é fácil de escorregar até uma democracia corrompida, separando representantes dos representados (LACROIX, 2002). No entanto, deve-se notar que, se as decisões talvez demorem para se cumprir, elas tendem a ser muito melhores e mais fáceis de serem implementadas uma vez que se chega a um consenso (LAFLEUR, 2003).

Para Rech (2000), a democracia pode encontrar a dificuldade de permanecer no meio da cooperativa à medida que ela cresce, pois o crescimento de uma cooperativa ocasiona o afastamento da diretoria de suas bases. Também, a democracia, pode ser contaminada por grupos formados com interesses muito particulares, e acabam dominando as decisões e os próprios domínios de poder. Nesse sentido, para preservar a democracia é preciso uma liderança transparente baseada em *óum* membro, um voto, sem privilegiar os interesses de uma minoria. Para Panzutti (1997) e Rech (2000), infelizmente, isto não ocorre à medida que as cooperativas crescem.

No outro lado, quanto maior o tamanho da cooperativa, mais o princípio de *óum* membro, um voto se torna complexo. O senso da associação é o que pode fortalecer a cooperação e manter a cooperativa de pé. Para que os associados possam participar do

desenvolvimento da cooperativa, eles devem sentir que a cooperativa tem um impacto significativo em sua vida ou um forte sentimento de pertença. Em suma, a governança cooperativa, deve sempre procurar ser melhor (LAFLEUR, 2003).

Como foi mencionado, as cooperativas de grande porte funcionam num ambiente altamente competitivo. Tomar conta do ambiente externo onde evolui uma cooperativa é muito importante para melhorar as estratégias de planejamento. Considere-se aqui as forças externas como forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais (JOHSON, SCHOLLES, FRÉRY, 2000) e também as empresas capitalistas, que são os primeiros concorrentes. É imprescindível para uma cooperativa analisar a arena concorrencial de maneira a vislumbrar as possibilidades de sobrevivência no mercado e comportamentos diferenciados dos capitalistas para ser uma fonte de inspiração, de valores e apreciado pelo CA da cooperativa (PORTER, 1980).

A organização cooperativa, repousa sobre um conjunto de elementos e regras, que podem assegurar a estabilidade da cooperativa principalmente em contexto de competitividade. Quando a cooperativa começa a adotar as ideias ou os comportamentos das empresas capitalistas, ela perde sua própria identidade, e ocorre também a perda da estrutura associativa entre a cooperativa e seus associados. Os associados se tornam assim, clientes dentro da cooperativa, o que enfraquece o sistema cooperativo, e constitui uma desvantagem concorrencial para a cooperativa. Por isso, é importante que a diretoria da cooperativa, transforma a gestão cooperativa em um quadro teórico, capaz de integrar os princípios e valores, na distinção da cooperativa comparativamente às empresas capitalistas (FRANTZ, 2012).

O equilíbrio cooperativo, se inscreve numa forma de senso que resulte de escolhas estratégicas, seja o centro ideológico, seja o modelo de negócio ou as práticas associativas. Em suma, a diferença cooperativa, passa pelas escolhas estratégicas, bem como de práticas associativas e de negócios. O cruzamento de todas essas práticas, constitui os parâmetros-chave para elaborar um modelo de gestão de equilíbrio cooperativo, equivalente a um prisma. Nesse sentido, o equilíbrio cooperativo, se torna saudável com maior estabilidade (CÔTÉ, 2004).

Segundo Frantz (2012, p. 43):

A origem e a fundamentação da cooperação é preciso buscar no processo de trabalho, nas questões fundamentais da economia: a produção e a distribuição de bens e riquezas. No processo de trabalho nascem as cooperativas como

instrumentos de poder de decisão sobre a produção e a distribuição de seus resultados. É, portanto, um fenômeno social com base econômica. Os mecanismos tradicionais mais conhecidos de coordenação do processo de produção e distribuição são o mercado e o planejamento estratégico.

4.8. Responsabilidade Social das Cooperativas

O objetivo das organizações cooperativas, não é a acumulação dos lucros. No que se refere ao polo econômico, seu objetivo maior é gerar o resultado positivo, o suficiente, para garantir o alcance das necessidades dos associados. O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates) é um recurso financeiro, criado por força dos princípios e valores cooperativistas e legitimado, no Brasil pela Lei nº 5.764/71. O Fates simboliza o compromisso que as cooperativas têm para com o social. Ele define as atividades a serem financiadas e os beneficiários delas. Este fundo corresponde, no mínimo, a 5% das sobras líquidas apuradas no exercício social, pela cooperativa (ARRIGONI, 2000).

A Lei 5.764/71, artigo 28, incisos I e II, determina a obrigatoriedade das cooperativas constituírem dois fundos, quando estas apresentam sobras ao final do exercício social. O Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades (Rates) e o Fates destinado à prestação de assistência aos associados e familiares e funcionários. Verifica-se que, além de ser constituída objetivando o bem-estar do associado, a própria legislação assegura que parte das sobras das cooperativas seja destinada a projetos sociais junto aos associados. Entende-se, no entanto que esse objetivo não se restringe apenas a esses beneficiários. Os recursos do Fates devem ser aplicados em assistência técnica, educacional e social, porém, compete à cooperativa deliberar sobre a destinação destes recursos, podendo adotar estratégias que favoreçam apenas uma das três finalidades (ARRIGONI, 2000).

No que se refere à assistência técnica, as cooperativas agropecuárias disponibilizam aos cooperados um elenco de serviços. Para prestação destes serviços, geralmente existe o Departamento de Assistência ao Cooperado (DAC), que presta serviços de assistência técnica, veterinária, agrônômica, etc. em alguns casos, desenvolve projetos de capacitação do produtor, manejo de animais e administração rural (ARRIGONI, 2000).

Porém, a dimensão social das organizações cooperativas apresenta as seguintes características (ALDIR *et al*, 1995, p.67):

[...] a democracia, a participação dos associados nas decisões, a construção de mecanismos de participação, gestão e controle democrático dos sócios na cooperativa; a associação de pessoas e não de capital; é uma associação que tem como condição básica a ajuda mútua e o desenvolvimento dos laços de solidariedade entre os associados, visando alcançar objetivos comuns entre seus membros; os objetivos comuns deste tipo de associação são normalmente a melhoria econômica, social e das condições de vida em geral dos seus membros. Para isto constitui-se uma empresa econômica cujos dirigentes e responsáveis são os próprios sócios; há também a preocupação com a realização humana dos sócios enquanto pessoas, não apenas enquanto produtores, consumidores ou seres com necessidades meramente econômicas; esforço e interesse permanente com a educação e com a informação dos associados sobretudo o que diz respeito à vida econômica e social da cooperativa bem como questões que dizem respeito à vida em geral e ao desenvolvimento humano e social dos associados.

O que distingue as organizações cooperativas das empresas capitalistas é seu princípio doutrinário que coloca o ser humano em primeiro lugar na sociedade, almeja a solidariedade e o bem-estar dos associados em geral. Para que a cooperativa atinja seus objetivos econômicos e sociais, é preciso que haja equilíbrio na busca de ambos, sem prejuízo de nenhum deles (ARRIGONI, 2000).

A cooperativa apresenta: [...] *polos econômico e social. O polo econômico afeta a cooperativa nos seus métodos e operações, e, se levado a cabo com sucesso, possibilita a realização dos ideais sociais* (MOURA et al, 1993, p.11).

Os estudos evidenciam que há uma grande tendência a se valorizar mais o polo econômico do que o social. Essa tendência permitiu para que se introduzisse uma série de parâmetros econômico-financeiros, tais como os utilizados pelas empresas capitalistas, para avaliar o desempenho das cooperativas (ARRIGONI, 2000).

Segundo Schneider (1984, p.67), isso se deve, a três tendências: os dados econômico-financeiros são mais fáceis de serem quantificados e operacionalizados; o meio onde atuam as cooperativas, prevalece, a economia de mercado, com a respectiva busca do lucro; a função de prestação de serviços à comunidade subordina-se ao cumprimento econômico. Além disso, destaca-se que a fiscalização nas cooperativas, quando ocorre, volta-se apenas ao aspectos econômico-financeiros. É preciso que as organizações cooperativas definam os serviços a serem prestados ao social. A centrada ênfase no aspecto econômico desvia essas organizações dos seus objetivos originais adquiridos dos princípios de Rochdale, descaracterizando-as como sociedade de pessoas com objetivos sociais. (ARRIGONI, 2000)

Conforme Arrigoni (2000), as organizações cooperativas necessitam de informações de natureza social, para atenderem o objetivo social de prestar serviços sem visar lucro. Para entender melhor o duplo papel da cooperativa, precisamente a manutenção do equilíbrio

entre o social e o econômico, é preciso elaborar um Balanço Social pelas cooperativas, onde as informações sociais receberiam ênfase, tudo isso por meio da informação contábil (ARRIGONI, 2000).

5. METODOLOGIA

Para Richardson (1999), a parte metodológica compõe os procedimentos e técnicas para chegar-se a um objetivo, e deve ser de forma nítida a fim de esclarecer a realização de uma pesquisa científica.

5.1. Breve Histórico da Cooperativa Coacal

Graças a uma atitude corajosa e desafiadora de um grupo de produtores da região de Catalão que, em 1964, reuniram-se com o propósito de promover o desenvolvimento socioeconômico dos seus cooperados e da região, contribuindo assim na melhoria dos meios de produção rural, consequentemente agregando valor à produção e dando início ao polo industrial dessa cidade, com a empresa ólaticínios veredaô, que em uma estrutura simples e modesta, com pouco mais de 100 m², fazia a captação do creme de leite, que eram trazidos pelos produtores rurais nos lombos dos burros de suas propriedades para a fábrica de manteiga, de leite, na época a manteiga vereda (COACAL, 2018).

A partir da década de 70, com o aumento da produção leiteira no município, a Coacal, passou a fazer a captação de leite natural, assim como a produção do queijo, mussarela vereda. Sendo que precisamente no ano 1975, com a elevada ascensão da pecuária leiteira, e com pouco consumo de leite e derivados na região, a Coacal vislumbrou novos mercados e fronteiras, associou-se à empresa Leite Paulista (extinta Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo), da qual fez parte até o ano 2005, repassando-a o excedente da capacidade de sua produção. A partir de 2006 filiou-se a Centro leite/Goiás, evento considerado como marco no desenvolvimento da cooperativa (COACAL, 2018).

Nestes 50 anos de existência, a Coacal vem realizando investimentos em estruturas, tecnologias e treinamentos que proporcionam agilidade e qualidade nos serviços prestados aos seus cooperados. Percebendo novas tendências mercadológicas com propósito de facilitar a vida do cooperado e da comunidade: posto de beneficiamento de leite, loja agropecuária, posto de combustível, fábrica de ração, misturador de suplemento mineral,

assistência técnica agrícola, veterinária e em refrigeração, plano de saúde óUnimedô, cartão de credito Valecard e seguro de vida (COACAL, 2018).

5.2. Abordagem da Pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa teve caráter qualitativo. De acordo com Creswell (2010, p. 208) *os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, observação do comportamento ou entrevista com os participantes. Eles podem utilizar um protocolo, um instrumento para a coleta de dados, mas são eles próprios que coletam as informações.*

No caso deste trabalho, foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa pois, o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos etc (YIN, 2010). Segundo o autor o estudo de caso é capaz de analisar os fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto de vida real.

Este estudo envolveu a realização de uma pesquisa qualitativa com base em entrevistas semiestruturada e não estruturada. No total sete concordaram em participar desta pesquisa, incluindo o presidente encarregado da liquidação, o ex-diretor executivo, e cinco funcionários. Entretanto, os participantes solicitaram que nenhuma informação que identificasse seus envolvidos fosse divulgada.

A pesquisa foi proposta para essas três categorias de participantes acima de 18 anos, homens e mulheres, que tenham tempo de serviço superior a um ano. Foram excluídos estagiários, aprendizes, prestadores de serviços, terceirizados, e funcionários que estejam de licença médica, férias ou que não estiverem presentes nos dias em que os dados forem coletados. Após o estabelecimento dos critérios acima, foi definido o total de participantes da pesquisa.

5.3. Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Após autorização do Comitê de Ética e Pesquisa, foi realizada a coleta de dados, com o consentimento da cooperativa estudada. Foram convidados o presidente, o ex-diretor, e cinco funcionários a participar dos questionários, os quais receberam instruções sobre os preenchimentos dos questionários, sobre a permanência na pesquisa e sua importância. Antes

de responder aos questionários os participantes concordaram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual constaram todas as informações pertinentes à pesquisa, bem como os direitos e garantias de cada participante, e informações para contato com os pesquisadores, nos moldes determinados pela Resolução em vigor do Conselho Nacional de Saúde, nº 510/16, que regulamenta pesquisas realizadas com seres humanos, e seguindo o modelo disponibilizado no sítio institucional do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Goiás.

Os riscos referentes à pesquisa foram mínimos e ressalta-se que foram respeitados o sigilo dos dados e a garantia do anonimato de todas as informações coletadas nos prontuários. O presente estudo não teve intenção de avaliar a conduta profissional nem expor a população a qualquer tipo de risco.

A coleta de dados foi feita de modo intencional e por acessibilidade. É importante destacar que a cooperativa pesquisada entrou em solvência, o que deixou o estudo mais interessante pois na maioria dos casos gostamos de trabalhar com as organizações que estão dando certo.

Para coletar os dados, foi feita uma entrevista em profundidade, com a utilização de roteiros semiestruturado (I; II) e não estruturado (III) definidos a partir do referencial teórico. Yin (2010), afirma que a entrevista é uma das fontes mais importantes de informações no estudo de caso.

A análise dos dados foi feita por meio de análise do conteúdo (BARDIN, 2011) conforme os levantamentos teóricos. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Em relação aos roteiros de pesquisa (I; II), todos os funcionários e ex-diretor executivo responderam a um questionário semiestruturado e formatado em quatro partes, a saber: 1) Perfil sociodemográfico, para fins de caracterização do participante; 2) Características do conhecimento sobre o cooperativismo; 3) Características da vivência profissional, com perguntas relativas à participação na tomada de decisão; 4) Atividades desempenhadas pelos associados, com questões pertinentes aos aspectos econômico, social, capacitação, formação, gestão cooperativa. No entanto, o roteiro de pesquisa não estruturado (III), foi feito com perguntas referentes ao processo de liquidação, aos balanços social e econômico da cooperativa, isso junto com o presidente encarregado da liquidação. Esta entrevista foi realizada com o auxílio de gravador de áudio com duração entre quarenta e cinquenta e cinco minutos antes de ser transcrita, sendo que nos resultados e discussões, citamos a própria fala do presidente.

A realização das entrevistas aconteceu na sede da cooperativa. Após a coleta, foi realizada a compilação dos dados, que serviram para fomentar as discussões propostas neste trabalho. A análise dos dados coletados permitiu o acesso às representações dos interlocutores, em particular à identidade cooperativa e alguns elementos mais tangíveis, como a gestão e organização cooperativa, o balanço social, o balanço econômico, o processo de trabalho e finalmente o processo de liquidação. A construção de matrizes permitiu a classificação de dados e uma apresentação mais sintética e acessível na forma de tabela.

Destaca-se que a coleta dos dados foi feita entre os meses de maio e de junho de 2018. Houve uma resistência por parte dos funcionários em responder as perguntas da pesquisa, além disso, não conseguimos encontrar com os associados, pois a maioria dos associados mora nas fazendas e foram afastados da cooperativa. Dificilmente que os funcionários e o ex-diretor executivo aceitaram em responder aos roteiros da pesquisa. Os dados referentes ao processo de liquidação foram recolhidos somente com o presidente encarregado da liquidação. Isso, depois de marcar vários encontros que o presidente concordou finalmente em me conceder a entrevista.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1. Perfil da Cooperativa estudada (Conselheiros Administrativos, Associados, e Funcionários)

A Coacal teve 3 conselheiros administrativos, 3 conselheiros fiscais, 1617 associados (ativos e inativos) e 35 funcionários. Com um total de patrimônio líquido igual à 3.244.960 reais, as taxas de impostos foram compostas de impostos federal, estadual, municipal, cujo o total igual à 581.903,76. Com uma participação de 337 associados em 10 eventos organizados pela Coacal. As informações sobre o fundo de reserva e o Fates não foram divulgadas (ver os quadros 4 e 5). A Coacal apresentou todas as características de uma empresa de grande porte com finalidade lucrativa. Afirma-se isto porque toda a estrutura de serviços colocada à disposição estendeu-se também aos cooperados inativos.

Quadro 4: Números e Categorias de Participantes na Cooperativa

	CONSELHEIROS ADMINISTRATIVOS E FISCAIS	ASSOCIADOS (ATIVOS E INATIVOS)	FUNCIONÁRIOS
NÚMEROS	6	1617	37

Fonte: Coacal, 2018.

Quadro 5: Demonstrativo dos Resultados de Exercício do Ano 2016

TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (EM REAIS)	TAXAS E IMPOSTOS GERADOS (EM REAIS)	TREINAMENTOS PÚBLICO CAPACITADO PELA COOPERATIVA	ARMAZENAGEM DA PRODUÇÃO
CAPITAL SOCIAL: 1.511.981 FUNDO DE RESERVA:00 FATES: 00 TOTAL DO PL: 3.244.960	IMPOSTO FEDERAL: 126.538,59 IMPOSTO ESTADUAL: 426.848, 70 IMPOSTO MUNICIPAL: 28.516,47	EVENTO: 10 PARTICIPANTES: 337	CONVENCIONAL- SACAS/FARDOS: 250 ESTÁTICA A GRANEL - TONELADAS: 100 LEITE-LITROS: 109.000 RECEBIMENTO DE COMMODITIES- TONELADAS: 90 RECEBIMENTOS DE LEITE-LITROS: 9.311.167

Fonte: OCB-GO (2017).

O quadro 6 a seguir resume os perfis dos participantes em relação à gestão da cooperativa e da origem de liquidação.

Quadro 6: Perfis dos Participantes e Característica da Coacal até o processo da liquidação

Temas	Presidente	Diretor Executivo	Funcionários
Perfis dos Participantes	-Ensino Médio; -Tem 52 anos; -20 anos de casa;	-Ensino Médio; -Tem 50 anos; -10 anos de casa;	-50% dos funcionários têm o ensino superior;

	-Completo 7 mandatos em 2018; -Conhece os princípios cooperativos; -Forte poder de decisão.	-Conhece os princípios cooperativos; -Forte poder de decisão.	-50% têm mais de 30 anos; - Todos têm 3 anos de serviço; -Incentivos materiais (Salário); -Oportunidades de trabalho; -Pouco poder de decisão; -Pouco conhecimento sobre o cooperativismo.
Balanco Social	-Para todos os associados e funcionários da cooperativa; -Todos os cooperados e funcionários sabem da existência do Fates; -Plano de saúde para todos; -Assistências sociais para todos; -Assistência veterinária aos produtores; -Auxílio dos órgãos como: Sebrae, SESCOOP, na formação técnica dos cooperados; -Aumento de empréstimos de crédito para os associados; -Nível de satisfação social elevado.	-Sabe da existência do Fates; -Associados recebem somente assistência técnica; -Sempre a cooperativa atende seus interesses sociais; -Nível de satisfação social elevado; -Pouco investimento social da cooperativa na comunidade.	-Todos não sabem da existência do Fates; -A cooperativa atende seus interesses sociais; -Nível de satisfação social elevado; -Pouco investimento social da cooperativa na comunidade.

Balanço Econômico	-Polo econômico fraco; -Pouca participação econômica dos cooperados; -Estratégia mercadológica é assédio para os cooperados; -Fortes pressões ambientais; -Perdas dos grandes produtores rurais cada ano que passa; -Estudo mercadológico baseado na intuição.	-Polo econômico fraco; -Dificuldades financeiras.	-A participação econômica não se aplica aos funcionários segundo os princípios cooperativistas.
Processos de trabalho	-A cooperativa trabalha com dois tipos de cooperados: Ativos e Inativos; -A cooperativa trabalha sem os indicadores de desempenho; -As políticas de fidelização dos associados, e <i>stakeholders</i> são focalizadas no social; -Pouca participação dos associados; -O cooperado trabalha contra a própria cooperativa (Clivagem vertical e Fratura horizontal);	-Não existe programa de educação cooperativa para os novos cooperados; -Poucos associados recebem formação educativa; -Pouca participação dos associados; -Falta de coesão e associação entre cooperados.	-Todos têm o mesmo perfil que os funcionários das empresas capitalistas; -Recebem salários no final do mês; -Falta de coesão e associação entre cooperados.

	-90% dos associados são velhos.		
Ferramentas usadas para expressar as opiniões	-Conversas informais; -Nenhuma consulta dos cooperados em relação às decisões tomadas nas reuniões e Assembleia Geral.	-Conversas informais; -Nenhuma consulta dos cooperados em relação às decisões tomadas nas reuniões e Assembleia Geral.	-Conversas informais.
Processo de liquidação	-Prejuízos na venda do leite na cidade; -Dividas há 35 anos; -Transtornos comerciais; -Peso do polo social; -Alta taxa dos impostos na região.	-Não se aplica.	-Não se aplica. -

Fonte: Elaborado pelo autor, conforme pesquisa realizada (2018).

Com base nos dados levantados, verificam-se alguns pontos que merecem destaque e que serão aqui discutidos.

6.2. Modelo de Gestão Adotado na Cooperativa Estudada

Segundo Cruz (2006), as cooperativas são formadas por pessoas que não possuem grande patrimônio pessoal e, normalmente, têm um reduzido grau de instrução. Mesmo quando estas empresas têm à disposição equipamentos para trabalhar, estes costumam ser antigos e, muitas vezes obsoletos. A falta de patrimônio faz com que a cooperativa nasça com uma estrutura de capital deficiente e que frequentemente a necessidade de capital de giro seja superior à sua capacidade de financiá-lo.

Taulie (2002) ressalta que as principais dificuldades encontradas pelas cooperativas são: o grau reduzido de escolaridade e falta de instrução formal dos associados, principalmente para os cargos de direção; a estrutura de capital deficiente; e a necessidade de capital de giro.

Percebe-se que nos perfis dos participantes da cooperativa, os níveis de escolaridade do presidente e do ex-diretor são baixos para ocupar estes cargos da diretoria, pois impactaram negativamente na gestão da cooperativa por falta de experiência profissional na área de gestão. Os níveis de escolaridade dos funcionários são razoáveis, mas eles não têm um conhecimento melhor dos princípios e valores cooperativos que são a verdadeira identidade cooperativa.

De acordo com o presidente da cooperativa e ex-diretor executivo, tem pouca participação dos associados. Para eles, *o fato de não participação dos associados resulta de um desinteresse por parte dos associados*. O que mostra uma falta de coesão e de associação entre a diretoria e a base, além disso, resultou em uma fratura vertical e clivagem horizontal entre a diretoria, os associados e funcionários. Também se constatou uma ausência dos associados nas assembleias segundo o presidente, este é um dos aspectos desfavoráveis. Esta ausência dos cooperados reforça o pressuposto de uma crise de identidade apontada por (CÔTÉ, 2009), pois à medida que o número dos cooperados cresce, há uma tendência ao afastamento (PANZUTTI, 1997; REICH, 2000).

Conforme a figura de Desroche (1976), a fratura vertical e a clivagem horizontal são devidas a uma falta de coesão, de associação e de pressões do mercado. Nesse sentido, Côté (2004) apontou que a estrutura de uma cooperativa necessita de três tipos de coesão: coesão estratégica, coesão associação/empresa, e coesão associativa. A partir dessas coesões a cooperativa pode fortalecer seus balanços social e econômico.

Além desta fratura registrada, pode-se identificar fraturas mais profundas entre os membros e os dirigentes eleitos, esses mesmos dirigentes e os gestores, os membros e os funcionários, os gestores e os funcionários. Percebe-se clivagens entre diferentes facções de membros pois segundo o ex-diretor e os funcionários não existiam uma coesão e associação entre os participantes da cooperativa.

Essa figura individualista, ou de busca pelos interesses próprios conduzem a uma perda de coesão entre os diferentes participantes da cooperativa. Isso faz que esses últimos não sabem mais o que têm em comum e como seu relacionamento único com a cooperativa difere daquele que eles têm com a empresa capitalista. Quando os associados perdem essa coesão, é toda a associação de membros da cooperativa que se enfraquece (CÔTÉ, 2005).

A fratura acrescentada pela figura individualista levam a uma perda de coesão nas cooperativas neste século XXI. Essa perda de coesão entre os membros e a evolução gradual para um status de clientes facilita o deslizamento em direção a um memetismo com práticas

de negócios peculiares à empresa capitalista. De fato, leva a uma crise de identidade (CÔTÉ, 2005).

Para Côté (2004), o funcionamento democrático no meio de uma cooperativa implica a coesão entre os associados, pois isso é primordial na gestão de uma cooperativa. Essa coesão deve fazer a diferença dentro das cooperativas. Ela, tem como objetivo o fortalecimento do estatuto socioeconômico dos associados. Com a presença da coesão, a cooperativa se desenvolve e fortalece a solidariedade entre os associados e a diretoria, e entre os associados e a cooperativa em si. A cooperativa como instituição, precisa satisfazer primeiramente os associados de maneira equilibrada.

Para Rech (2000), a democracia pode encontrar a dificuldade de permanecer no meio da cooperativa à medida que ela cresce, pois o crescimento de uma cooperativa ocasiona o afastamento da diretoria de suas bases. Também, a democracia, pode ser contaminada por grupos formados com interesses muito particulares, e acabam dominando as decisões e os próprios domínios de poder. Nesse sentido, para preservar a democracia é preciso uma liderança transparente baseada em óum membro, um votoô, sem privilegiar os interesses da minoria.

Esse aspecto democrático aponta bem o caso da Coacal, onde o poder ficou na mão do único diretor presidente que completou seu sete mandatos no ano 2018, o que mostra uma falha na governança democrática, pois a lei 5764/71 prevê no mínimo quatro anos no poder. Além disso, deixar o poder na mão de uma única pessoa pode resultar da dominação de um grupo de associado minoritário sobre a demais associados (MENDINA, 2015).

Para Mendina (2015), a maioria das cooperativas agropecuárias brasileiras tem um problema de líder carismático, que enfrenta dificuldade de gestão. Além disso esses líderes se caracterizam por permanecer por grande tempo no poder. Pode-se deduzir que o fato de o mesmo presidente permanecer no poder não trouxe nenhuma mudança organizacional de ponto de vista da gestão, nos planejamentos estratégicos, nos objetivos, e nas finalidades da Coacal.

Tudo isso enfraqueceu a gestão e a governança democrática pois houve uma grande perda dos associados durante o funcionamento da cooperativa, com pouca participação nas assembleias e reuniões, e um afastamento dos associados da diretoria. Para Brot (1951), a cooperativa desaparecerá quando os homens que a compõem perderam o sentido da associação.

Para Côté (2001), o polo democrático é muito esquecível no meio da cooperativa, o que leva também a uma crise de identidade.

Para o presidente: *a cooperativa não conseguiu agrupar os verdadeiros cooperados pois a lei das vantagens prevaleceu sobre a lei do cooperativismo.*

Nesse sentido, Côté (2004) afirma que a dualidade cooperativa (associação/empresa), exige a construção de ligações significativas entre a estrutura associativa e a estrutura empresarial. Os *links* entre os dois irão construir o maior número de vasos comunicantes entre si, movidos por uma e/ou outra das estruturas e práticas que lhes dão suporte.

Segundo Cariou (2003) e Champagne (1998), existe dois tipos de associados no meio da cooperativa: em primeiro lugar, os cooperados motivados pelo desempenho individual, sucesso financeiro, oportunidades, e em segundo lugar os associados motivados pela solidariedade, defesa coletiva, associação e coesão.

Na Coacal houve dois tipos de associados que são: associados ativos e inativos. O cooperado ativo é aquele que pague regularmente, fornecendo leite para a cooperativa, fazendo suas compras e está dentro da cooperativa. Os cooperados inativos são aqueles que paralisaram as atividades ou estão fornecendo leite para outra empresa, porque tem uma oferta melhor e eles deixam a cooperativa para fornecer leite para essa empresa. Resumindo os inativos representam os cooperados motivados pelo desempenho individual, sucesso financeiro, oportunidades e os ativos são aqueles motivados pela solidariedade, defesa coletiva, associação, coesão. A existência de dois tipos de associados na Coacal, mostra bem uma crise de identidade (DESROCHE, 1976; CÔTÉ, 2009).

Para o presidente: *tem estatuto, regra, os cooperados inativos deveriam ser expulsados. Mas a gente expulsa o cooperado por um momento, pois às vezes a cooperativa poderia precisar dele no fornecimento do leite.*

De acordo com o presidente da Coacal, *há competitividade muito grande do mercado e o produtor não tem a fidelidade com a cooperativa.*

A falta de comprometimento dos cooperados com a cooperativa levou à má gestão da cooperativa. Nesse sentido, a sobrevivência, e a preservação da identidade cooperativa, num ambiente altamente competitivo e globalizado, estão condicionadas, na capacidade de a cooperativa equilibrar às políticas sociais, e a eficiência econômica. Tudo isso, seguindo as participações econômicas e ideológicas dos associados que são os donos das próprias cooperativas (CÔTÉ, 2004).

Conforme o presidente *a gestão da cooperativa sofria das dívidas acumuladas há trinta e cinco anos. Esta dívida foi acumulada até o início do ano 2018, todavia, esta acumulação de dívida vem também de não competitividade da produção de leite na zona urbana de Catalão*, isso mostra que não havia um prévio planejamento estratégico das atividades empresariais. Nesse sentido, a Coacal sofreu de muitos impactos ambientais dos concorrentes que levaram a uma crise de identidade (DESROCHE, 1976; TAULIE, 2002; CÔTÉ, 2009).

Para os autores como Park e Ungson (2001), as iniciativas que falham na gestão cooperativa são decorrentes da má gestão, o que pode acontecer, principalmente, pela pressão de comportamentos oportunistas em prol de interesses individuais mais do que para maximizar os interesses coletivos. Além disso, a falta de coordenação, custos de gestão que podem ser abandonados, como a falta de planejamento estratégico e ausência de métricas e indicadores de desempenho para avaliar a obtenção de resultados coletivos alcançados pela cooperativa.

Portanto, percebe-se que apesar de a cooperativa tem mais de 50 anos de existência, ainda falta planejamentos estratégicos empresariais, pois a cooperativa não conseguiu ser competitiva em razão do baixo rendimento do leite na cidade de Catalão segundo o presidente. O estudo mercadológico parece ser uma escolha baseada na intuição e não em um planejamento estratégico correto, como salientam Aline e Carlos (2010).

Nos sete desafios cooperativos desenvolvidos por Lafleur (2003), os de usufruir os bens e serviços, de investimentos, e de educação cooperativa são primordiais no desenvolvimento de uma cooperativa. Na Coacal, não se encontram estes desafios, pois os cooperados investem pouco, o que levou a cooperativa a perder o sentido de associação, de cooperação, e de solidariedade. Não há nenhum incentivo de formação em educação cooperativa. Para Brot (1951), uma cooperativa sem educação cooperativa não é uma cooperativa.

Para o presidente, *os associados investem pouco no crescimento da cooperativa mas querem obter um retorno maior das sobras a curto prazo*, o que significa o abandono de um dos princípios cooperativos que é a participação econômica segundo a qual, os cooperados contribuem de forma igual para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, propriedade coletiva da cooperativa. Os cooperados podem receber, havendo condições econômica e financeira para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão. Os coopeardos destinam os

excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: crescimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, em parte indivisíveis; retorno aos associados na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem votadas pelos associados.

Conforme o presidente, a Coacal foi composta de pequenos produtores que não foram benéficos para a cooperativa. Além disso os pequenos produtores não tinham meios financeiros suficientes capazes de sustentar a cooperativa.

De acordo com o presidente esta falta de investimento resulta de:

Os nossos cooperados, eles são pequenos produtores, eles não têm disponibilidade para investimento dentro da cooperativa. Algumas cooperativas no país conseguem aglutinar os cooperados de melhor poder aquisitivo, esse sim talvez ajuda a cooperativa, mas nossos cooperados são pequenos e eles dependem muito da cooperativa ao invés da cooperativa depender deles. São questões particulares entre uma cooperativa e outra.

A cooperativa deve reunir pessoas capazes de investir na cooperativa a fim de suprir as necessidades socioeconômicas (VALADARES, 2003). Para Valadares (2003), os associados da cooperativa devem disponibilizar seu capital para a cooperativa que, em contrapartida, oferece produtos e serviços que eles necessitam.

Para o presidente:

Os associados são incapazes de realizar os investimentos dentro da cooperativa. Além disso são pequenos produtores que têm baixos níveis de escolaridade, vivem na zona rural, recebem pouca ajuda dos governos federal e estadual, e anota-se uma ausência da tecnologia para melhorar a captação do leite nas fazendas. Destaca-se também uma falta de sucessores para dar a continuidade à captação do leite na zona rural pois assiste-se a uma fuga dos jovens na campanha para a cidade buscando melhores condições de vida.

Conforme o presidente, para buscar os recursos:

Os nossos cooperados buscam recursos através do governo federal, ou seja, por pequenos produtores, nós temos aqui Pronaf e também ou FCO que tem taxa de juro diferenciada, é o que tem no mercado. Então o produtor tem acesso a esse crédito, é única ajuda que o governo tem com produtores rurais, para agricultura familiar tem a taxa diferenciada e um prazo longo também, fazer investimento para ter rentabilidade é a condição para pagar o governo.

Para Côté (2001), as cooperativas maduras não precisam de auxílios financeiros de nenhuma agência de fomento para crescer, elas precisam ser independentes, pois os próprios cooperados são os próprios donos da cooperativa, nesse sentido, a cooperativa deve depender

das suas federações e confederações afiliadas à ela a fim de melhorar seu desempenho e ser competitivo no mercado em que atua.

No caso da Coacal o único provedor vem dos segmentos do governo como: Sebrae, SESCOOP, Pronaf, Financiamento do Centro-Oeste (FCO), que auxiliam nas assistências técnica, veterinária, e na formação educacional dos cooperados.

Para Côté (2001), a dualidade da identidade cooperativa deve se refletir nas relações com fornecedores e subcontratados e, principalmente, na interação com os clientes. Esta relação deve integrar os objetivos econômicos da cooperativa, bem como as necessidades e satisfação dos clientes, através de seu envolvimento direto ou indireto no desenvolvimento de produtos e serviços. Todavia, as relações com as autoridades públicas devem ser privilegiadas.

Segundo o presidente, o auxílio das autoridades públicas é insuficiente:

A gente sempre busca os apoios dos órgãos governamentais, e seus segmentos, no caso da Coacal, nós temos SESCOOP, que dá uma assistência técnica, e também o Sebrae, que sempre tem ajudado, tem outras extras que são Senai ajudando, é única ajuda que o governo tem com produtores rurais, e é insuficiente.

De acordo com o presidente, o planejamento estratégico da cooperativa não funcionou. Para ele: *a taxa de imposto referente a captação de leite na região de Goiás é muito alta, e a concorrência é muito grande, e isto ocasionaram as perdas dos nossos associados que se afiliaram às empresas mais competitivas no mercado.* As fortes pressões ambientais (CÔTÉ, 2001) fizeram com que as relações comerciais entre a Coacal e seus associados falharam e ocasionaram um desequilíbrio entre os balanços social e econômico da cooperativa. Desta forma, a Coacal entrou em uma situação de crise de identidade (CÔTÉ, 2009), pois os associados começaram a vender o leite para os concorrentes que são as empresas privadas do mesmo ramo, e se tornaram associados inativos, continuando usufruindo dos benefícios sociais da cooperativa. Além disso, nota-se um aumento dos prejuízos nos rendimentos financeiros da cooperativa que ocasionou uma acumulação de dívidas onde o único meio para sobressair era a liquidação que foi aprovada pela maioria dos associados no início do ano 2018.

Para o presidente:

Nós fizemos planejamento, mas nós dependemos dessas empresas capitalistas até porque a cooperativa não industrializou todos os leites, e nosso próprio parceiro, nosso comprador do leite, é um concorrente nós no campo, e infelizmente, em toda

a cooperativa nós fizemos planejamento, mas os nossos cooperados, estratégicos para eles são muitos assediados, geralmente, essas empresas capitalistas trabalham no Brasil todo, elas têm como conseguir fazer o preço médio do produto delas, elas pagam às vezes um produtor mais caro assim elas ultrapassam outro produtor para poder dar equilíbrio no orçamento dela, e a cooperativa não tem como fazer isso, pois o que ela paga para um produtor é igual para todos, aí há uma diferença muito grande, uma dificuldade muito grande para competir com essas empresas, porque a cooperativa trata todos iguais, nem sempre todos são iguais, para a cooperativa todos têm o mesmo direito. Os custos da cooperativa eram muito altos por isso nós chegamos nessa dificuldade, nós estamos com custos mais altos do que a rentabilidade, até porque fechamos os exercícios anteriores com prejuízos.

De forma geral, a evolução do conceito do cooperado para a figura individualista e de sua adesão de acordo com os seus interesses pessoais (Thériault, 1997). A natureza pública da propriedade cooperativa, enquanto o acesso à afiliação a um custo mínimo, ao mesmo tempo em que oferece a enorme vantagem da livre adesão, deixou a Coacal num contexto em que a grande maioria dos membros não reconheceu a natureza particular que os liga à cooperativa. Além disso, a interpenetração no mercado cada vez competitivo dos concorrentes capitalistas do mesmo ramo que a Coacal e vice-versa também foi uma mudança estrutural importante (CÔTÉ, 2009).

Para Côté (2005), dois problemas aparecem após esta evolução estrutural. Primeiro, o aumento da pressão ambiental para apreender a gestão cooperativa, favorecendo a arbitragem cada vez mais influenciada pelas regras do mercado. Isso é ainda mais problemático porque as práticas cooperativas, além dos valores, princípios e regras, não são definidas. Em seguida, torna-se ainda mais difícil para um associado diferenciar a cooperativa da empresa capitalista devido às mudanças estruturais citadas acima. Diante dessas mudanças estruturais, os participantes da cooperativa podem expressar desconforto com a organização cooperativa (CÔTÉ, 2005).

6.2.1. Balanços Social e Econômico da Cooperativa

Com relação ao balanço social, segundo Arragoni (2000), a cooperativa deve ter um instrumento que possa medir o balanço social, pois só através disso que pode se alcançar o equilíbrio entre o balanço econômico e social da cooperativa.

De acordo com Morato e Costa (2001), a cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas e não de capitais que se propõe a atuar na perspectiva econômica dos seus associados, isto é, nas perspectivas de sua racionalidade econômica e social.

A Coacal foi um bom exemplo de cooperativa que se preocupou com seus associados, só que por falta de estabilidade na gestão, a inviabilidade na comercialização do leite, o aumento dos impostos sobre a captação do leite na região, a forte concorrência, e a acumulação de dívidas há muitos anos, entrou finalmente em uma crise de identidade e logo seguida no processo de liquidação.

Nesse aspecto, Côté (2004), propõe em seu modelo de equilíbrio cooperativo (figura 3) que consiste em trabalhar mais o polo econômico para poder preencher as lacunas do polo social, pois uma vez que o polo econômico está alcançado, as necessidades dos associados estarão satisfeitas plenamente (ARRAGONI, 2000).

No tocante ao polo social da cooperativa, o ex-diretor com os funcionários ficaram satisfeitos. De ponto de vista econômico, a cooperativa não tem condição financeira para investir na comunidade. Os funcionários não têm nenhum interesse em saber sobre o uso de produtos (compras dos produtos) da cooperativa. Percebe-se que, para os funcionários o importante é ganhar seus salários no final do mês como qualquer tipo de funcionários na empresa capitalista, pois nota-se que os funcionários conhecem pouco sobre o cooperativismo e a importância do seu papel na sociedade.

De acordo com o presidente, o Fates que representa um valor social da cooperativa é insuficiente para cumprir as necessidades dos associados. Portanto, os funcionários da cooperativa afirmaram não ter conhecimento do Fates. Percebe-se que houve uma falta de comunicação em relação a esse fundo para os funcionários e demais associados. Nesse contexto, é necessária a educação cooperativa por meio das reuniões, e informações a fim de esclarecer melhor os associados e funcionários em relação à utilização deste fundo.

Em relação a existência do Fates, o presidente afirmou:

A cooperativa é diferente das outras empresas porque ela não visa lucro, ela tem sobra no ano, nessa sobra tem uma parte que é reinvestida para um fundo (Fates). Mas esse fundo é muito pouco dinheiro, não dá para gente mobilizar, para a gente patrocinar o nosso cooperado com esse fundo. A necessidade da cooperativa é chegar dinheiro com outros recursos para poder subsidiar os produtores. Esse recurso não está atrapalhando o desenvolvimento da cooperativa, é que esse recurso é pouco, as sobras da cooperativa são poucas, e o percentual do Fates é 5%. O Fates é mais simbólico do que real. É um dinheiro que é destinado para esta assistência, mas é um percentual muito pequeno, é muito simbólico, não gera grandes coisas não. Sim todos eles sabem, todo ano quando vem a apresentação de conta nós destinamos uma parte deste recurso da sobra da cooperativa para o Fates. Então todo ano é mencionado e o cooperado aprova quanto que vai para o Fates. Ele tem conhecimento sim do Fates, os funcionários também têm conhecimento, está em nosso estatuto. Os cooperados sabem que algumas assistências que vem para eles é através do Fates.

De acordo com o presidente, verifica-se que o volume de recursos destinado ao Fates é relativamente pequeno se comparado aos recursos efetivamente dedicados para este fim. Nota-se que parte destas despesas é custeada pela própria cooperativa. Segundo o presidente, a maioria dos cooperados entrou na cooperativa não por motivo da associação, de solidariedade, mas somente para usufruir das ações sociais desenvolvidas pela cooperativa.

Conforme o presidente:

O polo social tinha um custo muito alto que pesava sobre a cooperativa. É uma vantagem para a cooperativa porque ele traz seus cooperados dentro da cooperativa. É uma atividade da cooperativa, mas as cooperativas não estão suportando mais isso, não conta, porque, há competitividade muito grande do mercado e o produtor não tem a fidelidade com a cooperativa, por causa de um ou dois centavos no litro de leite que ele recebe a mais, ele larga e vai fornecer o leite para o concorrente da cooperativa, o que enfraquece muito a cooperativa. É uma questão difícil de lidar nas cooperativas, que é a fidelidade do cooperado com a cooperativa, e quando ele vai comprar também na cooperativa, se o concorrente oferece a um preço mais barato do que a cooperativa, ele deixa de comprar na cooperativa para comprar do concorrente, acaba enfraquecendo a cooperativa, então o cooperado não vê a cooperativa como se fosse o dono, e muitas das vezes, ele trabalha muito contra a própria cooperativa, mas a cooperativa é do cooperado.

Percebe-se um abandono por parte dos cooperados em relação aos balanços econômico e social da cooperativa. Nesse quadro, é difícil para a cooperativa alcançar seus objetivos econômico e social previstos em seu estatuto.

Segundo o presidente:

O problema da nossa cooperativa aqui por exemplo, a gente acha que, há um exagero muito grande em assistência aos cooperados, a cooperativa dá assistência, dá o plano de saúde para os cooperados, dá assistência técnica (médica, veterinária), assistência técnica no plano de extensão, assistência técnica de eletrificação rural, nós subsidiarmos os produtores, com caminhão para fazer a entrega ou busca dos insumos necessários às atividades, inúmeros de benefícios como posto de gasolina, vendas de ações sociais, vendas de medicamentos, e conseqüentemente, tudo isso seu custo, o que acaba onerando seus custos, e a cooperativa não suportou esses custos. Enquanto as empresas capitalistas não têm nenhuma prestação de serviços para seus cooperados.

Para o presidente, o polo social teve um peso muito grande sobre a cooperativa, o que a deixou a não ser mais competitiva. Nesse sentido, no modelo de Côté (2004), ele preconiza o equilíbrio dos polos social e econômico por meio de práticas associativas, empresárias e estratégicas. Para o presidente com as pressões ambientais a cooperativa não conseguiu cumprir os objetivos econômicos. Segundo ele, o polo social teve um impacto negativo sobre a cooperativa. Para ele, para que uma cooperativa seja competitiva ela deve

deixar a parte social para os órgãos governamentais pois o polo social prejudica o desenvolvimento econômico da cooperativa.

Neste sentido ele afirmou:

Se a gente pega uma cooperativa como uma empresa mercantil, ou privada, seria diferente, a gente não daria mais este suporte ao produtor, porque na verdade o suporte é necessário, é preciso fazer, mas quem deveria fazer, seria o governo, através dos próprios segmentos estadual e federal, deveria dar um apoio principalmente, aos médios e pequenos produtores rurais.

De acordo com o presidente: *não tinha um balanço equilibrado entre o social e o econômico, pois, a gente fazia muito o social para os cooperados. Quanto ao mercado econômico, quanto à empresa mercantil, a cooperativa não fazia nada.* Isto mostra bem que o polo econômico foi bem negligenciado e precipitou a cooperativa no processo de liquidação a fim de sanar suas dívidas.

Apesar de a cooperativa apresentar uma situação econômica favorável, os planejamentos estratégicos foram focalizados no social. No aspecto econômico, não mantém grandes estratégias econômicas. Sob o aspecto dos objetivos econômicos e sociais propostos nos princípios do cooperativismo, nota-se uma parcialização dos objetivos econômicos e uma priorização dos objetivos sociais.

Percebe-se que a Coacal se focalizou muito bem no balanço social dos associados do que o da própria comunidade. Isso mostra que as necessidades dos associados foram maiores do que o interesse pela comunidade que faz parte dos princípios cooperativos. Deduz-se que a Coacal investe pouco na comunidade em que ela está inserida.

Para o presidente:

O polo social prevalece mais do que o polo econômico, sim, até porque, quando a cooperativa paralisou sua atividade em 31 de março de 2018, quando ela passava pelo processo de liquidação, os nossos cooperados ficaram meio que perdido, de quem eles irão receber assistências sociais, aonde eles irão fazer o plano de saúde, eles ficavam sem saber [...], como se for perdido o pai e a mãe, como a criança se perder o pai e a mãe fica sozinha abandonada, eles se sentem abandonados até hoje.

Para Desroche (1976), a não superação das dificuldades econômicas, sociais, e ambientais, podem conduzir à falta de competitividade, e ainda a complexidade de gestão cooperativa. Foi o caso da Coacal que não conseguiu superar as dívidas que ela tinha há muitos anos acumulando assim prejuízos, além disso o peso social devido ao aumento das

necessidades socioeconômicas dos associados, e uma forte pressão ambiental dos concorrentes deixaram a Coacal a não ser competitiva no mercado de Catalão.

Raros são as cooperativas que se preocupam em desenvolver tanto o polo econômico quanto o polo associativo, e tal desequilíbrio entre os balanços, é ocasionado pela crise de identidade (CÔTÉ, 2009). Neste quadro, é importante reafirmar o equilíbrio entre a estrutura associativa e a estrutura econômica (CÔTÉ, 2004).

6.2.2. Modelo de Gestão na Busca de Equilíbrio Cooperativo

A identidade cooperativa não pode ser reduzida a seus estatutos, traduções, organizações e gestores. Tal contração de identidade leva a ver nas cooperativas apenas as organizações cuja a propriedade coletiva e a governança democrática são originalidades internas. Um funcionamento no vácuo das cooperativas torna-se inevitável devido as consequências da globalização do mercado, do domínio ideológico e das práticas do setor capitalista, mas também das causas que alimentam essa evolução capitalista ao renunciar a propor um modelo socioeconômico alternativo (PASCAL, 2011).

Se a organização e a governança são as âncoras da identidade cooperativa, elas não são suas únicas fronteiras. De acordo com Côté (2007), a cooperativa se baseia no modelo de negócio fonte da sua dualidade, no cruzamento das estruturas e práticas empresariais e associativas. Esse modelo de negócio depende dos planejamentos estratégicos que agrupam os valores e finalidades cooperativas e no mesmo tempo interagem com seu ambiente externo constituído por redes, recursos, territórios, arenas competitivas, e fatores de evolução socioeconômicos.

Esse modelo de negócio mostra sua relevância para vincular identidade e desempenho cooperativo e abrir o caminho para diferentes *gateways* ideológicos e operacionais a fim de afirmar, valorizar e desenvolver as diferenças cooperativas (PASCAL, 2011). Os campos de aplicação da identidade cooperativa reúnem todas as atividades da cooperativa, sua gestão, sua organização, suas práticas de trabalho, bem como seus objetivos: suas produções, seu projeto empresarial e suas externalidades. Seus espaços de expressão são internos e externos à cooperativa (CÔTÉ, 2007).

Para Pascal (2011), a verdadeira liberdade das cooperativas reside na capacidade de criar valores sociais, objetivos comuns buscando não no curto prazo, mas libertando-se da busca do lucro máximo.

No modelo de equilíbrio cooperativo, distinguem-se dois níveis, um é axiológico e declina dentro do eixo ideológico da cooperativa agrupando seus valores e motivações idealistas (CÔTÉ, 2007) alimentando o projeto empresarial, comparável nesse sentido ao projeto associativo. O outro nível é operacional com a tradução do centro ideológico em objetivos e estratégias para a realização de produtos e serviços, mas também a busca por externalidades positivas e a minimização de externalidades negativas (CÔTÉ, 2007).

Portanto, as mudanças estruturais observadas e apresentadas na Coacal reduzem a intensidade da identidade cooperativa e causam uma crise de identidade. Não se pode, confiar em dinâmicas democráticas para reconstruir a lógica da ação cooperativa distinta da empresa capitalista. No entanto, torna-se possível reavaliar e recriar essa dinâmica quando procura-se implementar uma gestão da lealdade. Nos setores cooperativos maduros, portanto, não é mais por razões relacionadas às condições de emergência das cooperativas que os valores e princípios cooperativos ainda se mostram relevantes, mas muito mais por razões relacionadas à dinâmica competitiva e a necessidade de lidar com os requisitos do cliente rei (CÔTÉ, 2005).

6.3. Motivos da entrada em Processo de Liquidação da Cooperativa

De acordo com o presidente da Coacal, a cooperativa teve uma dívida de R\$ 9 milhões, uma queda no faturamento, acumulando prejuízos e uma perda cada vez maior no quadro de associados, a Coacal está agora no processo de liquidação. Um dos reflexos da situação econômica pela qual a cooperativa atravessa, é o fechamento da fábrica de laticínios, que resultou na demissão de 14 funcionários no mês de fevereiro de 2018. O processo de liquidação foi aprovado pela maioria dos associados que compareceram à Assembleia da Coacal. O presidente da Coacal, foi nomeado como liquidante e continua à frente da Coacal.

Segundo o presidente, a cooperativa possui dívidas há muitos anos:

Nós tivemos vários transtornos comerciais durante esse período. A gente vem em todos os anos empatando em prejuízo, tanto é que nós já tínhamos feito estudos mercadológicos e não era viável a continuidade do laticínio no centro da cidade e o nosso posto de combustível, providência essas que já foram tomadas e já encerramos as atividades. Nós temos aí muitos tributos, muitos impostos, temos alguns créditos que vêm de muitos anos, por exemplo, nós estamos apresentando dívidas que vêm de 35 anos, de 1975, que é quando a cooperativa se filiou à Paulista e hoje nós temos crédito e não estamos recebendo Neste sentido, a proposta de liquidação foi tomada, enquanto a cooperativa tem patrimônio

suficiente para quitar os seus débitos, o que permitirá que ela cumpra todas as suas obrigações.

Com base das informações recolhidas, observa-se uma má gestão da cooperativa de um grupo que dirigiu a cooperativa há alguns anos atrás filiando a Coacal com a empresa paulista. O que Côté (2007) chama de *holding* cooperativo, que foi um dos primeiros sinais da crise de identidade na Coacal. Quando um novo grupo assumiu a cooperativa, ela já estava com grandes dificuldades financeiras até o ano 2018, e essa situação não foi revertida, o que levou à uma queda nos faturamentos da cooperativa. Logo seguida, o lado empresarial da cooperativa se revelou inviável e a cooperativa entrou no processo de liquidação.

De acordo com o presidente, a Coacal não foi a única cooperativa que passou pela crise de identidade no Estado de Goiás e tampouco pelo processo de liquidação. Para ele:

As cooperativas agropecuárias no Estado de Goiás, estão parando com a produção do leite, pois as atividades do leite estão ficando inviáveis para as cooperativas agropecuárias, além disso, as cooperativas agropecuárias na região trabalham com pequenos produtores e o custo para captar o leite é alto devido a densidade de litro do leite por kilometro rodado, isso torna inviável a captação do leite comparativamente às empresas capitalistas do ramo que possuem estratégias para agarrar os grandes produtores bem localizados, e em linha de acesso a essas empresas capitalistas. Esses grandes produtores estão mais próximo das empresas e as cooperativas conseguem trabalhar somente com os pequenos produtores com maior dificuldade na captação de leite. As cooperativas que pararam com a captação de leite a nível de Estado de Goiás são: Cooperativa Agroindustrial dos produtores Rurais do Sudoeste Goiano (Comigo), há 2 anos atrás, ela paralisou todas as atividades de leite, e hoje ela trabalha só com a soja; a Cooperativa Agropecuária Vale de Ipameri entrou em solvência alguns anos atrás e temos outras cooperativas agropecuárias a nível nacional como: Cooperativa Agropecuária Grande Belo Horizonte, é do mesmo porte que a nossa, há 2 anos atrás, ela terceirizou a linha do leite para uma empresa, Cooperativa Mista Agropecuária de Vale Araguaia (Comiva mineiros), há 8 anos atrás não capta mais o leite, a Cooperativa de Hidrolândia, ela foi aglutinada a outra Cooperativa para fortalecer sua bacia leiteira, a Cooperativa Agropecuária de Uberlândia (CALU), acabou de ser vendida, a Cooperativa Itambé Laticínios também foi vendida. Nós temos aí o histórico de outras cooperativas que vem passando pela mesma dificuldade da Coacal no sentido da captação de leite que estão procurando outras atividades para elas. As cooperativas precisam trabalhar como uma empresa para sobreviver.

A abordagem do modelo de Daniel Côté (2004), consiste em definir o centro ideológico e as finalidades operacionais coletivamente. Nesse sentido, é necessário um grupo de trabalho, reunindo o conjunto dos dirigentes, associados, funcionários, e *stakeholders* a fim de colocar em aplicação os principais traços axiológicos traduzidos operacionalmente no projeto cooperativo (CÔTÉ, 2007).

Para preservar a identidade cooperativa, o projeto cooperativo deve ser desenhado na democracia absoluta como eixo de desenvolvimento. Essa democracia consiste colocar em ação a participação cotidiana dos membros, dos funcionários, dos dirigentes, e dos *stakeholders*, e a parte empresarial deve envolver os objetivos comuns e processos de funcionamento democrático interno e externo. O projeto cooperativo deve ser definido em torno do centro ideológico e das finalidades operacionais (CÔTÉ, 2007).

A identidade cooperativa representa o motor do projeto cooperativo, ela permite identificar duas questões principais para o desenvolvimento das especificidades cooperativas (CÔTÉ, 2007). A primeira questão é democrática e diz respeito à dimensão relacional interno e externo envolvendo a coesão. Nesse contexto, a democracia deve obviamente ser aplicada nos fundamentos estrutural e ideológico da cooperativa, mas também deve declinar em um processo de consulta e participação em diferentes níveis: entre a diretoria e a base, entre os associados, entre a cooperativa e seus clientes. A implementação das práticas democráticas é significativa e competitiva. Nesse sentido, torna-se possível ir além dos princípios marketing por meio da lealdade, com os clientes, parceiros e funcionários, a fim de expressar a singularidade cooperativa que pode reequilibrar os polos econômico e social que fazem parte da dualidade cooperativa (PASCAL, 2011). A segunda questão é a do desenvolvimento econômico e ético. O desenvolvimento econômico é um grande desafio para a cooperativa e seus membros para garantir sua viabilidade, sua perenidade e sua evolução. Essa dimensão econômica é simplesmente e classicamente traduzida nas finalidades operacionais e nas ferramentas de gestão empresarial, sendo a eficácia da cooperativa residindo no agrupamento dos recursos e investimentos dos cooperados. No lado ético, a tarefa da definição e da tradução operacional é óbvia e essencial ao desenvolvimento do modelo cooperativo. A integração das finalidades éticas e de uma real gestão cooperativa traz de volta o polo social ao lado do polo empresarial (PASCAL, 2011).

O desenvolvimento do modelo cooperativo é condicionado pelo equilíbrio entre objetivos comuns, finalidades econômica e ética. Se a viabilidade das cooperativas depende da eficiência econômica, sua coerência e potencial de transformação social dependem da integração das finalidades humanistas e suas traduções operacionais (CÔTÉ, 2001). Somente uma articulação de voluntarismo e de determinismo, da perspectiva de transformação social e de posicionamento econômico torna o processo estratégico viável (MALO, 2001).

Um trabalho reflexivo a partir da definição, visão, finalidades e identidade cooperativa permite reunir de forma geral todos os *stakeholders* em torno de uma visão

comum e ampla do projeto cooperativo. A compreensão comum dos atores é um elemento indispensável para não cair em uma crise de identidade cooperativa (RIJPENS, 2012).

Os fundamentos da identidade cooperativa se baseia nesses conjuntos de elementos conforme o quadro 7.

Quadro 7: Fundamentos da identidade cooperativa

Identidade cooperativa
1. Ética e integridade 2. Confiança mútua 3. Transparência e acesso à informação 4. Estatuto de proprietário-usuário 5. Poder democrático e credibilidade 6. Razão de ser da cooperativa, reforço do estatuto do membro 7. Melhor compreensão das necessidades dos associados 8. Segurança, justiça e auto estima 9. Legitimidade e capacidade dos membros à dirigir à cooperativa

Fonte: Côté (2009).

Através dos resultados de exercício destacados (quadro5), a Coacal era uma cooperativa que poderia alcançar seus objetivos, guardando os princípios cooperativistas e seus valores. Mas por meio deste estudo foi possível perceber que a estratégia adotada pela Coacal privilegiou o aspecto social para fidelizar os associados da cooperativa. Só que esta estratégia falhou por motivo das fortes pressões ambientais. Nesse sentido que o modelo de equilíbrio cooperativo de Côté (2004), reforça o desenvolvimento de uma ancoragem nos valores, nas finalidades, no modelo empresarial, e na otimização da diferença cooperativa pelos *stakeholders*.

Considerando que os recursos do Fates, têm finalidade técnica, educacional, e social, observou-se que os volumes anuais destes recursos são insignificantes para cumprir todos os aspectos sociais da cooperativa. A preocupação com o polo social prevaleceu mais na Coacal, o que levou a um desequilíbrio entre o balanço social e o balanço econômico (CÔTÉ, 2009).

Com base nos resultados apresentados, observou-se que apesar da fragilidade financeira, dos prejuízos na venda do leite, do aumento da taxa de impostos sobre a captação de leite, das enormes dívidas há muitos anos, da pouca participação dos associados, a Coacal realiza ainda as ações sociais para o bem-estar dos associados. Porém, ficou evidenciado na cooperativa, que o aspecto econômico foi abandonado em prol do social. As ações sociais

poderiam ter um significado bem maior, caso houvesse um reconhecimento por parte do cooperado do seu papel efetivo junto à cooperativa, bem como da importância do projeto cooperativo.

7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Essa pesquisa teve como objetivo responder a seguinte pergunta: por quais motivos a cooperativa agropecuária de Catalão no Estado de Goiás está passando pela crise de identidade?

Com base nos dados da pesquisa observou-se que a cooperativa tem gerado bem estar aos associados, o que trouxe mais associados na cooperativa. A Coacal era uma das maiores cooperativas da cidade de Catalão até sua liquidação que tinha um potencialidade para se desenvolver e permanecer no mercado, mas os elementos da crise de identidade tornou inviável o polo econômico que permite as realizações dos ideais sociais.

Por meio deste estudo, pode-se perceber que o modelo do cooperativismo sofre muito das influências dos concorrentes capitalistas no Estado de Goiás. Essas empresas capitalistas fazem tudo para comercializar com os grandes produtores dando-lhes melhores ofertas enquanto a Coacal conseguiu só os pequenos produtores com ofertas iguais que ainda são infelizes à cooperativa por motivo da lei das vantagens. Dessa forma os associados da Coacal se tornaram um mero cliente deixando de ser o verdadeiro dono da cooperativa. Isto faz parte da cultura brasileira que é a busca da lei da vantagem, apesar de ter conhecimento dos princípios e valores cooperativos. A figura individualista teve muita influência na Coacal. Também percebe-se dois tipos de associados (ativos/inativos), todos beneficiando dos serviços sociais da cooperativa.

É importante destacar que a maioria dos produtores da cooperativa é velha, tem baixos níveis de escolaridade, e não tem mais força para continuar com a captação do leite. Anota-se uma falta de mão de obra nas fazendas pois os filhos dos produtores não querem dar mais continuidade aos trabalhos no campo e preferem procurar melhores condições de vida na cidade. Tudo isso influenciou negativamente o polo econômico da cooperativa. Todos esses fatores acrescidos das dívidas desequilibraram os balanços social e econômico da Coacal.

As transformações estruturais, às quais a Coacal foi sujeita empurraram esta última para práticas de mimetismo semelhantes às empresas capitalistas. Portanto, os dirigentes eleitos da Coacal não conseguiram construir uma diferença reconhecida e valorizada pelos cooperados devido às dificuldades de gestão cooperativa e de governança democrática. A gestão da cooperativa não foi forte e nem transparente em razão das divisões entre o polo decisório e o polo executivo, e entre o polo gerencial e os *stakeholders*. Assim, houve uma

permanência fora do prazo exigido pela lei 5764/71 do presidente no poder que enfrentou as dificuldades na gestão. Todavia, a crise de identidade resultante foi agravada pela pressão ambiental, e pela hibridação dos associados (ativo/inativo).

Observa-se que de modo geral, o Fates teve pouca influência no polo social da cooperativa. Nesse sentido, o governo precisa auxiliar as cooperativas no polo social financiando os pequenos produtores, implementando os serviços de assistências sociais de alta qualidade aos cooperados, colocando outros recursos à disposição da cooperativa para assistência educacional e técnica dos cooperados, diminuindo o valor dos impostos sobre a captação do leite no ramo agropecuário a fim de facilitar seu crescimento no Estado de Goiás e no Brasil inteiro. Da mesma forma as cooperativas devem trabalhar em cooperação numa dinâmica de intercooperação e também estabelecer parcerias com órgãos públicos destacando suas dificuldades no mercado e usar os serviços dos órgãos como: OCB, SESCOOP, SEBRAE, FCO.

Sobre a hipótese da pesquisa, percebe-se que uma vez que a cooperativa entrou num processo de endividamento, os cooperados começaram a desconfiar e se tornaram clientes pois vendem seu leite às empresas concorrentes do mesmo ramo. Observa-se que a cooperativa fazia poucas ações sociais na cidade de Catalão. Além disso, a entrevista como presidente mostrou que tinha um desequilíbrio entre o polo social e o polo econômico devido aos diferentes elementos da crise de identidade que prevaleceram no meio da Coacal confirmando assim a hipótese de desequilíbrio dos balanços econômico e social.

Em relação a pouca participação dos cooperados, acredita-se que é importante novas pesquisas que busquem conhecer os verdadeiros objetivos dos produtores, quando estes se tornam associados da cooperativa.

Recomenda-se aos órgãos representantes do cooperativismo, tais como às organizações cooperativas de cada Estado e bem como à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), e à Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o ensinamento e a divulgação do cooperativismo nas escolas pois é um assunto pouco discutido nas literaturas e na sociedade e sobretudo a aplicação dos princípios e valores cooperativos que é frequentemente negligenciada. Além disso, evidenciar as aplicações sociais do Fates, de forma transparente aos associados e funcionários e que sua divulgação seja passível de comparação em qualquer nível, facilitando, assim, estudo que leve em consideração não somente o balanço econômico, mas também o social.

Para preservar a identidade cooperativa e evitar que as cooperativas do Estado de Goiás caiam em processo de liquidação, o projeto cooperativo deve ser desenhado na democracia absoluta como eixo de desenvolvimento acompanhado de uma gestão forte. Essa democracia consiste em colocar em ação a participação cotidiana dos membros, dos funcionários, dos dirigentes, e dos *stakeholders*, e a parte empresarial deve envolver os objetivos comuns e processos de funcionamento democrático.

Por meio da educação cooperativa, seria possível conscientizar os cooperados e funcionários em relação aos princípios e valores cooperativos.

Quanto às limitações do estudo, tem-se inicialmente o tipo de estudo adotado. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, não é possível realizar generalizações deste trabalho.

Outro elemento de limitação foi o número dos participantes encontrados devido ao fechamento da cooperativa logo depois da liquidação. Não tivemos a oportunidade de encontrar com os associados da cooperativa para entender suas versões sobre o processo de liquidação e a crise de identidade vivenciada pela cooperativa.

De acordo com os princípios do cooperativismo, é necessária a relação de intercooperação entre as cooperativas. Nesse sentido, pode-se fazer esta pergunta: quais são as relações de intercooperação que a Coacal mantém com as outras cooperativas do mesmo ramo para auxiliá-la a contornar este processo de liquidação? É outro aspecto que merece ser explorado em outros estudos.

Portanto, apesar dos elementos da crise de identidade identificados na pesquisa, ela serviu para reforçar a importância da aplicação dos princípios e valores cooperativos como parâmetros-chave da identidade cooperativa, bem como para sinalizar a necessidade de mais estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL-ACI. **Definição de Cooperativa**. 2010. Disponível em: < <https://www.ica.coop/fr> > Acesso em 15 out.2015.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Declaração Sobre a Identidade Cooperativa**. 2012. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/DECLAR_SOBRE_A_IDENTIDADE_COOPERATIVA.pdf >. Acesso em 04 set.2016.
- ALDIR, M. et al. As contradições no cooperativismo. **Perspectiva Econômica**. São Leopoldo, Unisinos, v. 30, n. 89, s/d 1995.
- ARAÚJO, C. M. L. **Globalização e transformações do trabalho no Brasil**. 2004. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/periodicos/revista-dos-estudantes-de-direitoda-unb/6a-edicao/globalizacao-e-transformacoes-no-direito-do-trabalho-no-brasil>>. Acesso em: 17 set.2015.
- ARRIGONI, F. J. **Disclosure das Aplicações Sociais da Sociedade Cooperativa e sua Contribuição à Elaboração do Balanço Social**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL ã BRDE. **As cooperativas agropecuárias e o BRDE: histórico, situação atual e perspectivas**. Espírito Santos, Coop Agrop, nov. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição Revista e Ampliada Almedina. São Paulo. Brasil. 2011.
- BARROS, L. C.; SILVA, S. P.; AMARAL, H; MELO, A. A. O. **Análise de Crédito: um estudo empírico em uma Cooperativa de Crédito**. ENEGEP 2005 ABEPRO 2156. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção ã Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 nov.2005.
- BELTRÃO, F. **Manual para cooperativas: Boas práticas na gestão cooperativada**. Projeto Desenvolvimento das cooperativas de agricultura familiar e economia solidária do estado do Paraná, 2010. Disponível em: <http://www.unicafesparana.org.br/uploads/publicacoes/54/MANUAL_PARA_COOP>. Acesso em 15 jun.2015.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BORZAGA, C., DEPEDRI, S., TORTIA, E. Diversité des organisations dans les économies de marché, rôle des coopératives et des entreprises sociales. **Revue internationale de l'économie sociale**, 321, p. 32-49. 2011.
- BORZAGA, C.; SOLARI, L. **Management Challenges for Social Enterprises**. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/periodicos/revista-dos-estudantes-de-direitoda-unb/6a-edicao/globalizacao-e-transformacoes-no-direito-do-trabalho-no-brasil>>. Acesso em: 17 set.2015.
- BOUDOT, F. Problème et problematique dans löhistoire de la coopération en France. **Revue des Études Coopératives - REC**, Paris, n.161, p. 226, 1970.
- BRASIL. **Lei n.º 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: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5764-16-dezembro-1971-357788-norma-pl.html>>. Acesso em: 03 abr.2011.
- BRAGA, C. F. **Cooperativismo noções**. 4. ed. s.l., s.n., 2000.

BRIDAULT, A. **Gérer la vie démocratique d'une coopérative**: guide pratique. Orion, 1996.

BROT, M. **Le coopérateur et la démocratie coopérative**. Fédération des coopératives de consommation. Paris. 1951.

CARIOU, Y. Le bilan sociétal dans la coopération agricole: une démarche participative pour s'ouvrir au territoire. **RECMA ã Revue Internationale de l'Economie Sociale**. n. 290, p.41-55. 2003.

CHAMPAGNE, P. Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables? **RECMA ã Revue Internationale de l'Economie Sociale**. n. 269, 1998. p. 32-45.

CHEVRIER, M. **Le temps de l'homme fini**. Montréal, Boréal. 2005.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. atual. 2 v. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIFFOLEAU, Y. Pour une coopération rurale en Languedoc-Roussillon. **RECMA - Revue Internationale de l'Economie Sociale**. n. 273, 1999. p. 27-39.

COACAL. Cooperativa agropecuária de Catalão. Disponível em: <<http://www.coacal.com.br>>. Acesso em 18 jan.2018.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Bâties pour durer: Les entreprises visionnaires sont-elles un secret?** Boston, First Management, 1996.

CONFÉBRAS. **O cooperativismo no mundo**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/modelos-cooperativos-mundiais/>>. Acesso em 23 jun.2017.

CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC (CCQ). Les traits caractéristiques des coopératives. **Rapport du Comité d'étude et d'action coopérative**. Mai, 1974.

COOPERATIVE FRANÇAISE. **Les coopératives dans le monde**. 2017. Disponível em: <<http://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/la-cooperation-dans-le-monde.html>>. Acesso em 21 set.2017.

COOPERATIVES UK. **The UK Co-operative Economy**. 2013 ã Homegrown, Manchester, Cooperatives UK Limited. Disponível em: <http://www.uk.coop/sites/storage/public/downloads/homegrown_coop_economy_2013_final_0.pdf>. Acesso em 20 set.2013.

COSTA, R. M. **Estratégias competitivas e desempenho econômico**: o caso da indústria automobilística brasileira de 1986 a 2001. Porto Alegre: 2008.

CÔTÉ, D. Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme. **RECMA Revue Internationale de l'Economie Sociale**. n. 275-276, 2000. P.150-166.

_____. Explorações cooperativas: tipologia, perguntas e cenários de solução. In: SIDE, D. As explorações cooperativas: evolução ou transformação permanente. Bruxelas, **Oxford University Press**, 2001. p. 385-402.

_____. Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique: clé de gestion d'une grande coopérative, économie et solidarité. **Revue Du Ciriec**, Canada, ed.2, v. 34, 2004. pp. 18-35.

_____. Loyauté et Identité Coopérative: L'implantation d'un nouveau paradigme coopératif. **RECMA-Revue International de l'Economie Sociale**. Canada, n. 295, p.51-69. 2005.

_____. Fondements d'un Nouveau Paradigme coopératif: Quelles incitations pour les acteurs clés? **Revue internationale de l'économie sociale**, n° 305. p. 72-91. 2007.

_____. Le mode d'organisation cooperative au XIX siècle: Un nouveau paradigme coopérative face à la crise identitaire. **Projectique**, Canada, ed. 2, v.2, p. 61 à 84, 2009.

COURET, F. Principe démocratique et décision en coopérative. **RECMA ã Revue Internationale de l'Economie Sociale**. Canada, n. 285, 2002. p.13-26.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, A. C. M. A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul. 2006. Tese (Mestrado em Economia Aplicada) ã Universidade Estadual de Campinas ã Campinas (SP). Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000378375> >. Acesso em 25 set 2010.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2010.

DESROCHE, H. **Le projet coopératif**: son utopie et sa pratique, des appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues. Paris, Éditions ouvrières, 1976.

DIMAGGIO, P.; POWELL W. The Iron Cage Rivisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48. p. 147-160. 1983.

FAUQUET, G. **O sector cooperativo**: ensaio sobre o lugar do homem nas instituições cooperativas e destas na economia. Lisboa: Livros Horizontes, 1980.

FRANTZ, W. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária**: relações entre as práticas sociais de educação e de cooperação. Ijuí: Ed. Unijuí, Rio Grande do Sul, Brasil. 2012.

GIDE, C. **El cooperativismo**. Buenos Aires: INTERCOOP- 48, 1974.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**. Umuarama, v. 7, n. 1, Jan./Jun., 2006.

GRANT, R. **The Resource-based Theory of Competitive Advantage**. 3. ed. California, Management Review, v.33, 1991. p. 114-135.

GROS, L. Propositions pour un contrôle de la filialisation dans les groupes coopératifs. **Revue Internationale de l'économie sociale**, 311. p. 36-45. 2009.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION-ILO. **The promotion of cooperatives: ILO recommendation no. 193**. Geneva: ILO, 2002.

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ÉDUCATION POUR LES COOPÉRATIVES ET LES MUTUELLES DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE-IRECUS. **Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles**. 2012. Disponível em:< www.USherbrooke.ca/irecus >. Acesso em 17 jun. 2016.

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

KABORÉ, B. **L'idéal démocratique**: entre l'universel et Le particulier. Essai de philosophie politique. Québec: Les Presses universitaires, 2001.

KANT, E. **Fondements de la métaphysique des mœurs**, Paris, Bordas, 1988.

KLAES, L. S. et al. Cooperativas como forma de organização da agricultura familiar: eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na integração cooperativa. In: Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 5. Ribeirão Preto, 2008. **Anais**. Ribeirão Preto: Aliança Cooperativa Internacional, 2008.

KUHN, T. **La structure des révolutions scientifiques**. Paris, Flammarion, 1983.

LACROIX, A. **Éthique et coopératisme**: un contrepoint à la mondialisation? Sherbrooke, Éditions GGC, 2002.

LAFLEUR, M. **La formulation de stratégie à partir de l'identité coopérative**. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke. 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Tradução Henrique Augusto de Araújo Mesquita. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

MACHADO, S. M. C. F. **Gestão de Cooperativa**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) ã Faculdade de Ciências Contábeis Fundação Visconde de Cairu. 2006.

MALO, M. C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2e partie: l'entreprise et ses orientations. **Revue internationale de l'économie sociale**, n.282. p. 84-94. 2001.

MARTIN, A.; MERRIEN, A. M.; SABOURIN, M. C. J. **Senset pertinence de la coopération**: un défi d'éducation. Québec, Groupes Fides Inc., 2012.

MATOS, M. A.; NINAUT, E. S. O cooperativismo frente às perspectivas econômicas. **INFOTEC: Informativo Técnico do Sistema OCB**, n. 2, 2007.

MATTANA, L.; NORO, G. B.; ESTRADA, R. Caracterização do processo de formação de alianças estratégicas. **Internext ã Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 3, n. 2, p. 181-198, ago./dez, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEINEN, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. **Cooperativas de crédito no Direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

MENDINA, H. J. C. **Proposta de Framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 2015, 283 f. Tese (Doutorado em Administração) ã Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos: 2015.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Strategy Safari**: A guide tour through the wilds of strategic management, New York: The Free Press, 1998.

MLADENATZ, G. **Histoires des doctrines coopératives**. Paris: PUF, 1933.

MORATO, A. F.; COSTA, A. Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativa. In: **Cooperativismo na era da globalização**, 2001, Goiânia. Anais... Goiânia: UCG/Terra, 2001.

MOURA, P. R. et al. **Manual de orientação contábil às sociedades cooperativas agropecuárias**. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras. 1993.

NAMORADO, R. **Cooperativismo**: história e horizontes. Oficina do CES. Coimbra. Jun. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS DO ESTADO DE GOIÁS. Disponível em: < <http://www.goiascooperativo.coop.br/home>>. Acesso em 24 jan. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Censo do cooperativismo goiano 2018**. Disponível em: <www.goiascooperativo.coop.br>. Acesso em 07 ago.2018.

_____. **Cooperativismo em Goiás**. Disponível em:<<http://www.goiascooperativo.coop.br/cooperativismo/contextualizacao-historica-do-cooperativismo/cooperativismo-em-goias/>>. Acesso em 23 oct.2017.

_____. **Cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.goiascooperativo.coop.br/cooperativismo/contextualizacao-historica-do-cooperativismo/cooperativismo-no-brasil/>>. Acesso em 12 oct.2017.

_____. **Ramo Agropecuário**. Disponível em :<<http://www.ocb.org.br/ramo-agropecuário>>. Acesso em 09 oct.2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE PARANÁ. **Ramos do Cooperativismo Brasileiro.** Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-43-09>>. Acesso em 23 oct.2017.

PANZUTTI, R. **Estratégias de Financiamento das Cooperativas Agrícolas no Estado de São Paulo.** Caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia. São Paulo: ICA, 1997.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PASCAL, P. **Renouveler et développer le modèle de la coopération de production:** questions autour de l'identité et des groupements coopératifs. Mémoire présenté et soutenu. Université de la méditerranée. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. 2011.

PEZZINI, E. Modèles d'organisations des associations coopératives: un regard européen. In: KETILSON, L. H.; VILLETIZ, M. P. R. (sous la direction de), **Le pouvoir d'innover des coopératives:** textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques. p. 41-55. Lévis: Sommet international des coopératives. 2014.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINHO, D. B. **Manual do Cooperativismo.** São Paulo: CNPq/BNCC, 1982.

PORTER, M. **Competitive Strategy:** Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, 68, 1990. p. 79-91.

RATIVAS II.pdf>. Acesso em 20 jun.2015.

RECH, D. **Cooperativas:** uma alternativa de organização popular. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIJPENS, J. **Volontaire de gestion Et pourquoi pas?** Outils pour les volontaires de gestion dans l'action associative et culturelle. Fédération Wallonie-Bruxelles, 2012.

ROUSSEAU, J. J. **Du contrat social.** Paris: Éditions Gallimard, 2004.

SCHNEIDER, J. O. Uma proposta para o balanço social das cooperativas - avaliação do desempenho social das cooperativas. Perspectiva Econômica, Unisinos, São Leopoldo, ano XIX, n. 45, p. 67-90, 1984.

SILVA FILHO, C. V. **Cooperativa de Trabalho.** Editora: Atlas. São Paulo. 2001.

SINGER, P. A. Economia Solidária. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A Outra Economia.** Porto Alegre: Veraz, 2003, p. 116-124.

SOUZA, A. S. **Cooperativismo de Crédito:** realidades e perspectivas. OCERJ-Organização das Cooperativas do Estado do Rio de Janeiro. 1992.

TAUILE, J. R. **Autogestão no Brasil:** a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. In: Encontro de Economia Política. 2002, Curitiba. Anais, Curitiba, 2002. Disponível em <: <http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2007.

TECHEMAYER, C. A. **O processo de formação e gestão de aliança estratégica:** um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da região Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) na Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

THÉRIAULT, J. Y. Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins, In: **Desjardins: une entreprise, un mouvement?** Benoit Lévesque: Presses de l'université du Québec, 1997. p. 87-98.

TOURAINÉ, A. **Un nouveau paradigme**, Paris: Fayard, 2005.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional**: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) Seropédica: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2003.

VIENNEY, C. **Organizações cooperativas socioeconômicas**. Paris: ICES Publishing, 1980.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZIED, B. **Travail concernant la définition d'une cooperative**. Formation MYCOOP 2016.

Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Ziad_Quest%20ce%20quune%20coop%C3%A9rative%20%20Eval.pdf < >. Acessado em 09 jun. 2017.

APÊNDICES
ROTEIRO DE PESQUISA I

Formulário direcionado aos Conselheiros Administrativos da cooperativa pesquisada.

Esta pesquisa acadêmica tem como objetivo geral analisar o processo de arbitragem e de equilíbrio cooperativo dentro das práticas de governança cooperativa no Estado de Goiás.

VOCÊ NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR.

Não existe resposta certa, o objetivo é apenas verificar as características e processos de organização da cooperativa e não avalia-lo. Agradecemos a sua colaboração. Obrigado!

1. Perfil

- ☐ Diretor/Presidente
- ☐ Conselho Administrativo
- ☐ Conselho Fiscal

2. Qual é sua idade?

3. Sexo?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

4. Formação?

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Graduação
- ☐ Pós-Graduação

5. Há quanto tempo você é membro da cooperativa?

- ☐ Até 2 anos
- ☐ De 2 a 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

6. Qual é a participação de cada membro na destinação dos resultados da cooperativa? Marque somente uma resposta.

- ☐ Baixa
- ☐ Razoável
- ☐ Total
- ☐ Nenhuma

7. Que poder cada membro deve ter na escolha dos objetivos da cooperativa? Marque somente uma resposta.

- ☐ Pouco poder
- ☐ Poder razoável
- ☐ Nenhum poder

8. Quais são os mecanismos para evitar conflitos entre os membros? Marque somente uma resposta.

- ☐ Diálogo
- ☐ Debate
- ☐ Reunião
- ☐ Assembleia
- ☐ Reconciliação
- ☐ Outros

9. A Assembleia Geral da cooperativa ocorre em regime de representação por delegados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. No caso de ter ocorrido baixa participação dos cooperados na última Assembleia Geral, assinale a opção que explica essa baixa participação. Marque mais de uma se necessário.

- ☐ Dificuldade de deslocamento da residência do cooperado
- ☐ Confiança do cooperado na administração da cooperativa
- ☐ Não realização de festividades e/ou sorteio de brindes
- ☐ Falta de conhecimento do cooperado a respeito da Assembleia Geral
- ☐ Falta de mobilização ou de convite dirigido
- ☐ A assembleia ocorre em regime de representação por delegados
- ☐ Outras razões

11. Que medidas são adotadas pela cooperativa com o objetivo de estimular a participação dos cooperados nas assembleias? Marque mais de um, se necessário

- ☐ Não há ação específica
- ☐ Oferta de transporte, por parte da cooperativa, para levar os cooperados
- ☐ Realização de festividades e/ou sorteio de brindes
- ☐ Realização de programas de educação cooperativista
- ☐ Outras

12. Qual foi o percentual médio dos cooperados que participaram da última Assembleia Geral? Marque somente uma resposta.

- ☐ 10%
- ☐ Mais de 10%
- ☐ 20%
- ☐ 50%
- ☐ Mais de 50%
- ☐ 100%

13. A cooperativa realiza reuniões periódicas com seus cooperados, de forma frequente?

- ☐ Sim ã qual?.....
- ☐ Não

14. Com base na sua experiência, quais são os dois fatores que melhor explicam a motivação dos cooperados a comparecerem às assembleias? Marque mais de uma resposta.

- ☐ Eleição com a existência de chapas concorrentes
- ☐ Realização de festividades e/ou sorteio de brindes
- ☐ Comunicação do rateio de perdas e/ou despesas
- ☐ Comunicação do rateio das sobras
- ☐ Aprovação das contas
- ☐ Outros

15. Existe um comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos na cooperativa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer
- ☐ Outros

16. O perfil (formação técnica e currículo) dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos é divulgado:

- ☐ Antes Assembleia Geral
- ☐ Depois Assembleia Geral
- ☐ Não sei dizer
- ☐ Outros

17. Em alguma das últimas três eleições para o Conselho Administrativo/diretoria ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?

- ☐ Sim

- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer
- ☐ Outros

18. Quais são as duas formas mais utilizadas pelos cooperados para expressar sua opinião sobre a cooperativa? Marque mais de uma resposta se necessário.

- ☐ Pré-assembleias
- ☐ Caixa de sugestões na sede
- ☐ Espaço/local para sugestões no site
- ☐ Pesquisa periódica de opinião/satisfação
- ☐ Conversas informais (não documentadas) com dirigentes
- ☐ Conversas informais com gerentes e funcionários
- ☐ Nem existe conversas
- ☐ Conversas formais com gerentes, funcionários e dirigentes
- ☐ Outras

19. Que canais são utilizados pela cooperativa para informar os cooperados? Marque mais de uma alternativa, se necessário.

- ☐ Mural
- ☐ Internet/Intranet
- ☐ Boletim/jornal próprio
- ☐ Pré-assembleias
- ☐ Mídia externa (jornais, revistas, rádio ou TV)

20. Como você classifica o nível de coesão do cooperado de sua cooperativa segundo esta escala.

	1	2	3	4	5	
Ruim	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

21. Como você classifica o nível de associação entre os membros e os dirigentes e entre a cooperativa e seus membros. Marque somente uma resposta.

- ☐ Bom
- ☐ Sempre bom
- ☐ Ruim
- ☐ Pior
- ☐ Outros

22. Existe uma estrutura social e uma estrutura de negócio no meio da cooperativa? Marque somente uma resposta.

- ☐ Somente a estrutura social
- ☐ Somente a estrutura de negócio
- ☐ As duas estruturas são equilibradas
- ☐ A estrutura de negócio supera a estrutura social
- ☐ A estrutura social supera a estrutura de negócio

23. Quais são as práticas associativas presentes no meio da cooperativa? Marque somente uma resposta.

- ☐ Formação dos associados
- ☐ Informação sobre o papel dos associados
- ☐ Consulta no caso de dúvida sobre um assunto
- ☐ Participação do associado na tomada de decisão
- ☐ Informação em relação aos objetivos e estratégias da cooperativa
- ☐ Outros

24. Quais são as práticas democráticas desenvolvidas pela cooperativa para manter o equilíbrio entre a diretoria e associados? E entre a cooperativa e associados? Marque somente uma resposta.

- ☐ Prática associativa
- ☐ Prática de negócio
- ☐ Coesão
- ☐ Solidariedade
- ☐ Equidade
- ☐ Um membro/Um voto
- ☐ Práticas associativas, de negócios, de coesão
- ☐ Propriedade comum
- ☐ Outros

25. Quantos cooperados participam de programas de educação cooperativa por ano. Marque somente uma resposta.

- ☐ Todo mundo
- ☐ Metade
- ☐ Poucos
- ☐ Ninguém
- ☐ Zero

☐ Outros

26. Existem programas de educação cooperativista específicos para os novos cooperados?

☐ Sim

☐ Não

27. Existe um Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES) para os associados?

☐ Sim

☐ Não

ROTEIRO DE PESQUISA II

Questões do Formulário direcionado aos Funcionários da cooperativa pesquisada.

Esta pesquisa acadêmica tem como objetivo geral analisar o processo de arbitragem e de equilíbrio cooperativo dentro das práticas de governança cooperativa no Estado de Goiás.

VOCÊ NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR.

Não existe resposta certa, o objetivo é apenas verificar as características e processos de organização da cooperativa e não avalia-lo. Agradecemos a sua colaboração. Obrigado!

1. Perfil

☐ Funcionário

2. Qual é sua idade

3. Sexo?

☐ Feminino

☐ Masculino

4. Formação Acadêmica

☐ Ensino Fundamental

☐ Ensino Médio

☐ Ensino Superior

☐ Prefiro não dizer

☐ Outros

5. Há quantos tempos você trabalha na cooperativa?

☐ Até 2 anos

☐ De 2 a 5 anos

☐ De 6 a 10 anos

☐ De 11 a 20 anos

☐ Mais de 20 anos

6. O que levou você a trabalhar na cooperativa? Marque mais de uma se necessário.

☐ Ganhar dinheiro

☐ Somente ganhar dinheiro

☐ Falta de emprego

☐ Oportunidade

☐ União, coesão, associação entre membros

☐ Maximizar o lucro da cooperativa

☐ Interesse comum

- ☐ Filho/filha dos membros/diretor/presidente
- ☐ Falta de oportunidade no mercado
- ☐ Sou obrigado a trabalhar para sustentar minha família
- ☐ Apaixonado pelo espírito de cooperar
- ☐ Próprio interesse
- ☐ Outros

7. Você já trabalhou numa empresa privada?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Caso Sim responde a seguinte pergunta

8. Você aplica o mesmo procedimento de trabalho aqui na cooperativa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Você trabalha junto com os Conselheiros Administrativos e Associados na tomada de decisões a fim de alcançar melhores resultados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Você participa das reuniões da cooperativa? Marque somente uma resposta.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

11. Você conhece os princípios e valores da cooperativa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer
- ☐ Outros
- ☐ Caso sim, responde a seguinte pergunta

12. Esses princípios e valores são aplicados no cotidiano?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

☐ Outros

13. Você já leu o estatuto da cooperativa?

☐ Sim já leu

☐ Sim, já leu, mas não entendeu

☐ Não, nunca leu

14. O que você acha da estrutura da cooperativa? Marque mais de uma se necessário.

☐ Parecida a uma estrutura capitalista

☐ Parecida a uma estrutura social

☐ Reflete os princípios e valores da cooperativa

☐ Metade social, metade empresa

☐ Não sei dizer

☐ Outros

15. Você já fez alguns cursos oferecidos pela cooperativa?

☐ Sim

☐ Não

16. Existe algum seminário de formação educativa para os funcionários sobre os princípios e valores da cooperativa?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

☐ Outros

17. Ao fazer reclamações ou dar sugestões para a cooperativa, qual foi o retorno que obteve? Marque somente uma resposta.

☐ Recebeu resposta, e o problema foi resolvido ou a sugestão foi aceita

☐ Respondeu, mas não resolveu o problema ou não aceitou a sugestão

☐ Não obteve retorno

☐ Nunca fez reclamação ou sugestão

☐ Outro

18. Você já ouviu falar do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social-FATES?

☐ Sim

☐ Não

☐ Caso Sim, responde a seguinte pergunta

19. Quais são os serviços de FATES que você já beneficiou?

☐ Serviço de Assistência Educacional

☐ Serviço de Assistência Técnica

☐ Serviço de Assistência Social

☐ Os três serviços

☐ Nenhum

20. Desde que Você trabalha na cooperativa, já passou algumas necessidades como enumeradas? Marque somente uma resposta.

☐ Alimentação

☐ Alojamento

☐ Bem-estar

☐ Lazer com família

☐ Nenhuma

ROTEIRO DE PESQUISA III
Entrevista com o Presidente da Coacal

Data de Entrevista:

Pessoa Entrevistada:

Cargo:

Duração:

Sexo:

Quais são os perfis dos Associados presentes na cooperativa?

Quais são os graus de escolaridade destes Associados?

Quais são os graus de participação dos Associados nas reuniões e Assembleia Geral?

Existe um Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social para os Associados e Funcionários da cooperativa chamado Fates?

Os Associados e Funcionários tiveram conhecimento deste Fates?

O que levou a cooperativa a não ser mais competitiva no mercado?

Por que a cooperativa teve realmente problema?

O que levou a cooperativa a entrar no processo de liquidação?

Existe um equilíbrio entre o balanço social e o balanço econômico da cooperativa? Se sim, por que? Se não por que?