

## **Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas** Theoretical aspects of cooperativism and its implications for the management of cooperatives

### **Resumo**

*Consolidado no mundo há mais de 100 anos e presente no Brasil desde o início do século XX o cooperativismo tem em sua gênese a vertente social, advinda das teorias dos socialistas utópicos de meados do século XIX. Com o passar dos anos, o cooperativismo foi se resignificando, acompanhando as mudanças socioeconômicas mundiais e foi criando e se apropriando de uma vertente de pensamento econômica, que geram resultados e promovem o crescimento de todo o movimento. E é na compreensão destas duas vertentes teóricas do cooperativismo que este trabalho repousa afim de apresentar a complementaridade entre as duas vertentes para o bom desempenho das cooperativas. Os resultados apresentados indicam que ao tentar maximizar os ganhos individuais de curto prazo, em detrimento dos ganhos coletivos, os indivíduos podem afetar a cooperativa no longo prazo. Mas que também a sobreposição dos aspectos sociais aos econômicos podem desestimular o cooperado. Desta forma a proposta é mostrar uma corrente pode ser complementar a outra na gestão e na perenidade da cooperativa.*

**Palavras-chave:** Cooperativismo Doutrinário, Cooperativismo Econômico, Gestão de Cooperativas.

### **Abstract**

*Consolidated in the world for over 100 years and present in Brazil since the beginning of the twentieth century, cooperativism has in its genesis the social aspect, coming from the theories of the utopian socialists of the mid-nineteenth century. With the passing of the years, cooperativism has been reframing, following the socioeconomic changes in the world and creating and appropriating a strand of economic thought that generate results and promote the growth of the whole movement. And it is in the understanding of these two theoretical aspects of cooperativism that this work rests in order to present the complementarity between the two aspects for the good performance of the cooperatives. The results presented indicate that in trying to maximize individual short-term gains, to the detriment of collective gains, individuals may affect the cooperative in the long run. But that also the overlapping of social aspects with the economic ones can discourage the cooperative. In this way the proposal is to show a current can be complementary to the other in the management and the perennality of the cooperative.*

**Keywords:** Cooperative Doctrinal, Economic Cooperative, Cooperative Management.

Recebido: 19/12/2017 Aceito: 26/02/2018

Deivid Ilecki Forgiarini<sup>1</sup>, Cinara Neumann Alves<sup>2</sup>, Heitor José Cademartori Mendina<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doutorando em Administração pela Unisinos - deividforgiarini@gmail.com - Resido na Av. Maranhão, 593, ap 306, Porto Alegre-RS, CEP 90230-041

<sup>2</sup>Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela UNISC - cinara-alves@sescoprs.coop.br

<sup>3</sup>Mestre e Especialista em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS - heitormendina@hotmail.com

## 1 Introdução

O cooperativismo é conhecido como um movimento associativo, mas também se constitui como doutrina social e modelo econômico. Surgiu no final do século XVIII e início do Século XIX, em um contexto de lutas e de oposição de trabalhadores ao liberalismo econômico europeu daquela época. As primeiras experiências cooperativas datam do fim daquele século, mesmo que a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, criada em 1844 por trabalhadores ingleses, seja considerada o marco fundador do movimento cooperativista moderno (OLIVEIRA E SANTOS, 2012). Contudo, com o passar dos anos e as transformações sociais que ocorreram no mundo, o próprio movimento cooperativista se transformou. Na busca da adequação ao mundo globalizado (SOLER, 2006) ficaram cada vez mais distintas duas vertentes do pensamento do cooperativismo: o doutrinário e o econômico.

A corrente Doutrinária possui inspiração Rochdaleana e a Teoria Econômica da Cooperação tem na Escola de Münster sua referência principal. Fleury (1983) indicou essas referências afirmando que a primeira tem um caráter mais apologético (fazendo apelos à solidariedade e ao “junto venceremos”) e a segunda de estilo mais crítico e que pode desandar para um reducionismo economicista, chegando a igualar a cooperativa a qualquer empresa da concorrência. Nesta contradição repousa o objeto de estudo deste ensaio teórico.

O objetivo deste trabalho é analisar as dimensões doutrinárias e econômicas do cooperativismo tendo em vista a análise de suas implicações na gestão de cooperativas. Para tanto, este estudo descreve estas duas vertentes do cooperativismo, analisa suas diferenças e complementariedades e pretende contribuir com proposições que apontem para a relações entre elementos doutrinários e econômicos nas práticas de gestão de cooperativas e suas implicações.

O interesse por este tema justifica-se pelo alcance do movimento cooperativista na economia mundial. Dados da Aliança Cooperativista Internacional (ACI) apresentam que mais de 250 milhões de pessoas são cooperativadas (ACI, 2015), porém, hoje estima-se que as cerca de 800 mil cooperativas no mundo todo atendam às necessidades de cerca de 1,2 bilhões de pessoas. No

Brasil, dados de 2016 informam 13 milhões de associados, gerando 372 mil empregos diretos em 6.760 cooperativas (OCERGS, 2017). No contexto regional, segundo a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2017) 2,8 milhões de pessoas são cooperativadas (quase 25% da população do Rio Grande do Sul). O cooperativismo neste Estado gera quase 60 mil empregos diretos e foram estimados investimentos de mais de R\$ 1,7 bilhão em infraestrutura para desenvolvimento de suas atividades econômicas em 2016 (OCERGS, 2016).

Os números apresentados mostram a relevância econômica do cooperativismo nas escalas regional, nacional e internacional. Estes números demandam uma capacidade de gestão, porém Sanchez (1995, p.188) já alertava que há “Conflictos entre exigencias de carácter económico y de carácter social, entre planteamientos puramente empresariales y los intereses económicos de lós sócios” (SANCHEZ, 1995, p. 188).

Para compreender as abordagens doutrinária e econômica do cooperativismo e suas implicações na gestão de cooperativas foi realizada uma revisão da literatura sobre cooperativismo. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e bibliográfica (MARCONI e LAKATOS, 2009). De acordo com a metodologia utilizada, foi pesquisado o termo *cooperativism* na base de dados da *Web os Science*. Esta pesquisa gerou 27 resultados, motivo pela qual a referida base de dados foi descartada, já que se entendeu que o resultado era muito reduzido. Usando-se a base de dados *Dialnet* foi inserido o termo, que gerou 4025 resultados de artigos científicos. Dado o expressivo número, restringiu-se aos 100 mais relevantes artigos, ou seja, os mais citados na referida base de dados para leitura.

Foi analisado o resumo de cada artigo. Destes artigos apenas 10% tratavam especificamente do tema proposto para este ensaio teórico. Com isso foi necessário fazer uma pesquisa também em bases de bibliotecas. Foram verificadas as bibliotecas das seguintes universidades: Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (com mais de 5 mil títulos de livros na área do cooperativismo, empresas de autogestão e da economia solidária), UNISC –

Universidade de Santa Cruz do Sul e ESCOOP<sup>1</sup> - Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo. Essas bibliotecas foram escolhidas segundo o critério de acessibilidade.

Persistindo a necessidade de complementação, foi solicitado ao grupo de pesquisa da ESCOOP sugestões de referências. Ainda assim foram realizadas entrevistas com o Prof. Me Derli Schmidt - Diretor da ESCOOP, Prof. Dr. Mário de Conto - Coordenador Jurídico da OCERGS e do Prof. Vergílio Périus - Presidente da OCERGS, que também indicaram referências, complementando a necessidade do presente estudo. Para fins de leitura deste trabalho, o mesmo se divide em: Introdução; Cooperativismo doutrinário e cooperativismo econômico; Complementaridade e diferenças das vertentes do cooperativismo nas práticas de gestão de cooperativas.

Os dados apresentados anteriormente são reflexos da dimensão atual do cooperativismo. Contudo o cooperativismo tem sua origem na teoria socialista e é de conhecimento público uma visão romântica do cooperativismo, onde “juntos todos venceremos”, visão esta historicamente ligada a ótica teórica de um mundo coletivo. São formas distintas de compreender o mundo. Os paradigmas individual e coletivo, o primeiro com foco no indivíduo e o segundo com foco no coletivo, disputam também o campo do cooperativismo. No paradigma coletivo as cooperativas são gerenciadas de forma coletiva para buscar resolver problemas coletivos. No paradigma individual as cooperativas são geridas de forma coletiva para que os indivíduos tenham melhores condições de alcançar os seus desejos individuais. Estes dois focos dão as tônicas do cooperativismo doutrinário e econômico. Estas configurações geram debates sobre a eficácia de um modelo mais coletivista no atual sistema e por outro lado no paradoxo do pensamento cooperativista que pode perder-se na busca incessante por resultados. Este debate é o foco da próxima seção.

## **2 Aspectos Conceituais do Cooperativismo Doutrinário e do Cooperativismo Econômico**

<sup>1</sup> A ESCOOP foi criada em 2011 a partir de uma iniciativa do SESCOOP/RS e visa formar gestores de cooperativas, possui

A corrente doutrinária é contemporânea a experiência de Rochdale em meados do século XIX, em meio ao contexto da revolução industrial, de crise econômica, de falta de empregos, acrescida de uma crescente migração do campo para as cidades e por isso, de uma população sofrida e buscando novos meios de sobrevivência. Essas circunstâncias possibilitaram o florescimento de pensamento dos chamados socialistas utópicos, franceses ou mesmo ingleses do século XIX, com destaque para Robert Owen (1771-1858), William King, François Marie Charles Fourier (1772-1837), Philippe Joseph Benjamins Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1812-1882) e Friedrich Raiffeisen (1818-1888). Essas concepções estavam imersas em ideais de fraternidade e justiça, com um tom utópico (PINHO, 2004).

Friedrich Raiffeisen (1818-1888) alemão, foi prefeito do município de Hamm. Entre os anos de 1852-1854 fundou a primeira cooperativa de crédito chamada Sociedade Benevolente de Heddesdorf, que depois ficou conhecida como caixa Raiffeisen. Orientadas inicialmente para a economia e ao crédito para os camponeses que então sofriam com a usura, as caixas de crédito também forneciam elementos necessários para a agricultura e comercialização de produtos. As caixas Raiffeisen ficaram conhecidas em toda a Europa e em muitos países fora dela por terem influenciado a evolução do cooperativismo em geral, disseminando suas ideias de autoajuda, auto responsabilidade e autoadministração. As primeiras cooperativas de crédito rural baseadas em Raiffeisen, entre várias características tinham as seguintes, conforme Klein (2009):

- Livre associação;
- Funções administrativas gratuitas;
- Raio de ação limitada;
- Exigência de boa índole dos associados;
- Ausência de capital acionário;
- Responsabilidade solidária e ilimitada;
- Destinação de benefícios aos fundos comuns;
- Fundos de reservas indivisíveis;
- Rigoroso controle dos empréstimos.

Charles Gide (1847-1932) não integra o hall de socialistas utópicos, mas é considerado o precursor do cooperativismo moderno. Gide pensou um programa de um novo sistema econômico social,

graduação e pós-graduação voltadas ao cooperativismo (ESCOOP, 2017).

o “República Cooperativa” onde os consumidores, associados de cooperativas organizassem a produção e as demais atividades econômicas com o objetivo de satisfazer suas próprias necessidades de consumo. Promotor da Escola de Nimes que sistematizou o pensamento cooperativista, vinculando-o às ideias de Fourier, dentre as que mais se destacava

[...] abolição da luta de classes, através da supressão do assalariado, dos intermediários do comércio e dos patrões da produção”. Propôs um novo sistema econômico social, as “repúblicas cooperativas”, onde os consumidores, associados a cooperativas organizariam a produção e as demais atividades econômicas com o objetivo de satisfazer suas próprias necessidades de consumo, sem o propósito de lucro (PINEDA et al, 1994).

Gide prestou muitos serviços a causa cooperativa, dentre eles: Contribuiu para a realização do pacto que selou a unidade do cooperativismo francês; aconselhou a bandeira multicolor, que foi adotada pelo movimento cooperativo mundial; fundou a Escola de Nimes; escreveu diversos livros, entre eles: “Tratado de Economia Política”; História das doutrinas econômicas” e “As sociedades cooperativas de consumo” (PINEDA et al, 1994). Foram estas as bases teóricas que em 1844 estimularam os 28 tecelões de Rochdale na sua empreitada. Estas mesmas bases continuam norteando os estudos sobre doutrina cooperativista e as discussões acerca da educação cooperativista.

Para Pinho (2004) e Fleury (1983) as situações de crise do capitalismo são frutíferas para o desenvolvimento do cooperativismo. Isso não foi diferente em meados do século XIX e continuam ressurgindo a cada nova crise. A Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale não foi diferente. Ao inspirar-se em outras experiências, teve um especial cuidado de harmonizar as questões positivas anteriores, mas sem descuidar do âmbito doutrinário, construído e institucionalizado pelos 28 tecelões, há mais de 170 anos na Inglaterra. Schneider (1999) afirma que a menção “equitativa” no nome da sociedade não era em vão, representava o real espírito de igualdade, de cooperação, fortalecendo o pensar coletivo, mas respeitando a liberdade de cada membro.

Pinho (2004) afirma que embora a ACI tenha modernizado os princípios cooperativistas, eles ainda se baseiam na experiência de mais de um

século e meio atrás. A modernização é importante dada a evolução da realidade econômica e social, contudo os valores (apregoados pelos princípios) são questões identitárias entre cooperativas do todo mundo (SCHNEIDER, 1999; PINHO, 2004).

Vale ressaltar a atenção que os Pioneiros tiveram para com as questões morais, ponto chave da doutrina cooperativista. Neste sentido Gonzalo e Cracogna (1985) afirmam que a doutrina cooperativista seria “àquilo a que se deve ater quando existe a pretensão de conseguir o que se necessita e, de igual modo, proporcionar as regras práticas ou princípios para o alcance dos objetivos”. Já Schneider (1999) afirma:

Sendo o cooperativismo uma realidade dinâmica, o enfoque filosófico-doutrinário poderá orientar-nos sobre o que devemos fazer hoje na realidade que nos circunda, com tudo o que já sucedeu na história do cooperativismo e, em vista do que foi e do que é hoje, projetar sua continuidade para o futuro. A doutrina, por sua vez, inspira um sistema que compreende uma estrutura e uma organização, com suas leis, estatutos e regimentos etc., e um movimento que tem sua dinâmica processual feita por homens, no uso de sua libertação, em busca da satisfação de suas necessidades materiais e culturais e de sua realização individual e comunitária. A doutrina é constituída pelos elementos não observáveis de imediato, mas que constituem a base de sustentação do cooperativismo e lhe conferem a especificidade frente a outras organizações. E esta base é constituída especialmente pelos valores da liberdade, da justiça e da solidariedade (SCHNEIDER, 1999, p.75).

O autor destaca que os pioneiros se ‘antennaram’ criando uma vasta biblioteca ao longo do tempo e que nas assembleias ordinárias os princípios eram discutidos regularmente. O entendimento dos pioneiros era de que a educação cooperativista era uma condição de desenvolvimento da própria cooperativa, pois as pessoas necessitavam compreender o sistema cooperativo para poder participar de forma efetiva (SCHNEIDER, 1999).

Nos anos iniciais da cooperativa, as assembleias gerais eram quinzenais, para serem informados e decididos sobre o que ocorria de novo no último e curto período e de forma a destinarem depois mais tempo para a leitura, a discussão e o aprofundamento dos estatutos da cooperativa, já que a cooperativa pioneira era algo novo, inusitado no contexto econômico e social de então. A inovação

dos Pioneiros, mediante estas frequentes assembleias, visava partilhar sua obra com os novos associados, que ingressaram em número crescente nos dez primeiros anos de sua existência. Inserira-se nos estatutos aspectos que haviam aprendido de experiências cooperativas anteriores, pois vários dos pioneiros haviam sido associados de uma cooperativa de consumo do modelo King, que falira durante a “faminta década dos anos 1840 – The hungry forty years”.

Para Martin (2005, p.54) “La propia educación cooperativa no es solamente una condición previa sino también una condición esencial y permanente a la acción cooperativa en si”. A grande questão na corrente doutrinária, advinda de Rochdale, é que o objetivo final era a superação do então atual sistema, alterando-se para um sistema totalmente com base nos princípios cooperativistas, que são antagonistas aos princípios individualistas do sistema econômico e social vigente.

Por outro lado, a Teoria Econômica da Cooperação defende de modo geral, a utilização de técnicas contemporâneas de gestão e sobretudo a viabilidade econômica para sua formação. A grande referência é a escola de Münster (Alemanha) que de acordo com Pinho (2004, p.22), tal corrente definiria a cooperativa como um “agrupamento de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente”. Esta Escola conta com a participação de um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, como Boettcher, Eschenburg, Bençoe, Grossfeld, entre outros, além de compreender membros de alguns Institutos Universitários da América Latina. (PINHO, 2004).

Esta corrente não está preocupada em reformar o homem ou a sociedade, e sim na maximização do atendimento dos interesses individuais, por meio coletivo. Por este motivo a racionalidade científica que impera nas áreas de economia e administração são referências (PINHO, 2004). Esta corrente está preocupada em pesquisar a capacidade competitiva das empresas cooperativas. Para Benecke (1980) o papel da educação cooperativista nesta corrente seria muito mais de destacar os direitos e deveres do associado e as vantagens em se estar em uma cooperativa. Visto que os fundos de educação nesta corrente são mais escassos, se for assim empreendida a ideia de formar

o homem comprometido de forma altruísta com o espírito cooperativista, pode-se chegar a resultado algum.

Na teoria neoclássica, há o pressuposto de que os atores, no mercado, têm informação e racionalidade total, fazendo com que eles sejam capazes de proceder à tomada de decisão tanto de produção como de consumo. Há sempre um procedimento de auto interesse de forma ética e benigna, a propriedade e claramente definida e o nível analítico concentra-se no equilíbrio geral de mercado, no qual o sistema de preços é o alocador de recursos (PIVOTO, 2013).

As cooperativas não irão possuir, então, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capitais, mas deverão existir como organização econômica intermediária, posta a serviço da satisfação das necessidades das economias entre os cooperados. Os atos desta sua empresa são então caracterizados como ato cooperativo, e não com ato comercial. Portanto, nas sociedades cooperativas o cooperado assume ao mesmo tempo as funções de usuário e proprietário ou gestor da empresa, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada (PIVOTO, 2013).

O princípio da abordagem que vê a cooperação como resultado econômico de utilidade e lucro é de que o produtor, em seu comportamento de pré-cooperação, toma decisões e atitudes como um “consumidor de serviços”. Assim, ele sempre optaria por alternativas que possibilitassem um aumento de sua satisfação diretamente, mediante o aumento da sua renda, indiretamente mediante a diminuição de riscos e/ou custos. Eschenburg (1983), considerando esses aspectos, diz que na formação da cooperação o indivíduo toma uma decisão só quando a cooperação possibilita maior satisfação de suas necessidades, comparando sempre a cooperação com outras possibilidades de ação. Segundo Sexton (1986), as cooperativas orientadas para a economia de mercados são formadas por agentes coordenados inicialmente na forma horizontal, e é um incentivo para a integração de atividades do produtor rural, não individualmente, mas associadamente.

Phillips (1953) apud Sexton (1983) afirma que o lucro do cooperado vai depender da função de custo marginal da cooperativa, que é resultado também da agregação das economias associadas e do

grau da sua integração. Portanto, o que se pode abstrair dessas argumentações é que o nível de qualidade do cooperado e a sua maximização dependem do nível da sua renda, está diretamente ligada ao seu lucro e, portanto, dependente das funções de custo marginal e de receita marginal de sua cooperativa.

Até aqui se viu a cooperativa sob a ótica do cooperado, da sua utilidade e da maximização de lucros. No entanto, evidenciou-se também que essas variáveis vão depender diretamente da evolução da empresa cooperada de modo inter-relacionado. E, portanto, é fundamental a visão do comportamento da firma e das particularidades da planta associada frente às empresas de capital para a compreensão do cooperativismo como empreendimento.

Knutson (1966) discutiu a equação de uma firma de capital agro processadora em comparação a uma empresa cooperativa. Como doutrinariamente a cooperativa não tem o objetivo de lucro e a própria legislação classifica o seu resultado como sobras do exercício, a diferenciação de postura entre as duas firmas citadas era: enquanto a firma de capital tende a maximizar o seu lucro, que é inversamente proporcional aos ganhos do produtor, a cooperativa busca, pela ausência de lucro, maximizar os ganhos do produtor associado.

A próxima análise a ser feita é baseada no modelo de Helmberger e Hoss (1962) apud Knutson (1966) onde o lucro é uma função do preço recebido e quantidade dos produtos processados, do preço e da quantidade do produto adquirido dos produtores, e de um custo fixo dessa empresa. Este modelo foi desenvolvido e trabalhado com a argumentação da não existência de ganhos monopolísticos nas empresas cooperativadas e as dificuldades de investimento.

Esses resultados demonstram que a empresa cooperativada, neste caso a estudada foi a agro-processadora, dado o preceito doutrinário de ausência de lucros, poderia estar operando de forma a maximizar os seus “serviços” ou benefícios, aos cooperados associados, ou de forma que tenderia a uma situação de máxima eficiência física e não econômica, podendo trazer consequências futuras adversas ao empreendimento.

Desta forma, fica evidente que, sob a ótica microeconômica, a empresa cooperativada é, por um lado, interessante ao produtor rural, elevando a sua renda média e trazendo utilidade, possivelmente

devido a prestação de serviços e ao preceito doutrinário da distribuição para o rateio das sobras. Por outro lado, essa empresa tenderia a maximizar essas prestações ou benefícios concedidos aos seus associados, que ao mesmo tempo são proprietários e usuários da empresa, podendo levar esse empreendimento a uma situação de máxima eficiência física no uso de insumos, e não a máxima eficiência econômica, em decorrência do preceito doutrinário da ausência de lucros ou ganhos (PIVOTO, 2013).

Nas cooperativas os associados são aqueles que detêm os direitos residuais ao fluxo de rendimentos gerados pelo empreendimento. Mas, como os direitos de propriedade sobre esses ativos são divididos entre muitas pessoas e não há separação completa, os proprietários não podem apossar-se dos fluxos oriundos desses direitos de forma igualmente completa.

Zylbersztajn (1993) descreve que as cooperativas como uma organização com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de, a cada homem, um único voto. Cook (1995) define as cooperativas como organizações com uma arquitetura contratual que apresentam direitos de propriedade vagamente definidos, assim, há problemas como o do carona - free rider -, em que os benefícios da cooperativa acabam por beneficiar também membros não cooperativados que não tem atividades e custos para com a organização, as que se beneficiam dos resultados econômicos desta organização.

O segundo problema citado por Cook (1995) é o problema do horizonte, que se trata da perspectiva temporal diferente entre os resultados gerados pela organização cooperativa e de participação econômica de seu membro, fazendo com que aquele que investiu na organização, ou de forma fiduciária ou em atividade econômica, não se beneficie integralmente de seus resultados.

Há também o problema de portfólio que ocorre pelo fato de que, os direitos de decisão são igualitários e deve haver uma representação, pode existir uma diferença entre as expectativas individuais de portfólio, de cada um dos membros e as que são efetivamente adotadas pela sociedade cooperativa. Por último, em consequência dos

problemas de definição de direitos de propriedade, igualitários, há problemas de custos organizacionais de influência que ocorrem em função da distribuição de riqueza em consequência das atividades econômicas da organização (COOK, 1995).

Esses problemas ocorrem em consequência da não definição de direitos de propriedade na organização, uma vez que os usuários são ao mesmo tempo proprietários e usuário, e os direitos sobre o resíduo das operações não são definidos claramente e dependem de decisão, não são transferíveis e, portanto, também não sofrem valoração. Esse problema de definição é consequência de direitos igualitários à decisão da organização, que se diluem no processo de crescimento econômico, portanto não há de modo transparente o direito sobre a propriedade, como também sobre as decisões dessa organização, bem como o direito sobre os resultados oriundos desta (PIVOTO, 2013).

Nas cooperativas, há uma noção de direito comum de propriedade, enquanto, nas “firmas de capital”, esse direito é individual, com fronteiras claramente definidas, sendo o proprietário do capital aquele que tem os direitos residuais aos rendimentos da empresa (PIVOTO, 2013).

Essa diferença é importante, tanto que os direitos de propriedade de uma empresa podem ser negociados em bolsas de valores e transferidos de proprietário para proprietário, o que não acontece com as empresas cooperativas, implicando custos de transação diferentes para as duas formas empresariais. No caso das cooperativas agropecuárias, devido a especificidades temporais, pela necessidade sazonal de colheita e preparo para armazenagem e pelas características geográficas, bem como, as transações frequentes e com alta especificidade de ativos determinam uma estrutura de governança bilateral ou unificada para essas relações contratuais. Esse fato leva a unidade econômica do produtor rural, bem como ele também, ser também uma importante especificidade de capital humano para a cooperativa. (PIVOTO, 2013).

### **3 Discussões acerca da abrangência das teorias doutrinária e econômica nas cooperativas.**

Dada essa caracterização, as sociedades cooperativas são formas organizacionais adequadas para coordenar processos com tais evidências de

especificidades e governança em comparação às empresas não cooperativas e ao próprio sistema de preços em nível de mercado (BIALOSKOSKI NETO, 1995). Essa é uma das razões para a existência de um forte sistema cooperativo no *agrobusiness* brasileiro e internacional. A ACI incentiva que ambas as correntes sejam contempladas nas cooperativas, são elas: o ensino das ideias e tradições cooperativistas por meio da educação formal; o fomento a criação de programas de formação, necessários para dar conta de explicar a identidade cooperativa a quem irá dirigir a organização e a pesquisa e desenvolvimento de teorias, construção do conhecimento e as ideias cooperativistas que devem ser promovidas a todos os envolvidos com a organização e interessados (ACI, 2013).

Pinho (2003) apresenta uma boa metáfora da importância histórica da educação cooperativista e porque este princípio se manteve ao longo dos séculos:

Diz-se, em direito, que as cláusulas pétreas do direito constitucional não podem ser mudadas porque representam os pilares básicos de sustentação das garantias individuais e da própria estabilidade de uma nação. Por isso, são convertidas em pedras e sua imutabilidade é garantida nas Constituições dos Estados modernos. Metaforicamente, pode-se afirmar que a educação dos associados, ou a educação cooperativa, é importante cláusula pétrea do sistema cooperativo internacional (PINHO, 2003, p.3).

Ou seja, a autora fala da importância histórica da educação cooperativista e pode-se afirmar que há um movimento pendular, inicialmente tendendo apenas para a educação doutrinária, a formação do homem cooperativo. Depois este pêndulo foi atraído para a formação técnica, seja ela do ponto de vista do trabalho a ser realizado especificamente, ou ainda do ponto de vista econômico e de gestão. Contudo recentemente este pêndulo tem se voltado ao centro, tratando de incluir a educação cooperativista e a formação técnica, relacionando estreitamente a educação com a capacitação. Como movimento pendular, entre os agentes do campo, parece importante conhecer os agentes defensores de cada corrente e aqueles que propõe um caminho que abarque ambas as correntes, sendo estes atores,

instituições ou mesmo pessoas, sobretudo no que diz respeito ao ensino superior, pois é este ensino que cria as bases teóricas usadas nos demais níveis de ensino.

Neste contexto apresenta-se um quadro resumo que diferencia as sociedades cooperativas e

as mercantis e assim sendo constitui-se como uma das justificativas para a compreender que as técnicas administrativas não devem ser simplesmente adaptadas para as sociedades cooperativas, outrossim se o forem criadas de especialmente para as cooperativas podem gerar melhores resultados:

*Quadro 1 - Sociedades cooperativas x sociedades mercantis*

Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantis
O principal é o homem.	O principal é o capital.
O cooperado pode ser, ao mesmo tempo, proprietário e usuário da sociedade.	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.
Cada pessoa conta com um voto na assembleia.	Cada ação ou quota conta um voto na assembleia.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
As quotas não podem ser transferidas a terceiros.	As quotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta os intermediários.	Muitas vezes, os donos são os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional.	Os dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Aberta a entrada de novos sócios.	Limitada, por vezes, a quantidade determinada de acionistas.
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e de vida.	Contrata o trabalhador apenas como força de trabalho.
Defende preços justos.	Defende o maior preço possível.
Promove a integração entre cooperativas.	Promove a concorrência entre as sociedades.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico-financeiro.

Fonte: Bortoluci (2002)

Há um senso comum que trata as organizações cooperativas como ineficientes (SANCHEZ, 1995). Alguns autores atribuem a continuidade da existência das cooperativas a uma injusta concorrência com outras empresas, já que as cooperativas recebem uma série de benefícios que as organizações privadas não recebem, tal como afirma Cuervo (1994):

Las cooperativas, con todo, proliferan; lo que hace pensar los defensores del darwinismo organizativo que si sobreviven "por algo será"; es decir, su utilización sería una prueba de que no crean tantas ineficiencias como parece. La razón de ello, sin embargo, parece ser otra. En efecto, las sociedades cooperativas son bien vistas en muchos países por razones ideológicas, y ello las

hace receptoras de beneficios fiscales, que serían los responsables reales de que esta forma organizativa pueda mantenerse (CUERVO, 1994, pág. 121).

De fato, alguns aspectos inerentes às sociedades cooperativas limitam o seu potencial econômico, havendo inclusive debates que propõem a reconsideração acerca de alguns pontos dos princípios que regem estas organizações, com a finalidade de facilitar a inserção das cooperativas em mercados que são cada vez mais competitivos e complexos. Entretanto, Morales (1990) afirma que as deficiências econômicas das cooperativas não são consequências dos princípios e condições que as regem, mas sim da forma como os princípios são formulados e praticados. As cooperativas possuem, como qualquer organização formal, problemas internos de funcionamento e identidade. A baixa participação dos sócios, as falhas no exercício da democracia, existência de elites diretivas, que se perpetuam através dos anos, insuficiente educação e formação cooperativa, falta de divulgação dos princípios cooperativos, dificuldades econômicas advindas do pouco acesso a fontes de financiamento são alguns dos exemplos destas dificuldades (AZUA, 1985).

A realidade das organizações cooperativas é muito diversa, existindo uma série de problemas que podem ser atribuídos a estas organizações, como os exemplos já citados. Estes problemas podem ser classificados em 4 grupos: ideológicos, financeiros, dimensional e funcional. A formação de muitas cooperativas não é originada em uma motivação ideológica, mas sim na busca por uma solução para o desemprego ou até mesmo para um momento de crise em uma empresa privada. Esta forma de organização, exclusiva por interesse, sem ter uma motivação ideológica compromete o sucesso da cooperativa, criando uma imagem errônea do cooperativismo, associada a marginalidade, voluntarismo e falta de gestão empresarial (CANCELO, 1987). Assim, os fracassos de organizações cooperativas são utilizados como argumentos que reforçam o movimento contrário ao cooperativismo, esquecendo-se de todos os exemplos bem-sucedidos e a importância social e econômica que o cooperativismo tem em muitos países (ARAZANDI, 1984). Por vezes então a responsabilidade por muitos fracassos de organizações cooperativas é então atribuída à

ausência de pessoas com o pensamento cooperativo na formação básica da cooperativa. Schneider (2012) salienta que a cooperativa, como qualquer outro empreendimento econômico deve ser pautada também na racionalidade econômica e administrativa, com clareza de seus objetivos e meios, que exigem da cooperativa uma organização e planejamento como em qualquer empresa. Porém levando em conta o seu caráter cooperativo, pois não é uma empresa com finalidade de lucro, mas sim de resultados econômicos e sociais. Para assegurar estes resultados e o bom desempenho da cooperativa, a mesma deve assegurar sua capitalização, seja com recursos próprios ou com recursos de terceiros, mas sem jamais comprometer sua autonomia.

A diferença entre a cooperativa e uma empresa privada é que ela está a serviço das pessoas que a formam, sendo assim, tem na sua concepção a opção por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os sócios, o que faz com que a busca pela eficiência e eficácia que resultem na satisfação das necessidades e do bem-estar dos sócios seja o objetivo e não a busca por lucro. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, a mesma prima por uma “racionalidade social”, buscando constantemente a eficiência social e o melhor benefício a todos os envolvidos. Mesmo cientes da importância da dimensão econômica na cooperativa, a doutrina e a ideologia são aspectos de destaque no processo de cooperação cooperativa (SCHNEIDER, 2012).

A Doutrina ou Ideologia é um sistema de ideias e juízos, explícito e geralmente organizado, destinado a descrever, explicar, interpretar ou justificar a situação de um grupo ou de uma coletividade, e que, inspirando-se amplamente em valores, propõe uma orientação precisa à ação histórica desse grupo ou dessa coletividade (ROCHER, 1971, p. 204-205).

Neste caso a ideologia assume a forma de doutrina. Contextualiza as situações ocorridas na cooperativa para os cooperados desde sua concepção, no complexo ambiente econômico e social, confere às ações dos indivíduos um sentido, orienta suas práticas e conscientiza para a existência de um “Nós”, independente das diferenças. A doutrina impõe o coletivo em prol do individualismo. “Compreendida nestes termos, a ideologia é um poderoso motor de mudança social que pode suscitar

novas esperanças e sustentar apoios importantes em prol do bem comum” (SCHNEIDER, 2012, p.253).

Mas a ideologia, ou doutrina muitas vezes não é praticada ou bem compreendida pelos sócios de uma cooperativa ou seus dirigentes. Muitas vezes, a medida que a cooperativa se desenvolve e apresenta bons resultados econômicos, a doutrina, no caso representada pela educação e informação cooperativa é deixada de lado, não sendo repassada a novos sócios ou dirigentes da cooperativa, resultando em uma incongruência entre valores e princípios do cooperativismo e a atividade de gestão da cooperativa. Esses casos embasam teorias que defendem uma separação entre a propriedade e o controle da cooperativa, com a finalidade de propiciar a desvinculação dos sócios proprietários das decisões de gestão. Esta ideia tende a promover a especialização dos papéis de investidores e gestores da organização.

Conforme Costa, Chadadd e Azevedo (2012) o tipo de separação entre propriedade e gestão pode variar entre quase completa, parcial inexistente, sendo função de duas condições que se completam. A primeira é a atribuição dos direitos de controle formal sobre a cooperativa ao conselho de administração, caso este possua autoridade formal para decidir quem será o agente responsável pela gestão sem precisar consultar a assembleia geral. A segunda é a própria divisão das decisões de controle e gestão, neste caso o conselho é responsável pelas decisões de controle e o principal executivo é responsável pelas decisões de gestão.

Bayter, Ramos e Giraldo (2014) defendem que para uma empresa social tenha mais competitividade e permaneça no mercado com qualidade são necessários alguns requisitos-chaves para o desenvolvimento da sociedade cooperativa. Por exemplo, os fatores que conduzem a uma gestão administrativa mais eficiente neste modelo de empresa social ou solidária também seriam elementos estratégicos para as funções diretivas no processo da gestão administrativa. Uma gestão efetiva também necessita de elementos que englobem processos de inovação e criatividade e conhecimento do mercado. Também são relevantes para uma boa gestão conhecimentos sobre alianças estratégicas empresariais, conhecimento do negócio, gestão da qualidade, eficácia nos serviços e principalmente credibilidade e confiança dos sócios e comunidade.

Entre os diversos fatores que contribuem para os problemas na gestão e sobrevivência das cooperativas, alguns se destacam, como por exemplo: educação, cultura, deficiência na regulamentação, políticas administrativas inadequadas, descumprimento de normas e a falta de conhecimento e experiência no setor. É necessário que se faça um trabalho de educação cooperativa voltado à informação sobre o cooperativismo, e neste ínterim incluir temas sobre gestão empresarial, liderança, normas, finanças e responsabilidade social empresarial (BAYTER, RAMOS e GIRALDO, 2014).

Se coinciden en que los directivos tienen experiencia y capacitación solidaria, antes de ejercer sus cargos, pero también, en que les falta formación y fortalecimiento en temas de ética y buen gobierno. La necesidad de 'Poder' y la Co-administración por parte de los directivos para con la gerencia, ocasionan conflictos por la falta de claridad, respecto a los roles y en algunos casos de las responsabilidades de cada ente de gobierno en la administración (BAYTER, RAMOS e GIRALDO, 2014, p. 117).

Os principais conflitos encontrados em cooperativas são os problemas de governabilidade e o conflito de interesses, que se devem principalmente a carência de experiência e conhecimento especializado dos diretores, que reforçam a importância da educação cooperativista sobre a doutrina cooperativista antes desses diretores assumirem suas funções na cooperativa.

#### **4 Complementaridade entre as dimensões cooperativas nas práticas de gestão.**

Há um movimento para valorizar a função social da empresa. Wambier (2013) ao fazer um debate jurídico da empresa, apregoa a necessidade de compreender a empresa como parte do ecossistema social e ressalta a importância de manter os direitos sociais, frente a escalada da competitividade, até mesmo como uma forma de distribuição de renda. Yunus (2008) destaca a importância de negócios sociais, ao levar em consideração a natureza multidimensional das pessoas, ou seja, o novo mundo não se orienta apenas pelo lucro.

Forgiarini et al (2015) apresentam um interessante debate sobre o conceito de desenvolvimento. A massificação da globalização

enfraquece a resposta e o protagonismo regional, e pouco a pouco as características próprias das regiões vão se tornando cada vez mais similar a grande corrente internacional. No Brasil o termo “desenvolvimento” tem dificuldade de descolar-se de termos como crescimento; econômico, evolução. Neste debate a cooperativa ganha destaque.

A cooperativa é criada e gerenciada por pessoas da região e na região. Suas raízes são profundas. Uma cooperativa não irá para outra região por falta de incentivos fiscais, por exemplo. É quase indissociável da ação da cooperativa da sua função social e da sua contribuição para o desenvolvimento regional. Porém a já referida escalada de competitividade tem feito algumas cooperativas a relativizarem seus princípios fundamentais.

Destaca-se que tanto o desenvolvimento regional quanto o cooperativismo permitem ao homem não apenas satisfazer suas necessidades (ou seja, da provisão do que é necessário para sua subsistência), mas, também, seus anseios, isto é, da realização das aspirações que constituem sua essência e o caracterizam enquanto indivíduo, através do uso coletivo dos meios de produção gerando, conseqüentemente, maior grau de independência para a região na qual o cooperativismo é pujante.

Por outro lado, como visto neste trabalho, a doutrina econômica faz uma série de ponderações sobre o cooperativismo no aspecto microeconômico, principalmente, ressaltando que o fato de os direitos de propriedade ser vagamente definidos nas cooperativas pode acarretar um foco dos cooperados (que têm direito a deliberar sobre a condução dos negócios da sociedade) apenas em obter retorno financeiro de curto prazo e, assim, dificultar o desenvolvimento sustentável da sociedade no longo prazo.

Do mesmo modo, é sensato afirmar que os instrumentos voltados ao incremento da gestão, como a adoção de metodologias de governança corporativa, a obrigatoriedade de conselhos fiscais (eficazes e não “proforma”) e códigos de ética ajudarão a sustentabilidade da cooperativa na dimensão econômica do termo. Reforça-se que a cooperativa deve ter incentivos, por ação dos cooperados, para que seus dirigentes sejam capacitados no que tange a gestão de cooperativas. Isso, alinhado a uma forte e constante prestação de contas, irá aumentar os níveis de reputação da

cooperativa um dos pilares de seus resultados econômicos.

Ademais os problemas microeconômicos indicados neste trabalho, quais sejam, direitos de propriedade vagamente definidos, problema de horizonte, problema de portfólio podem ser reduzidos pelo investimento na difusão e compreensão da doutrina cooperativista. A cooperativa, em sua natureza primária, é uma instituição de pessoas, voltada a melhorar as condições de vida destas pessoas. A instituição cooperativa está a serviço das pessoas e não o contrário. Os sete princípios do cooperativismo, não são um fardo, são orientadores da função social desta sociedade de pessoas e não de capital.

A adesão livre e voluntária mantém o caráter social da cooperativa. Neste princípio afirma que a adesão é voluntária, contudo isso afirma que voluntariamente se coloca à disposição de gozar dos direitos e deveres da sociedade.

A gestão democrática pelos cooperados de forma efetivamente, chamando a participação desde o planejamento poderia mitigar alguns dos problemas econômicos citados como por exemplo o problema de horizonte. Quando o cooperado participa desde o início da construção de sua cooperativa, fortalece o sentimento de propriedade e mais este cooperado irá trabalhar para o sucesso da sociedade.

Participação econômica dos membros é uma das funções primordiais da sociedade. A crise do capitalismo, que restringe a distribuição de renda, destaca a importância da cooperativa e a sua função social. O capital estando a serviço do trabalho, e não o contrário, oportuniza que as pessoas estejam em primeiro lugar e não apenas o lucro. Assim fica clara a função social desta instituição, alinhada à compreensão de desenvolvimento sustentável. A autonomia e independência da cooperativa destaca, em outras questões, que não fique à mercê de outras instituições. O crescimento desenfreado da instituição, alimentado a um crédito fácil no presente, pode cobrar um alto preço no futuro.

A educação cooperativa parece ser o grande cerne da questão. Por isso o importante passo com a criação do SESCOOP em 1998. É importante virar a chave de compreensão da lógica individualista, para a lógica da cooperação. No atual cenário a cooperativa é uma instituição de gestão coletiva para o alcance de resultados individuais.

A intercooperação também pode ser uma das peças chave para o cooperativismo. Este princípio faz com que o próprio sistema cooperativista se desenvolva. Porque incentivar um modelo de negócios do qual os cooperados compreendem como pouco capaz de distribuir renda? A primeira instituição a incentivar o cooperativismo é a própria cooperativa e por isso ela deve preferir outras cooperativas, frente uma empresa convencional.

O interesse pela comunidade destaca mais uma vez a função social da cooperativa. Tal instituição está a serviço das pessoas e ao apoiar o desenvolvimento regional, ao apoiar o desenvolvimento da comunidade, está também desenvolvendo a própria cooperativa, como parte orgânica deste sistema regional.

Contudo o governo brasileiro capturou o movimento, para atender os objetivos nacional-desenvolvimentistas. Ou seja, a preocupação não estava nos princípios e ou nas pessoas e sim em criar instituições econômicas fortes que gerassem crescimento econômico. Como se fosse não suficiente a abertura abrupta de mercados da década de 1990, que aconteceu em toda a América Latina, evidenciou o despreparado das cooperativas latinas para a competição global:

Por último, se realizó un proceso de apertura comercial abrupto sin efectuar un estudio más técnico acerca de los impactos sobre el sector (TEIXEIRA e DOMINGO, 2002, p. 224).

E por isso é preciso fazer este casamento entre princípios e a uma gestão pensada para as cooperativas, competitiva, mas sem perder a sua essência, que é o trabalho acima do capital.

## 5 Considerações Finais

O cooperativismo é conhecido como um movimento associativo, mas também se constitui como doutrina social e modelo econômico. Sua metodologia e disseminação são atribuídos aos socialistas utópicos citados neste trabalho e em geral todas as literaturas convergem para o marco fundamental da experiência dos “Pioneiros de Rochdale” a primeira sociedade cooperativa. A doutrina cooperativista trabalha na lógica coletivista e que o coletivo pode garantir a satisfação maior ao

ser humano, para além de apenas questões econômicas.

A economia reconhece o cooperativismo, reservada a sua autonomia frente aos regimes políticos, a questões religiosas e culturais, como uma instituição situada entre a lógica liberal e a lógica coletiva e que pode ser um complemento a primeira, reduzindo os custos sociais, colaborando para o desenvolvimento regional. Ou seja, o cooperativismo pode ser uma opção para mitigar problemas sociais contemporâneos.

Com a instituição dos princípios, o sistema cooperativista logrou reconhecer o que é daquilo que não é cooperativa. Ou seja, na prática se torna um meio de levar o cooperativismo a cabo, permitindo que a instituição sirva para aquilo ao qual ela foi criada: servir as pessoas, aos cooperados e assim sendo uma projeção destes mesmos cooperados.

As cooperativas se diferenciam de outras entidades, pois as finalidades da mesma estão fortemente ligadas ao desejo dos cooperados. Assim sendo a cooperativa deve refletir o desejo social de seus cooperados. Deste modo agem e gerenciam a instituição de forma coletiva para garantir a satisfação individual de cada cooperado (em pontos previamente acordados). Satisfação essa não somente econômica, mas social e inclusive ambiental.

A bibliografia pesquisada indica várias contribuições para melhorar o sistema. Ou seja, tornar as cooperativas ainda mais capazes de gerar melhores resultados aos cooperados e todos os seus stakeholders.

As organizações têm como objetivo usar recursos na busca de lograr resultados específicos. Assim sendo, considera-se eficiente a organização que obtém os melhores resultados com o menor uso de recursos, em uma adequada relação custo benefício. Deste modo a eficácia das cooperativas (que servem de projeção dos cooperados e cujo proveito econômico a esses se destinam) é um meio de gerar desenvolvimento regional, no escopo de desenvolvimento sustentável, oportunizando a cooperação entre indivíduos que demonstram os mesmos objetivos.

Todavia a economia indica que a uma série de problemas, que podem levar os cooperados a voltarem-se apenas para o retorno financeiro, fazendo com que a cooperativa perca a sua raiz

doutrinária, ou seja, seus princípios. A questão é que tais princípios são ao mesmo tempo a metodologia que faz uma cooperativa ser perene no tempo. É a conscientização da natureza da cooperativa e os ganhos no horizonte que pode fazer o cooperado manter-se comprometido com a instituição, mesmo nos períodos de crise da cooperativa.

No entanto, a doutrina econômica ressalva, principalmente, que o fato de os direitos de propriedade serem vagamente definidos nas cooperativas pode acarretar um foco dos cooperados (que têm direito a deliberar sobre a condução dos negócios da sociedade) apenas em obter retorno financeiro de curto prazo e, assim, dificultar o crescimento sustentável da sociedade no longo prazo.

Desta forma, como já mencionado, a literatura econômica enfatiza, em síntese, a necessidade de um arranjo institucional que possa permear e sanar as fragilidades microeconômicas do cooperativismo. Nesse contexto, se afigura sensato reforçar a necessidade de criação de novos arranjos institucionais, sobretudo de natureza híbrida, tanto no âmbito legal quanto contratual.

Por isso o ensino do cooperativismo é tão importante. A continuidade do sistema cooperativo passa pelo desenvolvimento e consolidação das mais modernas técnicas de gestão, que podem tornar a cooperativa um sistema eficiente. Contudo a metodologia secular das cooperativas é aquela capaz de tornar a cooperativa eficaz. Eficaz na busca de cumprir com o papel ao qual foi criada: satisfazer o cooperado nas esferas social, econômica e ambiental, de acordo com o conceito de desenvolvimento regional. Neste ponto os cooperativismos econômicos e doutrinários podem ser complementares. Se o primeiro torna as cooperativas eficientes, primeira ação para serem perenes, o segundo torna as cooperativas eficazes frente à sua natureza secular: servir às pessoas, aos cooperados e à comunidade.

## Referências

ACI. Aliança Cooperativa Internacional. Plano de Ação para uma Década Cooperativa. 2013. Disponível em <[http://www.ciriecportugal.org/uploads/9/6/4/3/9643491/ica\\_blueprint\\_final\\_-](http://www.ciriecportugal.org/uploads/9/6/4/3/9643491/ica_blueprint_final_-)

[\\_june\\_2013\\_portuguese.pdf](#) > Acesso em setembro de 2016

ACI. Aliança Cooperativa Internacional. Facts and figures. Disponível em: <<https://ica.coop/en/facts-and-figures>> Acesso em outubro de 2016.

ARANZADI, Dionísio. Orígenes del cooperativismo y doctrina cooperativa. In: Terceras jornadas cooperativas de Euskadi, Bilbao, Universidad de Deusto, 1984.

AZUA, J. Perspectivas del cooperativismo vasco. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, 1985.

BAYTER, Lourdes Osorio; RAMOS, Francisco Salinas; GIRALDO, Martha Luz Morales. Factores estratégicos de cooperativas para una gestión administrativa eficiente. Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales. Nº 44 Diciembre de 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. Contractual; incentives and efficiency: the case of new generation cooperatives. Revista de Economía e Sociología Rural, N.38, V. 4, pg. 109-127, 2000.

BORTOLUCI, M. A. Cooperativismo no Brasil: uma contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo agroindustrial. Dissertação de mestrado em Administração. Ribeirão Preto: Centro Universitário Moura Lacerda, 2002.

CANCELO, A. El cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, 1987.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. American Journal Agricultural Economy, n. 77, p. 1153-1159, 1995.

COSTA, Davi Rogério de Moura; CHADADD, Fabio Ribas; AZEVEDO, Paulo Furquim. Separação Entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias

- Brasileiras. RESR, Piracicaba-SP, Vol. 50, Nº 2, p. 285-300, Abr/Jun 2012.
- CUERVO, A. Introducción a la administracion de empresas. Civitas: Madrid, 1994.
- ESCOOP. Desenvolvido por Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo. 2011-2017. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://escoop.edu.br/institucional/>> Acesso em: dezembro de 2017.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983.
- KLEIN, Michael. The Cooperative Work of Friedrich Wilhelm Raiffeisen and Its Christian Roots. IRU-Courier, 2009.
- KNUTSON, R. D. Cooperatives and the competitive ideal. Journal of Farm Economics, v. 48, p. 111-121, 1966.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTIN, A. “¿La cooperativa es también una escuela humanista? Visión filosófica sobre la educación cooperativa”. Instituto de Investigación y de Enseñanza para las Cooperativas de la Universidad de sherbrooke, maio, 2005.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Cooperativismo. Home. Princípios. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>> Acesso em junho de 2016.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. [http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda\\_institucional\\_do\\_cooperativismo\\_2015.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda_institucional_do_cooperativismo_2015.pdf)
- OCERGS. Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul. Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2015. OCERGS, 2016
- OCERGS. Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul. Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2015. OCERGS, 2017
- OLIVEIRA, R. S. de e SANTOS, J. de L. Do pioneirismos de Rochdale ao Cooperativismo/Associativismo no Capitalismo – Uma análise do controle do estado no espaço agrário brasileiro. Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS), Sobral-CE, V. 14, n. 1, p. 69-80, 2012. Disponível em: <[www.uvanet.br/rcgs](http://www.uvanet.br/rcgs)> Acesso em outubro de 2016.
- PINEDA, CASTILLO, PARDO E PALACIOS. Cooperativismo Mundial – 150 anos. Editora Consultamérica, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 1994.
- PINHO, D. B. A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: SESCOOP. 2003, p.135-177.
- PINHO, Diva Benevides. O Cooperativismo: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PIVOTO, Governança Cooperativa: Os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias. Porto Alegre: Sescop/RS, 2015.
- ROCHER, Guy. Sociologia Geral 4. Lisboa: Edit. Presença, 1971.
- SANCHEZ, Vargas A. La identidade cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. Revista de Estudios Cooperativos. Nº 61, 1995.
- SEXTON, R. (1983). "Economic Considerations in forming Consumer Cooperatives and Establishing Pricing and Financing Policies." Journal of Consumer Affairs 17(2): 290- 315
- SEXTON, R. J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. American Journal of

Agricultural Economics. Menasha, dec. 1986. p. 1167-1172.

SCHNEIDER, José Odelso. Democracia, participação e autonomia cooperativa. São Leopoldo, UNISINOS, 1999.

SCHNEIDER, José Odelso. Educação Cooperativa e suas práticas. Brasília: SESCOOP, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. Cadernos Gestão Social, Salvador/Bahia, Universidade Federal da Bahia, v.3, n.2, p.251-273, jul./dez. 2012.

SOLER, Enrique Gadea. Cooperativismo y Globalización. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo. Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N°. 40, págs. 49-62, 2006.

YUNUS, Muhammad. Un Mondo Senza Povertà. Milão: Stampa Grafica Sipiel, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D.; NASSAR, A.M. Organização de cooperativas: desafios e tendência. Revista de Administração, v.29, n.3, p.23-32, 1994.

OCB – ORGANIZAÇÃO E SINDICATO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Áreas de atuação prioritárias. Disponível em < <http://www.ocb.org.br/site/sescoop/atuação.asp> > Acesso 24 jan. 2014.

