

Equilíbrio cooperativo e governança democrática: um novo paradigma cooperativo em face da crise de identidade

Cooperative balance and democratic governance: a new cooperative paradigm in the face of the identity crisis

Resumo

As cooperativas são instituições distintas, de fato das transformações que acontecem por meio da globalização e da concorrência. Portanto, essas mudanças estruturais e pressões ambientais levam as cooperativas a uma crise de identidade. Também essas transformações favorecem o surgimento de um novo paradigma cooperativo. Esse novo paradigma baseia-se na capacidade das organizações cooperativas a se tornar competitivas face aos desafios dos concorrentes capitalistas. O objetivo do presente trabalho é mostrar a importância da gestão cooperativa e da prática democrática para evitar uma crise de identidade cooperativa. A metodologia empregada é a revisão bibliográfica seletiva a partir dos artigos e revistas cooperativas publicadas no sítio do cooperativismo, e também na base de dados do Google Acadêmico e Scielo entre os anos 2000 e 2017. Como resultado, percebe-se que a gestão e a prática democrática são os pilares da cooperativa e sem esses dois elementos a cooperativa não alcança o verdadeiro equilíbrio cooperativo e logo entra em uma crise de identidade.

Palavras-chave: Cooperativa, Democracia, Identidade, Paradigma.

Abstract

Cooperatives are distinct institutions, indeed the transformations that happen through globalization and competition. Therefore, these structural changes and environmental pressures lead the cooperatives to an identity crisis. In addition, these transformations favor the emergence of a new cooperative paradigm. This new paradigm is based on the ability of cooperative organizations to become competitive in the face of the challenges of capitalist competitors. The purpose of this paper is to show the importance of cooperative management and democratic practice in order to avoid a crisis of cooperative identity. The methodology used is the selective bibliographic review based on articles and cooperative magazines published on the cooperativism website, as well as in the Google Academic and Scielo database between the years 2000 and 2017. As a result, it can be seen that management and practice democratic are the pillars of the cooperative and without these two elements; the cooperative does not reach the true cooperative equilibrium and soon enters into an identity crisis.

Keywords: Co-operative, Democracy, Identity, Paradigm.

Ouro-salim Omar¹, Vagner Rosalem², Serigne Ababacar Cissé Ba³

¹Universidade Federal de Goiás, ouromar@yahoo.fr

²Universidade Federal de Goiás, vagner@hotmail.com

³Universidade Federal de Goiás, serigneababacar@gmail.com

1 Introdução

A cada ano, a sociedade passa por intensas transformações que afetam o cenário empresarial e as estruturas organizacionais. Essas transformações são chamadas de globalização, integração de mercados, ou formação de blocos econômicos (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Techemayer (2002), afirma que o acelerado ritmo da globalização, fatores socioeconômicos e o mercado global emergente provocam transformações em todos os segmentos da economia.

De acordo com Porter (1991), essas transformações 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.

As cooperativas são as instituições onde se deve encontrar o lado econômico e social. Essa dualidade de funções em que atua a cooperativa deve auxiliar os membros a entender melhor os princípios e valores da cooperativa através de uma democratização e solidariedade entre os membros. Para fins de lidar contra a concorrência capitalista, a cooperativa precisa voltar aos seus princípios e valores e manter um equilíbrio entre a dualidade associação/empresa.

De acordo com Fauquet (1980), existe em uma cooperativa um lado social e econômico. Para o autor, o lado 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 lado econômico é ligado às atividades de uma empresa comum.

Segundo Pinho (1966), ao longo da história sempre houve cooperação entre pessoas visando atingir determinados objetivos, relacionados à economia e à sobrevivência, mas, de acordo com registros históricos, foi apenas a partir do século XVIII que o cooperativismo formal e institucionalizado começou a ganhar forma.

O cooperativismo surgiu em 1844, em Rochdale, cidade de Manchester na Inglaterra, num contexto de reunir membros de uma classe oprimida para unir suas forças a fim de trabalhar em harmonia. Era um grupo de tecelões que sofria exploração dos capitalistas da época (MATOS, 2005). Apesar da dominação capitalista, o movimento cooperativo superou e alcançou a verdadeira liberdade econômica e social através da formação das cooperativas. Como diz um ditado, a união faz a força, e foi assim que o movimento cooperativo alcançou nossa sociedade. Tudo isso através dos grandes pioneiros que lutaram para salvar a liberdade da classe oprimida.

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 econômicas solidárias a fim de lutar contra as explorações capitalistas. A associação cooperativista tem como objetivo a satisfação das necessidades dos membros da cooperativa (alimentação, alojamento, lazeres etc.) e 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 constitui a verdadeira riqueza da cooperativa, mas o trabalho dos seus membros. Os grandes pioneiros da cooperativa refletiram sobre as misérias humanas

na época da revolução industrial a fim de elaborar as alternativas. Os pioneiros tentaram as experiências no campo a fim de achar uma melhor solução. Os sucessores continuaram essas reflexões e experimentações e melhoraram o modelo cooperativo 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 Vienney fazem parte desta longa história da reflexão e das ações cooperativas.

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 em que o feudalismo e o monarquismo não são as únicas maneiras de organizar a sociedade.

Esta reflexão desses autores terá uma influência sobre a própria cooperativa. O ideal democrático proposto e defendido por certos filósofos do século da luz ofereceu à humanidade a possibilidade de se entender de forma diferente, postulando que o ser humano é uma pessoa que entra na construção de sua comunidade como sujeito e como cidadão. [...] O ideal humanista e democrático do século da luz abriu assim uma nova compreensão do ser humano, criando assim dois valores fundamentais: liberdade e igualdade, que Jean-Jacques Rousseau precisará depois Aristóteles (MARTIN et al, 2012, p.100).

Na tradição dos pioneiros, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos, segundo os quais a cooperativa deve promover a defesa e a melhoria econômica dos associados, a partir de custos mais baixos dos bens e serviços prestados, e inserir-se no mercado a preços justos, cumprindo o seu papel de organização econômica estruturada em empresa cooperativa (PINHO, 1982).

O cooperativismo apareceu, historicamente, por meio das diferentes experiências, como um instrumento para substituir o individualismo pela cooperação, reduzindo custos, riscos, promovendo a colaboração econômica das economias associadas com o objetivo de alcançar melhores resultados. Apesar das diferentes experiências, em diferentes áreas da economia e em diferentes países, existem alguns elementos comuns ao entendimento do cooperativismo. Isso permitiu caracterizar o movimento cooperativo moderno, em termos mundiais (Frantz, 2012, p. 25).

O cooperativismo é uma doutrina econômica que tem como objetivo resolver os problemas sociais por meio da criação de cooperação. Essa cooperação toma a forma de cooperativa e é composta por indivíduos livres que se encarregariam da gestão e da produção, e usufruiriam de forma equitável dos resultados dos bens e serviços produzidos (SANDRONI, 2003).

A cooperativa é uma forma de organização que se espalhou no mundo a partir do século XIX. Segundo ACI (2017), “a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se reúnem para satisfazer suas aspirações e necessidades econômicas sociais e culturais comuns através de uma empresa mútua e democrática controlada.”

Porém, as cooperativas são empresas de livre adesão que, diferentemente das empresas capitalistas, reúnem os associados para pensar ao desenvolvimento da cooperativa e da comunidade. Os associados têm direitos em relação à propriedade da cooperativa e às tomadas de decisões. Os cooperados são os próprios gestores da cooperativa, o que dá o mesmo poder de voto a cada um deles. É nesse sentido que os princípios e os valores da cooperativa apontam a necessidade de uma governança democrática no meio das cooperativas. Essa governança democrática sustenta o equilíbrio entre o social e o econômico. Assim, a cooperativa diferencia-se das empresas capitalistas que não se preocupam com as práticas democráticas e sociais dos associados, cujos objetivos são a maximização dos lucros (CÔTÉ, 2009).

Diante deste fato, a noção de democracia no meio das cooperativas permanece um assunto muito importante a se discutir, e não somente nas cooperativas, mas em todas as organizações que precisam ter sucesso (RIJPENS, 2010). Portanto, a democracia é o elemento central ligado pela participação dos membros na tomada de decisões. De fato, a democracia consiste em deixar o poder ou a tomada de decisão para os membros, sem ligar esse poder à condição financeira dos membros. O funcionamento democrático em uma cooperativa é a participação dos cooperados nos exercícios da cooperativa, como a tomada de decisão em conjunto, a escolha democrática dos conselheiros administrativos, participações nas reuniões entre funcionários, membros e gestores, e a partilha dos resultados de maneira equitável.

Ostrom (1990) apontou que o modelo democrático cooperativista é uma solução perfeita para os dirigentes para monitorar uma cooperativa. Para Mertens (2005), a cooperativa é capaz de mobilizar os recursos coletivos para o desenvolvimento social e econômico dos cooperados.

Assim, a prática democrática e a participação dos membros se revelam indispensáveis para manter a governança democrática e a tomada de decisão. A governança democrática visa à participação de todos os membros da cooperativa para manter a coesão e a associação entre a cooperativa e seus membros e entre os membros e dirigentes, o que permite juntar diversos interesses, competências e experiências em um projeto único, e através disso aumentar o capital da cooperativa. Esse grau de participação dos membros varia de uma cooperativa para outra segundo alguns autores. Só a participação ativa dos membros e o crescimento de um espírito de associação e coesão entre os membros permitem manter a identidade da cooperativa (CÔTÉ, 2009).

Para alguns autores, essa estrutura se chama “governança ampla” (BORZAGA; SOLARI, 2001; RIJPENS, 2010) e caracteriza um sistema de governança que inclui os órgãos de decisões que refletem um projeto cooperativo envolvendo os membros através de Assembleia Geral (AG), reunião, formação, debate etc.

Nesse sentido, as questões de funcionamento da cooperativa que envolve a Assembleia Geral (AG), o Conselho de Administração (CA), reuniões e formações são elementos muito importantes para favorecer a implementação de uma estrutura democrática. A AG deve ser capaz de controlar o CA e o CA, por sua vez, deve controlar os gestores e membros da cooperativa. Isso deve funcionar como um círculo. Por isso, a AG e o CA são dois órgãos de decisões que devem ser suficientemente distintos em termos de composição, também não devem ter uma proximidade relacional entre os membros respectivos da AG e do CA, e devem ser equipados para assumir seus papéis (RIJPENS, 2012).

Portanto, inúmeros problemas nas cooperativas podem ser evitados através de uma reflexão profunda sobre os princípios e valores da cooperativa e também através dos termos de governança democrática (JONET; NOEL, 2014).

Um trabalho reflexivo a partir da definição, visão, finalidades e identidade cooperativa deve reunir de maneira ampla todos os *stakeholders* para dar uma visão partilhada e ampla do projeto cooperativo. A compreensão comum dos atores é um elemento muito importante para evitar uma crise de identidade cooperativa num ambiente cada vez mais competitivo e permitir que isso se torne um sucesso para a cooperativa (RIJPENS, 2012).

Segundo Côté (2001), a prática democrática permite a estabilidade, o equilíbrio cooperativo e a tomada de decisões iguais através de um membro, um voto. A solidariedade, a cooperação, o respeito mútuo, o engajamento, a participação ativa e a autonomia são fatores de sucesso de um equilíbrio cooperativo diante da concorrência das empresas capitalistas. As cooperativas e outras organizações precisam desses fatores para se desenvolver.

Os fundamentos de modo de organização cooperativa são: estatuto de proprietário-usuário, orientações, controle democrático, partilha dos benefícios comuns de acordo com as atividades realizadas pela cooperativa. Essas características definem um conjunto de regras que têm como função assegurar o equilíbrio entre o social e o econômico. Essas regras são: igualdade entre os membros, determinação das atividades da cooperativa pela atividade dos membros, distribuição dos resultados proporcionalmente às operações feitas com a cooperativa e distribuição coletiva dos resultados investidos (CÔTÉ, 2009). Segundo o autor, é necessário que a cooperativa proponha um serviço de atendimento melhor para seus membros, através de uma política de fidelização dos membros que são os primeiros consumidores dos produtos e serviços da cooperativa.

Todos esses aspectos devem levar os dirigentes da cooperativa a pensar e repensar um novo modelo de paradigma cooperativo a fim de permanecer no mercado mundial cada vez competitivo. Com a crise econômica, as cooperativas estão perdendo suas identidades (CÔTÉ, 2009). Como remediar essa crise de identidade e superar a competitividade?

2 Metodologia

Neste trabalho buscou-se mostrar a importância da gestão cooperativa e da prática democrática para evitar uma eventual crise de identidade cooperativa. Para isso, foram consultados artigos, revistas, e sites do cooperativismo. Foi feito um levantamento bibliográfico. Foram pesquisados nas bases de dados do Google Acadêmico e Scielo entre os anos 2000 e 2017 os trabalhos cujas palavras chave contivessem “Gestão cooperativa” desses, um total de 20 artigos foi selecionado por amostragem não probabilística intencional à qual é definida por Minayo e Sanches (1993), e aqui serão discutidos.

“A revisão bibliográfica também é denominada de revisão de literatura ou referencial teórico. A revisão bibliográfica é parte de um projeto de pesquisa, que revela explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico” (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 43).

3 Fundamentação Teórica

3.1 Cooperativa e Crise de Identidade Distinção

O cooperativismo atravessa atualmente um período de crise de identidade em que é preciso repensar um novo modelo de gestão e de paradigma cooperativo. Diante as pressões capitalistas causadas pela globalização, novos regimentos e inovações tecnológicas, as cooperativas estão se tornando cada vez mais uma empresa individualista sem identidade. No entanto, essas transformações afetam todas as organizações cooperativas e é necessário que cada uma dessas organizações cooperativas 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 em relação à evolução das cooperativas. Mas existem diversos fatores estruturais de diversos graus que afetam os princípios e valores das cooperativas. Isso leva a uma crise de identidade, conforme apontou o autor (CÔTÉ, 2009). Em seguida, são elencadas algumas dessas mudanças estruturais.

De acordo com Thériault (1997), a primeira mudança estrutural aconteceu no século XIX. Assistese 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 membros a fim de trabalhar em conjunto. Em vez disso, cada um procura seu próprio interesse e não o da cooperativa. Os membros estão se tornando cada vez mais clientes dentro da cooperativa. Isso dificulta os papéis da cooperativa e dos cooperados dentro da sociedade atual (CÔTÉ, 2009).

Em segundo lugar, existe um aumento dos membros e do tamanho 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 cooperados causa o problema de ação coletiva. Esse fato acontece porque a adesão livre é feita a um preço mínimo, e dá direito ao membro de ser proprietário e usufruir dos bens e serviços da cooperativa. Tal estrutura de propriedade faz com que o membro se aproprie dos benefícios de ação coletiva, evitando os custos. Diante dessa lógica de ação coletiva, pode-se esperar que poucos membros se preocupem com os assuntos da cooperativa. Esse fator estrutural reforça o surgimento de individualismo.

A terceira mudança estrutural é referente à interpenetração dos campos de atividades das cooperativas e dos inúmeros de concorrentes. Assim, os membros tendem a comparar a cooperativa com uma empresa capitalista em relação aos produtos e serviços. Ao fazer negócio com sua cooperativa, os membros 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 se relaciona à procura do interesse pessoal do membro e não o interesse comum (CÔTÉ, 2009), o que dificulta a razão de ser das cooperativas num mercado cada vez mais competitivo, onde o membro está se tornando somente um usuário e deixando de ser um verdadeiro proprietário da cooperativa para contribuir com o desenvolvimento dela. Todos esses aspectos citados fazem com que não exista mais o equilíbrio entre o econômico e o social que define os princípios e valores da cooperativa.

3.2 Cooperativismo: Primórdio e Evolução

O cooperativismo é um movimento internacional que tem por objetivo a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação formadas por indivíduos livres, que se encarregariam da gestão da produção e participariam igualmente dos bens produzidos em comum. O cooperativismo é então uma resposta ao capitalismo a partir da mudança na organização do trabalho (OCB, 2017).

As primeiras experiências cooperativistas, denominadas por Pinho (1966) de pré-cooperativas, surgem no final do século XVIII e início do século XIX nos países europeus como iniciativas contra as péssimas condições de vida dos trabalhadores. As mais antigas cooperativas de que se tem notícia são: a cooperativa dos trabalhadores dos estaleiros Woolwinch e Chatham, na Inglaterra (1760); a cooperativa de consumo dos tecelões, na Escócia (1769); e a cooperativa de consumo inglesa, a *Oldhan Co-operative Supply Company* (1795). Depois desse período, houve uma grande proliferação de cooperativas de consumo na Inglaterra. Entretanto, antes de 1844, todas as tentativas de se implementar cooperativas de consumo foram fracassadas, sobretudo em Brighton (1827), na Inglaterra, e em Guebwiller (1828) e Lyon (1835), na França.

Segundo Chapellier (1791, apud SCHNEIDER, 2012), o cooperativismo deve sua origem ao movimento operário e a um movimento da classe proletária. A cooperação, como forma de ajuda mútua, esteve presente ao longo de toda a história da humanidade.

Como resposta ao movimento capitalista, que dominava o mundo no século XIX, e ao nível elevado de desemprego e de condições de vida precária, o movimento cooperativo foi adotado pelos governos.

Nesse sentido, apresenta-se a seguinte contextualização:

Crê-se demonstrado que o caminho adotado pelo Governo, desde meados dos anos 90 até recentemente, no sentido de desregulamentar e flexibilizar as relações trabalhistas, não surtiu os efeitos desejados, tanto por razões macroeconômicas, tidas como causa principal da crise de desemprego, quanto pela falta de eficácia da estratégia e das medidas até aqui adotadas. O desemprego vem aumentando, os salários decrescendo e o emprego aviltando-se, mediante o crescimento acentuado do trabalho informal e de novas formas de contratação de mão-de-obra, desprotegidas socialmente. Na contramão do que se entende por direito socialmente legítimo (enquanto produzido como reflexo do interesse da sociedade como um todo), o Estado vinha criando um novo arcabouço jurídico para as relações de trabalho a despeito dos protestos de setores representativos da sociedade (entidades de classe, religiosas etc.) pressões do poder executivo para tramitação em caráter de urgência dessas novas leis, abordando oportunidades de maiores discussões, de audiências públicas efetivas, com tido de aprovar rapidamente a desregulamentação de normas trabalhistas imperativas quanto a certos direitos básicos do trabalhador, representam o dado empírico do açodamento com que esse processo vinha sendo feito (ARAÚJO, 2004, p.13-24).

O cooperativismo é uma forma de libertar a classe oprimida pelo regime capitalista, uma forma de adquirir a independência econômica e social, uma forma de alcançar a verdadeira democracia, legalidade, equidade, fraternidade, igualdade etc.

Segundo Alzira (1992), o desenvolvimento do movimento cooperativista iniciou com várias crises, com a revolução industrial do século XIX, a questão socialista, e a posição da igreja cristã. A partir desse quadro histórico, começou a fase de implantação de sociedades cooperativas. Mas seu crescimento foi dificultado no início de século XX, pela primeira Guerra Mundial. E só com o fim da segunda Guerra Mundial que o movimento expandiu-se, consolidando-se na década de 60. O movimento cooperativo encontrou então as dificuldades para se desenvolverem.

De acordo com Pinho (1966), existiram algumas experiências exitosas, quais sejam a cooperativa de consumo de Rochdale e as cooperativas de crédito de Schlsse – 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) e Raiffeinsen (cooperativa fundada por Raiffeinsen, entre 1847-1848, para atender às necessidades dos agricultores), que inspiraram outras cooperativas no mundo. E foi daí em diante que as cooperativas de créditos rurais e urbanas alcançaram o mundo inteiro para mostrar sua capacidade humanista de agir e de reunir as pessoas excluídas (trabalhadores, lavradores) da sociedade.

Com a criação da cooperativa Raiffeinsen na Alemanha, o desenvolvimento das cooperativas de crédito rurais ou urbanas começou a se espalhar na Europa. De modo geral, o cooperativismo de crédito está muito desenvolvido na Europa. Na Itália, funciona como banco; na Áustria é bem organizado e segue o modelo alemão, na Holanda é bem-sucedido e estruturado mantendo apoio para os países em desenvolvimento (ALZIRA, 1992).

O cooperativismo de crédito surgiu para combater a usura prática tolerada pelas leis do século XIX que escravizava lavradores e trabalhadores urbanos. Junto à necessidade de se extirpar esse mal, era preciso investir uma ordem mais justa, que priorizasse a concessão de créditos mais compatíveis com a realidade dessas pessoas (ALZIRA, 1992, p. 5).

Herman Schulze, principalmente, Fredrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha; Ludovic de Besse e Louis Durand, na França, Alphonse Desjardins no Canadá foram os pioneiros desse tipo de empresas que mudou a situação existente, estabelecendo as primeiras ações e normas que viabilizaram o crédito mútuo. Esses pioneiros criaram o crédito mútuo, conferindo objetividade e eficácia ao sistema de crédito (ALZIRA, 1992).

Depois de muitas tentativas, a experiência mais exitosa foi da cooperativa de consumo dos pioneiros de Rochdale na Inglaterra, com a cidade de Rochdale à frente na criação de cooperativas de consumo, na França, com os iniciadores das cooperativas de consumo e de produção industrial.

Portanto, entre os fundadores das cooperativas, destacam-se os pioneiros de Rochdale como principal ponto de partida do cooperativismo moderno. Na localidade de Rochdale, Inglaterra, os 28 tecelões, a partir de uma situação de greve e de demissão em massa, em plena crise de desemprego dos anos 40, começaram a esboçar, desde o final de 1843, o que no final do ano seguinte se revelara como cooperativa de consumo. Como herança de legado dos pioneiros, a cooperação passa a adquirir cada vez mais importância, tanto nos países desenvolvidos, especialmente nos nórdicos, quanto nos países em desenvolvimento, tanto em economias de mercado quanto em economias centralmente planejadas (SCHNEIDER, 2012).

Esse rápido desenvolvimento do cooperativismo permite concluir com Boudout (1970, p. 226 apud SCHNEIDER, 2012) que “pela força econômica que representa, pela vitalidade, e o militantismo dos

homens que a animam, é uma das forças do mundo contemporâneo”. Embora a maioria dos autores situe o núcleo doutrinal nos pioneiros de Rochdale, é imprescindível enfatizar que eles constituem apenas o núcleo originário, pois hoje a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que associa a maior parte das cooperativas de todo o mundo e de todos os ramos ou setores (com sede, inicialmente, em Londres e, desde 1980, em Genebra), é encarregada de manter os princípios essenciais e adaptar os demais às circunstâncias mutáveis e às peculiaridades de cada região e cultura (ACI, 1966).

Segundo Gide (1974, p.27) ao tratar do cooperativismo, entende-se que “a ideia cooperativista não é uma teoria de gabinete; mas ela saiu da prática da vida e das necessidades da classe operária. Ela não surgiu de repente do cérebro de alguns sábios; mas dos próprios pensamentos do povo”. O cooperativismo fazia parte do relacionamento humano e coloca em primeiro lugar as necessidades do ser humano.

De acordo com Silva Filho (2001), o sucesso de Rochdale inspirou o movimento cooperativista pelo mundo de tal modo que os valores (solidariedade, igualdade, fraternidade, democracia, equidade, responsabilidade social, transparência) e os princípios (adesão livre e voluntária, controle democrático pelos sócios, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, treinamento e informação, cooperação entre cooperativas, preocupação com a comunidade) elaborados pelos probos pioneiros são, até hoje, com algumas pequenas mudanças, adotados pelo movimento cooperativista.

Além disso, segundo Pinho (1982, p. 65), o movimento tendeu ao desvirtuamento em decorrência dos problemas resultantes da própria evolução da cooperativa, que deixou de ser uma simples associação mutualista para se transformar em complexa organização social. Em outras palavras, a cooperativa incorpora todos os problemas da empresa capitalista moderna. E, embora se inspire no ideal de democracia direta, acaba em uma complexa sociedade, tecnicamente diferenciada e burocraticamente administrada. Assim, do ponto de vista socioeconômico, a cooperativa se modernizou desvirtuando-se dos seus princípios básicos:

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 rochedaleana, desenvolve-se um cooperativismo sem Rochdale na acepção doutrinária, que utiliza a cooperativa como técnica empresarial (PINHO, 1982, p. 66).

Atualmente o espírito cooperativista está, portanto, cada vez mais longe de suas raízes, dando margem, assim, para que existem inúmeras confusões, seja acerca do que realmente é, seja acerca do que

pode fazer. Com as crises financeiras no mundo inteiro, assiste-se cada vez mais a uma perda de identidade cooperativa. As consequências incluem a transformação destas em cooperativas fechadas, pois estão se comportando como empresas capitalistas

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

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.

É importante salientar que a partir dessa crise de identidade no meio das cooperativas existem elementos essenciais nos seus princípios e valores para superar este domínio do sistema capitalista e guardar a mesma inspiração rochedaleana, porque são estes princípios e valores que sustentam as cooperativas.

3.3 Evolução do Cooperativismo no Brasil

Legalmente no Brasil, as cooperativas deram início em 1903 pelo Decreto nº 979 que regula a classe dos sindicatos, cooperativas rurais e de consumo, posteriormente em 1907 pelo Decreto nº 1.637, este então instituiu as formas de constituição das cooperativas. Mais tarde em 1932, com o Decreto nº 22.239, formou-se o marco do cooperativismo no Brasil. No ano seguinte, esse decreto foi substituído pelo Decreto nº 23.611, dando formalização legal às cooperativas. O surgimento do cooperativismo no Brasil aconteceu no início do século XX, principalmente em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Em 1902, na pequena localidade de linha imperial, Município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, surgiu a primeira cooperativa de crédito da América Latina, criada pelo padre suíço Theodor Amstad (OCB-GO, 2017). Braga (2001, apud ARAÚJO; SILVA, 2011, p.49) descreve que foram cinco os períodos considerados marcos históricos para o cooperativismo no país:

Até 1945: na década de 1930 as cooperativas não tinham forma jurídica, mas as autoridades já as percebiam. Com a Revolução de 30 ficou transparente tal necessidade. Em dezembro de 1932 foi promulgado o decreto n. 22.239, que possibilitou a constituição e funcionamento das cooperativas com incentivos fiscais. Foi revogado e restabelecido várias vezes, vigorando até 1966. Após 1945: em 1951 foi criado o Banco Nacional de Crédito (BNC) que gerou incentivos fiscais e materiais, já que o país, com o final da Segunda Guerra Mundial, teve novo estímulo com o sistema cooperativista. Década de 1960: com a ditadura militar, que instituiu reformas econômicas no país, tal movimento entrou em declínio. Em 1966 foram regulamentados decretos que levaram a um retrocesso nas vantagens adquiridas anteriormente. As cooperativas de consumo e crédito foram as mais prejudicadas, reduzindo-se em número. De 1971 a 1988: a lei n. 5.764/71 ainda em vigor, promulgada em 16 de dezembro de 1971, definiu os requisitos do sistema brasileiro de cooperativismo. Em 1988: foi na constituição de 1988 que ocorreu a primeira inclusão do termo cooperativismo em um período de forte expansão do sistema cooperativo, o qual durou até a reforma bancária. A desejada autogestão proporciona a independência das cooperativas, as quais passam a ter total autonomia.

A representação política do cooperativismo é organizada da seguinte forma: Aliança Cooperativa Internacional (ACI); ACI Américas; Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP NACIONAL); 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: “Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

A cultura da cooperação no Brasil é percebida desde o período da colonização portuguesa, em que os trabalhos de caça, pesca, plantio e colheita, dentre outras atividades, eram trabalhados em grupos pelos povos indígenas. Porém, as primeiras iniciativas do cooperativismo organizado, no Brasil, tiveram sua origem em 1841, a partir das ideias do francês Benoit Juies, ao incentivar a fundação de uma colônia de produção e consumo, baseada na concepção de Charles Fourier, um dos precursores do cooperativismo. Em 1847, o médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das ideias de Fourier, fundou a colônia Tereza Cristina, no Paraná, organizada em bases cooperativas. Em 1889 foi constituída a primeira cooperativa de consumo no Brasil, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, Estado de Minas Gerais (OCB-GO, 2017).

3.4 Gestão das Cooperativas

A gestão pode ser entendida como uma ciência humana ou um ato de gerir, administrar e gerenciar um negócio. Sua verdadeira capacidade é testada através de seu exercício diário, que é cheio de criação e entrega de valor com a consequente elaboração de resultados alinhados com a missão organizacional, transformando complexidade e especialização em desempenho (CHIAVENATO, 2001). Em uma organização cooperativa, a gestão deve ser idealizada, programada e executada por pessoas. Nesse sentido, para alcançar seus objetivos, além de contar com suas diversas habilidades pessoais, o gestor tem que contar com a diversidade de valores e habilidades de outras pessoas, nos diversos níveis hierárquicos da organização (MACHADO, 2006, p.60).

Uma boa prática de gestão cooperativa dependerá então dos maiores desafios dos dirigentes e administradores das organizações cooperativas como relataram alguns autores.

Para Frantz (2012, p. 35),

A ação dos dirigentes da cooperativa é executada pelas atividades de planejamento estratégica, de organização, de direção, de controle e de avaliação do processo administrativo. Os aspectos políticos das atividades desse processo são inerentes à associação, enquanto os aspectos técnico-operacionais são inerentes à empresa. A estrutura do poder dos dirigentes funde o sentido e os significados da organização cooperativa em uma dinâmica construtiva. A cooperativa é então uma organização onde se deve encontrar a relação e correlação entre associação, empresa, mercado, estrutura de poder e é seguida de educação e desempenho dos membros.

Para gerenciar uma cooperativa, é necessário ter conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas. Dentre esses princípios, a gestão democrática pelos membros é diretamente ligada à forma de administrar uma cooperativa. Ou seja,

dentro do sistema cooperativista deve prevalecer a autogestão ou gestão participativa (MACHADO, 2006, p.72).

Segundo Singer (2003), a autogestão deve ser transparente para que todos os membros tenham acesso às informações e ao processo decisório a fim de ser eficiente.

3.5 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). Nesse sentido, Oliveira (2006, 74) ressaltou

Estratégia é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou, ou seja, a estratégia representa o pilar de sustentação de uma organização, sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida bem como os meios utilizados para manter o funcionamento da empresa mesmo quando as armas estão descarregadas.

Maximiano (2007, p.329) define estratégia da seguinte maneira:

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 processos de gestão funcionando e encerram suas atividades ou ficam estagnadas no tempo. Um dos motivos mais comuns é relacionado ao desconhecimento, por parte dos dirigentes, acerca do mercado em que atua e as suas nuances específicas (ALINE; CARLOS, 2010).

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

Várias cooperativas conquistam o mercado através de ações baseadas na intuição. Entretanto, vale destacar que, uma vez que a organização vai crescendo, essas atitudes ou esses planejamentos intuitivos não terão resultados tão significativos, pois, é uma ascensão proporcional, ou seja, quanto mais o negócio se expande, maior a possibilidade de erro, equívoco e falta de controle, produzindo, dessa forma, em longo prazo, uma lacuna de decisões acertadas (ALINE; CARLOS, 2010).

Um ponto crucial para o sucesso das estratégias cooperativas é a fidelidade dos associados. Para os autores como Jeronimo, Marasschin e Silva (2006, p. 76), “quanto maior a fidelidade, maior será a eficiência econômica do empreendimento”. Os cooperados terão mais vantagem se estiverem unidos e

organizados coletivamente do que se estiverem isolados, e isso só é possível devido às estratégias que tornam mais clara a participação do cooperado no capital da cooperativa.

O sucesso de uma organização cooperativa é baseado na dinâmica interna, em termos de recursos e capacidades, e as competências necessárias devem ser pouco transparentes e difíceis de ser transferidas ou imitadas pelas organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991).

4 Resultados e Discussões

O resultado do presente trabalho é a análise qualitativa sobre o processo de formação do equilíbrio cooperativo por meio da prática democrática e de gestão cooperativa. Assim, para além de sua afirmação como instrumento de organização econômica, o movimento social pela cooperação passa a assumir dimensões que vão além das questões econômicas. Nesse sentido, os processos sociais de organização cooperativa incorporam questões sociais, políticas e culturais. Além disso, a cooperação é buscada como uma reação ao risco de exclusão, de marginalização ou exploração, no contexto maior da interação econômica (FRANTZ, 2012).

Para Rizek (1998, p. 16), “a organização ou desorganização do trabalho, a estruturação ou desestruturação das formas de sociabilidade convidam a repensar, hoje, a questão social [...]”. Nesse contexto de dificuldades, retoma-se o cooperativismo como um projeto de esperança, como um espaço concreto de organização de quem se sente ameaçado de exclusão. E isso apesar das dificuldades de se construir e manter estruturas coletivas em uma sociedade cada vez mais individualizada (BAUMAN, 2008).

As boas práticas de gestão cooperativa têm como finalidade preservar e otimizar os valores e princípios das cooperativas, facilitando seus desenvolvimentos e contribuindo para sua longevidade e perenidade. Entretanto, para assegurar o equilíbrio cooperativo, é necessário operacionalizar as estratégias e os objetivos decorrentes.

Percebe-se que a democracia é um fator importante no meio da cooperativa pois facilita o bom funcionamento da cooperativa junto com a gestão cooperativa. Segundo Côté (2001) sem a prática democrática a cooperativa não pode alcançar seu sucesso nem se desenvolver num ambiente cada vez competitivo. Nesse sentido é primordial a educação cooperativa para fortalecer os princípios e valores cooperativos. Como diz Côté (2001) em termo cooperativo: “sem a educação, a cooperativa não é uma cooperativa”.

Para alcançar uma boa prática de gestão cooperativa é preciso um planejamento estratégico (PORTER, 1991). Sem o planejamento estratégico a cooperativa não poderia alcançar seus objetivos e finalidades. Além disso, a cooperativa precisa elaborar suas estratégias embasadas nos princípios e valores cooperativos.

4.1. Os Fundamentos Cooperativos

Os fundamentos cooperativos de organização cooperativa são: orientações e controles democráticos, o estatuto de proprietário-usuário, e uma partilha *proporcional* às atividades do membro com a cooperativa. Para Vienney (1980), as regras que asseguram a estabilidade de uma cooperativa são: a) igualdade entre membros; b) determinação das atividades da cooperativa pela atividade dos membros

da associação; c) distribuição dos resultados proporcionalmente às operações feitas com a cooperativa; d) propriedade duravelmente coletiva dos resultados reinvestidos.

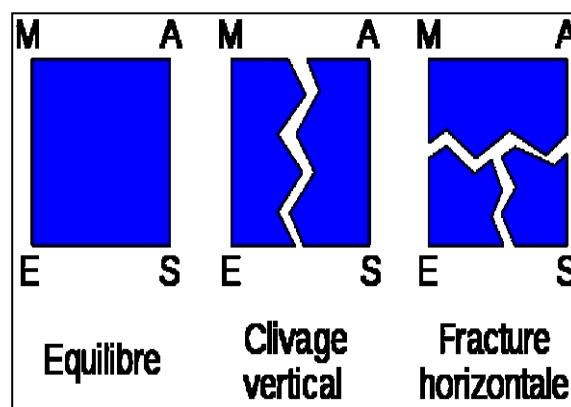
Hoje em dia, as cooperativas de grande porte evoluem em um universo de competitividade enquanto a maioria dos membros são vítimas de abusos de mercado. O desenvolvimento da ação de governo ao longo do século XX contribuiu para certa humanização dos mercados. Além disso, os membros são solicitados pelos concorrentes capitalistas que já penetraram de forma ampla nos campos estratégicos inicialmente reservados para as cooperativas (CÔTÉ, 2000).

Portanto, grande parte desses membros são agora encontrados em áreas urbanas e combinados em grande associação. Com o individualismo do início do século XX, surgiu um número considerável de pessoas que tendem a transformar a cooperativa em uma associação de pessoas cada vez mais fictícia (THÉRIAULT, 1997).

Esse conjunto de elementos estruturais, citado acima, enfraquece as características das cooperativas e aumenta o risco de clivagem (DESROCHE, 1976) entre os diferentes grupos de associados presentes na cooperativa. Com isso, torna-se cada vez mais difícil diferenciar uma cooperativa de seus concorrentes capitalistas. Nesse sentido, a cooperativa precisa de um quadro de gestão cooperativa, uma boa estratégia e práticas tanto democráticas quanto de negócios.

Quatro tipos de atores estão envolvidos em uma cooperativa de acordo com Desroche (1976): acionistas, diretores, gerentes e empregados. Os acionistas, comumente chamados de membros, são “as pessoas físicas ou morais que pagaram o número de ações e participam de atividades (e propriedade coletiva) da cooperativa” (MARTIN et al, 2012). Essa propriedade é parcialmente dividida e indivisível (DESROCHE, 1976). A porção dividida corresponde a ações de qualificação que formam a parte de propriedade coletiva que é distribuída entre os membros. A reserva é a parte indivisível. Os Conselheiros Administrativos são os representantes democraticamente eleitos pelos Membros. Eles formam o CA. Gerentes, também conhecidos como a Direção Geral (DG), são nomeados pelo CA. Em seguida, os Empregados são contratados pela DG para garantir o bom funcionamento da cooperativa. Em retrospectiva, parece que a estrutura cooperativa é dupla. Portanto, o quadrilátero de Desroche mostra um lado empresarial e associativo (BRIDAULT, 1996).

Figura 1 - Quadrilátero de Desroche



Fonte: Desroche, 1976.

A figura 1, do autor Desroche (1976), mostra que as cooperativas são atravessadas pelas múltiplas tensões formando um sistema complexo cuja regulação é baseada no equilíbrio cooperativo (CÔTÉ, 2004) indispensável para exprimir a diferença cooperativa. O primeiro quadrado mostra o equilíbrio cooperativo que deve existir entre os Membros, os Administradores, os *Managers* e os Empregados. O segundo mostra a clivagem vertical, que pode quebrar a situação de equilíbrio entre o lado associativo e o lado empresarial. O terceiro mostra a fratura horizontal que pode resultar da governança única do Presidente/Diretor da cooperativa sem a colaboração dos *Managers*, Membros e Empregados da cooperativa.

Portanto, os papéis dos membros envolvem a participação na propriedade e no poder da cooperativa. O dever do membro é usar os bens e serviços da cooperativa, a fim de contribuir para a rentabilidade da mesma. Assim, o membro participa também dos resultados da cooperativa (DESROCHE, 1976). Nessa ótica de perenizar a cooperativa, a lei das cooperativas estabelece a quantidade mínima de excesso realizado num exercício para reinvestir na reserva da cooperativa. Se houver um excedente, então ele é redistribuído de forma justa e de acordo com a vontade da AG em forma de “rebate na proporção de operações” realizado pelo membro (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 membros é uma questão muito complexa para debater. Para atingir esse ideal, é importante em primeiro lugar garantir uma boa comunicação de valores e princípios cooperativos, bem como a conciliação de interesses por meio de discussão e debate (ACI, 2010).

Além disso, o exercício da verdadeira democracia é essencial no sentido de que é fácil de escorregar até uma democracia corrompida, separando representantes dos representados (LACROIX, 2002). A educação é então a chave para garantir a resposta das necessidades dos membros como missão da cooperativa e que a cooperativa não se limita somente às metas de rentabilidade (CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, 1982). No entanto, deve-se notar que se as decisões talvez demorem a se realizar, elas tendem a ser muito melhores e mais fáceis de serem implementadas uma vez que se chega a um consenso (LAFLEUR, 2003).

Também é necessária a participação dos membros para o processo democrático. Quanto maior o tamanho da cooperativa, mais o princípio de “um 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 membros 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.

Como já mencionado, as cooperativas de grande porte funcionam num ambiente altamente competitivo. Considere-se aqui as forças externas como forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais (JOHNSON; SCHOLLES; FRÉRY, 2000) e, sobretudo as empresas capitalistas, que são os primeiros concorrentes. É imprescindível analisar a arena concorrencial de maneira a enxergar as possibilidades de sobrevivência no mercado e de comportamentos diferenciados dos capitalistas que sejam uma fonte de inspiração, de valores e que sejam apreciados pelos membros da cooperativa (PORTER, 1980).

O modo de organização cooperativa repousa em 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 membros (DESROCHE, 1976). Os membros se tornam assim clientes dentro da cooperativa, o que enfraquece o sistema cooperativo e constitui uma desvantagem concorrencial para a cooperativa

Por isso, é necessário que os dirigentes da cooperativa abordem a gestão em um quadro teórico capaz de integrar os parâmetros-chave na distinção da cooperativa comparativamente às empresas capitalistas. O modelo de gestão cooperativa proposto neste artigo pretende obter uma resposta a essa pressão tão grande do mercado e as mudanças estruturais às quais as cooperativas são submetidas. Para alcançar a gestão cooperativa e obter a maior estabilidade econômica, a cooperativa precisa desenvolver práticas distintas das empresas capitalistas com um plano democrático e de negócio em si.

O problema é que a maioria das cooperativas deixa de lado as práticas democráticas e não prestam atenção nelas. Isso significa que as práticas democráticas devem ser aplicadas de forma cotidiana e inspiradas por valores, regras e princípios cooperativos. No momento da competitividade, é importante a coesão entre os membros e as práticas associativas nessa lógica de alcançar a democracia. Esse conjunto de práticas fará com que a cooperativa conserve sua identidade diante das empresas capitalistas. E também a cooperativa terá um efeito estabilizador nas influências das concorrências do ponto de vista das empresas capitalistas.

A gestão cooperativa se inscreve então numa forma de senso que resulte de escolhas estratégicas, seja o centro ideológico, seja o modelo de negócio ou as práticas associativas. A diferença cooperativa passa pelas escolhas de estratégias, bem como de práticas associativas e de negócios. A conjunção de todas essas práticas constitui os parâmetros para elaborar um modelo de gestão cooperativa equivalente a um prisma. Pode se falar então de uma gestão saudável portador de uma maior estabilidade (CÔTÉ, 2004).

Entretanto, as organizações estão altamente sob pressão e cada vez mais essa pressão constitui um elemento desestabilizador. Zook (2001 apud CÔTÉ, 2000) destaca o crescimento das competitividades que frustram 90% das empresas. Devido ao aumento da turbulência, esse fenômeno está piorando. As empresas tendem a perder o impulso de seu centro estratégico. Esse problema também se encontra presente nas cooperativas, onde o fenômeno é amplificado pela dificuldade de manter o dinamismo associativo e a coesão. A instabilidade de uma cooperativa é então um fenômeno grave que precisa dar mais importância às questões de gestão e governança. Essa instabilidade pode, contudo, ser parcialmente contrariada pela administração da cooperativa através do fortalecimento dos princípios e valores cooperativos.

Considerações Finais

Por meio deste estudo pode-se perceber que a cooperativa tem uma função dupla. Ela cumula o social e econômico. Nesse sentido a cooperativa é uma organização diferenciada das outras organizações. A propriedade coletiva lhe confere um atributo democrático do ponto de vista da sociedade. Os

associados representam os construtores da cooperativa, nesse sentido a participação de cada associado deve ser efetiva para manter a perenidade da cooperativa.

A boa prática de gestão permite reforçar a estrutura da cooperativa, circulação de informação, aumento de nível de coesão, associação, confiança, e mobilização de recursos da cooperativa. A cooperativa é criada pelos indivíduos que devem ter todas as oportunidades de realizar no máximo os objetivos comuns da cooperativa.

As cooperativas são portadoras de projetos sociais juntos aos valores como solidariedade, equidade, cooperação, direito humano, e preservação do meio ambiente. Nesses projetos sociais a cooperativa ajuda no desenvolvimento da comunidade em que ela se insere. Ela contribui a reafirmar a importância da solidariedade e ação coletiva na sociedade, pois ela é um lugar de aprendizagem contínua e também se preocupa com as necessidades dos cooperados e cidadão da comunidade.

É importante cultivar a vitalidade democrática do cotidiano no meio da cooperativa, só através das práticas democráticas os membros não vão se tornar mais um cliente até abandonar a própria cooperativa, pelo contrário se tornarão um membro fiel que participa das atividades da cooperativa. Por fim, é imprescindível, restituir para a AG seu papel de guardião das finalidades cooperativas a fim de preservar o projeto cooperativo de pé. Além disso, é necessário permitir que o CA desempenhe seu papel de mestre de obra do projeto cooperativo junto com associados para manter as boas práticas de gestão cooperativa.

As cooperativas devem se questionar e questionar suas práticas. Para fazer isso, elas devem tomar um tempo para avaliação e reflexão coletiva no cotidiano, para assegurar uma visão comum do projeto cooperativo, nutrir a dinâmica cooperativa e envolver ativamente as partes interessadas na reflexão das operações em geral.

Referências

- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Definição de Cooperativa. Disponível em: <<https://ica.coop/en/what-co-operative>> Acesso em: 13 oct. 2017.
- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Qu'est-ce qu'une coopérative? Disponível em<<http://www.ica.coop/fr/index.html>> Acesso em: 23 abr. 2010.
- ALINE, R. G.; CARLOS, E. S. Modelo estratégico de gestão de cooperativas rurais: o caso da beneficiadora de castanha Cooperacaju, Cícero Dantas, Bahia. Scientia Plena, Bahia, v. 6, n. 10, p. 1-12, 2010.
- ALZIRA, S. S. Cooperativismo de Crédito: realidades e perspectivas. OCERJ-Organização das Cooperativas do Estado do Rio de Janeiro. 1992.
- ARAÚJO, C. M. L. Globalização e transformações do trabalho no Brasil. 2004. Disponível em: <<http://www.arco.org.br/periodicos/revista-dos-estudantes-de-direito-da-unb/6a-edicao/globalizacao-e-transformacoes-no-direito-do-trabalho-no-brasil>>. Acesso em: 17 nov. 2015.
- ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Sociedades Cooperativas e sua Importância para o Brasil. Revista Alcance - Eletrônica, v. 18 - n. 1 - p. 43-58 / jan-mar. 2011. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/610/1845>>. Acesso em: 20 set. 2013.
- BAUMAN, Z. A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

- 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 oct. 2015.
- BRIDAULT, A. Gérer la vie démocratique d'une coopérative: guide pratique. Orion, 1996. 138 p.
- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 6. ed. rev. atual. 2 v. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. L'éducation à la coopération, un modèle de développement en éducation populaire. In: Direction des communications du Conseil supérieur de l'éducation. 1982. Disponível em: <www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0227.pdf>. Acesso em: 11 set. 2013.
- 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.
- CÔTÉ, D. Explorações cooperativas: tipologia, questionar e cenários de solução. In: SIDE, D. As explorações cooperativas: evolução ou transformação permanente. Bruxelas, Oxford University Press, 2001. p. 385-402.
- CÔTÉ, D. Cohésion coopérative et fonctionnemen démocratique: clé de gestion d'une grande coopérative, économie et solidarité. Revue Du Ciriec, Canada, ed.2, v. 34, 2004. pp. 18-35.
- CÔTÉ, D. 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.
- DESROCHE, H. Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, des appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues. Paris, Éditions ouvrières, 1976. 437 p.
- 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. 261 p.
- GRANT, R. The Resource-based Theory of Competitive Advantage. 3. ed. California, Management Review, v.33, 1991. p. 114-135.
- 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.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, H.; FRÉRY, F. Stratégique. Paris, Pearson Education, 2000. 745 p.
- JONET, C.; NOEL, B. Entreprise, changement social et démocratie. Barricade, 2014.
- 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.

LACROIX, A. Éthique et coopératisme: un contrepoids à la mondialisation? Sherbrooke, Éditions GGC, 2002. 233 p.

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

MACHADO, S. M. C. F. Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis Fundação Visconde de Cairu. 2006, 167 p.

MARTIN, A.; MERRIEN, A. M.; SABOURIN, M. C. J. Senset pertinence de la coopération: un défi d'éducation. Québec, Groupes Fides Inc., 2012. 320 p.

MATOS, M. A.; NINAUT, E. S. O cooperativismo frente às perspectivas econômicas. INFOTEC: Informativo Técnico do Sistema OCB, n. 2, 2007. 9 p. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

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

MERTENS, S. Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et dessociétés à finalité sociale en Belgique. In: Non-Marchand: Management, Droit & Finance, n. 16 2005/2, p.13-27.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? Caderno Saúde Pública. Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pi=S0102-311X199302> Acesso em 18/05/16.

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. 250p.

OCB-GO- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS EM GOIÁS. Disponível em:<<http://www.goiascooperativo.coop.br/cooperativismo/contextualizacao-historica-do-cooperativismo/cooperativismo-em-goias/>>. Acesso em: 23 oct. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OSTROM, E. Governing the commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, New York: Cambridge University Press, 1990.

PINHO, D. B. A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966. 161 p.

PINHO, D. Manual do Cooperativismo. São Paulo: CNPq/BNCC, 1982. 101 p.

PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1980. 396 p.

- PORTER, M. *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.
- RECH, D. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 192 p.
- RIJIPENS, J. La gouvernance de entreprises sociales. In: MERTENS, S. *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edi. Pro, 2010. p. 219-285.
- RIJIPENS, J. *Volontaire de gestion... Et pourquoi pas? Outils pour les volontaires de gestion dans l'action associative et culturelle*. Fédération Wallonie-Bruxelles, 2012.
- RIZEK, C. S. Introdução. In: CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- SANDRONI, P. *Novíssimo dicionário de economia*. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.
- SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006. 149 p.
- SCHNEIDER, J. O. *Caderno Gestão Social*. Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS, v.3, n.2, p. 251-273. 2012.
- 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.
- 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) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002. 180 p.
- 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.
- VIENNEY, C. *Organizações cooperativas socioeconômicas*. Paris: ICES Publishing, 1980, 235 p.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.