

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

SISBI/UFU



1000223234

**ANÁLISE DA AÇÃO ADMINISTRATIVA EM
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO TRIÂNGULO
MINEIRO: UM ESTUDO DE MULTI CASOS.**

UBERLÂNDIA

2005

MARIA DE LOURDES RODRIGUES

11.011
834.631
8.6862
1ES/10EM

ANÁLISE DA AÇÃO ADMINISTRATIVA EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DO TRIÂNGULO MINEIRO: UM ESTUDO
DE MULTI CASOS.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal de Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientadora: Profª Dra. Sirlei Lemes

Uberlândia

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Biblioteca

SISBI/UFU

223234



FICHA CATALOGRÁFICA

R696a Rodrigues, Maria de Lourdes / 1964-.

Análise da ação administrativa em cooperativas agropecuárias: um estudo de multi casos. - Uberlândia, 2005.

173f. : il.

Orientador: Sirlei Lemes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Cooperativas agrícolas - Teses. 2. Cooperativas de produtores - Teses. 3. Terceiro setor - Teses. 4. Administração - Teses. I. Rodrigues, Maria de Lourdes. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 334:631(043.3)

MARIA DE LOURDES RODRIGUES

**ANÁLISE DA AÇÃO ADMINISTRATIVA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
DO TRIÂNGULO MINEIRO: UM ESTUDO DE MULTI CASOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientadora: Profª Dra. Sirlei Lemes

Área de concentração: Finanças

Banca Examinadora:

Uberlândia, 09 de março de 2005

Profª Dra. Sirlei Lemes - UFU

Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira - UNIFECAP

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior - UFU

Dedico este trabalho a
minha família.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão a Deus por ter me criado uma, dentre tantas criaturas suas, pelo dom da vida e pela constante luz nos caminhos da vida.

Agradeço, igualmente, a todos aqueles que contribuíram para meu crescimento. Tenho absoluta consciência de que a listagem que segue não é exaustiva:

a. Aos familiares

meus pais, verdadeiros amigos sempre presentes em todos os momentos;

às minhas irmãs, sobrinhos e sobrinhas pelo amor e incentivo.

b. Aos professores

Dra. Sirlei Lemes, pela dedicação nos trabalhos de orientação.

Dr. Valdir Machado Valadão Júnior e Dra. Karém Cristina de Sousa Ribeiro, pelas valiosas contribuições quando do exame de qualificação.

Todos os professores da FAGEN-UFU que diretamente ou indiretamente, contribuíram para a realização do curso de Pós-Graduação em Administração o qual, com a apresentação deste trabalho, estou concluindo.

c. Aos colegas de turma:

Em especial Renata, Rodrigo, Fernanda, Talita, Gilberto, Jaqueline e Vicente pelos momentos compartilhados.

d. Aos colaboradores:

Aos funcionários da Escola Sebastiana Silveira Pinto, especialmente à direção, colegas da secretaria, pelo incentivo quando da prova de seleção do mestrado.

A toda equipe das cooperativas pesquisadas, pela oportunidade oferecida quando da realização do trabalho de campo.

À equipe administrativa da FAGEN, especialmente à Carla secretária do programa de Pós-Graduação pelo apoio incondicional dispensado.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as ações administrativas em cooperativas agropecuárias, considerando a geração de bem-estar aos cooperados. Além disso, partiu-se da hipótese de que os resultados sociais não são divulgados de maneira adequada. O tema foi escolhido dada a relevância do cooperativismo como modelo de associação. O procedimento técnico de pesquisa escolhido para desenvolver o trabalho foi o estudo de multi casos, onde foram pesquisadas quatro cooperativas agropecuárias, todas de laticínios, localizadas no estado de Minas Gerais, especificamente na região do Triângulo Mineiro. A pesquisa realizada consistiu em identificar as ações administrativas das cooperativas considerando quatro categorias de análise: tamanho da organização, ações sociais, oferta de serviços e divulgação de resultados sociais. Inicialmente realizou-se a revisão da bibliografia sobre terceiro setor, cooperativismo e balanço social. Em seguida buscou-se definir quais cooperativas seriam estudadas. Sendo que o critério utilizado para tal escolha foi a classificação fornecida pela OCEMG, na qual as cooperativas são classificadas por regiões e volume de Patrimônio Líquido. Uma vez escolhidas as cooperativas foi realizada uma pesquisa de campo com entrevistas, observação não participante, análise de documentos. De posse dos dados recorreu-se às técnicas de análise documental, devido ao fato de o estudo ser de abordagem técnica qualitativa. Os dados mostraram que as cooperativas pesquisadas têm defendido os interesses econômicos dos seus cooperados, visto que disponibilizam estrutura e serviços para tal; quanto aos objetivos sociais deixam a desejar, principalmente quanto à gestão/participação dos associados. Ao se considerar a hipótese de mais transparência na divulgação das ações sociais, a pesquisa mostrou que as cooperativas pesquisadas não elaboram Balanço Social, nem utilizam a sistematização das ações sociais em relatórios. Entretanto foram identificados avanços quanto ao volume de recursos destinados ao DAC, já que não se limitam apenas aos recursos do FATES; abrangem ainda a manutenção da assistência técnica mesmo nos períodos em que se apuram perdas e a preocupação com a educação de cooperados e funcionários. O estudo possibilitou considerar os seguintes aspectos: apesar das fragilidades identificadas, o cooperativismo ainda é um modelo interessante de associação; as cooperativas agropecuárias são de extrema importância para o desenvolvimento rural; a divulgação das ações sociais ocorrerá na medida em que as cooperativas se conscientizarem do valor de tal divulgação e o associado mudar sua postura quanto sua participação.

Palavras-Chave: terceiro setor, cooperativas agropecuárias, ação administrativa, bem-estar social.

ABSTRACT

This study had the aim to analyze administrative actions in mixed-farming cooperatives, considering the well-being promotion for their associates. Besides, was considered the hypothesis that the social results are not disclosed in a right way. The subject was chosen because the importance of the cooperativism likes an association model. The technique of research chosen to develop this job was the multi cases studies, where researched four mixed-farming cooperatives, all of them work with "milk goods". These cooperatives are located in Minas Gerais state, specifically in Triângulo Mineiro region. The research consisted in identifying the cooperatives' administrative actions, considering four categories: organization size, social actions, services offers and the social results' disclosure. Firstly a bibliographical review about third sector, cooperativism and Social Audit was carried out. Afterwards was necessary to define which cooperatives would be studied. The criterion used for that choice was the OCEMG's classification, where the cooperatives are classified by region and Net Worth amount. After the choice, was made a local research, with interviews, non-participant observation and documents analyses. Taking the dates into, were used documental analyses techniques, because the study was based on qualitative technical approach. The facts shown that the cooperatives defend the associate economical interests, since they (the cooperatives) take available structure and services to this proposal. As for the social objectives, it is necessary to emphasize that they are not enough to assure the associate's participation and management. Considering the transparency in social actions' disclosure, the research revealed that the studied cooperatives do not prepare the Social Audit, not even systematize social actions in reports. However, some progress was identified as for the amount of resources purposed do DAC, since this amount does not limited itself to the FATES' resources; the technical assistance's maintenance, even in period where losses were verified and the concerning about associate and employers' education. The study made possible to list the following aspects: instead of the fragilities, the cooperativism is still an interesting association model; the mixed-farming cooperatives are extremely important to the rural development; the disclosure of the social actions will happen as the cooperatives to become aware of the value of such information; and it is relevant to the associate to change your point of view about your participation in the cooperatives.

Key-words: third sector, mixed-farming cooperatives, administrative action, social well-being.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

1	Fronteiras Entre os Setores.....	29
---	----------------------------------	----

GRÁFICOS

1	Cooperativas por Regiões.....	62
2	Evolução das Cooperativas Agropecuárias.....	71

QUADROS

1	Resumo das Principais Características das Entidades sem Fins Lucrativos.....	28
2	Classificação das Entidades sem Fins Lucrativos.....	31
3	Socialistas que Influenciaram o Movimento Cooperativista.....	48
4	Princípios do Cooperativismo e suas Alterações.....	50
5	Primeira Classificação das Cooperativas.....	67
6	Número de Associados Presentes às Assembléias – Cooperativa A.	109
7	Ações Administrativas da Cooperativa A.....	110
8	Número de Associados Presentes às Assembléias – Cooperativa B.	119
9	Ações Administrativas da Cooperativa B.....	120
10	Ações Administrativas da Cooperativa C.....	132
11	Ações Administrativas da Cooperativa D.....	142

TABELAS

1	Número de Cooperativas/cooperados e Empregados por Estado.....	61
2	Número de Cooperativas/cooperados e Empregados por Ramo.....	62
3	Participação das Cooperativas na Produção Agrícola.....	71
4	Resultado dos Últimos 5 anos – Cooperativa A	105
5	Volume de Recursos Destinados ao FATES – Cooperativa A.....	106
6	Despesas Anuais do DAC – Cooperativa A.....	106
7	Resultado dos Últimos 5 anos – Cooperativa B.....	115
8	Volume de Recursos Destinados ao FATES – Cooperativa B.....	116

9	Despesas Anuais do DAC – Cooperativa B.....	117
10	Resultado dos Últimos 5 anos – Cooperativa C.....	126
11	Volume de Recursos Destinados ao FATES – Cooperativa C.....	127
12	Despesas Anuais do DAC – Cooperativa C.....	127
13	Resultado dos Últimos 5 anos – Cooperativa D.....	137
14	Volume de Recursos Destinados ao FATES – Cooperativa D.....	138
15	Despesas Anuais do DAC – Cooperativa D.....	138

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. ACI – Aliança Cooperativa Internacional
2. ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
3. AGE – Assembléia Geral Extraordinária
4. AGO – Assembléia Geral Ordinária
5. CCL/SP – Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo
6. CDI – Centro de Documentação e Informação
7. CITE – Clube de Integração e Troca de Experiências
8. CVM – Comissão de Valores Mobiliários
9. DAC – Departamento de Assistência ao Cooperado
10. DVA – Demonstração do Valor Adicionado
11. EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
12. FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social
13. IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
14. OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
15. OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
16. OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
17. ONGS – Organizações não Governamentais
18. PIB – Produto Interno Bruto
19. RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária
20. SEBRAE/MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais
21. SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
22. TECS – Conselhos de Empreendimento e Treinamento

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INTRODUÇÃO.....	1
- Exposição do Tema.....	1
- Discussão do Problema.....	5
- Objetivos do Estudo.....	13
- Justificativa.....	15
- Procedimentos Metodológicos.....	17
- Organização do Trabalho.....	21

CAPÍTULO 1 - TERCEIRO SETOR, COOPERATIVAS E BALANÇO

SOCIAL.....	24
1.1 Mudanças no Contexto Político/econômico.....	24
1.2 O Que é o Terceiro Setor?.....	26
1.2.1 Histórico e Florescimento.....	33
1.2.2 Problemas mais Comuns nas Organizações do Terceiro Setor.....	40
1.2.3 Terceiro Setor e Cooperativas.....	43
1.3 A História do Cooperativismo.....	47
1.3.1 O Cooperativismo no Brasil – Desenvolvimento Histórico.....	56
1.3.2 O Cenário Atual.....	60
1.4 Classificação das Cooperativas.....	67
1.4.1 Cooperativas Agropecuárias.....	68
1.5 Legislação Cooperativista Brasileira.....	72
1.6 O Cooperativismo e suas Contradições.....	78
1.7 A Cooperativa como Sociedade Participativa.....	81
1.8 Balanço Social	83
1.8.1 A Experiência Brasileira.....	86
1.8.2 Balanço Social e a Divulgação das Ações das Cooperativas.....	95
1.9 Considerações Finais do Capítulo.....	98

CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	99
2.1 Pressupostos e Categorias de Análise.....	99
2.2 Cooperativa A	102
2.2.1 Histórico.....	102
2.2.2 Dados Sócio-econômicos.....	105
2.2.3 Projetos de Assistência Técnica e Projetos Sociais.....	107
2.2.4 Comunicação com os Cooperados.....	108
2.2.5 Análise do Caso.....	109
2.3 Cooperativa B.....	113
2.3.1 Histórico.....	113
2.3.2 Dados Sócio-econômicos.....	115
2.3.3 Projetos de Assistência Técnica e Projetos Sociais.....	117
2.3.4 Comunicação com os Cooperados.....	118
2.3.5 Análise do Caso.....	119
2.4 Cooperativa C.....	123
2.4.1 Histórico.....	123
2.4.2 Dados Sócio-econômicos.....	126
2.4.3 Projetos de Assistência Técnica e Projetos Sociais.....	128
2.4.4 Comunicação com os Cooperados.....	130
2.4.5 Análise do Caso.....	131
2.5 Cooperativa D.....	135
2.5.1 Histórico.....	135
2.5.2 Dados Sócio-econômicos.....	137
2.5.3 Projetos de Assistência Técnica e Projetos Sociais.....	139
2.5.4 Comunicação com os Cooperados.....	140
2.5.5 Análise do Caso.....	141
2.6 Análise das Ações Administrativas das Cooperativas Pesquisadas	144
CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
ANEXOS	162
APÊNDICES	171

INTRODUÇÃO

Exposição do Tema

O tema desta dissertação é a ação das cooperativas agropecuárias na promoção do bem-estar social aos associados.

A origem do cooperativismo data de 1844, quando 28 tecelões da cidade de Manchester, na Inglaterra, criaram uma associação. Rech (2000) comenta que esta associação foi considerada a primeira cooperativa formal.

No Brasil, a primeira cooperativa foi fundada em 1891, na cidade de Limeira – SP, conforme Pereira (1993). Desde então, o movimento apresenta crescimento e até o ano de 2003, as cooperativas brasileiras congregavam aproximadamente cinco milhões de cooperados e respondiam por 6% do PIB – Produto Interno Bruto do país de acordo com a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.

De maneira geral, observa-se no Brasil um revigoramento de práticas econômicas calcadas no associativismo, fator este verificado principalmente na última década, Cabral (2003).

No entanto, o movimento cooperativista no setor agrícola não é recente. Na verdade, ele ganha expressivo contorno no final da década de 50, quando se verificou uma transformação na produção agrícola brasileira. Para Panzutti (1997), neste período ocorreu a estruturação do complexo agro-industrial com a utilização da mecanização em todo processo produtivo, desde o plantio até a comercialização. Além disso, o emprego de insumos modernos foi ampliado, visando ao aumento da produtividade.

Tais mudanças exigiram que o sistema cooperativo se ajustasse à nova realidade do mercado e da agricultura, resultando em fusões, incorporações, etc. O objetivo destas mudanças, por um lado, foi operar em grande escala, com maior oferta de serviços aos cooperados; por outro lado, visou a aumentar a fatia de mercado.

Esta duplicidade de objetivos por parte das cooperativas demonstra que nestas sociedades o cooperado é, ao mesmo tempo, associado e usuário do serviço da mesma. Sendo assim, as mudanças na estrutura da organização tendem a objetivar a maximização do resultado e a oferta de melhores serviços.

Entretanto, a busca pela adequação às mudanças no mercado tais como: a desregulamentação e a abertura econômica, provocou nas cooperativas agropecuárias grandes transformações. Estas ocorreram pelo fato da cooperativa se estruturar tanto no aspecto da produção, como da comercialização em escala. Muitas delas chegaram à condição de conglomerado, o que, de certa forma, não modificou apenas as suas relações externas, mas também as suas relações com os próprios associados. Se, por um lado, houve ganhos em produtividade e oferta de serviços, por outro, observou-se um distanciamento dos associados, ou seja, ao assumir largas proporções, a cooperativa corre o risco de deixar de lado seu objetivo maior: **a promoção do bem-estar do associado e a sua representatividade.**

De acordo com Bialoskorski Neto (2002), ao estudar as cooperativas é preciso ficar atento às suas particularidades:

... apresenta aspectos específicos com dimensões distintas e, muitas vezes conflitantes, que de um lado são, respectivamente, o foco de mercado, da lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços, como sinalizadores da alocação de fatores de produção; de outro o foco da sociedade, do associado, da fidelidade contratual, da ética dos

negócios, da transparência e do desenvolvimento, com distribuição de renda de forma a elevar a riqueza e o bem-estar do associado. (BIALOSKORSKI NETO, 2002, p. 01)

Devido a essas peculiaridades, atualmente, discute-se bastante o desempenho das cooperativas face às mudanças que ocorrem em nível de mercado. Se as cooperativas não apresentam a agilidade necessária para inovar e promover suas estratégias de mercado, em contrapartida elas apresentam maior legitimidade nas decisões. Além disso, essas organizações possuem conhecimentos específicos e foco claro nos segmentos que atuam. Verifica-se então, que apesar de competirem de forma igual às empresas comerciais no mercado, existem particularidades a serem consideradas ao analisar tais organizações.

Assim, observa-se na literatura de gestão agrícola, a proposta de posicionamento estratégico igual, tanto para as empresas quanto para as cooperativas agrícolas.

No entanto, Bialoskorski Neto (2002) pondera que a origem da demanda por um posicionamento estratégico é diferente nos dois contextos. Na empresa capitalista, a demanda ocorre conforme a lógica de maximização de lucros, enquanto nas cooperativas, a demanda segue a lógica da elevação do bem-estar do associado. Verifica-se que a estratégia de mercado poderá ser semelhante nos dois casos, mas a origem da necessidade de estratégias difere.

Panzutti (1997) discute a necessidade de levar em consideração as peculiaridades das cooperativas, quando do estudo destas. Segundo o autor, um dos pontos a observar é a interpretação do significado das sobras. Elas não devem ser consideradas como lucro e nem como indicador de eficiência.

Assim reafirma que a cooperativa deve ser vista como representativa dos interesses de seus associados, sem finalidade lucrativa, tendo como objetivo principal, a maximização do bem-estar de seus cooperados.

A Lei 5.764/71, artigo 28, incisos I e II, determina a obrigatoriedade das cooperativas constituírem dois fundos, quando estas apresentam sobras ao final do exercício social. O Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades e o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social – FATES destinado à prestação de assistência aos associados. Verifica-se que, além de ser constituída objetivando o bem-estar do associado, a própria legislação assegura que parte das sobras das cooperativas seja destinada a projetos sociais junto aos associados.

Os recursos do FATES devem ser aplicados em assistência técnica, educacional e social, porém, compete à cooperativa deliberar sobre a destinação destes recursos, podendo adotar estratégias que favoreçam apenas uma das três finalidades.

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

Discussão do Problema

Conforme citado o tema desta dissertação é a ação administrativa das cooperativas agropecuárias frente à promoção do bem-estar de seus associados. Como forma de evitar problemas relativos à amplitude do tema, a proposta deste estudo limitou-se a pesquisar as ações administrativas em cooperativas agropecuárias quanto à aplicação dos recursos do FATES.

Apesar do estudo do cooperativismo ser uma constante na literatura verifica-se que mesmo sendo considerada uma organização não lucrativa os esforços de análise das cooperativas têm ocorrido mais sob o aspecto econômico. De certo modo, esse fato pode ser compreendido através de vários fatores que contribuíram para que o cooperativismo no Brasil assumisse características de empresas comerciais e não apresentar o desenvolvimento observado em outros países.

Para autores como Rech (2000), isto é explicado, pois:

...a absorção da idéia cooperativa pelo sistema capitalista inviabilizou as possibilidades da cooperação total e, com exceção de algumas experiências em países com tradição cultural coletivista, as cooperativas capitularam quase sempre ao predomínio do capital e acabaram por pender muito mais em direção a empresas com características profundamente comerciais e pouco se importando com os interesses dos trabalhadores. (RECH, 2000, p. 17).

O autor reforça ainda que fatores como a concorrência e as dificuldades de relacionamento no conjunto do movimento cooperativista provocam em alguns casos, verdadeiras lutas por conquistas de mercado.

O processo de expansão das cooperativas e de sua modificação para o sistema agro-industrial ocorreu num contexto de mudanças na produção rural. De um lado, houve modificações na forma de produção com a utilização da

mecanização em todo processo; de outro, a aplicação de insumos modernos, com vistas à melhoria da produção e ao aumento da produtividade.

Neste cenário de mudanças institucionais (globalização, abertura econômica, integrações regionais, etc.), as cooperativas investiram recursos e muitas se tornaram conglomerados, como forma de atingir a eficiência e competitividade e, também, para fazer face às exigências de seus associados. Como exemplo, Panzutti (1997), cita em sua obra que no Estado de São Paulo, ocorreram 40 processos de incorporação e cinco de fusão, em cooperativas, após 1970.

De acordo com Rech (2.000), as cooperativas que se mantiveram no mercado foram aquelas que passaram da situação de cooperação pura para a de grandes empresas, onde a maioria das características da cooperação foi substituída por administrações centralizadas.

Segundo Panzutti (1997), o processo de concentração das cooperativas agropecuárias, via incorporação e fusão, pode ser explicado pela pouca capacidade concorrencial das cooperativas incorporadas. A concentração evitou a liquidação de algumas cooperativas, diz o autor:

Esta dinâmica econômica condiz com a expansão do capitalismo e em particular no campo, pois a concentração e centralização do capital são processos econômicos importantes, daí o capital se concentrar nas mãos das empresas mais fortes em detrimento daquelas que não conseguem vencer a concorrência. As transformações não se limitaram ao sistema cooperativista agrícola. Os órgãos de incentivo ao sistema também redefiniram suas funções face às mudanças que estavam ocorrendo, traçando políticas de incentivos à produção agrícola e seus desdobramentos na esfera agro-industrial. (PANZUTTI, 1997, p. 38).

Todas estas mudanças resultaram em maior poder frente aos provedores e/ou aos fabricantes, demonstrando uma interdependência dos produtores em relação aos circuitos de comercialização dentro da integração vertical. Contudo a

realização de atividades de transformação, distribuição, agregação de valor via agroindústria, por parte das cooperativas, permitiram a oferta de produtos processados com uma maior valoração da qualidade.

Para Lauschner (1995), a agroindústria, em sentido amplo, é a unidade produtiva transformadora do produto agropecuário natural ou manufaturado para utilização intermediária ou final. Diante dessa afirmação, acredita-se que a agroindústria cooperativa seja o agente econômico capaz de dinamizar e fortalecer a economia frente ao mercado externo. Elas podem oferecer também apoio aos produtores e agregar valor à produção, ampliando a renda e o emprego rural.

Konzen *et al.* (1999), defendem que as cooperativas atuem como estruturas intermediárias, diminuindo os riscos e agregando valor para os produtores rurais que, individualmente, não teriam condições favoráveis de relacionamento com mercados oligopolizados, onde são transacionados seus insumos e produtos.

Para Bialoskorski e Zylberstajn, os ganhos para os agricultores refletem-se em:

- economia de operações combinadas, reunindo as que são tecnologicamente distintas, de forma a ganhar eficiência no processo produtivo global;
- economia de coordenação através da redução de custos de controle e transporte;
- economia de informação, facilitando o acesso às informações importantes do processo de tomada de decisão de produção e de comercialização;
- economia de relacionamentos estáveis, possibilitando a especialização nas diversas fases de produção, permitindo um ganho pela eficiência e a diferenciação do produto através de marcas e/ou pela qualidade. (BIALOSKORSKI e ZYLBERSTAJN, 1994, p.20).

Não há dúvidas acerca da importância das cooperativas no desenvolvimento econômico da produção. Entretanto o estudo dessas organizações apresenta particularidades diversas que precisam ser interpretadas.

Panzutti (1997) ressalta que as cooperativas agrícolas incorporam estratégias empresariais diferentes da lógica de uma empresa de capital e que essas peculiaridades garantem destaque às cooperativas, numa sociedade em que a lógica do capital impera. O referido autor reforça algumas dessas particularidades:

- a formação do patrimônio líquido, a não remuneração do capital e a indivisibilidade dos fundos;
- na relação com o mercado, a cooperativa atua em dois níveis: o nível dos associados e do mercado propriamente dito;
- a acumulação tem como origem o aumento do número de associados, quotas-partes, sobras e fundos;
- a estratégia de crescimento privilegia a horizontalização.

No que diz respeito ao crescimento das cooperativas e à redução da participação dos cooperados nas Assembléias, o autor reforça:

- a ausência de espaço físico para abrigar todos os associados durante suas reuniões;
- associados espalhados numa área geográfica muito ampla, dificultando a locomoção;
- gerenciamento de uma empresa complexa que exige decisões rápidas e um quadro altamente especializado, que dificilmente se encontrará disponível no seu quadro social. (PANZUTTI, 1997, p. 69).

O crescimento empresarial da cooperativa pode ocasionar o afastamento da liderança de suas bases. Para Rech (2000) uma das conseqüências negativas é o fato de que através da atuação marcante de alguns sócios dentro da cooperativa, estes se tornam mais poderosos. A democracia pode ser afetada uma vez que ao formarem grupos com interesses muito particulares, tais grupos acabam dominando as decisões e as próprias instâncias de poder.

Em outra vertente existe a possibilidade de que ao buscar decisões essencialmente democráticas, as cooperativas tornem-se ineficientes e incapazes de acompanhar as mudanças. O grande desafio é liderar de forma transparente e democrática, sem privilegiar os interesses de uma minoria. No entanto para autores como (RECH, 2000; PANZUTTI, 1997), não é isto que vem ocorrendo à medida que as cooperativas crescem.

Rech (2000) discute o fato de que as cooperativas têm iniciado suas atividades voltando-se às necessidades de bem comum de seus associados e, por este motivo, concordam com os propósitos do terceiro setor. Porém à medida que crescem e cristalizam um modelo burocrata de gestão elas distanciam-se de seus propósitos originais e aproximam suas práticas daquelas que dominam o mercado.

Em decorrência disto podem até mudar a performance financeira, contudo podem deixar de atender àqueles que são o propósito primeiro de suas constituições, ou seja, o cooperado. Uma vez que tendem a privilegiar o grupo de associados que pertencem à diretoria da cooperativa.

A falta de legitimidade do terceiro setor também contribui para a manutenção do modelo bissetorial de vida social, onde são reconhecidos apenas o mercado e o Estado, Salamon (1997).

O referido autor julga importante assumir alguns passos que busquem legitimar o terceiro setor. Dentre eles, primeiramente, a informação básica sobre estas organizações (quem, quantas são, desempenho, etc.); em seguida, a educação pública para conscientizar a população sobre o referido setor. Em terceiro lugar, a forma legal, ou seja, leis que garantam o direito de associação e benefícios

tributários. Por fim, a transparência contábil, corroborada através de códigos éticos e sistemas próprios de Contabilidade.

Com relação às cooperativas agropecuárias, acredita-se que existam problemas referentes à legitimidade, todavia, alguns esforços já se concretizaram na tentativa de solucionar tais problemas. A OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras já mantém cadastro da maioria das organizações cooperativas com dados sobre número de associados, número de funcionários, faturamento e outros. No aspecto legal existe a Lei 5.764/71 que regulamenta as cooperativas. Sob o aspecto da educação cooperativista ela é promovida somente no âmbito das cooperativas na atualidade. Irion (1997), entende que a educação a ser proporcionada pelas cooperativas não deve se ater somente aos aspectos doutrinários do cooperativismo, mas também precisa compreender a educação formal e profissional. A respeito da transparência contábil, autores como (ARRIGONI, 2000; PEREIRA, 1993), julgam necessárias algumas adequações, haja vista que as cooperativas apresentam relatórios contábeis similares àqueles das empresas comerciais.

De acordo com Arrigoni (2000), as sociedades cooperativas necessitam de informações de natureza social, para atenderem o objetivo social de prestar serviços sem visar lucro.

Algumas contribuições para melhoria da informação contábil já foram dadas, a exemplo (ARRIGONI, 2000; PEREIRA, 1993)¹, entretanto, as cooperativas ainda

¹ Pereira (1993), propôs uma contabilização adequada dos recursos do FATES, de forma a tornar a informação contábil de maior valor utilitário, sob o aspecto econômico e social. Arrigoni (2000), apresentou propostas que viabilizariam o fornecimento de informações econômico-sociais sobre o FATES.

privilegiam as informações econômico-financeiras. Uma alternativa que minimizaria este problema seria a elaboração de um Balanço Social pelas cooperativas, onde as informações sociais receberiam maior ênfase.

As cooperativas atuam no limite entre as perspectivas econômicas e sociais. De um lado, o seu objetivo maior, o bem-estar do associado, de outro, o mercado em que atua, competindo de igual para igual com empresas lucrativas.

O equilíbrio entre a capitalização e o benefício aos associados sempre será um desafio para o melhor desempenho das cooperativas e também marca a cooperativa como uma sociedade sem fins lucrativos, apesar de desenvolver atividades comerciais. (RECH, 2000 p. 26).

De acordo com Hudson (1999), as fronteiras entre o primeiro, segundo e terceiro setor não estão bem definidos. O autor considera as cooperativas como organizações secundárias do terceiro setor e segundo setor uma vez que as mesmas não distribuem lucros, porém ao se considerar os demais aspectos, operam como empresas comerciais.

Irion (1997), considera as cooperativas como organizações integrantes da Economia Social.

A característica básica da Economia Social é integrar instituições de natureza econômica (*função principal de produção*) que mantêm relações com o mercado (modo de financiamento) com base na livre competição. A propriedade dos meios de produção é privada (não estatal), parte é particular porque é individualizada em cada associado e parte é coletiva isto é, pertence à entidade e não é distribuível entre os participantes. IRION (1997, págs. 25 e 26).

Além disso, o autor supracitado faz referência aos valores da Economia Social: humanismo, solidariedade, democracia, autonomia de gestão, equidade, iniciativa espontânea, etc. Segundo Irion (1997), as entidades integrantes deste

grupo buscam resultados de natureza social, objetivando assim o bem-estar individual e coletivo dos seus integrantes.

Ao se discutir todos aspectos mencionados, torna-se necessário considerar que a cooperativa é uma entidade social (um grupo organizado de pessoas) e uma unidade econômica (empresa financiada, administrada e controlada comunitariamente). Seu objetivo principal é prover bens e serviços aos associados, que não conseguiriam obtê-los individualmente e nas mesmas condições, Rech (2000).

Para este trabalho, as cooperativas estão sendo consideradas como organizações sem fins lucrativos, integrantes do terceiro setor, representativas e promotoras do bem-estar de seus associados.

Como bem-estar assumiu-se neste estudo a defesa dos interesses individuais e coletivos dos cooperados.

Como exemplo desta ação representativa da cooperativa frente aos associados cita-se: a oferta de condições para a melhoria da produtividade, via projetos de capacitação do produtor rural além da oferta de serviços e a busca pela colocação dos produtos no mercado visando a um maior retorno para o associado. Através destas ações a cooperativa poderá contribuir para o aumento da renda dos associados e, em consequência propiciar a melhoria da qualidade de vida.

No aspecto da gestão/participação o bem-estar será promovido através da valorização do diálogo; na troca de experiências e na tomada de decisões democráticas que almejem aos interesses coletivos.

Sob o ponto de vista da comunidade, a cooperativa oferecerá bem-estar na proporção em que se preocupar com desenvolvimento sustentável, ou seja, a melhoria econômica dos cooperados/empregados e comunidade, deve estar ligada à preservação ambiental.

Diante do exposto, propõe-se neste trabalho discutir a seguinte questão: como as cooperativas agropecuárias do Triângulo Mineiro têm gerado bem-estar social aos seus cooperados e, ao mesmo tempo, se e como aquelas que apresentaram sobras em seu exercício social têm aplicado estes recursos no fundo de assistência técnica educacional e social?

Objetivos do Estudo

Objetivo Geral

Define-se como objetivo geral deste trabalho, analisar como a ação administrativa das cooperativas agropecuárias localizadas no Triângulo Mineiro têm gerado bem-estar social aos seus cooperados e, ao mesmo tempo, se e como aquelas que apresentaram sobras em seu exercício social têm aplicado os recursos do FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social.

As cooperativas de forma geral estão classificadas no grupo das organizações não lucrativas. Além disso, vivenciaram nas últimas décadas um processo de transformação o que de certo modo contribuiu para a aproximação destas, das sociedades lucrativas. Por outro lado existe o papel social para o qual

elas foram constituídas. Face á estes aspectos e ao propósito maior deste trabalho, alguns objetivos específicos foram definidos a fim de se conduzir o estudo proposto, considerando os aspectos relacionados as mudanças mencionados, bem como o desafio enfrentado por estas organizações: manter a competitividade no mercado sem se desvirtuar dos objetivos para os quais foram constituídas.

Objetivos Específicos

- Verificar se o tamanho da cooperativa contribui para o distanciamento dos seus objetivos principais: representatividade e bem-estar dos seus associados;
- Estudar o desenvolvimento das cooperativas como organizações do terceiro setor;
- Identificar, nas cooperativas agropecuárias, não somente o desempenho econômico, mas, também, o social;
- Analisar a ação das cooperativas estudadas face aos objetivos para os quais foram constituídas;
- Elencar, nas cooperativas agropecuárias, os principais serviços oferecidos aos associados;
- Avaliar as relações da cooperativa com os seus cooperados, no âmbito da prestação de serviços técnicos, educacionais e sociais;
- Apresentar os recursos utilizados pelas cooperativas na divulgação de seus resultados sociais.

Justificativa

As mudanças que estão ocorrendo em nível econômico como: a recessão e o desemprego demonstram cada vez mais uma tendência a maior concentração de renda e exclusão social; neste contexto de mudanças, as cooperativas mostram-se como alternativas de organização e intermediação de interesses de seus cooperados além de ainda gerarem trabalho e renda.

Segundo dados da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2003), no estado de Minas Gerais existem, aproximadamente, 805 cooperativas com registro junto ao órgão, sendo as cooperativas de trabalho e agropecuárias, as que existem em maior número.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas cooperativas no aspecto da gestão e atuação no mercado estas mesmas procuram atender às necessidades de seus associados quanto à representatividade de seus interesses. Além disso, são organizações que divulgam idéias como a autogestão e a atuação participativa além de desenvolverem trabalhos de qualificação do pequeno produtor, (Rech, 2000).

Como outras organizações do terceiro setor (ONGs, associações), as cooperativas enfrentam problemas principalmente de ordem financeira e de gestão. A literatura apresenta comumente discussões acerca destes problemas visto que os associados das cooperativas são responsáveis pelo resultado negativo apresentado pela organização.

No estudo da função social das sociedades cooperativas, verifica-se a determinação dada pela Lei 5.764/71, artigo 28, inciso II, que diz respeito ao FATES

– Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, fundo este que simboliza o compromisso das sociedades cooperativas com o social e demonstra a essência do cooperativismo.

Ao trazer essa discussão para o âmbito das cooperativas agropecuárias, acredita-se estar contribuindo não só na identificação do papel social desempenhado por estas cooperativas, mas também para demonstrar a relevância da assistência técnica, educacional e social, realizada no campo de ação destas organizações, uma vez que neste ramo de cooperativas, normalmente são desenvolvidos projetos de qualificação dos produtores rurais.

Diante do exposto, a escolha pelo tema justifica-se pela necessidade de estudar as organizações sem fins lucrativos no contexto econômico atual, levando-se em conta suas particularidades.

Vale a pena destacar que, a escolha da região do Triângulo Mineiro se justifica, pelo domínio da atividade agrícola nesta região. Além disso, de acordo com Ramos (2004), a região ocupa lugar de destaque no agronegócio do Estado, sendo responsável pela produção de 90% da soja e 50% do milho colhido em Minas Gerais. Outro fato importante de acordo com a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, é que a produção de leite no Brasil nos últimos 25 anos aumentou 150% e para esse significativo crescimento a abertura de novas fronteiras, como a Região do Cerrado/Goiás e as Regiões do Triângulo Mineiro, foi fundamental.

Neste contexto, o papel das cooperativas agropecuárias é relevante e há a necessidade de reconhecimento das especificidades regionais da gestão das cooperativas localizadas no Triângulo Mineiro.

Finalmente neste trabalho, parte-se da hipótese de que grande parte das cooperativas agropecuárias não divulga adequadamente os resultados sociais. Sendo assim, a adoção do balanço social poderá auxiliar tanto os gestores das organizações desta região, quanto outros gestores de organizações que tenham o mesmo propósito e dinâmica das cooperativas estudadas nesta pesquisa. Além disto, este estudo pretende contribuir para a discussão do modo de gestão em organizações de terceiro setor que geram trabalho e renda.

Procedimentos Metodológicos

Conforme citado, o objetivo principal deste estudo é analisar como a ação administrativa das cooperativas agropecuárias, localizadas no Triângulo Mineiro, tem gerado bem-estar social aos seus cooperados, além de avaliar como estão sendo aplicados os recursos do FATES.

Para que fosse possível atingir este propósito, tornou-se necessário cumprir alguns passos, tais como: verificar o tamanho da cooperativa estudada; analisar os objetivos para os quais a cooperativa foi constituída; identificar e avaliar os resultados sociais; elencar os serviços oferecidos aos associados; avaliar as relações estabelecidas com os seus cooperados e apresentar os recursos utilizados na divulgação dos resultados sociais.

Concernente ao objetivo deste trabalho, foi utilizado o estudo de multi casos para permitir a análise das cooperativas mais representativas do Triângulo Mineiro. Como a OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais classifica as cooperativas de acordo com o patrimônio líquido, para esta pesquisa a amostra escolhida foi composta das dez maiores cooperativas do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, entretanto apenas quatro situadas no Triângulo Mineiro permitiram a realização da pesquisa. Sendo assim, o estudo de multi casos, mais especificamente, permitiu entender a dinâmica das organizações de forma global, o que parece ser fundamental para reconhecer até que ponto elas proporcionam aos seus cooperados “bem-estar social”. Ao mesmo tempo, tornou-se relevante para o estudo saber se o FATES, fundo obrigatório em lei, foi constituído e como este recurso está sendo aplicado.

Como o objetivo fundamental da pesquisa, segundo Gil (1999), é descobrir respostas para um problema mediante o uso de procedimentos científicos, neste estudo, o nível de pesquisa aplicado foi o descritivo, já que o mesmo tem como propósito descrever particularidades de um fenômeno.

O estudo de casos foi escolhido como procedimento técnico de pesquisa, pois de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é o método mais indicado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Neste estudo, a ação administrativa das cooperativas foi analisada considerando o seu ambiente, ou seja, a própria cooperativa.

A abordagem técnica foi predominantemente qualitativa, pois levou-se em conta as relações estabelecidas entre cooperativa e cooperado, para compreender

até que ponto a ação administrativa das cooperativas analisadas tem alcançado seu objetivo maior de bem-estar social dos associados. Além disso, o procedimento qualitativo é recomendado quando se busca compreender fenômenos sociais e interpretá-los na forma dos seus significados para as pessoas, Richardson (1999).

Com relação à coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes: sobretudo entrevistas semi-estruturadas e observação não participante. De acordo com Richardson (1999), estes tipos de entrevistas dão oportunidade ao pesquisador de obter informações mais detalhadas a serem utilizadas nas análises qualitativas. A observação não participante possibilita o registro de várias informações pertinentes ao estudo.

A análise documental que, segundo Bardin (1970), pode ser definida como um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente da original, serve para confirmar as informações colhidas nas fontes citadas anteriormente.

A pesquisa foi conduzida da seguinte forma: em primeira instância buscou-se junto a OCEMG-Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, a relação das maiores cooperativas agropecuárias do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. O critério utilizado pelo referido órgão para classificação das cooperativas é o patrimônio líquido. Foram feitos contatos com as dez componentes da relação. O objetivo nesta etapa era fazer um levantamento prévio através de entrevistas semi-estruturadas, para identificar não somente informações sobre o histórico e as ações administrativas, mas também a possibilidade de realizar um estudo mais detalhado em cada uma delas.

Das dez cooperativas contactadas quatro deram abertura para o estudo. Elas estão localizadas nas cidades de: Uberaba, Uberlândia, Prata e Araxá. O objetivo inicial era desenvolver a pesquisa nas dez organizações localizadas no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, para tanto no início do trabalho todas as cooperativas se dispuseram a responder o primeiro questionário enviado, entretanto, apenas quatro o fizeram. Diante da impossibilidade de pesquisar todas elas, o trabalho começou em quatro cooperativas localizadas no Triângulo Mineiro. A primeira etapa foi realizada através de entrevista com os contadores das cooperativas bem como através da coleta de dados históricos.

Após análise das informações obtidas, procedeu-se uma pesquisa documental, complementada por uma revisão da bibliografia sobre o tema em estudo.

No segundo momento novas visitas foram feitas às quatro cooperativas além de novas entrevistas com o contador e com o responsável pelo DAC – Departamento de Assistência ao Cooperado. Os dados obtidos complementaram àqueles levantados anteriormente. Também foram adquiridos documentos como: jornais, revistas, *folder*, relatórios de prestação de contas, entre outros.

Durante as visitas foram registradas informações via observação participante, aplicando-se assim múltiplas fontes de coleta de dados.

Após a coleta dos dados recorreu-se novamente à teoria e à legislação das cooperativas como forma de apoio à análise dos dados.

A análise dos dados coletados foi realizada conforme as técnicas de pesquisa qualitativa. Os documentos foram analisados através das técnicas de

análise de conteúdo e documental. Cada cooperativa foi analisada de forma isolada inicialmente. Ao final do trabalho, realizou-se uma análise conjunta visando a identificar divergências e similaridades quanto às ações administrativas adotadas.

Uma vez descritas as etapas da pesquisa colocam-se os limites do trabalho. Dentre estes, verifica-se a impossibilidade da realização do estudo nas dez organizações, que compõem a lista das maiores do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Esse fato ocorreu porque seis cooperativas integrantes da referida relação não permitiram a realização da pesquisa. Vale ressaltar que foram mantidos vários contatos com as referidas cooperativas via telefone, e-mail, envio de questionário de pesquisa e outros, mesmo assim os responsáveis por estas organizações nem sequer responderam às solicitações.

Outro limite é o próprio resultado da pesquisa, pois os estudos de caso têm grande validade interna, mas pouca validade externa. Sendo assim, os resultados obtidos não poderão ser extrapolados para todas as cooperativas agropecuárias. Além destes, acredita-se que, o fato do estudo restringir-se a uma mesma região também seja um limitante.

Organização do Trabalho

O trabalho está estruturado, conforme descrito a seguir.

Inicialmente realiza-se a exposição do tema discutido neste estudo. Em seguida, demonstra-se uma discussão da importância do cooperativismo frente à representatividade de seus associados bem como as mudanças e particularidades

desse modelo de associação. Na parte final, apresenta-se o problema, os objetivos da pesquisa, a justificativa e os procedimentos metodológicos utilizados na condução do trabalho.

No primeiro capítulo, faz-se uma revisão da literatura sobre terceiro setor, cooperativas e balanço social. No início apresenta-se uma discussão sobre terceiro setor. O objetivo desta é contextualizar as cooperativas no segmento das organizações não lucrativas além de apresentar aspectos relativos à diversidade do referido setor. Em seguida comenta-se a origem do cooperativismo, destacando a influência dos pensadores, o cooperativismo no Brasil e seu desenvolvimento também são tratados. Após, o cenário atual é evidenciado, demonstrando a importância assumida por este segmento. A fim de propiciar melhor compreensão ao leitor, são apresentadas as bases da legislação cooperativista, além de demonstrar as contradições da sociedade cooperativa, como forma de chamar a atenção para os limites entre o econômico e o social.

O Balanço Social também foi tratado na revisão da literatura como fator importante. Apresentou-se o histórico, a forma de elaboração e a importância deste relatório como instrumento de divulgação dos resultados econômicos/sociais. Como o objeto de estudo neste trabalho são cooperativas agropecuárias, acredita-se que o Balanço Social seja um instrumento que se utilizado pelas cooperativas, contribui para a melhor divulgação das ações desempenhadas por estas organizações.

No segundo capítulo, apresentam-se os dados coletados na pesquisa, com ênfase nas ações administrativas das cooperativas agropecuárias, frente à

promoção do bem-estar dos associados. Realiza-se ainda uma análise individual dos dados de cada uma das cooperativas e posteriormente uma análise conjunta.

Na última parte se estabelecem as considerações em relação aos aspectos analisados. Por fim estão a bibliografia, os anexos e apêndices utilizados no estudo.

CAPÍTULO 1 – TERCEIRO SETOR, COOPERATIVAS E BALANÇO SOCIAL

Nas últimas décadas, as mudanças no contexto político e econômico colocaram em discussão o terceiro setor. As organizações deste setor existem há bastante tempo e nos últimos tempos elas têm assumido importante papel. Como o objeto de estudo dessa dissertação são as cooperativas, julga-se importante discutir o terceiro setor, sua origem, formação, problemas, etc.

Neste capítulo, ainda se propõe a apresentar alguns conceitos e definições importantes para o estudo das cooperativas. Também serão abordados os seguintes tópicos: a história do cooperativismo, o cooperativismo no Brasil, as cooperativas agropecuárias, aspectos da legislação cooperativista e as contradições das sociedades cooperativas.

Enfim, será tratado neste capítulo a base conceitual do Balanço Social, histórico e elaboração, com o propósito de ressaltar o valor deste relatório na divulgação dos resultados econômicos e sociais das organizações.

1.1 Mudanças no Contexto Político/econômico

De acordo com Kameyama (2002), a década de 80 marcou a emergência do terceiro setor no Brasil, principalmente no que se refere ao papel do Estado e do mercado. Salamon (1998), coloca a questão da seguinte forma:

O crescimento do Terceiro Setor decorre de várias pressões, demandas e necessidades advindas das pessoas, como cidadãos, das instituições e até dos próprios governos. Ele reflete um conjunto nítido de **mudanças sociais** e tecnológicas, aliado a contínua **crise de confiança** na capacidade do Estado. SALAMON (1998, p. 5).

Segundo o autor quatro crises convergiram para limitar o poder do Estado e contribuir para o aumento da ação voluntária.

A crise do moderno *welfare state*, onde a capacidade de realizar tarefas sociais, por parte do governo, passou a ser questionada, ou seja, a sobrecarga e a burocracia funcionam como impeditivos à ação do Governo.

A segunda crise relaciona-se ao desenvolvimento, em que os choques do petróleo nos anos 70, a recessão do início da década de 80, atingiram diretamente os países em desenvolvimento. Houve neste período, uma queda significativa no desempenho econômico destes países. O resultado desta crise foi o crescimento do consenso a respeito das limitações do Estado.

Para Salamon (1998), a crise ambiental global também contribuiu para a tomada de consciência, por parte da iniciativa privada, do risco de que o agravamento da pobreza nas regiões em desenvolvimento ocasionasse a destruição da natureza para a sobrevivência.

A quarta crise considerada por Salamon é a do socialismo, onde o fracasso desta corrente estimulou a criação de empreendimentos cooperativos voltados para o mercado e também de organizações não governamentais desvinculadas do Estado.

O autor também considera o reflexo das mudanças estruturais, revolução nas comunicações ocorrida nos anos 70 e 80; incremento nas taxas de alfabetização. Estas mudanças combinadas facilitaram a organização e a mobilização das pessoas, o que de determinada maneira incrementou a formação de organizações não lucrativas.

Sob o ponto de vista das cooperativas agropecuárias, a década de 90 representou o agravamento das dificuldades, fatores como a globalização, abertura de mercado, altas taxas de juros, valorização cambial e distanciamento do Estado, contribuíram para a descapitalização destas organizações.

Entretanto, Flores (1999), considera as associações e o cooperativismo como alternativas para os produtores rurais. O referido autor vislumbra nestas organizações a oportunidade de integração vertical, por parte dos produtores, bem como melhor qualidade de vida e desenvolvimento do meio rural.

Apesar das mudanças no contexto sócio/econômico terem contribuído para o avanço do terceiro setor, ainda são grandes os desafios a vencer. Para Salamon (1998) as organizações do terceiro setor precisam fortalecer a capacidade institucional.

No item seguinte discute-se o que é o terceiro setor e suas particularidades.

1.2 O Que é o Terceiro Setor?

De acordo com Fischer e Falconer (1998), assistiu-se no Brasil, nos últimos anos, ao incremento quantitativo do universo das entidades sem fins lucrativos, como, também, a ampliação do leque de organizações que se habilitaram a serem classificadas nesse grupo.

Ainda conforme os referidos autores, este crescimento contribuiu ainda mais para a complexidade de como definir e caracterizar tais organizações, dado que, neste imenso e diversificado leque, estão “empresas de grande porte” com forma

jurídica de fundação. E estas, utilizando-se de brechas na lei, adotando essa forma legal para fugir de exigências fiscais e tributárias. Nesse mesmo conjunto, estão, também, associações comunitárias e outras entidades empenhadas na defesa de interesses sociais.

Além disso, o papel exercido pelas organizações não lucrativas remonta a longa data, porém, percebe-se que, no passado, as ações de promoção humana aconteciam de forma mais isolada. Atualmente, estas ações são mais comuns, dada a quantidade de pessoas envolvidas com alguma destas atividades.

Sendo assim, “O Terceiro Setor foi se ampliando sem que este termo, usado para designá-lo, seja suficientemente explicativo da diversidade de elementos componentes do universo que abrange”. (Fischer e Falconer, 1998, p. 13).

Se, por um lado, houve o crescimento acelerado do número de organizações não lucrativas, cada uma com sua especificidade. De outro, existe a preocupação em definir o segmento em que elas estão inseridas.

Cardoso (1997), considera o terceiro setor como um segmento em formação, dada a diversidade de organizações que o compõe bem como as atividades que desempenha. Já Fernandes (1997), assim o define:

O Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade. (FERNANDES, 1997, p. 27).

Hudson (1999, p. 7 e 8) também reafirma a diversidade do terceiro setor e dá ênfase em três características básicas do mesmo:

1. objetivo social em vez de gerar lucro;

2. independência em relação ao Estado, pois essas organizações são administradas por grupos independentes;
3. reinvestimento do saldo financeiro em serviços oferecidos ou na organização.

Para Paes (2003), o terceiro setor pode ser conceituado como:

o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento. (PAES, 2003, p. 88)

Os autores (COELHO, 2000; FERNANDES,1997) são unânimes ao afirmar que o terceiro setor é caracterizado pela ausência de investimentos intensivos de capital, mas extensivo do trabalho, voltado para a criatividade e voluntarismo. Este busca atender necessidades coletivas e públicas, não é rico em produtividade inovação tecnológica ou resultados quantitativos, mas é grandioso em eficácia simbólica.

Olak (1999), levantou algumas características dessas organizações da seguinte forma:

1.	Objetivos Institucionais	→	Provocar mudanças sociais.
2.	Principais Fontes de Recursos Financeiros e Materiais	→	Doações, Contribuições, Subvenções e prestação de serviços comunitários.
3.	Lucro	→	Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim.
4.	Patrimônio/Resultados	→	Não há participação/distribuição aos provedores.
5.	Aspectos Fiscais e Tributários	→	Normalmente são imunes ou isentas.
6.	Mensuração do Resultado Social	→	Difícil de ser mensurado monetária e economicamente.

QUADRO 1 - Resumo das Principais Características das Entidades sem Fins Lucrativos.
 FONTE: OLAK (1999, p. 2)

Nota-se um consenso no sentido de reconhecer a diversidade do terceiro setor, bem como a dificuldade em estabelecer fronteiras entre este setor e os demais. Ilustrando esse aspecto Hudson (1999) assim demonstrou:

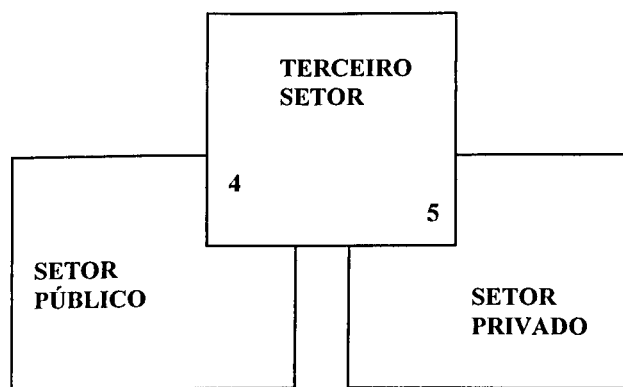


FIGURA 1 - Fronteiras entre os Setores
 FONTE: HUDSON (1.999, p. 9)

Nota-se que as fronteiras entre os setores não estão bem definidas. Sendo assim, existem áreas de interseção entre um setor e outro.

O autor relacionou as organizações aos respectivos setores, da seguinte forma:

- **Primeiro Setor** – Público: autoridades da saúde; autoridades locais; governo central.
- **Segundo Setor** – Privado: companhias; parcerias; comerciantes autônomos.
- **Terceiro Setor** – Organizações típicas: instituições de caridade; organizações voluntárias; organizações de campanha; organizações de arte subsidiadas; igrejas; sindicatos; organizações de empregados; organizações profissionais; clubes.

- **4 – Organizações Secundárias do Terceiro Setor e Setor Público:** associações de habitação; escolas educacionais; TECs – Conselhos de Empreendimento e Treinamento; escolas mantidas por doações; quangos – organizações quase não governamentais; museus.
- **5 – Organizações Secundárias do Terceiro Setor e Setor Privado:** escolas independentes; cooperativas; associação de previdência; associações de amigos; sociedade de seguro mútuo (HUDSON ,1999 p. 9).

Organizações típicas são aquelas que apresentam todas as características do setor no qual estão inseridas. As outras, segundo o autor são secundárias, já que compartilham valores do terceiro setor e apresentam características do setor público e privado.

Para Fernandes (1997 p.29-32), o terceiro setor é composto de inúmeros e variados componentes que para serem agrupados, quatro razões devem ser consideradas:

- faz contraponto às ações de governo – bens e serviços públicos resultam não só da ação pública, mas também de iniciativas particulares;
- faz contraponto às ações de mercado – abertura do campo de interesses coletivos para iniciativa individual;
- empresta um sentido maior aos elementos que o compõem - na medida em que resgata valores de solidariedade e de amor no conjunto de iniciativas que propõe;
- projeta uma visão integradora da vida pública - enfatiza a complementaridade que deve existir entre ações públicas e privadas.

Observou-se que, a classificação das entidades sem fins lucrativos, não é tarefa fácil, dada a diversidade de organizações que compõem o terceiro setor. Existem algumas classificações propostas, mais comumente que levam em conta as atividades exercidas por elas. Abaixo, demonstra-se um tipo de classificação, conforme Olak (2000).

I - Quanto às atividades que desempenham 1. Entidades de caráter beneficente, filantrópico e caritativo; 2. Entidades de assistência à saúde; 3. Entidades religiosas; 4. Entidades de caráter educacional, cultural, instrutivo, científico, artístico e literário; 5. Entidades de caráter recreativo e esportivo; 6. Associações de classe; 7. Entidades sindicais; 8. Sociedades cooperativas;
II - Quanto à origem dos recursos financeiros e materiais 1. As que recebem subvenções governamentais; 2. As que não recebem subvenções governamentais.
III - Quanto à extensão dos benefícios sociais 1. As que prestam serviços a toda a comunidade irrestrita e incondicionalmente; 2. As que restringem seus benefícios apenas ao seu quadro social.

QUADRO 2 - Classificação das Entidades sem Fins Lucrativos
 FONTE: Olak (2000, p. 29 e 30)

Não somente as dificuldades em definir o que é o terceiro setor pode ser considerado um problema, Salamon (1998) chama atenção para o fato das grandes expectativas acerca deste setor. Para ele, apesar do recente dinamismo, o setor permanece vulnerável às tensões internas e repressões externas. Além disso, a

evolução do setor dependerá, de certa forma, de como lidar com os desafios, bem como da compreensão de alguns mitos.

Dentre as percepções errôneas, o autor destaca a virtude pura que institui a visão do setor como *persona* santificada, haja vista as raízes religiosas freqüentes. É necessário ressaltar ainda que tais organizações têm outros aspectos relevantes e à medida que crescem, tornam-se vulneráveis a todas as limitações que afligem as instituições burocráticas: falta de sensibilidade, morosidade e rotinização.

Outro erro de percepção é o mito do voluntarismo, ou melhor, a crença de que organizações sem fins lucrativos dependem principalmente/exclusivamente da ação privada voluntária e do apoio filantrópico. O autor comenta que, nos Estados Unidos, onde há uma grande tradição dessas entidades, o governo é uma fonte de suporte financeiro para estas organizações.

Há, também, a crença de que a atividade voluntária surge somente de forma espontânea. Assim, o setor teria apenas o voluntarismo e a filantropia privada como fonte de apoio, ficando sujeito a um papel mais marginal.

Além destas percepções, existe o mito da imaculada concepção. A noção de que organizações sem fins lucrativos são essencialmente novas, na maior parte do mundo. Porém, autores como (COELHO, 2000; HUDSON, 1999), confirmam que a existência de organizações não lucrativas remonta a longa data.

Para Salamon (1998), o terceiro setor deverá compreender estes mitos e fortalecer a sua capacidade institucional sem perder sua base popular e capacidade de mudanças.

Na análise da diversidade e indefinição do que é o terceiro setor, Fischer e Falconer (1998) alertam que o emprego de organizações sem fins lucrativos na operacionalização de serviços públicos pode ser prejudicado em função do desconhecimento de quais organizações compõem o referido setor. Os autores reconhecem que esta nova forma de gestão pública incorpora e revaloriza estas organizações. Entretanto, os procedimentos de implementação são indefinidos. Sendo assim, o resultado almejado de aumento da eficácia dos serviços públicos, pode não ser atingido.

Para melhor compreender o que representa o terceiro setor será necessário conhecer o seu histórico, assim como os fatores que influenciaram no aumento do número das organizações que o compõem.

1.2.1 Histórico e Florescimento

A discussão atual sobre o crescimento das organizações do terceiro setor, demonstra a idéia de surgimento recente do mesmo. Entretanto, basta analisar alguns fatos e percebe-se que, na realidade, as organizações não lucrativas sempre existiram. Portanto, não houve uma “explosão” deste setor e, sim, uma combinação de fatores, culminando no aparecimento dessas organizações, em número maior.

O desejo de ajudar o próximo sem benefícios pessoais representa o valor que permeia o terceiro setor. Conforme Hudson (1999), a palavra caridade tem origem latina, *caritas*, com significado de amor ao próximo ou beneficência e

liberalidade para com aqueles que precisam. E a palavra filantropia tem origem grega e, quer dizer, boa vontade com as pessoas.

Para o referido autor, desde os tempos mais remotos, o grupo familiar se responsabilizava por cuidar dos enfermos, deficientes, idosos, viúvos e órfãos. À medida que surgiram as primeiras vilas e cidades, novas formas de auxílio social foram necessárias. Um exemplo claro disso foi o código moral desenvolvido pelos egípcios há, aproximadamente, 5.000 anos atrás. A base do mesmo era a justiça social. Houve neste período, um encorajamento das pessoas em ajudar o próximo em situações do tipo: transportar um pobre para o outro lado do rio sem taxa de cobrança; os faraós darem abrigo, pão e roupas para os pobres, etc.

Os traços da caridade eram marcantes, também, entre os gregos, judeus, romanos e outros povos. No decorrer da história, observou-se que o crescimento das organizações religiosas esteve intimamente ligado às características de caridade.

Coelho (2000), concorda com este autor e afirma que as associações voluntárias sempre fizeram parte das comunidades, que antecederam ao surgimento do *welfare state*. Além disso, apresentavam relação direta com as organizações religiosas e étnicas.

Ainda segundo a referida autora, os valores religiosos sempre serviram de base para o desenvolvimento do setor voluntário. A tradição religiosa sempre ressaltou o papel da igreja, da família, amigos e vizinhos como sendo aqueles a quem recorrer em primeiro momento, ou seja, nos momentos de necessidades,

buscar primeiro a ajuda do próximo. Caso este não conseguisse solucionar o problema, então o apelo seria feito a níveis superiores.

Não somente a base religiosa explicou o desenvolvimento das organizações voluntárias. Valores de cidadania, formalização sócio-econômica, opções políticas e cultura política do país foram fatores de peso na estruturação de uma base associativista, segundo Coelho (2.000).

Autores como (COELHO, 2000; KAMEYAMA, 2002; SALAMON, 1998), defendem que, para compreender o crescimento das organizações do terceiro setor nas últimas décadas é necessário analisar o desenvolvimento do sistema capitalista, onde se constatou a importância do papel do Estado, pois foi ele que financiou toda a infra-estrutura necessária.

À medida que o capitalismo foi se consolidando, problemas foram surgindo, haja vista que, neste sistema, a visão é orientada unicamente para o mercado. Conforme Ramos (1989), esse modelo reduz o homem a um mero agente maximizador da utilidade. O mercado é tido como principal categoria de ordenação dos negócios sociais e pessoais. Essa visão unidimensional, de certa forma, contribuiu para a crise do próprio desenvolvimento.

Assim parece não ser possível harmonizar os interesses pessoais e produtivos, com isso, o sistema capitalista foi deixando à margem um grupo elevado de pessoas em condições de pobreza absoluta. Nos anos 70, a crise do petróleo, a queda na renda *per capita*, a crise ambiental, a destruição da legitimidade do socialismo foram fatores que reforçaram ainda mais a necessidade de repensar os

requisitos para o progresso, de forma a envolver os pobres nos projetos de desenvolvimento, (KAMEYAMA, 2002; SALAMON, 1998).

Ainda de acordo com Salamon (1998), no Terceiro Mundo, foram comuns as pressões por parte da sociedade civil organizada, no sentido de tomar em suas mãos a melhoria de suas condições ou a busca de direitos básicos.

Portanto, aliado à crise do *welfare state*² observou-se o fortalecimento de movimentos em defesa de interesses coletivos. Grupos de pessoas frustrados com o Governo que foram tomando consciência e unindo-se para organizar suas próprias iniciativas. O exemplo claro desta ação foram os grupos defensores da natureza. Estes movimentos foram reforçados por pessoas oriundas da classe média urbana que se expandiu nos anos 60 e 70, como resultado do crescimento econômico.

O processo de democratização política, ocorrido na década de 80, em quase todos os países latinos, transformou o contexto político, as instituições e a visão sobre elas. Cerca de 60% das organizações do terceiro setor surgiram depois deste período. Além disso, o terceiro setor passou a assumir dois blocos distintos, um deles tradicional e integrado às instituições de caridade; o outro voltado para uma lógica política alternativa e moderna.

Ainda considerando o Brasil, o surgimento do terceiro setor marcou um novo tempo, principalmente no que se referia aos papéis desempenhados pelo Estado e mercado e pela própria participação do cidadão na esfera pública, Kameyama (2002),

² A crise do *welfare state* de acordo com Melo Neto (2001) é a falta de recursos por parte do Estado para financiar as demandas sociais crescentes.

Neste contexto, cada vez mais a confiança no Estado era menor, ou seja, ele mostrava-se incapaz de manter centralizadas as políticas públicas. “Havia um consenso a respeito das limitações do Estado como agente de desenvolvimento e das vantagens do envolvimento das instituições do Terceiro Setor para superar essa deficiência”. (SALAMON, 1998, p. 8). Desta forma, houve uma transferência de responsabilidades, antes do setor público para outros setores.

Conforme Coelho (2000), apesar das mudanças, no Brasil, a discussão do terceiro setor ocorreu de forma mais intensiva a partir da década de 90, pois foi neste período que surgiram os primeiros estudos sobre ONGs e voluntarismo. Ao comparar Brasil com Europa e Estados Unidos, onde a discussão teve início nas décadas de 70 e 80, percebe-se, claramente, um atraso. Fatores como o colonialismo, desigualdades sociais e outros, talvez expliquem a dificuldade em separar espaços públicos e privados, bem como difundir idéias de participação, cidadania, etc.

Conforme Paes (2003), a importância do terceiro setor começou a ser reconhecida recentemente, sobretudo pela sua capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais para o atendimento de importantes demandas sociais, principalmente aquelas não atendidas pelo Estado. Sob o aspecto qualitativo, o terceiro setor é marcado pelo idealismo de suas atividades – representadas através da participação democrática, do exercício de cidadania e das responsabilidades sociais.

A marca do terceiro setor brasileiro, de acordo com Fischer e Falconer (1998), é o componente de politização que de certa forma substituiu o filantrópico,

presente nas organizações americanas. Para estes autores, isto ocorreu devido ao fato das organizações do terceiro setor serem remanescentes dos movimentos sociais, os quais atuaram na resistência ao governo totalitário e das entidades que substituíram ou complementaram o papel do Estado, no esforço de estabelecer algum grau de equidade social.

De certa forma, o terceiro setor tem sido avaliado com otimismo, ou seja, as organizações não lucrativas apresentam-se como a possibilidade de vencer a ineficiência da burocracia estatal e garantir a eficácia dos serviços públicos prestados, Fischer e Falconer (1998).

Autores como (COELHO, 2000; SALAMON, 1998), concordam com estas mudanças e consideram que o final do século XX foi marcado por uma revolução associativa global, onde o crescimento de organizações não lucrativas ocorreu tanto nos países desenvolvidos quanto naqueles considerados subdesenvolvidos. Além disso, reforçam que o papel destas organizações é a busca pelo desenvolvimento local, a proteção ambiental e a defesa dos direitos civis, ou seja, procuram realizar objetivos sociais não atendidos pelo Estado ou que estão sob sua responsabilidade.

Kameyama (2002) coloca que o movimento das privatizações foi o exemplo mais concreto da busca pela eficiência. Ele significou, de um lado, a oportunidade de enxugamento da máquina administrativa e, de outro, a entrada do setor privado na prestação de serviços. Porém, só foram privatizados setores que se apresentavam com perspectivas de resultado positivo, por isso, aqueles considerados não lucrativos continuaram com o Estado.

A justificativa para esta transferência foi dada pela necessidade de maior agilidade da máquina administrativa: o Estado focado apenas nos direitos universais. Verifica-se que tais mudanças proporcionaram a entrada de terceiros na prestação de serviços públicos e, ainda, a retirada do compromisso do Estado com o bem-estar social.

Kameyama (2002), chama atenção para o fato de que o simples processo de descentralização de políticas sociais e mesmo de privatizações não garante a eficiência. O fato de determinado serviço deixar de ser prestado pela esfera pública e passar para a esfera privada não significa melhoria. Algumas condições precisam ser respeitadas, como: criação de competências, monitoramento e avaliação. Caso estas condições não sejam atendidas, corre-se o risco de ter políticas descentralizadas com maior desigualdade social, além de uma grande fragmentação na prestação de serviços.

Ao desenvolver este estudo, percebem-se a magnitude e a complexidade dos problemas sociais enfrentados na atualidade, como a pobreza, o desemprego e a exclusão social. Num extremo, o Estado se desobrigando a promover o bem-estar social, em outro, o fortalecimento de entidades que buscam contribuir para redução dessas dificuldades. As organizações existentes estão crescendo e enfrentam problemas, sem demonstrar claramente quem, como e quantas são. Observa-se a necessidade urgente de estudos aprofundados que venham a desvendar o papel desempenhado por este setor.

No próximo item discutem-se alguns dos problemas enfrentados pelas organizações do terceiro setor.

1.2.2 Problemas mais Comuns nas Organizações do Terceiro Setor

Uma vez assumido que o Terceiro Setor congrega uma diversidade de organizações, é preciso reconhecer que novas exigências surgiram. Por exemplo, a questão de sobrevivência das organizações não lucrativas, que está condicionada à necessidade de rentabilidade, produtividade e eficiência. Ser rentável, produtiva e eficiente são exigências básicas para as organizações competirem na captação de recursos dos doadores privados e das administrações públicas.

A verdade é que as organizações do terceiro setor disputam recursos financeiros públicos e privados. Sendo assim, o caminho da profissionalização torna-se inevitável. Para Fernandes (1986, p. 22), “existe mesmo a consciência de que a perda da autonomia implica no desaparecimento de ONGs enquanto tais”.

Conforme Diniz e Mattos (2002), apesar do terceiro setor ser explorado, de forma freqüente como pólo de inovação administrativa, pouco se conhece sobre o desenvolvimento de teorias voltadas especificamente para ele. O mais comum é notar a implementação de modelos administrativos das organizações empresariais numa realidade totalmente diferente.

Tenório (1998), estabelece a diferença entre gestão social e gestão estratégica. A primeira caracterizada pela participação, pelo diálogo e pelas decisões tomadas em conjunto. A segunda pautada no utilitarismo, na interação entre duas ou mais pessoas, onde uma destas tem autoridade em relação às demais.

Ao analisar estas diferenças o autor reforça a idéia de que as ONGs, que na sua origem empregavam um processo de gestão social marcado pela

solidariedade comunitária, poderiam estar empregando um processo de gestão estratégica, pautado pela lógica de mercado.

A esse respeito, Domènech *et al.* (1998) argumentam que o setor não lucrativo deve estar calcado em valores, por ser este o seu diferencial. Para estes autores, os valores formam o guia das justificativas ideológicas de qualquer organização. Nas não lucrativas, estes valores são diferentes na essência, quando comparados a outras organizações presentes na sociedade. E serão eles que nortearão a busca pelos recursos, o processo de comunicação da organização e, até mesmo, a captação de voluntários e profissionais. Eles destacam como valores defendidos pela maioria das organizações não lucrativas: a justiça, o compromisso, a igualdade, a responsabilidade, o humanismo, o civismo, a amizade, o respeito ao multiculturalismo, o respeito ao meio ambiente e a qualidade de vida.

Para esses autores, os valores quando bem definidos, transformam a organização em laboratórios para o exercício da democracia, como também possibilitam a integração pessoal, a troca e experimentação de idéias.

Autores como (SALAMON, 1998; TENÓRIO, 1998), chamam a atenção, também, para os riscos existentes quando do crescimento dessas organizações, pois há a possibilidade de reprodução de estruturas hierárquicas e autoritárias; empobrecimento das relações pessoais em detrimento de uma formalização das relações e busca por resultados. Além disso, a participação dos membros nas decisões pode ser extremamente reduzida.

Ainda sobre a gestão dessas organizações, Drucker (1994) defende como necessária, uma profissionalização, uma vez que as organizações não lucrativas

estão assumindo um papel importante no contexto econômico. Contudo, existem os riscos de uma formalização excessiva e desvio dos objetivos principais.

Para Salamon (1997), o crescimento da dependência de recursos governamentais e privados tem colocado as organizações não lucrativas numa situação de perda crescente da *autonomia e independência*. Há uma tendência que estas organizações se constituam apenas em prestadoras de serviços ou intermediárias, entre doador e beneficiário.

Sendo assim, numa relação de dependência e recursos escassos, essas organizações têm deixado de lado a capacidade crítica, reivindicatória e adotado uma postura de negociação, na maioria, aceitando as condições impostas pelos financiadores. Quando isto ocorre, há uma desfiguração do papel dessa organização. As relações internas tendem a se fragilizar. Há a adoção de práticas gerenciais próprias das empresas lucrativas e as decisões passam a ser tomadas de forma hierarquizada.

Rifkin (1997) enfatiza outro problema enfrentado pelas organizações não lucrativas: a falta de identidade. Para este autor, enquanto esta identidade não existir, o terceiro setor não terá poder para tratar como iguais o mercado e o governo, continuando numa posição subjugada.

A situação colocada acima reforça a necessidade das organizações do terceiro setor para assumirem o seu papel no contexto atual. Do contrário, os valores e compromissos com a transformação social serão gradativamente substituídos pela ênfase no desempenho dos projetos desenvolvidos.

No grupo das organizações não lucrativas estão classificadas as cooperativas. Essas organizações apresentam características próprias e existem há longa data, torna-se então importante conhecê-las, sob o aspecto do terceiro setor.

1.2.3 Terceiro Setor e Cooperativas

Conforme citado anteriormente, no item 1.2, Hudson (1999) considera as cooperativas como organizações secundárias do terceiro setor e setor privado. Para ele, as cooperativas têm como características a não distribuição de lucros, porém, nos demais aspectos operam como empresas comerciais.

A discussão colocada por este autor evidencia dois aspectos importantes na análise do conceito de terceiro setor. O primeiro é a não existência de fronteiras entre um setor e outro, ou seja, há uma dificuldade clara na distinção das organizações como sendo de um ou outro setor. O segundo é a generalização do conceito de terceiro setor. Isso significa afirmar que, todas as organizações não classificadas como públicas ou privadas, são consideradas como participantes deste setor.

As cooperativas são consideradas organizações que não objetivam lucros, apresentam algumas peculiaridades e estão inseridas no terceiro setor. Para autores como Rech (2000), o sistema capitalista encontrou sua qualificação mais precisa na palavra "selvagem". Em contraposição a esse sistema, as pessoas buscaram descobrir novas formas de trabalho conjunto e solidariedade, procurando desenvolver novas organizações.

Uma das formas encontradas pelas pessoas foi o cooperativismo. De acordo com David (1996), a origem da palavra *cooperação* é o verbo latino *cooperari* de *cum* e *operari* que significa trabalhar em conjunto.

No Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Hollanda Ferreira (1991), encontra-se a seguinte definição do verbo cooperar: “operar simultaneamente; trabalhar em comum; colaborar.”

A base doutrinária do cooperativismo é a união de esforços com objetivos econômicos comuns. Sendo assim, pode-se dizer que a idéia de cooperação nasceu quando o ser humano descobriu que unindo esforços ele possuiria melhores condições para resolver os problemas comuns. Para que fosse possível colocar em prática esta idéia, tornaram-se importantes as seguintes condições: liberdade e trabalho grupal.

Uma vez que esta cooperação seja organizada em estatutos previamente estabelecidos, têm-se criadas as cooperativas.

Cooperativa é, então, uma associação com características especiais. É uma sociedade de pessoas, de caráter social, sem objetivo de lucro, formada e dirigida pelos próprios associados, que têm igualdade de direitos, com o objetivo de desenvolver sua atividade econômica, eliminando os intermediários e valorizando o associado através do processo produtivo.

Segundo Pinho (1961), cooperativas são sociedades de pessoas, formadas em bases democráticas, com objetivo de oferecer bens e serviços aos seus associados, além de programas sociais e educativos. De acordo com Pereira (1993):

Cooperativa é uma sociedade de pessoas, constituída em bases democráticas, com características empresariais, tendo legislação e finalidades específicas para solução de problemas econômicos e sociais de todos membros associados, com extensão à comunidade. (PEREIRA, 1993, p. 7).

Segundo Rech (2000), cooperativas são sociedades de pessoas que buscam exercer atividades econômicas de forma livre e em benefício de todos.

Nestes conceitos, verifica-se que o associado assume a dupla qualidade de sócio e beneficiário dos serviços oferecidos, sejam eles de ordem pessoal, familiar ou profissional. Assim, deve haver por parte do associado uma predisposição em valorizar o conjunto de resultados e não as aspirações individuais.

As cooperativas são constituídas por estatutos próprios, registrados nos órgãos competentes, onde os associados são os próprios cooperados.

Na discussão do conceito de organizações não lucrativas, Irion (1997) recorre ao conceito de economia social para distinguir as especificidades das organizações cooperativas:

O conjunto de instituições resultantes da organização dos trabalhadores que nelas investem economias, para, através da auto-ajuda, promoverem o progresso social, e sua ampla participação na produção e nos frutos da atividade econômica. (IRION, 1997 p. 25)

Segundo Carpi(1997), a característica principal da economia social é:

..se caracterizan por unas específicas y diferenciadas relaciones de propiedad de los medios de producción. La forma que adopta la asignación de derechos de propiedad y de control sobre la organización es fundamental em tal definición. Circunstancia esta que le confiere um potencial perfil ideológico. (CARPI, 1997, p. 88).

De acordo com o conceito exposto, as cooperativas são organizações que atuam no campo da economia social. Argolo (2002), corrobora tal afirmação e

complementa que as atividades da cooperativa podem ser subdivididas de acordo com suas funções econômicas e sociais.

Os componentes econômicos resultam da atividade da cooperativa como organismo de: produção, distribuição, repartição de rendas e execução de política de desenvolvimento. Por sua vez, os componentes sociais são resultantes da condição privilegiada da cooperativa como "local" de diálogo, o que contribui para a formação dos associados; para a dinamização dos meios de comunicação; para o desenvolvimento de atividades culturais; para a organização das reivindicações comunitárias e para a conscientização. (ARGOLO, 2002, p. 40 e 41)

Ramos (1989), ao discutir o sistema multidimensional, deixa claro que as cooperativas atuam como economias de caráter isonômico. Nestas, a administração e a propriedade são coletivas. No entanto preceituam tamanhos moderados, ou seja, quando essas organizações são compelidas a assumir largas proporções, a divisão do trabalho, a impessoalidade e a especialização tornam-se indispensáveis para competirem no mercado.

Nessa discussão proposta por Ramos, nota-se que as cooperativas, ao deixarem de privilegiar o tempo de convivência, a troca de informações, a tomada de decisões coletivas e quando seu objetivo se volta unicamente para o mercado, há uma descaracterização da mesma, ou seja, há uma sujeição ao contexto econômico de mercado.

A sociedade cooperativa baseia-se na união de esforços para atingir um objetivo comum. Este tipo de sociedade tem raízes históricas na antiguidade, conforme se apresenta no item seguinte.

1.3 A História do Cooperativismo

De acordo com Pinho (1961), as raízes do cooperativismo se encontram na Antigüidade representadas através dos babilônios que utilizaram um tipo de arrendamento de terras para plantio em conjunto. Há ainda os primeiros cristãos que ao esboçar as primeiras cooperativas de consumo comum, institucionalizaram grupos de pessoas que eram responsáveis pelo provisionamento de gêneros alimentícios.

No desenrolar da luta dos trabalhadores na Inglaterra, por ocasião das convulsões sociais e políticas, vários movimentos surgiram. Dentre estes o cooperativista, que em 21/12/1844 fundou a sociedade dos pioneiros de *Rochdale*.

Conforme Rech (2000), a corrente socialista foi uma das mais importantes e tinha como princípios básicos a socialização da propriedade e o combate aos privilégios culturais, basicamente em duas linhas: uma utópica e outra marxista. A primeira, tendo como características o espiritualismo (justiça e fraternidade) e o voluntarismo (a força da razão para identificar e corrigir falhas da organização econômica). A segunda, baseando no materialismo histórico e na teoria do valor, defendendo que caberia ao governo a responsabilidade da atividade econômica e ao proletariado o domínio da sociedade.

Pinho (1982), cita alguns socialistas utópicos que influenciaram os ideais cooperativistas, conforme evidencia o quadro abaixo:

SOCIALISTA	CARACTERÍSTICAS
Robert Owen (1771 – 1858)	- Defendeu a reorganização da sociedade com base nos princípios de justiça e fraternidade. - Considerado o criador do termo cooperação no sentido econômico.
François Marie Charles Fourier (1772 – 1837)	- Acreditava na divisão da sociedade em colônias comunitárias nomeadas de Falanstério, ou seja, Comunidades Cooperativas onde seriam desenvolvidas atividades agrícolas, industriais e de serviços. - Foi considerado precursor do cooperativismo.
Philippe Joseph Benjamin Buchez (1796 – 1865)	- Considerado um dos grandes pensadores e realizadores da Cooperação Moderna. - Defendeu a associação de trabalhadores livres.
Louis Blanc (1812 – 1882)	- Acreditava que a solução dos problemas sociais encontrava-se na Organização do Trabalho, através de associações e/ou cooperativas de produção.

QUADRO 3 - Socialistas que influenciaram o movimento cooperativista.
 FONTE: PINHO (1982)

Segundo David (1996), a França e a Inglaterra foram os países que representaram os centros de irradiação cultural do ocidente. Por isso, as idéias básicas do cooperativismo, na fase de consolidação do pensamento rochdaleano, foram oriundas destes países. No contexto da evolução deste pensamento cooperativista, destacaram-se os pioneiros de *Rochdale*, a *Escola de Nimes* e a ACI -Aliança Cooperativa Internacional.

Ainda segundo o referido autor, o sistema de cooperativa de consumo por várias vezes foi tentado. Em 1827, com William King, em Brighton; em 1835 com *Le commerce Veridique*. Todos com duração muito rápida, em virtude de não encontrarem condições sócio-econômicas e políticas favoráveis. Em dezembro de 1843, os trabalhadores reuniram-se objetivando a busca de soluções para os

problemas de sobrevivência e optaram pela criação de um armazém cooperativo. No ano seguinte, economizaram para conseguir o capital social e, finalmente, em 24/12/1844, o armazém foi inaugurado. Seu capital social inicial era de 28 libras, localizado em Toad Lane – Rochdale.

Os recursos eram limitados, porém os planos e Estatutos Sociais divulgados pelos pioneiros, eram grandiosos. Os estatutos continham os princípios a respeito de toda estrutura e funcionamento da cooperativa e, no futuro, estes princípios serviram como base para definição da doutrina cooperativista. A experiência dos pioneiros de *Rochdale*, além de exemplo são em parte, a base normativa das cooperativas do mundo todo, no atual momento.

David (1996) cita que a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, fundada em 1895, é um órgão de representação das cooperativas do mundo inteiro. Nos anos de 1890-1895, ocorreram congressos cooperativistas ingleses e franceses. Neste período, haviam dois planos opostos em discussão sobre a participação do capital e do trabalho nas sociedades cooperativas:

1. Plano de hegemonia do consumidor: defendido por um grupo de Manchester, apoiado pelas federações cooperativistas de Glasgow e outras cidades inglesas.

2. Plano de emancipação do produtor: proposto pelos socialistas cristãos de Londres com apoio de G.J. Holyoake, membros da escola de Nimes e representantes das cooperativas francesas de produção agrícola/industrial e de consumo.

Os dois grupos defendiam a participação como critério fundamental de autenticidade cooperativa rochdaleana. Baseando nesta concepção doutrinária, foi criado um instrumental cooperativista com o objetivo de possibilitar a passagem da teoria à prática, apesar de existirem algumas restrições à doutrina cooperativista.

O instrumental foi formado por três modelos. A partir destes foram elaboradas as demais variações de cooperativas. Dentre as variações, destacam-se: cooperativas especializadas, aquelas que atendem necessidades econômicas específicas; cooperativas mistas, que conjugam dois ou mais tipos de cooperativas; cooperativas integrais, atendendo às múltiplas necessidades dos associados e seus familiares.

Em tese, todos estes modelos devem atender às normas fixadas pelos pioneiros de *Rochdale*, normas estas que foram redigidas pela primeira vez em 1844 e modificadas posteriormente.

Apresenta-se, a seguir, um resumo das alterações ocorridas nos princípios e/ou normas dos pioneiros de *Rochdale*:

Rochdale, 1844	Paris, 1937	Austria, 1966	Manchester, 1995
- Livre adesão. - Gestão democrática ("cada homem, um voto"). - Limitação dos juros sobre o capital. - Retorno proporcional das sobras. - Governo da sociedade estabelecido mediante eleição. - Vendas efetuadas em dinheiro.	-Livre adesão. -Gestão democrática ("cada homem, um voto"). -Limitação dos juros sobre o capital. -Retorno proporcional das sobras. -Neutralidade política, religiosa e racial. -Desenvolvimento da educação.	-Livre adesão. -Gestão democrática ("cada homem, um voto"). -Limitação dos juros sobre o capital. -Retorno proporcional das sobras. -Neutralidade política, social, religiosa e racial. -Educação cooperativista permanente. -Cooperação entre cooperativas.	-Adesão livre e voluntária. -Controle democrático pelos sócios. -Independência e autonomia das cooperativas. -Participação econômica dos sócios. -Preocupação com a comunidade. -Educação, treinamento e formação. -Cooperação entre cooperativas.

QUADRO 4 – Princípios do Cooperativismo e suas Alterações.
FONTE: DAVID (1996); IRION, (1997)

O entendimento de todos estes princípios é de fundamental importância para a compreensão da doutrina cooperativista. Porém, Irion (1997) defende alguns valores básicos do cooperativismo como democracia, liberdade, equidade, solidariedade e justiça social, valores estes que decorrem das idéias gerais e dão origem aos princípios.

- **Democracia:** decorre da participação ativa do associado nas reuniões. Pressupõe a manifestação da própria vontade e o respeito à vontade alheia.
- **Liberdade:** ação voluntária de aceitar limitações pelo próprio grupo de associados, porém, com objetivo comum.
- **Solidariedade:** valor básico da cooperação. Pressupõe aliança entre os associados na busca de resolução de problemas internos e externos.
- **Justiça social:** oferta de benefícios aos associados não mensuráveis economicamente (realização pessoal, qualidade de vida etc.).
- **Equidade:** distribuição eqüitativa de direitos e obrigações aos associados. Sob a ótica associativa, o cooperado faz jus aos direitos e obrigações em razão das decisões em assembléias. Sob a ótica econômica, a participação do cooperado nos resultados da sociedade ocorre tanto no resultado positivo ou negativo. No aspecto social, a assistência prestada ao associado é de maneira indiscriminada, ou seja, de acordo com suas necessidades.

Os princípios estabelecidos pelos pioneiros de *Rochdale* em 1844, quando da fundação da *Sociedade dos Probos de Rochdale*, prevalecem até hoje como essência da doutrina cooperativista.

Algumas modificações foram feitas em 1845 e 1854, porém, as idéias fundamentais se mantiveram.

Outros congressos foram realizados. No entanto, não houve alterações na estrutura básica da doutrina cooperativista.

Apresentam-se em seguida os princípios básicos norteadores da doutrina cooperativista:

- **Adesão livre e voluntária** - Na sociedade cooperativa, toda e qualquer pessoa poderá participar. De acordo com Arrigoni (2000), ninguém pode ser obrigado a ingressar ou se demitir de uma sociedade cooperativa, exceto nos casos que estes não preencham as condições definidas em estatuto.

Há, portanto, uma desobrigação em associar-se, bem como permanecer associado, desde que atendidas as condições estabelecidas pela cooperativa.

- **Controle Democrático pelos sócios** – De acordo com Irion (1997), a democracia será consolidada, nas sociedades cooperativas, na medida da participação ativa dos associados na *definição de políticas e tomada de decisões*.

A educação cooperativa assume um papel importante nesse contexto, levando o associado a compreender o espírito da cooperação, o que evita a reprodução das relações existentes nas empresas de capital.

O repasse de informações aos associados deve ser de forma contínua e com qualidade, estimulando-os a maior participação.

A gestão democrática implica que cada sócio, independente do número de quotas-partes que possui, tem direito a um voto somente. Sendo assim, o dinheiro aplicado na cooperativa representa um meio e não um fim, caracterizando a cooperativa como uma sociedade de pessoas e não de capital.

Conforme Silva *et al.* (1995), o sentido da participação dos cooperados é no favorecimento do desempenho global da cooperativa. A participação dos associados é que determinará as características da cooperativa, ou seja, a cooperativa poderá adquirir um caráter de mudança social – associados lutando pelos seus direitos, ou estabilização social – associados aceitando as imposições de um grupo.

- **Independência e Autonomia** – este princípio é mantido pela amplitude e interseção desses dois conceitos.

Por autonomia entende-se a capacidade de uma pessoa ou entidade estabelecer e seguir as próprias regras, de forma a garantir seu autogoverno e sua auto-sustentação. Independência induz à idéia de reação a forças externas. Por isso, a independência pressupõe capacidade de autonomia e o uso dessa faculdade propicia a independência. Dessa forma, deduz-se que a sociedade cooperativa, na qual a vontade dos associados, manifestada na assembléia e consignada em estatutos, é soberana, para que se atinjam fielmente os fins para os quais a entidade foi constituída; ela deve desenvolver-se num clima de independência e autonomia. Um dos sintomas que indica fortemente que uma sociedade é autônoma e independente se dá quando as decisões são tomadas efetivamente pelos associados. (ARRIGONI, 2000, p. 98).

Irion (1997), discute alguns fatores que poderão colocar em risco a independência e autonomia. Como fatores externos, o autor considera o patrocínio de entidades particulares; baixo grau de autofinanciamento e a própria regulamentação estatal. Como fatores internos são citados: o desvirtuamento dos objetivos da cooperativa e a defesa de interesses particulares pelos grupos que estão no poder e a falta de competência administrativa.

Participação Econômica dos Sócios – De acordo com Arrigoni (2000), o capital das cooperativas é utilizado apenas para criar condições e viabilizar os negócios da sociedade. O resultado econômico somente se justifica quando a serviço dos objetivos sociais.

Ainda de acordo com Irion, o capital próprio das cooperativas tem duas origens distintas:

1. Do associado individual – montantes oriundos das quotas-partes, conforme estatuto.
2. Do coletivo – resultante dos serviços prestados pelas cooperativas a associados e não associados. Geralmente, compõe-se dos fundos legais e reservas. Os dois fundos obrigatórios pela Lei 5.764/71, artigo 28, incisos I e II, são o Fundo de Reserva e o FATES. Os recursos para criação dos fundos são oriundos dos atos não cooperativos e excedentes, apurados ao final do exercício social da cooperativa. Por outro lado, os sócios participam, também, no suporte às perdas apuradas no exercício social, de acordo com o volume de transações mantidas com as cooperativas.

Preocupação com a comunidade- conforme Arrigoni (2000), a ação cooperativista deve voltar-se tanto para o bem do associado como da comunidade na qual se insere. Além da melhoria da qualidade de produtos e serviços oferecidos, as cooperativas devem buscar constantemente a melhoria da qualidade de vida do associado (saúde, moradia, saneamento, meio ambiente, etc.). O princípio da preocupação com a comunidade faz parte da história do cooperativismo, pois este modelo de associação nasceu como alternativa à satisfação das necessidades da sociedade.

De acordo com Irion (1997), o efeito do cooperativismo é sentido na sociedade, uma vez que onde há maior concentração de cooperativas em relação à densidade da população, a distribuição de renda é melhor.

Assim, esse princípio amplia as responsabilidades sociais das cooperativas para além dos associados.

Educação, treinamento e formação - No Brasil, a Lei 5.764/71, artigo 28, inciso II, prevê a obrigatoriedade da constituição do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES, destinado à prestação de assistência aos associados. Este fundo corresponde, no mínimo, a 5% das sobras líquidas apuradas no exercício social, pela cooperativa.

Na realidade, a lei não inova, apenas legitima a preocupação com a educação dos membros, que é característica do Movimento Cooperativo desde sua criação. É, basicamente, a tentativa de melhorar as condições de vida e existência dos associados.

Arrigoni (2000) discute a controvérsia existente na Lei 5.764/71, artigo 28, incisos I e II, no que se refere à educação.

Exigiu um percentual sobre o excedente cooperativo para a formação de um fundo que financiaria serviços de assistência educacional, técnica e social aos cooperados, seus familiares e funcionários. Mas a cooperativa não objetiva excedente cooperativo;

Destinou todo o montante do resultado líquido apurado em operações com terceiros, mesmo sabendo que a sociedade cooperativa objetiva transacionar com o cooperado. Portanto, as fontes do FATES são excessivamente inconstantes, e podem não garantir a implementação e continuidade de programas de educação que a sociedade cooperativa, através de seus associados, considera válidos e importantes. De acordo com a literatura pesquisada, grande parte das cooperativas destinam ao FATES somente o mínimo estabelecido em lei; mesmo sabendo que esta não estabeleceu limite máximo. ARRIGONI (2000, p. 100)

Cooperação entre cooperativas - Este princípio reforça a missão das Cooperativas Centrais ou Federações como organismos responsáveis pela integração do movimento cooperativista. O objetivo maior do fortalecimento do movimento é enfrentar a concorrência e atingir suas metas, como forma de proporcionar o bem comum de seus associados.

Segundo Arrigoni (2000), existem três moldes de cooperação entre cooperativas: apoio mútuo, trabalho conjunto e criação de estruturas conjuntas.

Uma vez conhecida a história do cooperativismo, apresenta-se a seguir o desenvolvimento dessas organizações no Brasil.

1.3.1 O Cooperativismo no Brasil – Desenvolvimento Histórico

Conforme Pinho (1982), no período anterior a 1888, não havia condições para implantação do sistema cooperativista no Brasil, principalmente porque a maioria da mão-de-obra era escrava. Porém, já existiam manifestações de interesse pelo movimento cooperativista. A maior prova disso foi a publicação de um artigo na Revista Financeira, em maio de 1888, onde foi apontado o crescimento das sociedades cooperativas nos outros países. Além disso, o artigo fazia alusão à abolição da escravatura, ocorrida naquele mesmo período e sugeria a organização do Brasil em sociedades cooperativas como forma de fortalecer o desenvolvimento da riqueza e suavizar as dificuldades sociais.

Nota-se que a abolição da escravatura, de certa forma, reforçou as condições sócio-econômicas brasileiras para adoção do modelo cooperativista.

Houve, também, a imigração e em decorrência, os poucos trabalhadores europeus que começaram a se instalar no Rio de Janeiro e São Paulo passaram a se organizar em associações mutualistas.

David (1996) comenta que, além disso, a partir de 1891, outros fatores influenciaram no aparecimento das primeiras cooperativas brasileiras, tais como: a Constituição de 1891, que assegurava a liberdade de associação; a crise estrutural do fim do Império e começo da República, que tornaram o ambiente mais favorável às associações.

Como ocorreu na Europa, a difusão das idéias cooperativistas, aqui no Brasil, foi através dos dois principais centros de irradiação do pensamento cooperativista, a França e a Inglaterra.

De acordo com Pereira (1993), a própria evolução do cooperativismo brasileiro refletiu as principais tendências que marcaram o pensamento cooperativista europeu:

- a adoção do conteúdo doutrinário rochdaleano por um período de aproximadamente 80 anos;
- na fase atual, o desafio ao idealismo e a busca do cooperativismo em se firmar como economia de mercado.

Ainda conforme tal autor, as primeiras cooperativas surgiram no final do século XIX, no setor de consumo e de crédito dos centros urbanos.

A primeira foi fundada na cidade de Limeira, no estado de São Paulo, em 1891, seu nome era Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica.

Em 1894, foi fundada a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro, na época, Distrito Federal. Em 1895, Carlos Alberto Menezes organizou a Cooperativa do Proletariado Industrial de Camaragibe, em Pernambuco. Esta última tinha como objetivo atender os empregados da fábrica do então organizador.

O ano de 1902 marcou o início de um movimento natural, tipo Raiffeisen³. O grande colaborador deste movimento foi o padre suíço Theodoro Amstadt, que trabalhava entre os colonos alemães. Neste período, foram criadas as Caixas Rurais, também chamadas cooperativas de crédito, no estado do Rio Grande do Sul.

Várias outras foram fundadas a partir deste período. Cooperativas de crédito para atender, principalmente, o setor rural e bancos populares, as de consumo, na maioria, atendiam funcionários de empresas e servidores públicos.

Conforme Pereira (1993), após este período, outras cooperativas foram criadas, tais como: Cooperativa Internacional da Lapa, fundada em 1908, na cidade de São Paulo; Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista, criada em 1911; no Rio Grande do Sul e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea, fundada em 1913.

O ano de 1929 foi um marco de grandes crises econômicas e o cooperativismo, de certa forma, ofereceu condições de defesas para o setor agrícola. A partir desta época, houve um grande crescimento das cooperativas agrícolas.

³ De acordo com Rambo (2000), o movimento Raiffeisen surgiu na Alemanha e tinha como lema "um por todos, todos por um".

De acordo com Menegário (2000), foi a partir do ano de 1932 que ocorreu o aparecimento de um maior número de cooperativas, como consequência de campanhas divulgadas por órgãos públicos e de assistência ao cooperativismo.

Numa análise da evolução do cooperativismo brasileiro, percebe-se a existência de duas correntes distintas: a primeira, do cooperativismo urbano, formada pelas cooperativas que satisfaziam às necessidades da população urbana, a segunda, composta pelas cooperativas de produção. Além disso, até 1960, as cooperativas urbanas eram bem mais numerosas, apesar da população da época ser essencialmente agrícola, Pereira (1993).

Após este período, a situação se inverteu, as cooperativas urbanas ficaram praticamente estagnadas e as rurais se desenvolveram.

Mesmo ocorrendo esta inversão, nota-se que as cooperativas de trabalho se desenvolveram a partir de 1960.

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, o final da década de 50 marcou a produção agrícola brasileira. A partir deste período, ocorreram mudanças, tanto no contexto produtivo quanto na comercialização. Na produção, passou-se a utilizar a mecanização e insumos modernos. Na comercialização a busca pelas operações em escala.

Na opinião de Bastos (2001), a Lei 5.764 de 16/12/1971 possui orientação notadamente empresarial, isto impulsionou a redução do número de cooperativas no período de 1970 e 1980. Outro fator que também contribuiu para estas mudanças foram as exigências impostas pelo mercado internacional e mesmo o mercado

interno. Sendo assim, as pequenas cooperativas ficaram impossibilitadas de sobreviver, frente ao acirramento da concorrência.

Ainda de acordo com Bastos (2001), no desejo de sobreviver à acirrada competição, as cooperativas passaram a utilizar os mesmos instrumentos, métodos organizacionais e operacionais empregados nas empresas capitalistas, o que de determinada forma levam a inviabilizar o princípio da participação efetiva e do controle democrático, fazendo com o que a cooperativa se descaracterizasse de seus objetivos principais.

Diante do exposto, nota-se que o cooperativismo no Brasil não é um movimento recente, apresenta alguns problemas, porém mostra números expressivos no contexto econômico do país, conforme se trata a seguir.

1.3.2 O Cenário Atual

O cooperativismo apresenta-se, atualmente, como uma importante força econômica no País. De acordo com a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2003), são mais de 7,3 mil cooperativas, reunindo cerca de 5,7 milhões de associados em todo território brasileiro.

Ainda de acordo com o referido órgão, as cooperativas brasileiras são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalentes a 6% do Produto Interno Bruto e pela geração de mais de 182 mil empregos diretos.

A tabela a seguir, elaborada pela OCB demonstra o número de cooperativas existentes em cada estado, bem como o número de cooperados destas cooperativas e o número de empregados:

TABELA 1
Número de Cooperativas/cooperados e Empregados por Estado

Estado	Cooperativas	Cooperados	Empregados
ACRE	36	5.422	126
ALAGOAS	72	20.205	1.768
AMAPA	62	2.581	161
AMAZONAS	91	14.635	721
BAHIA	396	113.031	2.764
CEARÁ	302	87.099	2.641
DISTRITO FEDERAL	231	101.798	1.450
ESPÍRITO SANTO	155	68.991	3.802
GOIÁS	193	75.832	5.478
MARANHÃO	177	18.497	542
MATO GROSSO	196	116.595	3.993
MATO GROSSO DO SUL	88	29.338	2.416
MINAS GERAIS	805	585.790	22.401
Subtotal	2.804	1.239.814	48.263
PARÁ	232	96.269	977
PARAÍBA	138	29.164	957
PARANÁ	208	190.582	32.028
PERNAMBUCO	249	105.190	2.323
PIAUÍ	92	15.775	521
RIO DE JANEIRO	1.201	213.950	7.217
RIO GRANDE DO NORTE	145	72.755	1.430
RIO GRANDE DO SUL	747	875.810	34.454
RONDÔNIA	102	11.037	412
RORAIMA	28	964	11
SANTA CATARINA	315	628.332	14.452
SÃO PAULO	1.000	2.271.147	38.108
SERGIPE	63	9.001	246
TOCANTINS	31	2.928	627
TOTAL	7.355	5.762.718	182.026

FONTE: Núcleo de Banco de Dados da OCB
disponível em <<http://www.ocb.org.br/estatisticasdez.2003>>

A seguir, apresenta-se o número de cooperativas por ramo, com os respectivos números de cooperados e empregados.

TABELA 2			
Número de Cooperativas/cooperados e Empregados por Ramo			
Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
AGROPECUÁRIO	1.519	940.482	110.910
CONSUMO	158	1.920.311	7.219
CRÉDITO	1.115	1.439.644	23.291
EDUCACIONAL	303	98.970	2.874
ESPECIAL	7	2.083	6
HABITACIONAL	314	104.908	2.472
INFRA-ESRUTURA	172	575.256	5.500
MINERAL	34	48.830	35
PRODUÇÃO	113	9.559	315
SAÚDE	878	261.871	23.267
TRABALHO	2.024	311.856	4.036
TURISMO E LAZER	12	396	2
TRANSPORTE	706	48.552	2.099
TOTAL	7.355	5.762.718	182.026

FONTE: Núcleo de Banco de Dados da OCB
disponível em <<http://www.ocb.org.br/estatisticasdez.2003>>

Em nível regional, o cooperativismo apresenta-se da seguinte forma:

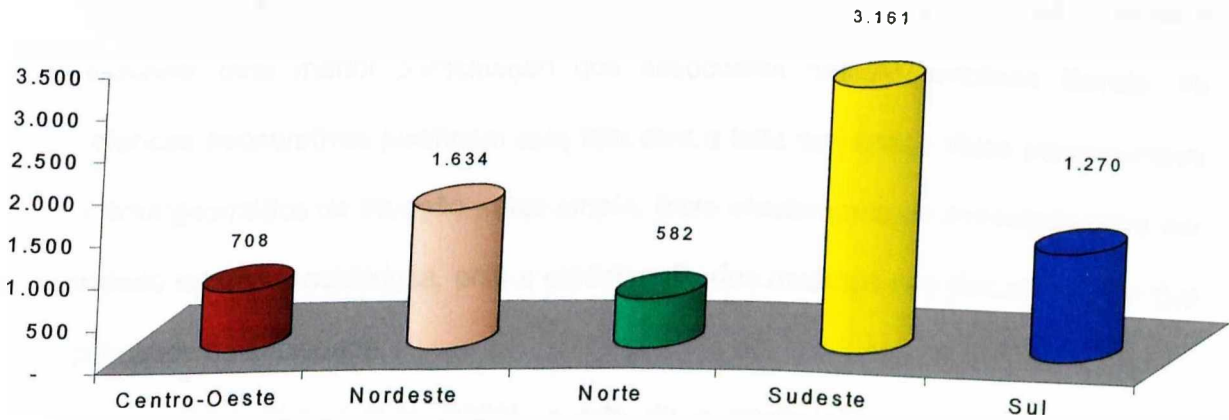


GRÁFICO 1 – Cooperativas por Regiões
FONTE: Núcleo de Banco de Dados da OCB
disponível em <<http://www.ocb.org.br/estatisticasdez.2003>>

Com base nos dados apresentados, observa-se que o cooperativismo apresentou um crescimento considerável nos últimos anos. Além disso, a execução do mesmo possibilita a gestão econômico-financeira de forma coletiva, a produção autônoma, o que, de certa forma, poderá resolver grande parte dos problemas de trabalho e renda no nosso país, Rech (2000).

Conforme Panzutti (1997), quando o objeto de análise é a sociedade cooperativa, é preciso considerar, além da dimensão econômica, aspectos inerentes a esse tipo de sociedade, como por exemplo, as forças vivas que justificam esse tipo de sociedade. A organização cooperativa tem a finalidade de atender aos interesses dos associados e constituem em espaços de reivindicação e representação de uma parcela importante da sociedade, seus associados.

Ainda de acordo com Panzutti (1997), o crescimento empresarial das cooperativas tem sido analisado como um problema, pois, quando isto ocorre há uma tendência ao afastamento da liderança em relação às suas bases. Não diferente das demais, esse crescimento nas cooperativas agropecuárias tende a provocar uma menor participação dos associados nas Assembléias Gerais. As referidas cooperativas justificam este fato com a falta de espaço físico para reuniões e área geográfica de atuação muito ampla. Esse afastamento do associado deve ser tratado de forma cuidadosa, pois a participação dos mesmos nas decisões é um dos princípios da sociedade.

Para Bialoskorski (2002), o fato de o cooperado ser ao mesmo tempo proprietário e cliente da cooperativa leva a conflitos internos. Além disso, não há separação entre propriedade e controle, haja vista que a administração das

cooperativas é exercida pelos próprios cooperados. Os representantes eleitos para os cargos de presidência e diretoria passam por um processo político nas eleições, o que pode levar a uma gestão em nome de um ou mais grupos de interesses. Quando isso ocorre, normalmente os conflitos são iminentes, o que é muito prejudicial à sociedade de forma geral.

Zylberstajn (1994), analisa a gestão das cooperativas com base na teoria de *agency*⁴. O autor explica que nas empresas de capital aberto o risco de mudanças no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital. Para o autor no caso das cooperativas, tal incentivo é pouco relevante, pois as mudanças no controle das cooperativas são incomuns.

Bialoskorski (2002), explica que o cooperado pode objetivar seu próprio bem-estar em detrimento da eficiência da cooperativa.

A relação de "agency" entre o associado e a cooperativa faz parte da gestão, quando a cooperativa tem uma estratégia de incentivo nas relações de contrato com o associado. Este incentivo pode reduzir os oportunismos e os custos de "agency", elevando a eficiência da empresa pelo incremento da preferência de operação. (BIALOSKORSKI 2002, p. 6),

Segundo Berton (1999), a gestão das cooperativas é muito importante, já que elas não são sociedades privadas. Para garantir tomadas de decisões coerentes, seria necessário utilizar todos os instrumentos de gestão. Ainda segundo

⁴ Nesta teoria a relação agente-principal é definida como um contrato, pelo qual uma ou mais pessoas (principal) incumbem outra(s) pessoa(s) (agente) para desenvolver algum trabalho no seu interesse.

o mesmo autor, a falta de planejamento estratégico, o não investimento em recursos humanos e o desconhecimento da estrutura de capitais são fatores que podem justificar os problemas de gestão.

Argolo (2002) argumenta que a combinação de "associação e empresa" é determinante para que o funcionamento das cooperativas ultrapasse a dimensão econômica e adentre, significativamente, no campo social. Esta peculiaridade da cooperativa, ainda que seja considerada uma vantagem, lhe proporciona dificuldades, normalmente refletidas em sua gestão.

A respeito das informações contábeis, nas cooperativas, a contabilidade ainda deixa muito a desejar, visto que são utilizados modelos de relatórios destinados às sociedades capitalistas sem nenhuma adequação. Além disso, as cooperativas, de maneira geral, não divulgam relatórios sociais, demonstrando um comportamento essencialmente econômico.

De acordo com Arrigoni (2000), a prática contábil adotada pelas cooperativas é uma adaptação daquela utilizada pelas empresas com finalidade lucrativa. Sendo assim, ao utilizar relatórios contábeis com enfoque apenas econômico-financeiro, ocorre uma parcialização na divulgação das informações. Este procedimento não reflete o seu principal objetivo, "o social".

Além da falta de informações, os administradores das cooperativas ainda têm que enfrentar o problema da equiparação das mesmas às sociedades capitalistas, sob o ponto de vista tributário, o que tem ocasionado muitas discussões judiciais.

Para melhor entendimento, Lima (1997) enfatiza uma das peculiaridades das cooperativas: na sociedade cooperativa, a pessoa do sócio passa à frente do elemento econômico e as conseqüências da pessoalidade da participação são profundas.

A existência da sociedade cooperativa justifica-se pela prestação desinteressada de serviços aos associados que a compõem. Caso exista a intenção da cooperativa, enquanto sociedade jurídica, de lucrar, em detrimento do associado, tem-se a descaracterização da entidade, transformando-a em sociedade pertencente ao âmbito das sociedades de capital.

O estudioso do assunto, Lima, define bem o modelo de sociedade cooperativa :

..parece-nos que a peculiaridade da cooperativa não é a ausência de lucro, mas a inexistência de receita como pessoa jurídica, o que realmente repercute na questão tributária, em face de ser uma sociedade de prestação de serviços (exclusivamente aos sócios).

Assim, cientificamente, qualquer que seja o seu ramo e objeto de aglutinação de seus cooperados, as cooperativas: a) se restringem a prestar serviços; b) não possuem resultados; e c) não têm receita operacional. (LIMA, 1997 p. 63-64).

Enquanto empreendimento econômico, as cooperativas não poderão fugir da execução de planejamentos, haja vista a necessidade das organizações. No entanto, o desempenho econômico satisfatório não assegura distribuição igualitária aos associados, nem mesmo que os objetivos sociais estejam sendo plenamente atendidos.

Neste aspecto, concorda-se com Zangheri *et al.* (2000), a respeito da importância dos associados frente às ações da cooperativa:

O desafio é colocar as pessoas sempre no centro das preocupações e das ações da organização cooperativa, pois os maiores entraves à sua atuação não são apenas de ordem técnica, mas envolvem relações de poder e dominação, conflitos entre grupos heterogêneos que podem reproduzir,

dentro da organização, um modelo de desigualdade. (ZANGHERI *et al.* 2000 p. 97).

A gestão transparente, a confiança mútua entre associados e representantes e a demonstração dos resultados do empreendimento são de grande importância na consecução dos objetivos da sociedade.

As cooperativas são organizações com características peculiares e diferenciam-se entre si normalmente no ramo em que atuam, a seguir demonstra-se a forma como elas são classificadas.

1.4 Classificação das Cooperativas

A primeira classificação das cooperativas no Brasil foi dada pelo Decreto Lei 22.239, artigo 21, conforme demonstrado a seguir:

Classificação das Cooperativas			
I	Produção agrícola	IX	Crédito
II	Produção industrial	X	Seguros
III	Trabalho (profissional ou de classe)	XI	Construção de casas populares
IV	Beneficiamento de produtos	XII	Editoras e de cultura intelectual
V	Compras em comum	XIII	Escolares
VI	Vendas em comum	XIV	Mistas
VII	Consumo	XV	Centrais
VIII	Abastecimento	XVI	Federações

QUADRO 5 - Primeira Classificação das Cooperativas
FONTE: Decreto Lei 22.239, artigo 21

Esta classificação foi muito criticada na época, pois se restringia apenas a um elenco exemplificativo de cooperativas segundo a sua atividade.

A Lei n.º 5.764/71, artigo 6º, incisos I, II e III classifica as sociedades cooperativas em três modalidades:

- singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de no mínimo 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- confederações de cooperativas as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Na sociedade cooperativa, ao contrário de outras sociedades, o que determina a constituição de cooperativas do segundo grau (centrais ou federações) é o interesse da base das cooperativas singulares.

Como o objeto de estudo deste trabalho são cooperativas agropecuárias, trata-se abaixo das características deste ramo de cooperativas.

1.4.1 Cooperativas Agropecuárias

Conforme Rech (2000), as cooperativas agropecuárias são as mais comuns no Brasil. Essas cooperativas têm como finalidade organizar as atividades econômicas e sociais dos seus associados, produtores rurais. Ao colocar à disposição dos mesmos uma série de serviços, geralmente, essas cooperativas dedicam-se a:

- comercializar, de forma comum, a produção entregue pelos sócios. Neste processo de venda, a cooperativa poderá encarregar-se da classificação, padronização, armazenagem, beneficiamento ou industrialização dos

produtos recebidos, buscando sempre obter os melhores preços no mercado.

- Distribuir, aos associados, bens de produção e utilidades necessárias às suas atividades agropecuárias. Além disso, poderá intermediar o abastecimento de gêneros alimentícios, roupas e outros produtos para a casa e família.
- Ofertar serviços de pesquisa, assistência técnica, administrativa, social e educacional.
- Promover a integração entre associados e famílias, além disso, com a comunidade.

Segundo Panzutti (1997), a cooperativa recebe antecipadamente as contribuições de seus associados na proporção dos serviços utilizados por eles. Ou seja, ao repassar a produção para ser comercializada ou para comprar insumos, o associado da cooperativa pagará uma taxa sobre a operação. Posteriormente, após a venda no mercado, o cooperado recebe o preço de mercado menos a taxa. Quando o cooperado recebeu antecipadamente o valor da produção, ele receberá a diferença entre o adiantamento e o preço de venda alcançado pela cooperativa, menos a taxa.

Ainda segundo Panzutti (1997), ao final do período, realiza-se um levantamento das despesas e contribuições pagas pelo associado. Quando as contribuições (receitas para as cooperativas) forem maiores que as despesas, houve "sobra bruta", que retornarão para o cooperado na proporção direta das suas

operações com a cooperativa, depois de deduzidos os fundos obrigatórios: 10% para o Fundo de Reserva e 5% para o FATES.

Como exemplos de cooperativas agropecuárias, temos as cooperativas de trigo e soja do Rio Grande do Sul e as de leite em vários estados do Brasil. Atualmente, os maiores exemplos são de cooperativas que se transformaram em agroindústrias. Nestas, o sócio entrega toda a sua produção. Há, nestes casos um fortalecimento da cooperativa, devido ao volume de negócios. Por outro lado, a relação com o associado fica fragilizada, já que o mesmo é praticamente obrigado a entregar sua produção para cooperativa, sem mesmo discutir preços.

No meio rural é comum a existência de cooperativas mistas, ou seja, aquelas que combinam as atividades de produção e consumo. Estas cooperativas funcionam como setores de beneficiamento e industrialização, além do simples recebimento de produtos colocados pelos sócios.

Segundo a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (dez./2003), são estes os números das cooperativas agropecuárias:

- Cooperativas em atividade: 1.519
- Total de agricultores associados: 940.482
- Empregos diretos nas cooperativas: 110.910
- Total de pessoas diretamente vinculadas às cooperativas : 1.051.392
- Total de pessoas indiretamente vinculadas às cooperativas: 5.256.960
- Total de cooperados, familiares e agregados: 6.308.352

As cooperativas agropecuárias apresentaram a seguinte evolução, desde 1994:

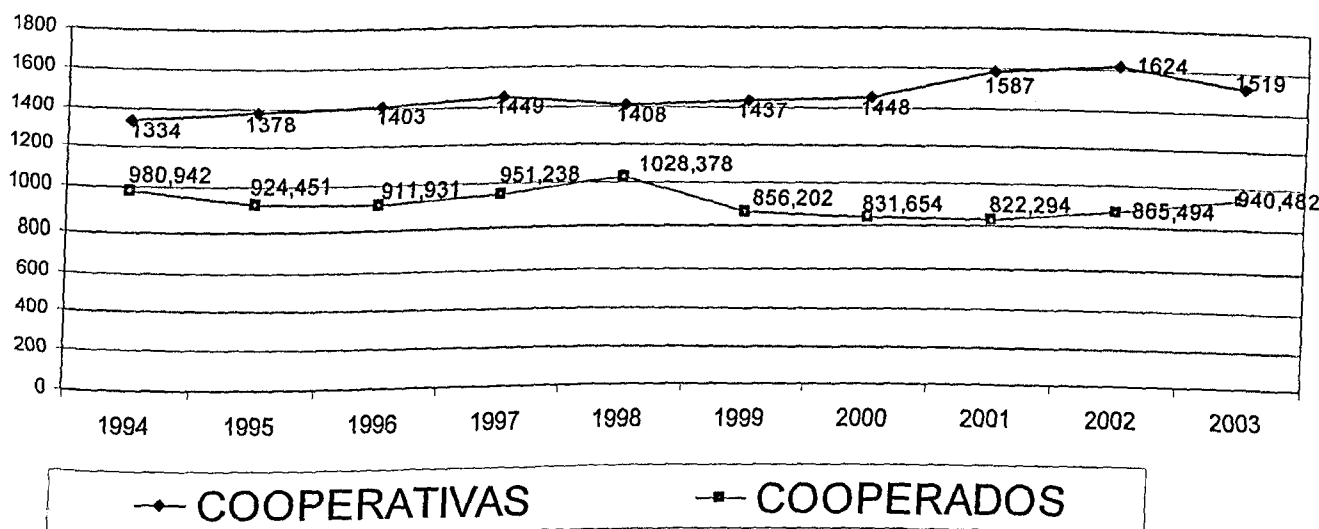


GRÁFICO 2 – Evolução das Cooperativas Agropecuárias
 FONTE: Núcleo de Banco de Dados da OCB
 disponível em <<http://www.ocb.org.br/estatisticasdez.2003>>

No que se refere à produção agrícola brasileira, as cooperativas agropecuárias apresentam a seguinte participação:

TABELA 3

Participação das Cooperativas na Produção Agrícola

Trigo	62,19%	Cevada	44,19%
Aveia	39,21%	Leite	39,70%
Algodão	38,91%	Suínos	31,52%
Soja	29,40%	Café	27,97%
Alho	22,40%	Uva	19,17%
Milho	16,68%	Arroz	11,36%
Feijão	11,18%		

FONTE: Núcleo de Banco de Dados da OCB
 disponível em <<http://www.ocb.org.br/estatisticasdez.2003>>

Com base nos dados apresentados, observa-se a participação significativa das cooperativas agropecuárias no cenário econômico do país. Julga-se importante ressaltar não só este aspecto, pois, há também o social, onde, apesar de não serem

divulgadas estatísticas, sabe-se que, isoladamente os produtores rurais, principalmente os de menor porte, não conseguiriam manter-se no mercado, caso não estivessem associados às cooperativas.

Como qualquer outra organização as cooperativas sujeitam-se a uma base legal, no tópico seguinte apresenta-se uma retrospectiva da legislação cooperativista brasileira.

1.5 Legislação Cooperativista Brasileira

De acordo com Polônio (2001), o primeiro dispositivo legal sobre cooperativas foi o Decreto 979 de 06/01/1903. Tal decreto regulava as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais, como também das cooperativas de produção e de consumo.

Conforme o autor, o marco da formalização legal do cooperativismo só ocorreu com o Decreto 22.239, de 19/12/1932.

Na década de 60 várias mudanças ocorreram em termos legais, como a criação do Estatuto da Terra e a base legal sobre cooperativas de crédito e habitacionais.

O chamado período da renovação legal e estrutural, contemplou a promulgação da Lei 5764, de 16/12/1971.

No último período, houve a promulgação da nova Constituição Federal, em 05/10/1988, incluindo artigos disciplinando as cooperativas e ainda possibilitando liberdade de constituição.

A partir desta fase, considera-se que o movimento cooperativista brasileiro iniciou uma nova fase de desenvolvimento.

Apesar das alterações feitas na Constituição Federal com relação ao sistema cooperativista brasileiro, a Lei 5.764/71 ainda não foi totalmente adaptada à nova realidade, Lima (1997).

Esta lei define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Ela é composta de 18 capítulos básicos, assim distribuídos:

Da Política Nacional de Cooperativismo.

- I Das Sociedades Cooperativas.
- II Do Objetivo e Classificação das Sociedades Cooperativas.
- V Da Constituição das Sociedades Cooperativas.
Dos Livros.
 - I Do Capital Social.
 - II Dos Fundos.
 - III Dos Associados.
 - X Dos Órgãos Sociais.
Fusão, Incorporação e Desmembramento.
 - I Da Dissolução e Liquidação.
 - II Do Sistema Operacional das Cooperativas.
 - III Da Fiscalização e Controle.
 - IV Do Conselho Nacional de Cooperativismo.
 - V Dos Órgãos Governamentais.
 - VI Da Representação do Sistema Cooperativista.

VII Dos Estímulos Creditícios.

VIII Das Disposições Gerais e Transitórias.

Alguns artigos desta Lei foram revogados, em função das alterações da Constituição Federal, como aqueles referentes à interferência estatal na constituição das cooperativas e os referentes à fiscalização.

Lima (1997), comenta aspectos que julgou importantes, para compreensão da estrutura e funcionamento das cooperativas.

Aspectos societários: Regula a sociedade cooperativa a Lei n.º 5.764 de 16/12/1971, com as alterações dadas pela Lei n.º 7.231/ 84, além da Constituição Federal art. 174, parágrafo 2º.

Sendo assim, a sociedade cooperativa é uma modalidade de sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, não sujeitas à falência, e de natureza civil.

Tem por finalidade a prestação de serviços aos associados para o exercício de uma atividade comum, econômica, sem que objetive o lucro.

Estas características distinguem as cooperativas das demais sociedades, principalmente no que se refere à finalidade desta modalidade de sociedade.

Elementos diferenciadores de outras sociedades:

- Forma Constitutiva - A sociedade cooperativa será constituída por deliberação da assembléia geral de seus fundadores.

O instrumento a ser utilizado poderá ser a ata da assembléia geral, onde deverá constar a denominação da entidade, local da sede e objeto, nome,

nacionalidade, idade, estado civil, profissão e residência dos associados, valor e número de quotas-partes de cada um e aprovação do estatuto social da sociedade. Além disso, necessita-se da relação dos associados eleitos para órgãos de administração e fiscalização da cooperativa.

Para obter autorização de funcionamento e, conseqüentemente, adquirir personalidade jurídica, a cooperativa deverá apresentar a ata da assembléia geral juntamente com o estatuto social devidamente assinados pelos sócios fundadores à Junta Comercial.

- Formação do Quadro Social - A adesão é voluntária e não existe número máximo de associados. Porém, exige-se o mínimo de 20 (vinte) associados, pessoas físicas, para que seja possível constituir uma cooperativa.

A lei permite que sejam admitidas pessoas jurídicas nas cooperativas, desde que estas tenham, por objeto, atividade idêntica ou correlata à das pessoas físicas que compõem a cooperativa, ou que a pessoa jurídica não possua finalidade lucrativa.

- Capital Social - Nas cooperativas, o capital social é variável, aumentando ou diminuindo na proporção do número de associados. Além disso, as quotas-partes não podem ser cedidas a terceiros.

O valor mínimo do capital será fixado pelo Estatuto Social, considerando que o capital é dividido em quotas-partes e o valor de cada quota-parte não poderá ser superior ao maior salário mínimo vigente no país.

- Representatividade/administração - A cooperativa é administrada com base no princípio de decisão da assembléia. O quorum para funcionamento da

assembléia geral e da tomada de decisões é baseado no número de associados e não na representatividade do capital social.

Executivamente, a cooperativa é administrada por uma diretoria ou por um conselho de administração, conforme determinar o estatuto social. Além da diretoria, normalmente, existe o conselho fiscal, encarregado de fiscalizar as contas da sociedade.

Todos os membros que compõem os órgãos de administração são eleitos em Assembléia Geral. Conforme a Lei 5.764/71, artigo 47, o Conselho de Administração é composto exclusivamente de associados com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

- Sobras Líquidas Resultantes das Operações - As sobras líquidas resultantes do exercício da atividade retornam ao associado, proporcionalmente às operações realizadas.

- Objeto Social - O objeto das cooperativas poderá ser serviço ou comércio, porém, viabilizar a atividade de seus associados é sua finalidade maior. Sendo assim não será voltada à exploração de atividade econômica específica. Isto é verificado porque as cooperativas, enquanto estruturas organizacionais, não visam ao lucro.

- Denominação - No que se refere à denominação, é obrigatória a utilização da expressão "cooperativa".

- Estatuto Social e Livros - O estatuto social das sociedades cooperativas deverá atender aos requisitos da Lei n.º 5.764/71, art. 21, incisos I a X, no qual, obrigatoriamente, constarão os seguintes elementos:

- denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e data do balanço geral;
- direitos e deveres dos associados e normas para representação nas assembleias gerais;
- capital mínimo, valor da quota-parte, integralização e devolução;
- formas de rateio das sobras e perdas da sociedade;
- formas de administração e fiscalização dos respectivos órgãos, bem como mandato e formas de substituição dos representantes;
- formalidades para convocação de assembleias;
- formas de dissolução da sociedade;
- processo de alienação ou exoneração de bens móveis da sociedade;
- modo de reforma do estatuto;
- número mínimo de associados.

Para controle e escrituração, as cooperativas manterão os seguintes livros:

1. matrícula dos associados;
2. atas das assembleias gerais;
3. atas dos órgãos de administração;
4. atas do conselho fiscal;
5. demais livros contábeis obrigatórios.

- Dissolução e liquidação - A sociedade cooperativa dissolver-se-á de pleno direito quando a assembléia geral assim determinar, podendo ser em função do término do prazo de duração; ou pela consecução de seus objetivos predeterminados; ou ainda, pela redução do número mínimo de associados.

Além disso, a dissolução poderá ser solicitada judicialmente, a pedido de algum associado.

No processo de dissolução deliberado pela assembléia geral, serão nomeados os liquidantes e um conselho fiscal para acompanhar todo o processo.

Na opinião de Rech (2000), os instrumentos existentes na legislação brasileira que regulam as vidas das cooperativas são de procedência conservadora. Para o autor, a Lei 5.764/71 impôs uma estrutura muito rígida na organização cooperativa, limitando o seu desenvolvimento.

Conforme citado a Lei 5.764/71 ainda não foi adaptada à Constituição Federal de 1.988. Além disso, em 06 de novembro de 1999, o senador Eduardo Suplicy apresentou no Senado Federal o Projeto de Lei 605, que propunha alterações significativas na legislação das cooperativas, o referido projeto foi arquivado. Fatos assim demonstram o descaso existente com relação às cooperativas, no Brasil.

A seguir discutem-se as contradições das sociedades cooperativas.

1.6 O Cooperativismo e suas Contradições

Na sociedade cooperativa, a pessoa do sócio deve passar à frente do elemento econômico e, as consequências da pessoalidade da participação são profundas.

De acordo com Argolo (2002, p. 43), “a cooperativa é uma sociedade de pessoas que se organizam em bases democráticas visando, através da cooperação, alcançar fins comuns.”

Do ponto de vista econômico, acredita-se que através da cooperativa, os associados objetivam organizar socialmente a sua atividade produtiva e gerir seus negócios.

Ainda, segundo Argolo, a interpretação das cooperativas geralmente movimenta-se em dois extremos: por um lado, ela é considerada exclusivamente do ponto de vista econômico, ou seja, equipara-se à empresa de capital; e, por outro, pode ser vista apenas do ponto de vista sócio-político e ideológico.

Segundo Lima (1997), a sociedade cooperativa é considerada uma “sociedade auxiliar”, cuja existência é justificada pela prestação desinteressada de serviços aos associados que a compõem. Caso exista a intenção da cooperativa, enquanto sociedade jurídica, de lucrar em detrimento do associado, tem-se a descaracterização da entidade, transformando-a em sociedade pertencente ao âmbito das sociedades de capital.

Segundo Arrigoni (2000, p. 2), “no que se refere ao aspecto econômico seu objetivo maior é gerar resultado positivo, o suficiente, para garantir o alcance dos objetivos sociais.”

Observa-se, nesta discussão que as cooperativas atuam no limite entre o econômico e o social. Bastos (2001), argumenta que os desafios do cooperativismo são: 1) encontrar mecanismos que permitam conciliar ou reconciliar a expansão da organização cooperativa, enquanto empresa de negócios, com a possibilidade de

controle democrático e da participação efetiva dos associados na gestão da organização; 2) atuar frente às contradições, em favor de mudanças estruturais mais profundas.

Na opinião de Argolo (2002), no processo produtivo as cooperativas buscam a criação de bens e serviços. Para tanto devem combinar e/ou transformar um conjunto de bens e serviços em produtos a serem entregues aos consumidores. Além disso, o cenário econômico mundial tornou-se sofisticado e competitivo, exigindo uma maior profissionalização.

Nessa busca pela profissionalização, as cooperativas têm contratado empresas de consultorias para definir mudanças na busca pela competitividade. Este fato, muitas vezes, provoca um distanciamento da cooperativa não só dos associados, mas também dos seus objetivos sociais.

Além dos aspectos elencados, as cooperativas, juntamente as outras formas de organização social, têm se mostrado como alternativas de inserção privilegiada, o que lhes confere atenção especial na atualidade. O fato de estas organizações fugirem da lógica capitalista faz com que a sociedade as coloque como possibilidade para uma nova lógica de produção, intercâmbio e consumo, Pires (2003).

Argolo (2002), considera que as cooperativas enfrentam uma contradição: manter-se competitivas num mercado globalizado, realizando acordos e concorrendo com empresas não cooperativas como multinacionais que, muitas vezes, não respeitam comunidades ou fronteiras.

Sendo assim, existe uma dimensão sócio-econômica interna e outra externa. Em nível interno, ela relaciona-se com os associados e estes, entre si. Este

relacionamento deve estar baseado na filosofia cooperativista. Do ponto de vista externo, a cooperativa deve assumir um comportamento capitalista, inserindo-se nas relações econômicas vigentes na sociedade, porém, sem atrelar seus interesses aos objetivos do capital.

Há, portanto, uma aparente contradição enfrentada por esta sociedade: manter-se competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, conservar uma participação ativa dos seus cooperados.

1.7 A Cooperativa como Sociedade Participativa

Comentou-se, no item 1.3, os princípios cooperativistas, dentre estes, destacam-se a participação do associado e a preocupação com a sociedade.

Irion (1997), considera três fases na relação das cooperativas com a sociedade:

Na primeira fase, as ações da cooperativa voltam-se para seu ambiente interno, buscando integrar e atender as demandas do seu quadro social. Na segunda, há uma busca pela eficiência e melhoria na qualidade de serviços prestados, ou seja, a preocupação é a evolução econômica. Por último, a cooperativa amplia seu leque de benefícios não só para os sócios, mas, também, para a comunidade. Nesta fase, ocorre a integração com o público externo na busca pela educação, consciência ecológica e melhoria da qualidade de vida da população.

Mesmo admitindo a existência de fases na relação com a sociedade, o papel principal da cooperativa é proporcionar o bem-estar social de seus cooperados, pois estes são participantes da mesma. Na qualidade de dono o associado tem o direito de estar presente no processo de indicação e escolha dos dirigentes; de ser informado sobre o andamento das atividades da cooperativa; de apresentar críticas e sugestões e ser consultado na tomada de decisões importantes. Na condição de usuário, o associado tem direito de usufruir todos os serviços e benefícios proporcionados pela sociedade, tanto do ponto de vista técnico, educacional ou social, como no plano de comercialização de produtos ou aquisição de insumos.

Arrigoni (2000) considera as cooperativas participantes do sistema social com o qual ela interage. Nesta relação, estão envolvidos: cooperados, empregados, fornecedores, clientes e outros. Desses relacionamentos, decorrem as responsabilidades para com o social.

As cooperativas desenvolvem ações no sentido de contribuir para melhoria da qualidade de vida de seus associados, implementam projetos de formação técnica dos cooperados produtores, viabilizam a aquisição de insumos e outros produtos utilizados nas propriedades rurais.

Ao reconhecer o papel desempenhado por estas sociedades, torna-se necessária a adoção de meios, como o Balanço Social, que divulguem as ações implementadas pelas cooperativas, não somente do ponto de vista contábil financeiro, mas principalmente do social.

Sendo assim, o objetivo do próximo item é discutir sobre O Balanço Social enquanto recurso para a divulgação do resultado não somente econômico, mas também do ponto de vista social das organizações.

1.8 Balanço Social

A discussão acerca da responsabilidade das empresas, na prestação de contas de seu desempenho, levou à tona um conceito novo:

Contabilidade Social, que pode ser compreendida como uma parte da ciência contábil que procura estudar os impactos dos fenômenos patrimoniais nas entidades (especificamente em relação aos funcionários), na sociedade e no meio ambiente. (KROETZ, 2000, p. 53)

A Contabilidade Social requer uma gestão eminentemente participativa e comprometida com todas as camadas do sistema social e organizacional. Ela deve ser estudada, teorizada e efetivada não de forma isolada da Contabilidade Financeira, pois somente as duas poderão suprir as necessidades informativas dos usuários.

Segundo Kroetz (2000), o novo perfil tecnológico, econômico e social requer informações atualizadas refletindo as mutações patrimoniais não somente no aspecto financeiro, mas também no social e no ecológico.

Uma vez reconhecida a insuficiência da contabilidade financeira enquanto medida, registro e interpretação de fatos econômicos, torna-se necessária a criação do Balanço Social para suprir essa lacuna.

Para Tinoco (2001), Balanço Social é:

...um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas e sociais, do

desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários, entre estes os funcionários. (Tinoco, 2001, p.14).

Neste conceito, percebe-se a consciência da dupla missão da empresa, ou seja, ser um agente econômico e social, reconhecendo a sua responsabilidade de reciprocidade e a necessidade da informação formatada através do Balanço Social.

Conforme Tinoco (2001), a experiência na elaboração do Balanço Social é bem recente. Nos Estados Unidos ocorreu, na década de 60, como também na França, Alemanha e Inglaterra, o mesmo tipo de ação.

Com relação à elaboração deste relatório, destaca-se a França, considerado o primeiro país do mundo a possuir uma lei sobre Balanço Social. Nos demais países europeus, o Balanço Social já está difundido, apesar da não existência de legislação específica.

De acordo com Kroetz (2000), as características dos modelos de Balanço Social nos Estados Unidos tiveram origem nas universidades e enfatizaram aspectos sociais públicos relativos à diminuição da violência e à melhoria da relação empresa x consumidores.

Na Europa, a ênfase foi dada ao planejamento humano e social na empresa. Na França, a proposta dos pesquisadores buscou a reunião de dados estatísticos correntes como forma de explorar os problemas sócio-econômicos da nação.

Esses movimentos significaram uma pressão social, no sentido de exigir mudanças nos procedimentos não só de profissionais, mas da própria Contabilidade, considerada responsável pela divulgação das ações empresariais.

Como modelos de Balanço Social Kroetz (2000) coloca:

- a) *Social Audit*: (modelo norte-americano) traduzido em termos monetários, como quantificador de vantagens e prejuízos sociais, e que visa completar futuramente o balanço financeiro tradicional. Tem como objetivo cuidar da imagem da empresa;
- b) *Bilan Social*: proposta francesa que deu origem à Lei nº. 77.769, de 12-7-77, baseada na idéia de conciliação com os trabalhadores;
- c) *Die Sozialbilanz*: estilo alemão que tenta sintetizar os dois modelos existentes (americano e francês). (KROETZ, 2000, p. 56).

Em Portugal, a adesão ao Balanço Social ocorreu por intermédio da Lei 141/85, que teve suporte no projeto da ex Acção Social Democrata Independente. Esta ação foi amplamente criticada, dado que se restringia ao preenchimento de um relatório anexo à referida lei.

Ainda de acordo com Kroetz (2000), países como Alemanha, França, Suíça e Chile, destacam-se pelo fato de sediarem empresas que estudam e publicam Balanços Sociais. Estes relatórios servem de suporte aos novos estudos e abordagens para pesquisadores. Entretanto, a adoção de modelos novos requer adaptações à realidade local, principalmente sob o ponto de vista dos usuários internos e externos.

O modelo latino-americano mescla a experiência americana e européia e objetiva a humanização da empresa com a criação de propostas participativas. Tais propostas auxiliam o desenvolvimento de focos de democracia.

Portanto, foi com este cenário que, em meados de 1976, um grupo de estudiosos ligados à ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, Uniapac Brasil e à Fundação Fides divulgaram uma proposta de Balanço Social compatível à nossa realidade.

No item seguinte comenta-se a experiência brasileira com relação ao Balanço Social.

1.8.1 A Experiência Brasileira

Conforme Tinoco (2001), o início dos estudos em torno da responsabilidade social no Brasil, iniciou-se nos anos 60, com a criação da ADCE- Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas.

Esta associação, conforme Torres (2001), tinha como princípio o fato de que as empresas, além de produzirem bens e serviços, deviam assumir uma função social a ser realizada em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade.

Apesar da existência da ADCE, a conjuntura nacional do período não era propícia para mudanças, em função da falta de liberdade e restrições impostas pela ditadura militar.

Ainda de acordo com o autor, entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, no contexto da crise do modelo de desenvolvimento baseado na ação e na proteção estatal, o papel das empresas, bem como a postura dos empresários frente ao mercado, entraram num processo de redefinição e reestruturação. Verificou-se um amplo processo de transformação envolvendo não só o setor empresarial, mas também a sociedade civil.

Houve neste período também um crescimento da participação popular através das organizações da sociedade civil e ONGs, o que acabou influenciando as ações empresariais.

Toda essa discussão relativa à ética e atuação empresarial, resultou em investimentos em áreas sociais que anteriormente eram ocupadas pelo Estado. Além disso, na busca pela adaptação aos novos tempos, as empresas iniciaram

mudanças nas relações com funcionários, fornecedores e, ao mesmo tempo, passaram a atuar de maneira diferente em relação ao meio ambiente e comunidades mais próximas.

De acordo com Torres (2001), à medida que estas ações foram crescendo, surgiu a necessidade e o interesse em torná-las públicas. Inicialmente, foram utilizados relatórios regulares. Depois, evoluíram em forma e conteúdo, recebendo a denominação de Balanço Social.

Em 1984, foi publicado o relatório de atividades sociais da Nitrofertil, empresa estatal que se situava no Estado da Bahia, conforme Torres (2001).

A Telebrás também publicou um relatório das suas atividades sociais em meados da década de 80. O Banco do Estado de São Paulo elaborou e publicou um Balanço Social no início dos anos 90.

Ainda sob a ótica de Torres, a partir de 1993 várias empresas passaram a realizar ações sociais e ambientais de forma mais efetiva, ao mesmo tempo em que estas organizações começaram a divulgar seus balanços sociais de forma mais freqüente.

Para Kroetz (2000), o grande interlocutor e defensor das mudanças na década de 90, foi o sociólogo Herbert de Souza – Betinho. O sociólogo lutou incansavelmente para realizar um sonho, a implantação de um Balanço Social adequado à realidade brasileira.

Betinho promoveu algumas campanhas como o combate à fome e a luta contra a Aids. Em todas elas, contou com o apoio de muitas empresas e

empresários. Este trabalho acabou fortalecendo a idéia de que a participação das empresas nas ações sociais e ambientais era saudável e necessária (Torres, 2001).

O autor citado considera os anos 90 como um período de novas práticas corporativas no Brasil. De um lado, a retirada do Estado dos setores mais tradicionais e a reafirmação dos valores liberais e de mercado. De outro, a consolidação de novos valores políticos e econômicos, fortalecendo e difundindo a expressão responsabilidade social.

Segundo Tinoco (2001), em novembro de 1997, o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, em parceria com a Gazeta Mercantil, lançaram o selo do Balanço Social. Como forma de estimular a participação das empresas na divulgação do balanço social proposto pelo órgão.

Para Tinoco (2001), várias outras ações marcaram esse período, tais como: cursos, palestras, pesquisas acadêmicas, seminários, etc. O resultado destas atividades inspirou as deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling, a apresentarem um Projeto de Lei defendendo a publicação do Balanço Social por empresas privadas com mais de 100 funcionários e por todas as empresas públicas. Porém, o mesmo não chegou a ser votado pelo Congresso Nacional.

Torres (2001) afirma que outras iniciativas surgiram em diversas cidades como a Resolução 05/98, em São Paulo, que facultou a todas as empresas a apresentação do Balanço Social. No mesmo ano, em Porto Alegre, a Lei Municipal 8.118 criou o Balanço Social e selo de cidadania para as empresas estabelecidas no âmbito daquele município. A Câmara Municipal Uberlândia – MG instituiu o título de

Desempenho Comunitário e Empresarial aos estabelecimentos que se destacassem na execução de projetos sociais. Em Santo André- SP, também em 1998, a Lei 7.672 criou o Selo de Empresa Cidadã, destinado às empresas que instituísem e apresentassem qualidade no Balanço Social.

Em 1999, a CVM - Comissão de Valores Mobiliários apresentou um anteprojeto de reformulação da Lei 6.404/76 no qual introduziu a Demonstração do Valor Adicionado – (DVA), como uma demonstração contábil obrigatória. Além disso, o referido anteprojeto cita a necessidade das empresas divulgarem, através de notas explicativas ou demonstrações complementares, informações de natureza social e de produtividade.

A justificativa para esse movimento é a necessidade da transparência nas ações, porque cada vez mais a entidade aparece como resultado da coalizão de interesses entre os diferentes grupos sociais.

Conforme Tinoco (2001), as informações sociais e econômicas devem caminhar e serem divulgadas juntas. A elaboração e publicação do Balanço Social pelos empresários, constitui-se no melhor exemplo de *accountability*.⁵

Kroetz (2000) cita como objetivo genérico do Balanço Social, suprir as necessidades identificadas de informação de caráter social e ecológico.

Como objetivos específicos, o autor apresenta:

⁵ De acordo com Tinoco (2001) *accountability* representa a obrigação que as organizações têm de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

- demonstrar, em conjunto com os demais relatórios contábeis, a solidez e estratégia de crescimento da empresa, bem como os indicadores das contribuições da mesma para a qualidade de vida da sociedade;
- apresentar as interações sociais da empresa com o governo, clientes, fornecedores e outros;
- promover melhorias no controle interno, buscando a confirmação de uma gestão orientada para o social e ecologicamente correta;
- medir os impactos das informações apresentadas no Balanço Social nos aspectos da imagem e marca da empresa;
- servir de instrumento para negociações entre empresa e representantes dos funcionários.

Verifica-se que o Balanço Social sobrepõe-se a uma estrutura organizacional concebida para outros objetivos. Tinoco (2001) comenta que internamente os serviços operacionais preparam informações de gestão e repassam aos diversos setores, enquanto os serviços funcionais geram informações e tratam aquelas de outros departamentos. Além disso, elaboram documentos destinados ao ambiente externo da empresa.

Na elaboração do Balanço Social, busca-se utilizar o máximo de indicadores disponíveis pela empresa. Neste processo, três departamentos funcionais participam ativamente:

1. departamento de pessoal com as informações sobre funcionários;
2. departamento de contabilidade através dos relatórios contábeis, os quais traduzem a situação patrimonial e financeira da empresa;

3. departamento de sistema de informação, enquanto responsáveis pela preparação das informações financeiras e não financeiras da empresa.

Kroetz (2000), distingue algumas fases na implementação do Balanço Social, destacando-se:

1. fase política – tomada de consciência por parte da entidade, reconhecendo não só a necessidade de elaboração do Balanço Social, como também a responsabilidade social da empresa. Nesta fase busca-se o envolvimento de todo o quadro organizacional.
2. fase operacional – implantação do Balanço Social no aspecto operacional. Etapa em que se realiza a coleta, o tratamento e a geração de informações.
3. fase de gestão - nesta fase, os objetivos sociais e ecológicos passam a ser considerados, no momento da tomada de decisão. Além disso, o Balanço Social passa a subsidiar o planejamento estratégico da empresa.
4. fase de avaliação – etapa em que ocorre a avaliação dos procedimentos utilizados na preparação e comunicação das informações. Período em que acontece a retroalimentação do sistema, onde não só os resultados do Balanço Social são reavaliados, como também todo o processo.

Segundo Tinoco (2002), a inserção das questões econômicas, ambientais e de cidadania às questões sociais ampliou o escopo do Balanço Social, ou seja, o relatório passou a compreender:

a) o Balanço Social em sentido restrito (balanço de pessoas) – onde geralmente são apresentadas informações sobre:

- o *peçoal* - descrição das relações de trabalho existentes na empresa; o ingresso no mercado de trabalho; a evolução ao longo do período; a forma utilizada pelas empresas para estimular a formação e promoção dos trabalhadores; as condições de vida, trabalho, higiene e segurança.
- O *emprego* – quantificação e apresentação do pessoal, em termos de volume de pessoas, sexo, instrução, idade, tipos de contrato. Além disso, análises e comparações de períodos passados para verificar a evolução.
- *Remuneração e outros benefícios* – apresentação dos gastos com pessoal, em termos de salários e benefícios. Esta divulgação pode ser em classes salariais, categorias profissionais ou mesmo em número de pessoas ocupadas por sexo e grau de instrução.

b) DVA – Demonstração do Valor Adicionado – Tinoco (2002) ressalta a importância deste relatório no sentido de enriquecer a informação contábil e social, principalmente para o usuário externo. A DVA permite avaliar o desempenho econômico e social das organizações por meio do valor econômico agregado aos bens e serviços adquiridos de terceiros. Este valor é o resultado da diferença entre o total da produção de bens e serviços e o custo dos recursos adquiridos de terceiros. O referido relatório mostra também os diferentes grupos sociais que interagem com a empresa.

Julgamos, até, que quando os contadores no Brasil passarem a utilizar essa metodologia terão dado um grande passo, no sentido de aproximarem a Contabilidade Comercial (geral) da Contabilidade Nacional. Como sabemos, as contas nacionais no Brasil são hoje elaboradas tomando por base dados estatísticos, muitas vezes estimados, que podem estar enviesados. Na medida em que as entidades fossem obrigadas a publicar nos seus relatórios contábeis o valor adicionado (pelo menos as grandes e médias empresas) ter-se-ia informação mais fidedigna e mais equitativa. (TINOCO, 2002, p. 66 e 67).

O autor alerta para o fato de que a DVA tem sido elaborada fora do sistema de informações contábeis das empresas, portanto não está sujeita a procedimentos de controle e pode conter distorções.

c) Balanço Ambiental - conforme Tinoco (2001), este relatório teve sua origem no Balanço Social e pode comportar informações físicas e monetárias. A base de tal apresentação é dupla:

- Os reportes entre dados físicos e dados monetários devem permitir acumular, ao menos parcialmente, as insuficiências em matéria de avaliação;
- A colocação em paralelo dos dois sistemas de dados permite evidenciar os custos específicos, que representam os investimentos antipoluição segundo setores. (TINOCO, 2001, p. 102).

Ainda para Tinoco, despoluir é pouco dispendioso em alguns casos, outros não. Entretanto, a obtenção de resultados em matéria de despoluição é extremamente onerosa.

A necessidade de informações é uma exigência cada vez maior da sociedade. Questões ambientais, ecológicas e sociais fazem parte do cenário mundial. Este fato tem desafiado a Contabilidade, já que a sociedade quer informações sociais amplas e transparentes.

Outro fator que tem contribuído para estas mudanças é a quebra do paradigma de que lucro gera emprego, renda, prosperidade e bem-estar. A realidade

tem mostrado o contrário, principalmente sob o aspecto da ecologia e meio ambiente.

Tinoco (2002), comenta que a principal dificuldade na elaboração do Balanço Ambiental é a mensuração e identificação correta dos ativos e passivos envolvidos, bem como o padrão de acumulação, de forma a facilitar a operacionalização do processo contábil. Além disso, há necessidade de difusão de uma cultura empresarial convergente, no sentido de divulgar adequadamente os danos ambientais efetivos ou potenciais, resultantes das atividades econômicas.

d) Responsabilidade social da empresa – conforme Tinoco (2002), a grande responsabilidade social da empresa consiste em gerar renda e emprego. Estes postos de trabalho gerados devem ser distribuídos de forma mais eqüitativa, em relação àqueles envolvidos na sua geração.

As organizações devem buscar a adequada satisfação de clientes e parceiros nas atividades. Além disso, devem divulgar e dar transparência aos agentes sociais e a toda sociedade, acerca de suas relações econômicas, financeiras, sociais, ambientais e responsabilidade pública, por intermédio da divulgação do Balanço Social.

Desta tomada de consciência nasce o conceito de responsabilidade social corporativa que se caracteriza pelo fato de que decisões e resultados das empresas vão muito além do universo de seus sócios e empregados. Fica evidente também que os compromissos da empresa excedem o universo daqueles já compulsórios, tais como: obrigações fiscais, trabalhistas e legislação ambiental.

A adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais são necessárias, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental, conforme Tinoco (2002).

A tomada de uma postura pró-responsabilidade social indica ganhos tangíveis para as empresas, na forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, como melhoria da imagem institucional, assim como a criação de um ambiente interno e externo favorável, Tinoco (2001).

As cooperativas são organizações que também estão inseridas no contexto de responsabilidade social, pela própria forma de constituição como também pelas ações sociais. Desta forma torna-se relevante discutir Balanço Social, no âmbito destas organizações.

1.8.2 Balanço Social e a Divulgação das Ações das Cooperativas

Arrigoni (2000), considera a sociedade cooperativa como uma forma de organização com grande relevância no aspecto social. Além disso, o FATES é o grande caracterizador deste papel assumido por estas sociedades.

De acordo com o autor, a contabilidade aplicada às cooperativas deve considerar as peculiaridades deste tipo societário. Sendo assim, deve haver disponibilidade das informações que evidenciem, não somente o resultado econômico, mas, sobretudo, o social. Há uma tendência em valorizar mais a dimensão econômica em detrimento da social. Em muitos casos, chega-se ao

extremo de utilizar indicadores econômico-financeiros, como aqueles empregados em outros modelos de sociedades, para avaliar o desempenho da cooperativa.

Para Arrigoni (2000), as cooperativas precisam definir junto aos associados os serviços a serem prestados ao social. O privilégio, apenas do aspecto econômico, desvia a sociedade cooperativa de seus autênticos objetivos.

Diante do desequilíbrio observado com relação à informação contábil das cooperativas, procurou-se constituir o Balanço Sócio-Cooperativo.

Louis (1984), afirma que a primeira experiência de constituição do referido relatório foi na França. O objetivo era avaliar as cooperativas em relação aos aspectos demográficos, à participação no capital, à promoção das cooperativas, à formação, à informação-consulta-decisão, ao ambiente interno e ao orçamento social. A Confederação das Cooperativas de Produção acreditava que estes dados proporcionariam ao usuário conclusões sobre cada cooperativa, bem como do conjunto. Entretanto, havia contradições entre o balanço proposto e a realidade, o que culminou no fracasso do projeto.

Em 1979, as cooperativas francesas adequaram-se à legislação local do Balanço Social, aplicando-o à realidade deste tipo societário.

As cooperativas argentinas não divulgam Balanço Social. Elas apresentam relatório referente ao seu desempenho social. As informações mais comuns, contidas no relatório são o uso do fundo educacional e capacitação; as relações com entidades superiores; a assistência técnica; as relações com entidades e as obras comunitárias, Arrigoni (2000).

Em termos de Brasil, o que se verifica são as organizações representativas das cooperativas, definindo modelos e indicadores para as cooperativas associadas. Cada associada elabora o relatório individualmente, e ao final os dados são consolidados e divulgados num Balanço Social único da respectiva organização.

A OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná já adotou este procedimento, visto que elaborou em 2004, o Balanço Social consolidado das cooperativas associadas ao órgão, no que se refere ao exercício de 2003.

A OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, elaborou em 2004, um modelo de Balanço Social para as cooperativas mineiras. A proposta é que o modelo também seja elaborado pelas cooperativas vinculadas ao órgão e ao final, as informações sejam consolidadas num Balanço Social da OCEMG. Este modelo pode ser verificado no anexo 1, deste trabalho.

O IBASE também desenvolveu um modelo de Balanço Social para cooperativas, conforme anexo 2.

Os dois modelos propostos reúnem informações importantes sobre as cooperativas. Entretanto, julga-se que o modelo elaborado pela OCEMG apresenta mais clareza e objetividade quanto às informações solicitadas para preenchimento. Além disso, a proposta da OCEMG no sentido de consolidar os dados das cooperativas mineiras registradas junto ao órgão é muito interessante, pois seria uma forma de apresentar a situação do cooperativismo no estado.

1. 9 Considerações Finais do Capítulo

O terceiro setor assumiu nos últimos anos, grande importância no cenário mundial, principalmente por se mostrar como alternativa na minimização de alguns problemas de cunho político e econômico.

No contexto do terceiro setor, as cooperativas também têm sido vistas enquanto alternativas de associação e promotoras de bem-estar social aos associados. Entretanto, estudar o cooperativismo não é tarefa fácil, principalmente levando-se em conta os desafios enfrentados por estas sociedades.

Um dos grandes desafios destas organizações diz respeito à transparência nas ações sociais. Afirmar-se isso por dois aspectos: primeiro, o associado precisa estar ciente das ações administrativas da cooperativa; segundo, as cooperativas são fundadas com o objetivo principal de promover o bem-estar de seus cooperados. Sendo assim, os resultados sociais devem se sobrepor aos econômicos/financeiros.

A OCEPAR já divulga Balanço Social. Entretanto apesar da existência deste tipo de iniciativa as cooperativas ainda continuam adotando uma divulgação de resultados que privilegia os aspectos puramente econômicos, aspectos estes que as colocam muito próximas às empresas lucrativas.

Neste capítulo discutiram-se as contradições do modelo de sociedade cooperativa, não só do ponto de vista da legislação, mas também da própria ação. Neste sentido o desafio maior para estas organizações consiste em manterem-se ativas economicamente e socialmente, ou seja, atender aos objetivos para os quais foi constituída.

CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Conforme citado na introdução, o objetivo deste trabalho é analisar as ações administrativas das cooperativas agropecuárias na promoção do bem-estar de seus associados. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa em quatro cooperativas agropecuárias, todas localizadas no estado de Minas Gerais na região do Triângulo Mineiro.

As cooperativas estão localizadas nos seguintes municípios: Uberaba, Uberlândia, Araxá e Prata.

Neste capítulo, apresentam-se inicialmente as categorias de análise e pressupostos; em seguida os dados da pesquisa e suas análises. Na descrição dos dados, utilizou-se um nome fictício para a organização e não foram divulgados os nomes dos entrevistados.

Os documentos foram analisados através das técnicas de análise de conteúdo e documental. Cada cooperativa foi analisada de forma isolada. Ao final do trabalho realizou-se uma análise conjunta com o objetivo de identificar divergências e similaridades quanto às ações administrativas adotadas.

2.1 Pressupostos e Categorias de Análise

Na introdução deste estudo comentou-se sobre as transformações que ocorreram nas cooperativas agropecuárias nas últimas décadas. Baseando-se nestas transformações, pretende-se analisar a categoria “tamanho da organização”, para compreender se quanto maior a estrutura da cooperativa, maior a chance da

mesma desvirtuar-se dos seus objetivos principais: promoção social e representatividade.

Além disso, busca-se compreender, com base nas relações estabelecidas com associados, através de reuniões em comunidades, realização de Assembléias e projetos desenvolvidos, se os objetivos sociais propostos em estatuto ainda prevalecem. Para isso, analisa-se a categoria “ações sociais.”

Nas empresas com fins lucrativos, a participação dos sócios está vinculada a uma participação nos lucros. Nas cooperativas, o associado busca a utilização dos serviços da sociedade.

Estes serviços disponibilizados aos associados são considerados de fundamental importância para o bom desempenho da cooperativa e do cooperado. Em função disso, analisa-se também “a oferta de serviços” aos associados, por julgar que o DAC é a linha direta entre cooperativa e associado, na medida em que promovendo a capacitação desse produtor/cooperado, a cooperativa estará contribuindo para geração de renda do mesmo e, conseqüentemente, promovendo o seu bem-estar.

A “divulgação dos resultados sociais” será a quarta e última categoria de análise a ser considerada. Esta categoria foi escolhida por entender que os resultados sociais em organizações como as cooperativas, assumem grande importância, visto que o bem-estar dos associados é uma das razões da existência da cooperativa. Sendo assim deve haver transparência não só na divulgação dos resultados econômicos, mas também dos resultados sociais.

Na análise dos dados foram considerados os seguintes pressupostos:

- As cooperativas, como organizações de terceiro setor, são constituídas sem objetivo de lucro e, assim, o resultado social deve sobrepor ao resultado econômico.
- A obrigatoriedade de constituição do FATES, como também a sua indivisibilidade foi definida na Lei 5.764/71, a cooperativa aplica os recursos desse fundo de forma a priorizar o bem-estar do associado.
- Com o crescimento da cooperativa, há uma tendência em aumentar tanto a oferta de serviços aos associados como também o distanciamento entre associado e os responsáveis pela tomada de decisões.
- A busca por objetivos puramente econômicos provoca uma inversão de valores: a razão instrumental⁶ passa a prevalecer em detrimento da substantiva⁷.
- Há uma tendência no sentido de equiparar as cooperativas a empresas. O que leva a um fortalecimento das relações econômicas em detrimento das relações sociais. Como consequência a comunicação é afetada e o distanciamento dos associados é inevitável.
- Os relatórios contábeis possibilitam o acompanhamento da situação da cooperativa por parte do associado e da comunidade. Além de divulgar os resultados econômico-financeiros, é necessário apresentar também o resultado social.

Uma vez conhecidas as categorias de análise e os pressupostos, apresentam-se os casos pesquisados e a análise dos dados.

⁶ Razão instrumental baseia-se na concepção de que os fins justificam os meios, ou seja as ações são calculadas e utilitaristas, Ramos (1989).

⁷ Razão substantiva está pautada no diálogo e na comunicação, Ramos (1989).

2.2 - Cooperativa A

2.2.1 - Histórico

Em 30 de novembro de 1958, 59 produtores rurais uniram-se, objetivando buscar melhores condições de comercialização da produção de queijo. Para atender a este objetivo, naquele ano, foi fundada a Cooperativa A que, além de viabilizar a comercialização do referido produto, buscava atender à demanda de insumos para a produção agrícola.

Alguns anos após, uma multinacional instalou-se na região e os produtores rurais passaram a comercializar o leite *in natura*. Tal fato causou uma queda na produção de queijos e, conseqüentemente, um declínio da cooperativa. Essas dificuldades fizeram com que a cooperativa passasse a vender apenas insumos agrícolas.

De 1964 a 1989, a cooperativa viveu um período desfavorável. Mesmo assim, ela realizou investimentos, construiu armazéns no setor de café e grãos e adquiriu máquinas para beneficiamento. Ao longo destes anos, a cooperativa acumulou dívidas equivalentes a três vezes o seu faturamento mensal no mesmo período.

Em 1989, a nova diretoria decidiu mudar os rumos da cooperativa. Para tanto, foram realizados um saneamento financeiro e mudanças estruturais com o intuito de eliminar os vícios. Em maio de 1991, a Cooperativa A adquiriu o Posto de Recepção e Resfriamento de Leite da Embaré, retomando a comercialização do

leite. A cooperativa passou da condição de cooperativa de consumo para agropecuária.

Na busca pela melhoria da atividade leiteira, a cooperativa implantou em 1992 a fábrica de ração e suplementos minerais. Além disso, ela adquiriu uma misturadora de grânulos e silos graneleiros.

Em 1996, a cooperativa implantou em parceria com SEBRAE/MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais, um projeto de assistência gerencial denominado Educampo, com objetivo de profissionalizar o produtor, além de melhorar a qualidade dos produtos fornecidos à cooperativa.

Em 1999, a cooperativa ampliou a fábrica de ração, implantou uma peletizadora e passou a realizar comercialização a granel.

No ano 2000, a Cooperativa A iniciou o projeto de granelização do leite. Ele foi implantado como parte das exigências do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite, instituído em 1999, pelo Governo Federal. Neste programa, toda a produção de leite oriunda das Regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste teria que sair resfriada da propriedade. Em função disto ocorreu uma reorganização do quadro social, ou seja, alguns produtores que não se dispuseram a investir na compra de tanques para resfriamento do leite, foram excluídos do quadro de associados por não atenderem às exigências legais.

Em 2001, a Cooperativa A estendeu o projeto Educampo para os produtores de café. Instalou o CDI – Centro de Documentação e Informação e, até o ano atual,

continua buscando a profissionalização dos seus associados, bem como de seus funcionários.

Conforme o estatuto da referida cooperativa, são estes seus objetivos sociais:

Art. 2 – A sociedade objetiva, com base no interesse comum e na colaboração recíproca a que se obrigam seus associados, promover:

O estímulo o desenvolvimento e a defesa de suas atividades econômicas de caráter comum;

A venda comum, da produção agrícola ou pecuária nos mercados convenientes e conforme interesses da sociedade;

Parágrafo 1º - Para consecução de seus objetivos, a cooperativa poderá conforme as suas conveniências ou situação econômico-financeira:

- a) Transportar do local de produção para suas dependências os produtos de origem vegetal ou animal, de seus associados, ou até mesmo para os mercados nacionais quando houver conveniência;
- b) Beneficiar, padronizar, armazenar industrializar e registrar marcas quando for o caso, bem como realizar expurgo de produtos agrícolas armazenados de associados ou terceiros, funcionar como Armazéns Gerais;
- c) Adquirir na medida em que o interesse social aconselhar, gêneros alimentícios e artigos de uso doméstico ou pessoal para fornecimento a seus associados, bem como implementos, máquinas, máquinas agrícolas, fertilizantes, defensivos, sementes, produtos veterinários, rações, demais artigos ou produtos de uso e consumo na agropecuária, enfim tudo quanto se relacionar com o interesse comum e com o objetivo da cooperativa;
- d) Obter recursos para fazer os financiamentos de custeio de lavouras e investimentos para associados pelo repasse do crédito rural, na medida em que for possível, e que o interesse social aconselhar;
- e) Prestar serviços de assistência técnica ao associado, mediante credenciamento nos órgãos competentes e convênios com instituições financeiras, para elaboração de planos, projetos técnicos e integrados, orientação técnica e fiscalização, inclusive atuação no crédito educacional do crédito rural.

(Fonte: ESTATUTO DA COOPERATIVA –A, p. 7-8).

Com relação aos fundos obrigatórios de reserva e FATES, o estatuto recomenda que no exercício em que houver sobras líquidas, a cooperativa destinará 20% (vinte por cento) destas sobras para o fundo de reserva e 10% (dez por cento) para o FATES.

Sobre os serviços a serem atendidos pelo FATES, o estatuto assegura que eles poderão ser executados mediante convênios com entidades públicas e

privadas/especializadas. O estatuto também assegura que os serviços destinam-se aos associados, seus familiares e aos empregados da cooperativa.

2.2.2 Dados Sócio-econômicos

A Cooperativa A conta com uma média de 692 associados. Dentre estes, 303 são fornecedores de leite. A cooperativa, além de captar e comercializar o leite, comercializa café, soja e milho e dispõe de uma fábrica de rações e suplementos e uma loja de insumos e silos para armazenagem de grãos. Atualmente, a Cooperativa A atende aos municípios de Araxá, Perdizes, Ibiá, Tapira e Serra do Salitre .

O faturamento médio da cooperativa, anualmente, gira em torno de 3,3 milhões de reais. Abaixo, demonstra-se o resultado dos últimos anos.

TABELA 4

Resultado dos Últimos 5 anos - Cooperativa A

ANO	SOBRAS / PERDAS – Valores em R\$
1999	886.506,00
2000	570.002,00
2001	(679.275,00)
2002	586.997,00
2003	412.495,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa
Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

As sobras apuradas em cada exercício social recebem a destinação prevista em estatuto, ou seja, são constituídos os fundos e calculados os juros sobre o capital. Após a constituição dos fundos obrigatórios e pagamento dos juros sobre o capital investido pelos associados, caso ainda haja sobras, este valor é rateado entre os associados, de acordo com a movimentação destes com a cooperativa, durante o exercício social.

Com relação à constituição do FATES, a situação dos últimos cinco anos é a seguinte:

TABELA 5

Volume de Recursos Destinados ao Fates – Cooperativa A

ANO	FATES – Valores em R\$
1999	88.649,00
2000	56.999,00
2001	-
2002	58.700,00
2003	41.249,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

De acordo com informações obtidas junto à Cooperativa, os recursos do FATES são oriundos apenas das sobras do exercício social, uma vez que a cooperativa não realiza atos não cooperativos. Além disso, os recursos do referido fundo são aplicados em assistência técnica e educacional e o Conselho de Administração é quem decide onde aplicar os recursos.

No ano 2000, observa-se que as despesas do DAC foram inferiores ao valor do FATES. Nos demais anos, as despesas são superiores.

TABELA 6

Despesas Anuais do DAC- Cooperativa A

ANO	DESPESAS MÉDIAS DO DAC- Valores em R\$
1999	186.926
2000	13.756
2001	94.535
2002	251.923
2003	272.406

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

Em entrevista, o diretor presidente afirmou que a Cooperativa A tem conseguido manter o preço do leite estável, mesmo em períodos de safra, reafirmando a posição de que a cooperativa visa o bem-estar do associado. Quanto à função social da cooperativa, o entrevistado acredita que é uma consequência da função econômica, ou seja, é necessário um resultado econômico satisfatório para que o social seja implementado.

2.2.3 Projetos de Assistência Técnica e Projetos Sociais

A assistência técnica foi iniciada em 1992, porém de forma corretiva. A partir de 1995, a cooperativa identificou a necessidade de oferecer não só assistência corretiva, mas, principalmente, a preventiva. Em 1996, foi iniciado o Projeto Educampo, em parceria com o SEBRAE – MG. A Cooperativa A foi pioneira na implementação deste projeto.

O projeto Educampo possui um corpo técnico composto por duas equipes, sendo cada formada por três profissionais: um médico veterinário, um agrônomo e um técnico agrícola. O projeto atende 94 empresas rurais. Ocorrem eventuais oscilações mensais em virtude da saída/ingresso de produtores no Educampo, porém são pouco expressivas. Em 1996, eram 25 empresas rurais. Em 1999, 85 propriedades. Em 2002, 84 e, finalmente, em 2004, alcançou 94 participantes.

Os produtores participantes do projeto Educampo recebem efetivamente assistência técnica e gerencial, prevista contratualmente. As ações do projeto visam, justamente, ao aumento da produtividade agropecuária e, conseqüentemente, da lucratividade e da qualidade de vida do produtor rural.

A cooperativa não oferece assistência técnica aos associados não participantes do projeto Educampo. Eles são livres para contratar estes serviços.

Em relação à comunidade, a Cooperativa A disponibiliza o CDI – Centro de Documentação e Informação, que possui biblioteca, videoteca, internet, jornais e revistas (locais/estaduais/nacionais). O Centro oferece livre acesso para escolas, funcionários, associados e filhos, para pesquisas por várias vias de informação.

A cooperativa não desenvolve projetos com funcionários. Ela se limita a custear 50% das mensalidades escolares e a oferecer convênio médico.

2.2.4 Comunicação com os Cooperados

A Cooperativa A comunica-se com seus associados, através de jornal, telefone, internet, etc. Aos sábados a cooperativa apresenta um programa denominado “Momento Rural”, numa rádio local.

O jornal tem edição mensal de 2.000 exemplares e divulga não só notícias da cooperativa, como também artigos técnicos e outros assuntos de interesse dos associados. A cooperativa desenvolve um trabalho de organização do quadro social. São realizadas reuniões mensais em 08 comunidades, Município de Perdizes (Antinha – Cerrado); Município de Ibiá (Argenita); Município de Tapira (Alto da Serra); Município de Araxá (Córrego do Sal, Urbana, Itaipu, Morro da Mesa), atendendo a 72% dos cooperados fornecedores de leite.

Nestas reuniões, são realizadas palestras, debates e pré-assembléias. Os assuntos tratados podem ser sugeridos pelos cooperados. Neste trabalho de

organização do quadro social são envolvidos outros setores da cooperativa, bem como técnicos de órgãos públicos da comunidade.

Apesar de todos estes recursos que favorecem a comunicação com os associados, a participação dos mesmos nas assembleias é pequeno, conforme se observa no quadro abaixo:

DATA	PRESENCAS
30/03/2000	*295
15/09/2000	36
15/03/2001	*476
15/04/2002	41
31/03/2003	61
16/02/2004	91

* Assembleias para eleição de membros da diretoria

QUADRO 6 - Número de Associados Presentes às Assembleias – Cooperativa A
 FONTE: Setor de Comunicação da Cooperativa

De acordo com a diretoria da cooperativa, nos últimos anos, a luta tem sido no sentido de conscientizar os cooperados acerca de seus direitos e de suas obrigações. Na opinião do presidente, os cooperados devem se sentir donos da cooperativa, e ao mesmo tempo reconhecer os ganhos obtidos.

A prestação de contas do exercício social é realizada em assembleias, conforme previsto no estatuto. Os relatórios divulgados limitam-se àqueles exigidos por lei. Com relação às ações sociais, não há uma política definida de divulgação e quando é realizada, a divulgação é feita via *folder*.

2.2.5 Análise do Caso

Para facilitar a compreensão e análise, os dados coletados foram sistematizados e elencados às respectivas categorias, conforme quadro a seguir:

CATEGORIA	ASPECTOS PESQUISADOS	COOPERATIVA - A
Tamanho da Organização	Número de Associados Ativos	692
	Faturamento Médio Anual	3,3 milhões
	Classificação Registro OCENMG	8ª
	Patrimônio Líquido	4,8 milhões
	Atos não cooperativos	Não
Ações Sociais	Resultado Anual 1999	886.506
	2000	570.002
	2001	-679.275
	2002	586.997
	2003	412.495
	Projetos Sociais	-
	comunidade	Sim
	associados	Sim
	funcionários	Não
	Organização do quadro social	Sim
	Comunicação	-
	jornal	Sim
	reuniões gerais	Sim
	reuniões comunidades	Sim
	outros	Sim
	Participação em Assembléias	Média 160 cooperados
	Recursos FATES 1999	88.649
	2000	56.999
	2001	-
	2002	58.700
	2003	41.249
Divulgação de resultados sociais	Elabora relatório dos Resultados Sociais	Não
Oferta de Serviços	Estrutura Serviços	-
	Indústria Laticínios	Sim
	Fábrica ração	Sim
	Silos para grãos	Sim
	Supermercado	Não
	Loja produtos agropecuários	Sim
	Posto combustível	Não
	Despesas DAC 1999	186.926
	2000	13.756
	2001	94.535
	2002	251.923
	2003	272.406
	Projetos de Capacitação	Não
	Projeto Educampo	Sim
	Assistência Técnica Corretiva	Não
	Outros	Não

QUADRO 7 - Ações administrativas da Cooperativa A

FONTE: elaborado pela autora, conforme pesquisa realizada.

Com base nos dados levantados verificaram-se alguns pontos que merecem destaque e que serão tratados a seguir.

Dentre as cooperativas pesquisadas, a Cooperativa A é a menor, porém, conta com uma diretoria experiente que ocupa o cargo desde 1995. Além disso, com grande atuação junto aos órgãos ligados ao cooperativismo, haja vista que o diretor presidente da cooperativa é vice-presidente da OCEMG.

A cooperativa está bem estruturada. Em entrevista realizada com o diretor presidente, foi possível perceber que a estratégia adotada pela cooperativa privilegia o aspecto econômico. O exemplo claro é o Projeto Educampo realizado pela cooperativa em parceria com o SEBRAE. O projeto tem como objetivo oferecer uma assistência diferenciada, conforme citado no item 2.2.3, mas, ele representa a transferência de parte dos custos de assistência para os cooperados participantes do projeto, uma vez que a cooperativa custeia apenas parte do projeto.

De acordo com o presidente, a estrutura de serviços oferecida aos cooperados é enxuta e focada em resultados. Em função disto, a cooperativa não mantém supermercado e posto de combustíveis, pois na visão do entrevistado a comercialização de produtos alimentícios via supermercados, bem como combustíveis, apresenta uma margem de retorno muito pequena. Sendo assim, essa atividade não interessa para cooperativa

Entretanto, apesar do forte apelo econômico da Cooperativa A, observa-se que há uma preocupação grande em relação à organização do quadro social. Uma prova disto é a manutenção pela cooperativa, de uma equipe responsável pela comunicação que além de realizar reuniões em comunidades, promover encontros

entre filhos e esposas de cooperados, ainda mantém o programa semanal de rádio e o jornal mensal, onde são divulgadas notícias da cooperativa e artigos técnicos.

Outra estratégia interessante adotada pela cooperativa é o CDI - Centro de Documentação e Informação, que oferece um vasto acervo informativo (livros, revistas, jornais, fitas de vídeo, etc.) onde cooperados e a comunidade podem fazer empréstimos. Além de empréstimos, o CDI conta com espaços para leitura e pesquisas. Com este projeto, a cooperativa atinge vários objetivos: aproxima o cooperado da cooperativa, o que é positivo; divulga o cooperativismo enquanto filosofia; desperta no cooperado a curiosidade em conhecer novas técnicas de produção e manejo da propriedade e ainda presta um serviço à comunidade, visto que o CDI recebe alunos do ensino médio para realização de pesquisas.

No que se refere aos objetivos propostos em estatuto, observa-se o cumprimento parcial dos mesmos, exemplo disto à assistência técnica ofertada aos associados. Conforme informações obtidas junto a cooperativa, a assistência oferecida atualmente é somente através do Projeto Educampo. Sendo assim, os produtores que não participam do referido projeto não são assistidos.

Em síntese, a Cooperativa A pode ser considerada bem estruturada, com resultados econômicos positivos, porém com fragilidades no ponto de vista social, tendo em vista a pouca participação dos associados.

2.3 - Cooperativa B

2.3.1 - Histórico

A Cooperativa B foi fundada em 21 de fevereiro de 1965, pela iniciativa de 22 produtores rurais. Em primeiro de agosto do mesmo ano, a cooperativa entrou em atividade. Apesar das dificuldades enfrentadas, a cooperativa sempre buscou novos investimentos. Em 1970, ela adquiriu as instalações de beneficiamento de leite da empresa Pádua e Cia. Dois anos depois, a cooperativa criou o armazém e adquiriu a fábrica de manteiga, bem como a marca Rádio.

Durante toda a década de 70, vários outros investimentos foram feitos, tais como: a construção de novas fábricas, a compra de terrenos e a aquisição do secador de grãos e outros.

Em 1981, foi inaugurado o novo supermercado e em 1982 a nova plataforma de recebimento de leite.

Em 1984, foi criada a farmácia veterinária e instalado um misturador de sal. Ao final dos anos 80 as dependências do prédio administrativo foram reformadas e foi instalado o centro de processamento de dados.

A década de 90 também foi marcada por mudanças, dentre elas a instalação da fábrica de ração, a criação dos núcleos educativos, a construção de silos, além da realização de viagens técnicas por funcionários/cooperados e a oferta de cursos para cooperados.

No ano 2000 foram criados os dias de campo, objetivando incentivar o aumento da produtividade do pequeno produtor. Em 2001, aconteceu a conclusão

do projeto de granelização do leite e em 2002 ocorreu a reforma do estatuto, alterando a forma de administração da cooperativa.

Conforme o estatuto da Cooperativa B, os objetivos sociais são:

Art. 5º - A Sociedade, unindo os produtores agropecuaristas, estabelecidos em sua área de ação, tem por objetivo promover a defesa comum dos interesses sociais e econômicos de seus cooperados, por meio da ajuda mútua a que todos se obrigam, devendo para tanto:

I – Promover o fortalecimento e desenvolvimento dos produtores associados e seus dependentes, através da defesa dos comuns interesses econômicos e sociais e do incentivo ao aprimoramento técnico e profissional de todos, podendo para tanto estabelecer convênios de prestação de serviços por terceiros;

II – Atuar, como representante dos produtores associados, na defesa de políticas e medidas governamentais pertinentes ao setor e de fixação de preços dos produtos agropecuários e seus derivados, de acordo com as necessidades e interesses dos produtores associados e da Sociedade, respeitando-se as instituições específicas existentes;

III – Receber, classificar, padronizar, beneficiar, industrializar, armazenar, distribuir e comercializar produtos agropecuários dos associados e registrar a marca quando for o caso;

IV - Fornecer aos produtores associados insumos necessários às atividades econômicas, artigos de uso pessoal e consumo doméstico e outros bens e serviços, na medida em que o interesse sócio-econômico o aconselhar;

V – Prestar serviços de assistência técnica agrônômica, veterinária, zootécnica e social aos produtores associados, visando a integração do quadro social e o aumento da produtividade e melhoria da qualidade de seus produtos;

(Fonte: ESTATUTO DA COOPERATIVA -B, p. 4-5).

Com relação aos fundos obrigatórios de reserva e FATES, o estatuto recomenda que no exercício em que houver sobras líquidas a cooperativa destinará 25% (vinte por cento) destas sobras para o fundo de reserva e 10% (dez por cento) para o FATES.

O estatuto assegura, em relação ao FATES, que os recursos serão destinados à prestação de assistência aos produtores associados, seus familiares e funcionários da cooperativa, nos termos de regulamentação própria a ser definida em Assembléia Geral.

2.3.2 Dados Sócio-econômicos

A Cooperativa B conta com uma média de 1.055 associados. Nem todos os cooperados mantêm relações comerciais com a cooperativa, desta forma os cooperados considerados ativos são 750, ou seja, estes entregam leite para cooperativa. A cooperativa capta, resfria e industrializa leite *in natura* das propriedades rurais de seus associados. Ela conta também com uma fábrica de rações e suplementos, loja de insumos/produtos agrícolas e supermercado. Atualmente, são atendidos pela cooperativa os municípios de Uberaba, Uberlândia e Prata.

O faturamento médio anual da cooperativa, gira em torno de 36 milhões de reais. Este faturamento deve crescer, pois o supermercado da Cooperativa B, em agosto de 2004, passou a atender a toda comunidade local, não se limitando apenas aos associados da cooperativa.

Nos últimos cinco anos, a cooperativa apresentou os seguintes resultados:

TABELA 7

Resultado dos Últimos 5 anos – Cooperativa B

ANO	SOBRAS / PERDAS – Valores em R\$
1999	1.510.907,00
2000	107.565,00
2001	(279.846,00)
2002	1.175.270,00
2003	772.168,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

As sobras, apuradas em cada exercício social, recebem a destinação prevista em estatuto, ou seja, são constituídos os fundos obrigatórios e o restante,

rateado entre os associados, de acordo com a movimentação destes com a cooperativa durante o exercício social.

Com relação à constituição do FATES, a situação dos últimos cinco anos é a seguinte:

TABELA 8

Volume de Recursos Destinados ao FATES – Cooperativa B

ANO	FATES – Valores em R\$
1999	321.737,00
2000	10.756,00
2001	-
2002	107.017,00
2003	107.966,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

Nos anos de 1999 e 2003 foi acrescentado ao FATES os resultados oriundos de atos não cooperativos.

De acordo com informações obtidas junto à Cooperativa B, os recursos do FATES são oriundos das sobras do exercício social e, eventualmente, de atos não cooperativos, que se constituem no fornecimento de bens ou serviços prestados pela cooperativa a não cooperados. Além disso, os recursos do referido fundo são aplicados em assistência técnica e educacional e, geralmente, as demandas por determinado serviço são identificadas e a cooperativa busca atendê-las.

De acordo com os dados pesquisados, verifica-se que o volume de recursos destinados ao FATES é relativamente pequeno se comparado aos recursos gastos com assistência técnica e educacional. Parte destes gastos são custeados pela própria cooperativa.

TABELA 9

Despesas Anuais do DAC – Cooperativa B

ANO	DESPESAS MÉDIAS DO DAC – Valores em R\$
1999	418.162,00
2000	460.226,00
2001	547.699,00
2002	453.403,00
2003	431.189,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa
 Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

Em entrevista, o contador da Cooperativa B afirmou que a cooperativa tem buscado a profissionalização. Para atingir este e outros objetivos, a reforma recente no estatuto é uma conquista, o mesmo foi elaborado de forma a assegurar todas as ações necessárias ao bom andamento da cooperativa.

2.3.3 Projetos de Assistência Técnica e Projetos Sociais

A cooperativa oferece assistência técnica de forma corretiva a todos os associados. Para isso, conta com veterinários, agrônomos e técnicos. Além disso, ela iniciou recentemente projetos especializados com grupos de associados.

De acordo com o técnico agrícola entrevistado, o projeto de capacitação oferece assistência especializada e atende grupos de cooperados, geralmente aqueles com visão mais empreendedora que buscam através das orientações, melhorias na produtividade. Inicialmente, é realizado um cadastro da propriedade rural, onde são identificados pontos fortes e fracos. A partir daí, busca-se otimizar os recursos existentes com os possíveis investimentos que o produtor possa realizar.

A equipe do projeto é composta de um técnico, um agrônomo e um veterinário. Além de receber as visitas da equipe, são realizadas orientações, trocas de experiências, visitas técnicas, ciclos de palestras e outras atividades, de forma a conscientizar o produtor dos possíveis ganhos com o projeto. Atualmente, o projeto atende aproximadamente 40 propriedades rurais. É um número pequeno se comparado à quantidade de associados. A adesão ao projeto não é obrigatória e de acordo com o entrevistado a cooperativa objetiva aumentar este número, porém ele reconhece que se o número de adesões crescer muito, será necessário formar novas equipes técnicas.

Como forma de divulgar o projeto descrito a cooperativa realiza o “Dia de Campo”, como meio de promover a troca de experiências entre produtores e divulgar os ganhos dos produtores, obtidos junto aos projetos.

Além disso, promove em parceria com o SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, cursos para esposas dos cooperados. A cooperativa também estimula a participação de jovens, nos encontros de jovens cooperativistas, promovido pela OCEMG. Estes encontros têm como objetivo despertar nos jovens, filhos de cooperados, o espírito cooperativista, considerando que eles serão a geração futura do movimento cooperativo.

2.3.4 Comunicação com os Cooperados

A Cooperativa B se comunica com seus associados através de jornal, telefone, internet e reuniões nas comunidades. Conforme entrevista, a equipe da cooperativa julga importantes às reuniões, pois nestes momentos são discutidos

assuntos de interesse da Cooperativa B, além da oportunidade dos cooperados apresentarem críticas e sugestões.

O jornal tem edição mensal e divulga não só notícias da cooperativa, como também artigos técnicos e outros assuntos de interesse dos associados.

Todos estes recursos favorecem a comunicação com os associados. Porém, observa-se que a participação dos mesmos nas assembleias é pequeno.

DATA	PRESENCAS
23/02/2001 (AGO)	142
17/12/2001 (AGE)	278
25/03/2002 (AGO)	201
02/09/2002 (AGE)	200
29/11/2002 (AGE)	183
28/02/2003 (AGO)	494
26/02/2004 (AGO)	236

QUADRO 8 - Número de Associados Presentes às Assembleias – Cooperativa B
FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

A prestação de contas do exercício social é realizada em assembleias, conforme previsto no estatuto. Os relatórios divulgados limitam-se aqueles exigidos por lei.

2.3.5 Análise do Caso

A seguir apresentam-se os dados pesquisados junto à Cooperativa B, sistematizados de acordo com as categorias de análise.

CATEGORIA	ASPECTOS PESQUISADOS	COOPERATIVA - B
Tamanho da Organização	Número de Associados Ativos	750
	Faturamento Médio Anual	36 milhões
	Classificação Registro OCEMG	9ª
	Patrimônio Líquido	4 milhões
	Atos não cooperativos	Sim
Ações Sociais	Resultado Anual 1999	1.510.907
	2000	107.565
	2001	-279.846
	2002	1.175.270
	2003	772.168
	Projetos Sociais	-
	comunidade	Não
	associados	Não
	funcionários	Não
	Organização do quadro social	Sim
	Comunicação	-
	jornal	Sim
	reuniões gerais	Sim
	reuniões comunidades	Sim
	outros	Sim
	Participação em Assembléias	Média 240 cooperados
	Recursos FATES 1999	321.737
	2000	10.756
	2001	-
	2002	107.017
	2003	107.966
Divulgação de resultados sociais	Elabora relatório dos Resultados Sociais	Não
Oferta de Serviços	Estrutura Serviços	-
	Indústria Laticínios	Sim
	Fábrica ração	Sim
	Silos para grãos	Sim
	Supermercado	Sim
	Loja produtos agropecuários	Sim
	Posto combustível	Não
	Despesas DAC 1999	418.162
	2000	460.226
	2001	547.699
	2002	453.403
	2003	431.189
	Projetos de Capacitação	Sim
	Projeto Educampo	Não
	Assistência Técnica Corretiva	Sim
	Outros	Sim

QUADRO 9 - Ações Administrativas da Cooperativa B

FONTE: elaborado pela autora, conforme pesquisa realizada.

A Cooperativa B é uma organização que apresenta faturamento crescente, com estratégias econômicas bem definidas. Possui uma característica interessante em nível de estatuto, pois até o processo de eleição dos membros da diretoria consta como conteúdo do estatuto. Esta mudança é recente e foi feita para evitar a formação de chapas no período de eleição. Além disso, conforme o estatuto, compete ao Conselho de Administração, eleito, contratar um Gerente Geral no mercado para juntamente com o Presidente e o Diretor administrar a Cooperativa.

Em 2004, a cooperativa já contava com este Gerente que promoveu mudanças internas. Dentre estas, a terceirização da equipe de assistência técnica; a abertura do supermercado a não cooperados e o incentivo à formação educacional dos funcionários, através do custeio de 50% das mensalidades escolares.

De acordo com o Gerente Geral, as mudanças na assistência técnica visam à melhoria da qualidade do serviço prestado. As vendas a não cooperados objetivam auxiliar no aumento do faturamento da cooperativa e, com isso, investir no subsídio da produção de leite nos períodos de entressafra. O resultado dos atos não cooperativos são destinados ao FATES, o que, por consequência, auxilia no custeio da formação educacional dos funcionários.

A equipe técnica tem desenvolvido projetos com pequenos produtores. Nestes projetos são realizadas várias atividades, desde orientação de plantio de alimentos para o gado, até melhoramento genético e investimentos em tecnologia. Nestes casos, são desenvolvidos projetos personalizados para cada produtor. Após um certo período de acompanhamento desse projeto, é realizado o “Dia de Campo”, no qual os cooperados e a comunidade local são convidados a conhecer os

resultados. Estes têm sido positivos não só em termos de aumento na produtividade, mas também no que se refere à troca de experiências entre os produtores.

A comunicação com os cooperados é realizada através do jornal mensal e reuniões nas comunidades. Nas reuniões, além de discutir assuntos relativos à cooperativa, ainda são realizadas palestras sobre assuntos diversos. Nestas reuniões, busca-se identificar as lideranças locais e, geralmente, estes líderes são utilizados para difundir os projetos da cooperativa.

Com base nos dados pesquisados, observa-se uma pequena participação dos cooperados às assembléias, uma média de 240 participantes e como nas demais cooperativas pesquisadas, este é um dos aspectos desfavoráveis. Esta pouca participação dos cooperados reforça o pressuposto de que à medida que a cooperativa cresce há uma tendência ao afastamento do cooperado.

A Cooperativa B apresenta situação econômica favorável, porém adota estratégias puramente econômicas. No aspecto social, não mantém grandes projetos sociais, apenas oferece assistência técnica corretiva e atende algumas propriedades rurais, via projeto de capacitação rural.

Sob o aspecto dos objetivos econômicos e sociais propostos em estatuto, nota-se uma parcialização dos mesmos, na medida em que os dados mostram uma pequena participação dos associados às assembléias, bem como os projetos de capacitação atendendo a uma parcela pequena de produtores. Estes fatos levam a crer que apesar da Cooperativa B estar apresentando crescimento econômico, não significa que a representatividade econômica e social dos associados esteja sendo amplamente atingida.

2.4 - Cooperativa C

2.4.1 Histórico

A Cooperativa C foi constituída no dia 25 de maio de 1962, por cerca de 25 associados. O objetivo inicial era defender os interesses sócio-econômicos de forma a estabelecer uma relação entre produtores e consumidores.

A primeira assembléia foi realizada na antiga sede da Associação Comercial e Industrial. A Cooperativa C funcionou, inicialmente, num escritório cedido no prédio de um clube da cidade na qual está localizada.

Antes da criação da cooperativa, a comercialização do leite era feita de forma improvisada. No período de safra, havia excesso de produção e muitas vezes os produtores não conseguiam preços satisfatórios no mercado ou, até mesmo, ocorriam perdas na produção em função das dificuldades de comercialização. Na entressafra ocorria exatamente o contrário e, nestes momentos o leite não era suficiente para abastecer o mercado.

No início da constituição da cooperativa, o maior desafio enfrentado pelos associados foi arrecadar dinheiro para construção da indústria de laticínios. A partir daí, a construção da indústria foi iniciada num terreno doado pela Prefeitura da cidade.

Para resolver o problema de escoamento do excedente de leite, a cooperativa optou pela parceria com a CCL/SP – Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo.

A sede da Cooperativa C e a indústria de laticínios ocupam uma área de, aproximadamente, 11.600 m².

Além da matriz, a Cooperativa C possui filiais em Tupaciguara, Monte Alegre e Gurinhatã, nas quais há basicamente, postos de recepção e resfriamento de leite e um pequeno escritório.

Em 1986, foi criado o Departamento de Assistência Técnica, com o objetivo de difundir a extensão rural e novas tecnologias.

Outro fato considerado importante, foi a formação dos Comitês Educativos intermediando as questões entre as comunidades e a administração da cooperativa.

Em 1997, além dos tradicionais produtos: leite tipo C, queijos e manteiga, a cooperativa lançou no mercado a linha de iogurtes e o leite integral longa vida.

No período de 1996 a 1999, vários investimentos foram realizados, tais como: a construção de silos na fábrica de rações, a aquisição de carretas com tanques isotérmicos, a compra de nova caldeira, a construção de silo graneleiros para 100 mil litros de leite, a aquisição de uma máquina para fabricação de queijos entre outros.

Em 2000, a Cooperativa C reduziu a estrutura de serviços eliminando o posto de combustível e o supermercado. Esta decisão foi tomada em função das exigências do Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, pois devido às dificuldades financeiras a Cooperativa C aderiu ao referido programa neste período.

Os objetivos sociais da Cooperativa C, de acordo com o estatuto, resumem-se basicamente, em:⁸

- atuar no fortalecimento e desenvolvimento dos produtores associados e seus dependentes, bem como na defesa dos interesses comuns econômicos e sociais e no aprimoramento técnico profissional;
- representar os produtores;
- receber e beneficiar o leite produzido nas propriedades dos associados;
- fornecer insumos necessários à atividade;
- prestar serviços aos produtores associados, visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos;
- filiar-se à sociedades cooperativas;
- promover a expansão do cooperativismo.

Com relação aos fundos obrigatórios, FATES e Fundo de Reserva, o estatuto estabelece que nos exercícios em que houver sobras, deverá ser constituído o Fundo de Reserva correspondente a 10% (dez por cento) destas sobras e o FATES 15% (quinze por cento). Além disso, o estatuto coloca que os recursos destinados ao FATES deverão ser aplicados em assistência educacional, cultural, recreativa, médica e odontológica aos associados, seus familiares e funcionários.

⁸Os objetivos sociais não foram citados na íntegra, dada a impossibilidade de acesso à cópia do estatuto.

2.4.2 Dados Sócio-econômicos

A Cooperativa C conta, com uma média de 2.500 associados, dentre estes aproximadamente 700 são produtores de leite. A Cooperativa C possui uma estrutura de recepção e industrialização de leite e uma fábrica de rações. Atualmente, a cooperativa atende aproximadamente 13 municípios.

O faturamento médio anual da cooperativa gira em torno de 44 milhões de reais. No quadro a seguir, apresenta-se o resultado dos últimos cinco anos:

TABELA 10

Resultado dos Últimos 5 anos – Cooperativa C

ANO	SOBRAS / PERDAS – Valores em R\$
1999	(6.506.565,00)
2000	(5.196.010,00)
2001	45.811,00
2002	964.723,00
2003	(271.364,00)

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

As sobras apuradas em cada exercício social recebem a destinação prevista em estatuto, ou seja, são constituídos os fundos e o restante, geralmente, é rateado entre os associados, de acordo com a movimentação destes com a cooperativa durante o exercício.

De acordo com a tabela 10, em grande parte dos exercícios sociais foram apuradas perdas. Entretanto, para o ano de 2004, há expectativa de que haja sobras.

Com relação à constituição do FATES, a situação dos últimos cinco anos é a seguinte:

TABELA 11

Volume de Recursos Destinados ao FATES – Cooperativa C

ANO	FATES – Valores em R\$
1999	-
2000	-
2001	6.870,00
2002	144.707,00
2003	-

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

De acordo com informações obtidas junto à Cooperativa C, os recursos do FATES são oriundos das sobras do exercício social e eventualmente, de atos não-cooperativos. Além disso, os recursos do referido fundo são aplicados em assistência técnica e educacional.

Apesar de a cooperativa estar encerrando a maioria dos exercícios sociais com perdas, observa-se que as despesas do DAC têm um valor representativo.

TABELA 12

Despesas Anuais do DAC – Cooperativa C

ANO	DESPESAS MÉDIAS DO DAC – Valores em R\$
1999	1.827.588,00
2000	1.279.519,00
2001	1.172.399,00
2002	1.020.861,00
2003	939.241,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

O diretor presidente afirmou em entrevista, que a Cooperativa C, apesar das crises, tem conseguido se manter. Além disso, ele considera que a participação dos associados é de extrema importância. O entrevistado acrescentou ainda, que a

formação de comitês educativos foi sugestão dele. Com relação à função social da cooperativa, ele reconhece o papel social desempenhado pela cooperativa, no entanto, considera de extrema importância, encerrar os exercícios sociais com sobras. Na opinião dele quando a cooperativa apresenta sobras o cooperado fica satisfeito e a relação entre os associados/cooperativa é favorecida.

2.4.3 Projetos de Assistência Técnica e Projetos Sociais

A Cooperativa C oferece aos cooperados, os seguintes serviços/projetos: disponibilização de agrônomos, técnicos agrícolas e veterinários que desenvolvem trabalhos de assistência técnica corretiva e projetos de extensão rural/capacitação. Além disso, ela oferece cursos anuais aos cooperados, filhos e funcionários. Estes cursos são desenvolvidos em parceria com o SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural e se formatam em cursos de uma semana com carga horária de 8 horas diárias. Os cursos, até então, referem-se à bovinocultura de leite, à inseminação artificial, à administração rural, à tratorista/manutenção rural, à ordenha mecânica (manejo com animal), ao casqueamento e à preparação de animais para exposição.

A Cooperativa C realiza o Concurso Literário Anual, que envolve escolas municipais e estaduais. O referido concurso normalmente acontece no segundo semestre do ano letivo. Durante a exposição agropecuária realizada todos os anos, no mês de agosto na cidade, a cooperativa também procura desenvolver trabalhos educativos. Em 2004, ela apresentou ao público, principalmente alunos do ensino fundamental, a cadeia produtiva do leite.

Estas ações têm como objetivo principal estimular o consumo de leite e seus derivados, entre o público alvo envolvido (crianças e adolescentes).

Em parceria com a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – OCEMG, a Cooperativa C tem participado do Encontro de Jovens Cooperativistas. Nestes encontros, os filhos de cooperados têm a oportunidade de conhecer mais sobre o cooperativismo.

Ela também promove anualmente, um evento que envolve um dia de tecnologia. Neste dia são apresentadas novas tecnologias para o campo; realizados torneios leiteiros entre os cooperados, com critérios definidos para animais; há também exposição de animais e encerramento do evento com leilão destes.

Além disso, a cooperativa formou o CITE – Clube de Integração e Troca de Experiências, um projeto voltado a grupos de produtores com características similares, no qual realizam-se reuniões mensais para troca de experiências. Para produtores pequenos e médios o foco é geralmente a fazenda. Já para os grandes produtores o foco é administração rural.

Nos últimos 2 anos, foram criados os grupos técnicos que estão desenvolvendo projetos personalizados com produtores. Nestes projetos, busca-se conhecer as necessidades, os pontos fortes e fracos da propriedade rural, de forma a auxiliar o proprietário no planejamento de novos investimentos.

O grupo é formado por 8 veterinários, 01 agrônomo e 4 técnicos agrícolas. De acordo com o responsável pelo DAC, o quadro já foi maior, porém, em virtude de ajustes financeiros realizados na cooperativa, foi necessário reduzir o número de funcionários.

Em síntese, a Cooperativa C, atualmente mantém um acompanhamento direto das atividades de cerca de 180 produtores que estão envolvidos com projetos. A adesão aos mesmos não é obrigatória, de acordo com o entrevistado os participantes são produtores que vislumbram ganhos econômicos/financeiros. A cooperativa oferece assistência técnica corretiva aos demais associados.

2.4.4 Comunicação com os Cooperados

A Cooperativa C se comunica com seus associados via jornal, telefone, reuniões e, nas filiais, utiliza inserções em programas de rádio.

Como forma de organização do quadro social, a cooperativa realiza reuniões com comunidades rurais, que são utilizadas para organizar e mobilizar o quadro social, tornando-se um momento para os cooperados fazerem sugestões.

Mensalmente, a Cooperativa C publica o jornal onde divulga relatórios de prestação de contas do exercício, bem como artigos técnicos.

Apesar de todos estes recursos que favorecem a comunicação com os associados, a participação dos mesmos nas assembléias é pequeno. De acordo com informações do responsável pelo DAC, a média de presenças gira em torno de 40% dos cooperados ativos⁹, o que representaria aproximadamente, 300 cooperados.

⁹ Não foi possível apresentar o número de associados presentes às assembléias nos anos pesquisados, em virtude da dificuldade de acesso aos Livros de Ata da Cooperativa.

A Cooperativa C elabora e divulga os relatórios exigidos por lei, a prestação de contas do exercício social é realizada em assembléias.

Em entrevista, o responsável pelo DAC julgou importante divulgar os resultados sociais. Ele avalia que nos últimos 2 anos, os resultados atingidos são frutos de um esforço conjunto de todos os funcionários e cooperados.

2.4.5 Análise do Caso

No quadro a seguir estão os dados da pesquisa realizada junto à referida cooperativa, sistematizados pelas categorias analisadas.

CATEGORIA	ASPECTOS PESQUISADOS	COOPERATIVA - C
Tamanho da Organização	Número de Associados Ativos	850
	Faturamento Médio Anual	44 milhões
	Classificação Registro OCEMG	6ª
	Patrimônio Líquido	9 milhões
	Atos não cooperativos	Sim
Ações Sociais	Resultado Anual 1999	-6.506.565
	2000	-5.196.010
	2001	45.811
	2002	964.723
	2003	-271364
	Projetos Sociais	-
	comunidade	Não
	associados	Não
	funcionários	Não
	Organização do quadro social	Sim
	Comunicação	-
	jornal	Sim
	reuniões gerais	Sim
	reuniões comunidades	Sim
	outros	Sim
	Participação em Assembléias	Média 300 cooperados
	Recursos FATES 1999	-
	2000	-
	2001	6.870
	2002	144.707
	2003	-
Divulgação de resultados sociais	Elabora relatório dos Resultados Sociais	Não
Oferta de Serviços	Estrutura Serviços	-
	Indústria Laticínios	Sim
	Fábrica ração	Sim
	Silos para grãos	Não
	Supermercado	Não
	Loja produtos agropecuários	Não
	Posto combustível	Não
	Despesas DAC 1999	1.827.588
	2000	1.279.519
	2001	1.172.399
	2002	1.020.861
	2003	939.241
	Projetos de Capacitação	Sim
	Projeto Educampo	Não
	Assistência Técnica Corretiva	Sim
	Outros	Sim

QUADRO 10 - Ações administrativas da Cooperativa C

FONTE: elaborado pela autora, conforme pesquisa realizada.

Dentre as cooperativas pesquisadas, a Cooperativa C é o exemplo claro de uma organização que vivenciou períodos de dificuldades financeiras e tenta reerguer-se.

A Cooperativa C teve sua estrutura de serviços reduzida quando buscou os recursos do RECOOP. Outra particularidade observada é que os problemas financeiros enfrentados são recentes, ou seja, a situação da cooperativa piorou na década de 90.

No que diz respeito à administração, o grupo que está no poder é o mesmo que sucedeu à diretoria acusada de má administração e desvios de recursos.

No ano de 2004, a cooperativa passou por mudanças internas, o que promoveu a terceirização do departamento de vendas e transporte. No entanto, nas visitas à cooperativa, foi possível observar que a estrutura física demanda investimentos.

Nas entrevistas realizadas percebe-se uma preocupação com a organização do quadro social. Reuniões são realizadas nas comunidades e de acordo com a diretoria a participação dos comitês educativos é de grande importância. Com relação à estratégia de comunicação, a cooperativa publica o jornal mensal e nas filiais utiliza inserções em rádios.

A troca de experiências entre produtores é valorizada. O exemplo disto é o CITE – Clube de Integração e Troca de Experiências onde são realizadas reuniões mensais entre grupos de produtores rurais. Além disso, a Cooperativa C realiza um evento anual em que promove torneios leiteiros, de gado e outras atividades que também garantem a divulgação de novas tecnologias.

Em relação à comunidade local, a Cooperativa C tem buscado divulgar seus serviços, participando da exposição agropecuária anual e promovendo o concurso literário. Esta estratégia é interessante porque há o envolvimento da cooperativa com a comunidade.

Observa-se que, apesar das dificuldades financeiras enfrentadas a Cooperativa C possui forte poder político, uma vez que possui um grande número de produtores associados.

No que diz respeito aos objetivos propostos em estatuto, de acordo com os dados pesquisados percebe-se problemas quanto ao cumprimento dos mesmos. No aspecto econômico a Cooperativa C tem enfrentado dificuldades financeiras, o que de certa forma representa maiores gastos para o cooperado. No aspecto social há evidências de esforço da diretoria no sentido de realizar ações que promovam o social. Porém, neste esforço pode estar implícito um conteúdo político forte dada a necessidade de manter a confiança dos associados.

2.5 Cooperativa D

2.5.1 Histórico

A Cooperativa D foi constituída no dia 22 de fevereiro de 1948, com cerca de 28 associados. Na época em que foi criada, a cooperativa dos produtores de leite surgiu como uma alternativa para muitos pecuaristas, pois na década de 40, aconteceu uma grande crise na pecuária zebuína e muitos produtores faliram. A falência destes produtores ocorreu porque, devido às facilidades de créditos bancários, muitos destes produtores aventuram-se na criação do gado de raça. Como eles não tinham experiência no ramo, o insucesso foi inevitável. Com a crise do gado de raça, a alternativa era utilizar a propriedade para produzir leite.

Inicialmente, a Cooperativa D foi chamada de Cooperativa dos Produtores de Leite da Cidade. A adesão inicial dos produtores foi significativa, tanto que, ao final dos anos 50, a cooperativa contava com cerca de 700 cooperados.

Nos anos iniciais, a cooperativa buscou investir na estrutura física, com aquisição de pausterizador, câmaras frias e outros. Na década de 60, iniciou-se a produção de queijos e doce de leite e, em 1967 o leite era comercializado em garrafas.

O leite em embalagem de polietileno foi lançado em 1972. Em 1975, foi adquirido um terreno de 80.000 m² para construção da nova usina de leite e na época, a construção da usina foi adiada em função de crises financeiras da cooperativa.

Em julho de 1979, pressionados pelo Serviço de Inspeção Federal, com relação às precárias condições da usina antiga de leite, a Cooperativa D foi forçada

a iniciar as obras da nova sede. Em 23 de agosto de 1982, a nova usina foi inaugurada. Este período foi marcado por mudanças na linha de produtos e na assistência aos cooperados. Em 1997, iniciou-se o processo de granelização do leite.

Em 1998, a Cooperativa D completou 50 anos com uma capacidade mensal instalada de 100 mil litros de leite longa vida, por mês e 100 mil litros do leite tipo C. A cooperativa também produzia neste período, cerca de 80 toneladas de queijo.

Nos anos seguintes, novos investimentos foram realizados: construção da fábrica de ração e suplementos, silos para armazenamento de grãos e outros.

A Cooperativa D possui filiais nas cidades mineiras de Veríssimo, Rufinópolis, Conceição das Alagoas, Campo Florido e Água Comprida. Nas filiais, funcionam plataformas de recepção de leite, farmácias veterinárias e demais estruturas para os cooperados.

Os objetivos sociais da Cooperativa, de acordo com o estatuto, são:

Art. 2º - A COOPERATIVA D, instituição sem fins lucrativos, tem por objetivo a defesa econômico-social de seus associados no setor agropecuário, especialmente os produtores de leite, mediante prestação de serviços, observada rigorosa neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social, representada pelo recebimento, beneficiamento, industrialização e comercialização de seus produtos, pelo fornecimento de mercadorias utilitárias, pela prestação de serviços de assistência veterinária e agrônômica e pela promoção e educação cooperativista...."
(FONTE – ESTATUTO COOPERATIVA – D, p. 01)

Com relação aos fundos obrigatórios, FATES e Fundo de Reserva, o estatuto estabelece que, nos exercícios em que houver sobras, deverá ser constituído o Fundo de Reserva correspondente a 10% (dez por cento) destas sobras e o FATES 5% (cinco por cento). Além disso, o estatuto coloca que os recursos destinados ao FATES deverão ser aplicados em assistência aos

associados, seus familiares e aos empregados da cooperativa. Os serviços poderão ser executados diretamente pela Sociedade ou mediante convênio com entidades públicas ou privadas.

2.5.2 Dados Sócio-econômicos

A Cooperativa D conta, com uma média de 1.080 associados. Possui estrutura de recepção e industrialização de leite, fábrica de rações, supermercado, posto de combustível e silos para armazenamento de milho. Atualmente, ela atende 13 municípios mineiros: Uberaba, Delta, Água Comprida, Conceição das Alagoas, Campo Florido, Prata, Veríssimo, Uberlândia, Nova Ponte, Santa Juliana, Perdizes, Sacramento e Conquista.

O faturamento médio anual da cooperativa gira em torno de 68 milhões de reais. Apresenta-se no quadro a seguir o resultado dos últimos 5 anos:

TABELA 13

Resultado dos Últimos 5 anos – Cooperativa D

ANO	SOBRAS / PERDAS – Valores em R\$
1999	1.173.088
2000	(791.320)
2001	(135.943)
2002	2.219.526
2003	16.684

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

As sobras apuradas em cada exercício social recebem a destinação prevista em estatuto, ou seja, são constituídos os fundos obrigatórios. Assim, 50% é destinado à capitalização. São pagos os juros sobre o capital integralizado e o

restante, rateado entre os associados, de acordo com a movimentação destes com a cooperativa, durante o exercício.

Com relação à constituição do FATES, a situação apresentada, nos últimos 5 anos, pode-se visualizar abaixo:

TABELA 14

Volume de Recursos Destinados ao FATES – Cooperativa D

ANO	FATES – Valores em R\$
1999	87.980,00
2000	-
2001	-
2002	110.977,00
2003	834,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

No ano de 1999 foi acrescentado ao FATES os resultados oriundos de atos não cooperativos.

De acordo com informações obtidas junto à Cooperativa D, os recursos do FATES são oriundos das sobras do exercício social e dos atos não cooperativos. Além disso, estes recursos são aplicados em assistência técnica. As despesas anuais do DAC, tem um valor superior aos recursos do referido fundo, conforme disposto na tabela a seguir:

TABELA 15

Despesas Anuais do DAC – Cooperativa D

ANO	DESPESAS MÉDIAS DO DAC – Valore em R\$
1999	142.401,00
2000	143.907,00
2001	137.249,00
2002	121.697,00
2003	218.078,00

FONTE: Setor de Contabilidade da Cooperativa

Obs. Valores corrigidos pelo IGPM acumulado até dez./2004

Em entrevista, o superintendente afirmou que a Cooperativa D tem lutado para se manter competitiva no mercado. Além disso, os investimentos na estrutura de serviços são feitos com cautela, de forma que o cooperado esteja satisfeito com o preço do leite e consiga identificar pontos positivos nos novos investimentos.

2.5.3 Projetos de Assistência Técnica e projetos Sociais

A Cooperativa D oferece aos cooperados os serviços de assistência técnica veterinária, que abrangem atendimento às emergências e reuniões anuais com orientações sobre manejo do gado. A cooperativa dispõe também de profissionais para o acompanhamento de manejo de pastagens e capineiras.

Os técnicos agrícolas desenvolvem o trabalho de inseminação artificial. Destes serviços, o produtor rural custeia a kilometragem percorrida pelo assistente nas chamadas que ele realiza junto ao DAC.

Conforme informações do superintendente, a Cooperativa D não desenvolve projetos de capacitação, junto aos cooperados.

A cooperativa mantém convênio com a Associação da Mulher Rural, promovendo cursos para as esposas dos cooperados. Os cursos oferecidos são de trabalhos manuais, culinária e entre outros.

É oferecido também pela Cooperativa D, o Plano de Saúde, são reembolsados pela cooperativa os gastos com assistência médica. Este reembolso ocorre na proporção de 3.000 litros de leite anual, ou seja, o cooperado que efetuar pagamentos de despesas médicas no decorrer do ano tem direito a apresentar os

comprovantes junto à cooperativa e obter o ressarcimento destas despesas, no limite anual monetário equivalente a 3.000 litros de leite.

As reuniões com as comunidades rurais acontecem apenas três vezes ao ano. De acordo com o diretor industrial, o número de reuniões foi reduzido em função de politicagem. Segundo o entrevistado havia uma distorção nos objetivos das reuniões, o que resultava somente em aspectos políticos.

Ainda segundo o diretor, apesar da cooperativa não desenvolver projetos sociais específicos ela busca atuar dentro das normas legais e preocupa-se com o meio ambiente. Para tanto a cooperativa realiza coleta seletiva de lixo e trata os seus efluentes.

2.5.4 Comunicação com os Cooperados

A Cooperativa D se comunica com seus associados via jornal, telefone, e dependendo do assunto, realiza inserções em rádio.

Mensalmente, a Cooperativa publica o jornal no qual divulga assuntos de interesse dos associados, prestação de contas do exercício, bem como artigos técnicos.

A média de presenças às assembléias é pequena, gira em torno de 10% dos cooperados ativos, o que representaria, aproximadamente, 110 cooperados¹⁰.

¹⁰ Em virtude da impossibilidade de acesso aos Livros de Ata da Cooperativa em estudo, não foi apresentado o número de associados presentes às assembléias, no período pesquisado.

A prestação de contas do exercício social é realizada em assembleias, conforme previsto no estatuto. Os relatórios de prestação de contas do exercício limitam-se aqueles exigidos por lei.

2.5.5 Análise do Caso

A seguir demonstra-se os dados pesquisados junto à Cooperativa D, sistematizados de acordo com as categorias de análise.

CATEGORIA	ASPECTOS PESQUISADOS	COOPERATIVA - D
Tamanho da Organização	Número de Associados Ativos	1,080
	Faturamento Médio Anual	68 milhões
	Classificação Registro OCEMG	2ª
	Patrimônio Líquido	9,8 milhões
	Atos não cooperativos	Sim
Ações Sociais	Resultado Anual 1999	1.173.088
	2000	-791.320
	2001	-135.943
	2002	2.219.526
	2003	16.684
	Projetos Sociais	-
	comunidade	Não
	associados	Não
	funcionários	Não
	Organização do quadro social	Não
	Comunicação	-
	jornal	Sim
	Reuniões gerais	Sim
	reuniões comunidades	Não
	outros	Sim
	Participação em Assembléias	Média 100 cooperados
	Recursos FATES 1999	87.980
	2000	-
	2001	-
	2002	110.977
	2003	834
Divulgação de resultados sociais	Elabora relatório dos Resultados Sociais	Não
Oferta de Serviços	Estrutura Serviços	-
	Indústria Laticínios	Sim
	Fábrica ração	Sim
	Silos para grãos	Sim
	Supermercado	Sim
	Loja produtos agropecuários	Sim
	Posto combustível	Sim
	Despesas DAC 1999	142.401
	2000	143.907
	2001	137.249
	2002	121.697
	2003	218.078
	Projetos de Capacitação	não
	Projeto Educampo	não
	Assistência Técnica Corretiva	sim
	Outros	não

QUADRO 11 - Ações Administrativas da Cooperativa D

FONTE: elaborado pela autora, conforme pesquisa realizada.

Dentre as cooperativas pesquisadas, a Cooperativa D é a maior delas. Apresenta todas as características de uma empresa com finalidade lucrativa. Afirma-se isto porque toda estrutura de serviços colocada à disposição dos associados se estende também a não cooperados.

A cooperativa conta com uma extensa estrutura de serviços, várias filiais e uma administração com características de forte centralização de poder.

Há pouca participação dos cooperados e nem mesmo reuniões freqüentes com comunidades são realizadas. De acordo com os dados levantados, elas acontecem somente três vezes ao ano. Segundo um dos diretores, a decisão de reduzir o número de reuniões foi tomada para evitar politicagem.

No que se refere à assistência técnica, não são desenvolvidos projetos, apenas assistência corretiva. A cooperativa também não desenvolve projetos sociais junto à comunidade.

Com base nos documentos analisados, percebe-se a influência política forte de um grupo que dirigiu a cooperativa há alguns anos atrás. Quando este grupo assumiu a cooperativa, ela estava com grandes dificuldades financeiras e a situação foi revertida.

Um fato curioso, é que este grupo patrocinou a edição de um livro que conta a história da cooperativa denominado: *"A Cooperativa D - Formação Histórica do Cooperativismo Leiteiro na Região Triangulina do Vale do Rio Grande."* Observando o conteúdo do referido livro, nota-se que a história da cooperativa foi dividida em dois momentos: antes e depois da administração dos coronéis. Além do livro em

1998 a cooperativa completou 50 anos. Desta vez foi publicada uma revista com a história da cooperativa (fatos marcantes, dados econômicos e financeiros).

Com relação aos objetivos propostos em estatuto, verifica-se um esforço da cooperativa no que tange ao aspecto econômico em detrimento dos objetivos sociais. A grande estrutura de serviços oferecida aos associados/comunidade; a centralização de poder; a pequena participação dos associados, são fatores que corroboram esta observação.

Com base na pesquisa, nota-se que a Cooperativa D apresenta todas as características de uma empresa lucrativa, porém, está constituída e nomeada de cooperativa.

2.6 Análise das Ações Administrativas das Cooperativas Pesquisadas

A categoria tamanho da organização foi escolhida porque um dos pressupostos deste trabalho é que a cooperativa tende a se distanciar dos seus associados, bem como de seus objetivos sociais à medida que ela cresce. Além disso, a cooperativa passa a adotar todas as características de uma empresa.

O tamanho das cooperativas pesquisadas foi analisado considerando os aspectos relativos a número de associados, faturamento médio anual, patrimônio líquido, classificação na OCEMG e atos não cooperativos. Com base nos dados, verificou-se que a Cooperativa D é a maior e a Cooperativa A, a menor. Com referência às características das cooperativas pesquisadas, pode-se dizer que o pressuposto confirmou-se, pois na maior cooperativa nem mesmo reuniões com

comunidades são realizadas. Na Cooperativa B, que tem apresentado crescimento econômico nos últimos anos, este distanciamento já é visível e tende a aumentar, haja vista as mudanças implementadas no sentido de abrir parte da estrutura de serviços para a comunidade.

Outro ponto, a ser ressaltado é que as cooperativas competem no mercado de igual para igual com as demais empresas. No entanto, quando a cooperativa cresce, o cooperado deixa de ser o seu principal público alvo e ela passa a valorizar bastante os atos não cooperativos, ou seja, coloca sua estrutura de serviços à disposição da comunidade. Este fato foi observado na Cooperativa D, pois ela apresenta resultados financeiros significativos, oriundos de atos não cooperativos. Na Cooperativa B observou-se que esta passa por um período de crescimento e recentemente promoveu mudanças neste sentido, o supermercado que antes comercializava seus produtos somente com associados da cooperativa, passou a vendê-los também para a comunidade local.

Em todas as cooperativas pesquisadas a razão instrumental predominou, uma vez que mesmo na menor cooperativa, o apelo é puramente econômico e, neste contexto, a razão substantiva tende a desaparecer. Observou-se, também que os resultados econômicos são extremamente valorizados em todas as cooperativas, em decorrência de vários esforços que são feitos para encerrar o exercício social com sobras. De certa forma este fato é visto pelos cooperados, como indicativo de eficiência da administração da cooperativa.

A segunda categoria escolhida diz respeito às ações sociais da cooperativa, porque para uma organização que tem como objetivo principal a promoção do bem-

estar dos seus associados, acredita-se que os resultados sociais devam ser priorizados.

Para proceder a esta análise, foram levantadas informações a respeito de projetos sociais, comunicação com associados, participação em assembléias, resultados anuais, recursos destinados ao FATES e/ou ações desenvolvidas.

Com base na pesquisa observa-se que o ano 2001 foi um ano difícil para as cooperativas de laticínios. Das quatro pesquisadas, três encerraram o exercício social com perdas. A justificativa dos entrevistados para tal fato não se restringe apenas a um motivo, mas a um conjunto. A década de 90 foi um marco na agricultura brasileira, conforme se mencionou no item 1.1. Com a abertura de mercado as cooperativas passaram a enfrentar a concorrência do leite longa vida importado de países como a Argentina. Houve um agravamento dessa crise e de acordo com dados da Embrapa (conforme Anexo 3), o leite atingiu o menor preço em 2001, tanto para o produtor como para o consumidor. Essa queda acentuada no preço do principal produto das cooperativas pode ser considerada como a causa principal das perdas identificadas.

Sobre projetos sociais, verificou-se nos dados coletados que somente a Cooperativa A desenvolve projetos junto à comunidade e associados. Em relação a funcionários apenas incentivos seriam providos, como exemplo, bolsas parciais de estudo, que são oferecidas pelas cooperativas A e B; projetos sociais junto a funcionários não são desenvolvidos. Considerando que os recursos do FATES, segundo a Lei 5.764/71, têm finalidade técnica, educacional e social, observou-se

que o volume anual destes recursos não seriam suficientes para atender a estas finalidades.

A preocupação com o quadro social apareceu com mais freqüência. Somente a Cooperativa D não desenvolve este trabalho. No levantamento dos dados para pesquisa, foi possível identificar que a criação de comitês educativos têm várias finalidades, sendo duas delas a difusão da filosofia cooperativista e a busca de novas lideranças. Entretanto na Cooperativa C os comitês têm muita representatividade política, pois a diretoria atual contribuiu, diretamente, na estruturação dos mesmos.

O aspecto comunicação também foi analisado. O jornal próprio da cooperativa é uma estratégia comum em todas elas e o conteúdo também é similar (informações gerais de interesse do cooperado, artigos técnicos, etc.). É necessário salientar que a distribuição do referido jornal não se restringe somente aos cooperados.

As reuniões com comunidades também são freqüentes, com exceção da Cooperativa D, que realiza somente reuniões gerais três vezes ao ano. A reunião em comunidade é um recurso interessante porque vai ao encontro da proposta de organização do quadro social e tem um cunho educativo, pois são realizadas palestras e outras atividades educativas. Todas as cooperativas que adotam esta prática a avaliam como importante e consideram que nestas reuniões há uma aproximação maior do quadro de associados. Algumas cooperativas utilizam-se de programas em rádio para se comunicar com cooperados. Aquelas que utilizam este

meio avaliam como positivos, pois além de atingir um público maior, auxilia na divulgação de notícias urgentes.

Apesar de todas as cooperativas apresentarem suas estratégias de comunicação, em todas se verificou uma baixa participação nas assembléias. Naquelas que realizam reuniões com comunidades, tal fato foi justificado pela equipe de comunicação, alegando que os assuntos das assembléias são discutidos com antecedência nas reuniões, o que faz com que o associado compareça somente às quais tenha interesse. No entanto, a Cooperativa D é aquela que não realiza reuniões com comunidades. Esta possui maior número de associados e apresenta a menor participação. Na realidade, este fato apontou para o problema do cooperado não se sentir como responsável pela condução da cooperativa. Na opinião dos presidentes das Cooperativas A e C, o cooperado limita-se a eleger uma diretoria. A partir disso, transfere para esta equipe a condução da organização.

A respeito da oferta de serviços, foram pesquisadas a estrutura de serviços, as despesas do DAC e a assistência técnica oferecida, seja através de projetos ou mesmo corretiva.

A maior estrutura de serviços foi encontrada na maior cooperativa e a menor na Cooperativa C, que passou por um processo de reestruturação. Somente a indústria de laticínios e a fábrica de ração são comuns em todas as cooperativas. Isto é explicado porque todas as cooperativas pesquisadas são cooperativas de laticínios e as fábricas de rações são mantidas em função da necessidade de alimentar bem o gado leiteiro, no período de entressafra.

Os projetos de capacitação rural e assistência técnica são comuns apenas nas cooperativas B e C. A Cooperativa A mantém um projeto diferenciado em parceria com o SEBRAE, denominado Educampo. Porém não oferece assistência técnica corretiva. A Cooperativa D oferece apenas assistência técnica corretiva. No entanto, as cooperativas que desenvolvem projetos de capacitação acreditam serem eles uma grande opção para o produtor, uma vez que normalmente os investimentos em projetos proporcionam ganhos em produtividade e melhoria das condições de vida na propriedade. Para a cooperativa o ganho está principalmente na qualidade dos produtos recebidos para comercialização. Além disso, nas cooperativas B e C, os entrevistados consideram como resultado dos projetos o crescimento do volume de captação de leite *in natura* no período de entressafra.

A assistência técnica apenas corretiva recebe críticas, principalmente no sentido de que os produtores não são capacitados para implementar as mudanças na propriedade.

Um aspecto interessante, observado nos projetos de capacitação, é a troca de experiências. Isto é proporcionado por meio das visitas técnicas, dias de campo e outros momentos em que os produtores e a comunidade são convidados a conhecer as propriedades participantes dos projetos.

Ainda com relação à assistência técnica, observou-se nos dados da pesquisa, que o volume de gastos com o Departamento de Assistência ao Cooperado é bem superior ao volume de recursos destinados ao FATES. Em todas as cooperativas pesquisadas, mesmo nos anos em que a cooperativa não apura sobras, a assistência é mantida. Este fato pode ser considerado como avanço, se

comparado ao exigido na Lei. Afirma-se isto, pois ao promover a assistência ao cooperado à cooperativa direta ou indiretamente proporciona seu bem-estar, na medida em que o associado obtém ganhos em produtividade. Há também o ganho proporcionado para a cooperativa, que de alguma forma também retorna para os associados.

Outro aspecto que também merece ser ressaltado é o papel desempenhado pelas cooperativas quanto à educação dos cooperados. Nas cooperativas pesquisadas, verificou-se que em todas as edições do jornal interno, há publicações de artigos técnicos. Nas reuniões em comunidades geralmente são realizadas palestras educativas, cujos temas relacionam-se à saúde, manejo de animais, administração rural entre outros. Há o exemplo da Cooperativa A, que mantém um diversificado volume de livros, revistas, jornais e fitas de vídeo à disposição dos associados e mesmo da comunidade. Neste aspecto, a ação das cooperativas estudadas pode ser considerada positiva.

Quanto à divulgação das ações sociais, nenhuma das cooperativas estudadas elabora Balanço Social ou outro relatório. A Cooperativa A, quando chega a divulgar estes resultados, o faz através de folheto informativo e prioriza os dados quantitativos. Há uma grande preocupação em prestar contas dos resultados econômicos, visto que todas as cooperativas estudadas realizam esta tarefa.

Percebe-se que as cooperativas pesquisadas não elaboram relatórios das suas ações sociais, alegando-se que o cooperado tem dificuldades para visualizar os ganhos sociais. Acredita-se na elaboração do Balanço Social pelas cooperativas como auxílio não só na difusão das ações, como também na maior transparência

dos resultados sociais efetivamente obtidos. Numa sociedade que é constituída visando promover o bem-estar do seu grupo de associados estes resultados deveriam ser vistos como essenciais,

Com base nos resultados apresentados, observou-se que apesar da fragilidade existente quanto à pequena participação dos cooperados nos assuntos da sociedade, as cooperativas pesquisadas ainda realizam ações administrativas que contribuem para o bem-estar dos seus cooperados. Porém, ficou evidenciado na Cooperativa D, que quanto maior a cooperativa menor é esta ação. É claro que estas ações poderiam ter um significado bem maior, caso houvesse um reconhecimento por parte do cooperado do seu papel efetivo junto à cooperativa, bem como da importância desse modelo de associação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo responder a seguinte pergunta como as cooperativas agropecuárias do Triângulo Mineiro têm gerado bem-estar social aos seus cooperados e, ao mesmo tempo, se e como aquelas que apresentaram sobras em seu exercício social têm aplicado estes recursos no fundo de assistência técnica educacional e social?

Com base nos dados da pesquisa observou-se que as cooperativas têm gerado bem-estar por intermédio da representatividade econômica dos associados, oferecendo uma estrutura para recepção, industrialização e comercialização de produtos como o leite, a soja, o café e outros. Além disso, oferecendo assistência técnica e produtos/implementos agrícolas aos associados.

Esta representatividade econômica contribui para a melhoria das condições dos cooperados, visto que individualmente seria muito difícil para os produtores colocarem seus produtos no mercado, ou mesmo adquirir insumos para utilizar nas suas propriedades rurais, nas mesmas condições que a cooperativa oferece.

Há também o desenvolvimento de projetos direcionados à capacitação/qualificação dos produtores, em três das cooperativas pesquisadas. Estes projetos também vão ao encontro da proposta de bem-estar, entretanto os mesmos atingem um percentual pequeno dos cooperados. Na Cooperativa A apenas 13,5% dos associados participam do Projeto Educampo; na Cooperativa B 5% dos associados ativos são beneficiados; na Cooperativa C aproximadamente 7,5% recebem acompanhamento nos projetos. Este aspecto indica claramente uma

parcialização nos objetivos dos referidos projetos, ou seja, apenas os interesses individuais são atendidos, pois nem todos os associados participam dos projetos. No caso específico da Cooperativa A, nem mesmo assistência técnica corretiva é oferecida para os associados não participantes do Projeto Educampo.

Com relação à gestão/participação o resultado da pesquisa mostra fragilidades, visto que a participação dos associados às assembléias é pequeno. Na Cooperativa A, a média de participantes nas assembléias é de apenas 23%; na Cooperativa B gira em torno de 33% dos cooperados ativos; na Cooperativa C a média de participantes atinge 40% dos cooperados ativos; não diferente das demais, na Cooperativa D essa média é ainda menor, apenas 10% dos cooperados ativos. Esse fato demonstra que a tomada de decisões democráticas e a valorização do diálogo estão seriamente comprometidas.

A respeito da troca de experiências citou-se nos itens 2.3.3 e 2.4.3 que as Cooperativas B e C realizam ações neste sentido, o Dia de Campo organizado pela Cooperativa B e o CITE – Clube de Integração e Troca de Experiências formado pela Cooperativa C. Estes dois exemplos podem ser considerados positivos, porém o ideal seria que todas as cooperativas pesquisadas realizassem ações neste sentido com o envolvimento de todos os cooperados.

Sob o ponto de vista da comunidade, observou-se no estudo que somente a Cooperativa A desenvolve projeto voltado para a comunidade, nas demais apenas ações isoladas, como exemplo: coleta seletiva realizada pela Cooperativa D; patrocínio e participação em eventos, nas demais cooperativas estudadas.

Apesar dos dados pesquisados mostrarem pouca efetividade nas ações sociais das cooperativas estudadas, torna-se importante comentar os avanços encontrados no estudo. Dentre estes se destaca o volume de recursos gastos com os DACs. Observa-se que de forma geral estes recursos são superiores aos valores destinados ao FATES; a manutenção da assistência técnica mesmo nos exercícios em que se apura perdas; e a preocupação com a educação dos funcionários e cooperados, tendo em vista a difusão de artigos técnicos nos jornais internos das cooperativas e o custeio de parte das mensalidades escolares para funcionários, nas Cooperativas A e B.

Sobre a hipótese de mais transparência nas ações sociais das cooperativas agropecuárias, a pesquisa mostrou que nenhuma das cooperativas estudadas divulga Balanço Social e nem elabora relatórios sistematizados destas ações.

Diante de tal fato, acredita-se na iniciativa da OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais no sentido de apresentar um modelo de Balanço Social, conforme Anexo 1, direcionando-o às cooperativas mineiras. Entretanto, para que a proposta seja adotada pelas referidas cooperativas, julga-se necessária uma ação de divulgação/conscientização destas cooperativas para a importância da elaboração de tal relatório.

A tomada de consciência frente à necessidade de maior transparência nas ações das cooperativas, passa também por uma mudança de posicionamento por parte dos cooperados, passando a adotar uma postura de participantes efetivos nas tomadas de decisões e fazendo com que estas decisões quando tomadas priorizem os interesses coletivos.

Sobre a postura de pouca participação assumida atualmente pelos cooperados frente às suas cooperativas, acredita-se serem importantes novas pesquisas que busquem conhecer os verdadeiros objetivos dos produtores, quando estes se tornam associados destas organizações.

Há outros aspectos que merecem ser explorado em outros estudos, tais como: o bem-estar agregado aos produtores rurais pelas cooperativas, sob a ótica do produtor individualmente; como as cooperativas agropecuárias brasileiras têm desenvolvido suas ações sociais e como divulgam, entre outros.

Portanto, apesar das fragilidades identificadas na pesquisa, ela serviu para reforçar a importância do cooperativismo como modelo de associação, bem como para sinalizar a necessidade de mais estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ARGOLO, Antônio Carlos M. **A influência da educação cooperativista na gestão cooperativa: um estudo de caso da Cooperativa Mista Agropecuária de Ipirá.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2002.
- ARRIGONI, Fernando J. **Disclosure das Aplicações Sociais da Sociedade Cooperativa e sua Contribuição à Elaboração do Balanço Social.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BALANÇO SOCIAL E AS COOPERATIVAS. Disponível em: <
<http://cgilua.exe/sys/start.htm.balancosocial.org.br>> acesso em 17 jul. 2004
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BASTOS, Adriana T. **A difícil modelagem institucional da cooperação: uma análise do cooperativismo agropecuário do Norte do Ceará.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2001.
- BERTON, Luiz Hamilton. A Gestão Financeira das Cooperativas Paranaenses. **Revista FAE**, Curitiba, V.2, n.3, set. / dez., 1999, p. 39-45.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: ensaio analítico. In: **SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA EM COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIO DA UFV**, Viçosa, outubro de 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERSTAJN D. Cooperativismo – Economia de Empresas e Estratégias. **Perspectiva Econômica**, RS, v. 29, n.84, p.7-22, jan./ mar. 1994.
- BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. In: POLONIO, Wilson A. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CABRAL, Cleber. Cooperativas Engenheiros do Futuro. **Revista Rumos**. São Paulo, p.27-33, mar.2003
- CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

CARPI, Juan A. T. La Economía Social em um mundo em transformación. **Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa**. CIRIEC Espanha, n. 25, abril, 1997.

COELHO, Simone de C. Tavares. **Terceiro Setor**. Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2.000.

DAVID, Mbunga N. Cooperativas. In: MARION, José Carlos (coordenador). **Contabilidade e controladoria em Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

DINIZ, João H. A S.; MATTOS, Pedro L. C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? **XXVI ENANPAD**. Salvador, Bahia, 2002.

DOMÈNECH, Alfred Vernis. et al. **La gestión de las organizaciones no lucrativas**. Bilbao: Ediciones Deusto S.A, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

EMBRAPA. **Indicadores sobre o leite**. Disponível em: < www.cnpqi.embrapa.br/indicadores/leitecpp.php > acesso em 20 jan. de 2005.

FERNANDES, Rubem César. O que é Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FERNANDES, Rubem César. Sem fins lucrativos. In: **Comunicações do ISER**, n.22. Rio de Janeiro: ISER, 1986.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 11. Ed. Editora Gama, São Paulo, 1991.

FISCHER, R.; FALCONER, A. **Desafios da parceria governo – Terceiro Setor**. Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e o Caribe, Rio de Janeiro, 1998.

FLORES, C.S.M.; CARDOSO, S.R. **Agricultura familiar e cooperativismo, desenvolvimento e complementaridade**. XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o Desafio de Administrar sem Receita**. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luís Carlos Merege. São Paulo: Makron Books, 1999.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e Economia Social**. São Paulo: STS, 1997.

KAMEYAMA, Nobuco. **As novas tendências das políticas Sociais**. Boletim Eletrônico, maio, 2002. Disponível em: <<http://www.ts.ucr.ac.cr/eventos>>. Acesso em : 28 agosto 2004.

KONZEN, Otto Guilherme, et al. Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. – COAPEL: uma experiência exitosa de cooperativismo e agricultura familiar no Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**. RS. V.34, n. 108 , p.5-77, out. 1999.

KROETZ, César E. S. **Balanco Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness Cooperativa e Produtor Rural**. 2.ed. São Leopoldo: Unisinos, 1995. 296 p.

LIMA, Reginaldo Ferreira. **Direito Cooperativo Tributário**. Ed. Max Limonad, São Paulo, 1997.

LOUIS, Raymond. Balanço Social – balanço cooperativo. **Perspectiva Econômica**. RS. n. 45, p. 39-66, 1984.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MENEGÁRIO, Alexandre H. **Emprego de Indicadores Sócio-econômicos na Avaliação Financeira de Cooperativas Agropecuárias**. Dissertação (Mestrado em Ciências), Universidade de São Paulo Piracicaba, ESALQ, São Paulo, 2000.

OLAK, Paulo Amaldo. **Conceitos Econômicos Aplicados à Contabilidade de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos**. In: **VI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**. São Paulo: Associação Brasileira de Custos, 1999.

OLAK, Paulo Amaldo. **Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras**. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria), Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/estatisticasdez.2003>>. Acesso em : 22 março 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Balanco Social**. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br/modelobalancosocial>>. Acesso em : 28 agosto 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Balanco Social**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/index.html>>. Acesso em : 29 agosto 2004.

PAES, José Eduardo S. **Fundações e Entidades de Interesse Social**. 4. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

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

PEREIRA, Anísio Cândido. **Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das Sociedades Cooperativas Brasileiras**. Ensaio de abordagem social. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1993.

PINHO, Diva Benevides. **Dicionário de Cooperativismo**. São Paulo, E. Dotto Garcia, Editores, 1961.

PINHO, Diva Benevides. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro, Manual do Cooperativismo**. Vol. I, CNPQ, São Paulo, 1982.

PIRES, Maria Luiza Le S. Dádiva, Economia Social e Cooperativismo: a promulgação de uma nova ética societária. **Revista uniRcoop**. Vol. 1, 2003.

POLONIO, Wilson A. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMBO, Arthur B. Teodor Amstad. **Perspectiva Econômica**, RS, v.35, n. 110, p. 5-42, n. 47, abr./jun. 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**. Uma reconceituação da riqueza das nações. Traduzido por Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Claiton. Agronegócio. **Revista Negócios**, MG, edição 57, abr./mai.2004.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de Organização Popular**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

- RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. Tradução de Andrés Pablo Falconer e Alexandre Lucas Cukier. **Revista de Administração**, São Paulo v. 33, jan. / mar. 1998.
- SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- SILVA, A.; PINHEIRO, Maria S.F.; FREITAS, Nara E. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos: projetos de pesquisa, monografias, dissertações e teses**. 3 ed. Uberlândia: Edufu, 2003.
- SILVA, Paulo H.C. et. al. Participação em cooperativas: um estudo de caso. **Perspectiva Econômica**. RS, V.30, n. 89, p.43-63, abr./ jun., 1995.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão Social: Uma Perspectiva Conceitual*. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 32, n.5, p. 7-23, set./out., 1998.
- TINOCO, João Eduardo P. **Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social: balanço da transparência corporativa e da concertação social**. **Revista Brasileira de Contabilidade**, DF, n.135, p.57-73 2002.
- TORRES, Ciro. Responsabilidade Social das Empresas (RSE) e Balanço Social no Brasil. In: SILVA, César A T. ; FREIRE, Fátima S. **Balanço Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas , 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANGHERI, Elaine. et al. Gestão Cooperativa: eficiência empresarial x associação de pessoas. **Perspectiva Econômica**. RS, V. 35, n. 110, p. 87-97, abr. / jun., 2000.

ZYLBERSTAJN, Décio. Organizações das Cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração. SP**, v. 29, n. 3, p.23-32, jul./set. 1994.

BALANÇO SOCIAL DE 2003

Nome Cooperativa:

Ramo de Atividade:

OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DA COOPERATIVA

O total de investimentos com indicadores sociais da Cooperativa em 2003 chegou a R\$ _____
(total = 1 + 2 + 3 + 4 + 5), representando _____ % da receita líquida.

DEMONSTRAÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

1. Indicadores Sociais - Funcionários – R\$ _____ (total do quadro A)

- Geração de mais _____ empregos diretos, representando um incremento de _____ %.
- Investimento e gastos com funcionários: R\$ _____ (total do quadro A), representando _____ % da Receita Líquida.
- Benefícios repassados aos funcionários: R\$ _____, representando R\$ _____ por funcionário, em média ¹
- Mulheres que trabalham na cooperativa _____ corresponde a _____ %.

2. Indicadores Sociais – Cooperados – R\$ _____ (Distribuição do Resultado + Investimento Benefício + Investimento Saúde)

- Aumento no número de cooperados no exercício: _____, corresponde a _____ %.
- Distribuição dos resultados R\$ _____, representando R\$ _____ por cooperado, em média ²
- Investimento em benefício aos cooperados: R\$ _____ ³
- Investimento com saúde R\$ _____
- Cursos e treinamentos realizados para cooperados: n.º _____ e _____ participantes.

3. Contribuição para a Sociedade – Meio Ambiente: R\$ _____ (Quadro C, total item b)

4. Contribuição para a Sociedade – Tributos recolhidos: R\$ _____ (Quadro C, total item a)

5. Contribuição para a Sociedade – Investimentos na Comunidade: R\$ _____ (Quadro B)

¹ Investimentos com educação dos funcionários, cultura, lazer, alimentação, saúde, seguro de vida, transporte, creche, previdência privada e participação nos resultados (ver observação quadro A).

² Sobras do exercício.

³ Investimentos com educação, eventos realizados para jovens e esposas, assistência técnica, comunicação e marketing (ver observação quadro B).

Obs.: balanço social – adequação do modelo da OCEPAR.

INDICADORES SOCIAIS EM 2003

BASE DE CÁLCULO – 2003

Item	Valor (reais)
Receita bruta (RB)	
Receita líquida (RL)	
Capital integralizado	
Fundos e reservas	
Sobras do exercício (SE)	
Patrimônio líquido (PL)	
Folha de pagamento bruta (FPB)	

(Gráfico formato pizza)

QUADRO "A" - INVESTIMENTOS E GASTOS COM FUNCIONÁRIOS – ANO: 2003

Item	Valor (R\$)	% sobre RB	% sobre FPB	% sobre RL
Investimentos com segurança e medicina no trabalho				
Investimentos com educação dos funcionários				
Investimentos com escola para filhos de funcionários				
Investimentos com cultura e lazer para funcionários (pela empresa)				
Investimentos com cultura e lazer para funcionários (pela associação de funcionários)				
Investimentos com capacitação e desenvolvimento profissional				
Investimentos com creches ou auxílio-creche				
Salários pagos (funcionários e terceirizados)				
Gastos com alimentação dos funcionários				
Encargos sociais compulsórios				
Previdência privada				
Saúde (planos de saúde, plano odontológico, convênios hospitalares, etc)				
Seguro de vida em grupo				
Auxílio no transporte dos trabalhadores				
Outros				
TOTAL				

Obs.: Total de investimentos em funcionários = [total-(salários + gastos alimentação + encargos salariais)]

QUADRO "B" - INVESTIMENTOS COM COOPERADOS - 2003

Item	Valor (R\$)	% sobre RB	% sobre SE	% sobre RL
Investimentos com educação				
Investimentos com saúde				
Investimentos com eventos realizados para jovens e esposas				
Investimentos com eventos recreativos e desportivos				
Investimentos com cursos e treinamentos				
Investimentos com pessoal da assistência técnica				
Investimentos na criação de novas oportunidades de geração de renda para os cooperados				
Investimentos na comunidade				
TOTAL				

Obs.: invest. Benefícios cooperados = invest. Educação + invest. Eventos e cursos.

QUADRO "C" - CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE - 2003

Item	Valor (R\$)	% sobre RB	% sobre SE	% sobre RL
a) Tributos recolhidos				
Tributos e contribuições federais (PIS, Confins, Imposto de Renda, ITR, etc)				
Seguro social (INSS)				
Fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS)				
Tributos estaduais e municipais				
Imposto sobre circulação de mercadorias (ICMS)				
Outros impostos				
Total dos tributos				
b) Meio Ambiente				
Investimentos no recolhimento de embalagens vazias				
Investimentos em novas fontes de energia renovável				
Investimentos no combate a poluição do ar				
Total meio ambiente				
Total de contribuições (a+b)				

QUADRO "D" - QUADRO FUNCIONAL - 2003

Item	Numero
Nº de funcionários no início do exercício	
Nº de admissões durante o exercício	
Nº de demissões no exercício	
Nº de empregados terceirizados	
Nº de empregados temporários	
Nº de mulheres que trabalham na empresa	
Idade Média das mulheres	
Idade Média dos homens	
Nº de empregados no final do exercício	
Aumento ou redução do nº de funcionários	

QUADRO "E" - QUADRO SOCIAL - 2003

Item	Número
Nº de cooperados no início do exercício	
Nº de cooperados ativos	
Nº de cooperados inativos	
Nº de mulheres associadas	
Nº de cooperados presentes em AGO	
Nº de cooperados no final do exercício	
Aumento ou redução do nº de cooperados	

QUADRO "F" - INDICADORES DE FUNCIONÁRIOS

Item	Indicador
Faturamento por funcionário (R\$)	
Faturamento por técnico da Assistência Técnica (R\$)	
Faturamento por cooperado (R\$)	
Tributos recolhidos por funcionários (R\$)	
Nº de receitas agrônômicas prescritas por associado	
Nº de cooperados participantes em atividades de lazer	
Nº de visitas técnicas por associado	
Nº de cooperados por técnico da Assistência Técnica	
Funcionários nível superior/Total de funcionários	
Funcionários nível médio/Total de funcionários	
Nº de cooperados inativos/Total de cooperados	
Nº cooperados na AGO/Total de cooperados	
Nº de mulheres/Total de funcionários	
Nº de acidentes de trabalho/Total de funcionários	
Nº total de funcionários/Funcionários no início do exercício	
Nº cooperados no início do exercício/Final do exercício	

QUADRO "G" - AÇÕES PARA OS ASSOCIADOS E SUAS FAMÍLIAS - 2003

Item	Quantidade (Nº)	Nº de participantes
Cursos e treinamentos realizados (p/ associados)		
Cursos e treinamentos realizados (p/ família dos associados)		
Palestras, seminários, fóruns, encontros e viagens técnicas realizadas (p/ associados e família)		
Comitês educativos ou outras formas de organização dos associados		
Dias de campo realizados		
Reuniões técnicas realizadas		
Eventos recreativos, culturais e desportivos realizados		

QUADRO "H" - AÇÃO MEIO AMBIENTE, EDUCAÇÃO E LAZER – ANO 2003

Item	Indicador
Nº de mudas produzidas e distribuídas (em unidades)	
Nº de abastecedouros de água (p/ aplic. de agrotóxicos), (construídos ou apoiados pela cooperativa)	
Nº de bolsas de estudo fornecidas pela cooperativa	
Nº de eventos de lazer promovidos pela cooperativa	
Nº de participantes nos eventos de lazer	
Nº de cooperados beneficiados por projetos de integração	

QUADRO "I" - EXERCÍCIO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – 2003

Item	Indicador
Número total de acidentes de trabalho no exercício anterior	
Número total de acidentes de trabalho no atual exercício	
Variação no nº de acidentes exercício atual/anterior(%)	

QUADRO "J" - OUTRAS AÇÕES SOCIAIS – 2003

Nº cooperativa	Indicador
	Possui CIPA
	Desenvolve ações com os cooperados para conservação e recuperação do solo
	Participa do Consórcio da Bacia do Rio
	Participa do Comitê de Bacias Hidrográficas dos Afluentes Mineiros do Médio Rio Grande
	Efetua empréstimo de sua estrutura para atividades educacionais
	Participa de programa SEMEANDO da FAEMG
	Possui associação de funcionários
	Desenvolve ações para racionalização do consumo de energia
	Apóia ações de segurança pública (PM)
	A Cooperativa mantém auxílio no transporte escolar?
	A Cooperativa realiza programas de educação em conjunto com escola?

Balanco Social Anual das Cooperativas / ZUUA ANEXO 2 – Modelo Elaborado pelo IBA

1. Identificação

Nome da cooperativa: _____ CNPJ: _____
 Tempo de existência: _____ Responsável pelo preenchimento: _____
 Ramo de atividade: ☐ agropecuário ☐ consumo ☐ crédito ☐ educacional ☐ especial ☐ infra-estrutura ☐ habitacional ☐ mineral ☐ produção
☐ saúde ☐ turismo e lazer ☐ trabalho ☐ transporte ☐ outro _____ Atuação da cooperativa: ☐ local ☐ regional ☐ nacional / ☐ urbana ☐ rural

2. Indicadores do corpo funcional

	2003	2002
Cooperados(as)	Empregados(as)	Nº TOTAL
Nº de pessoas na cooperativa (em 31/12)		
Nº de admissões durante o período		
Nº de saídas e demissões durante o período		
Nº de trabalhadores(as) terceirizados(as)		
Nº de pessoas com funções administrativas		
Nº de pessoas não-alfabetizadas		
Nº de mulheres que trabalham na cooperativa		
% de cargos de chefia ocupados por mulheres		
Remuneração média das mulheres		
Remuneração média dos homens		
Nº de negros(as) que trabalham na cooperativa		
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)		
Remuneração média dos(as) negros(as)		
Remuneração média dos(as) brancos(as)		
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais		

3. Indicadores de organização e gestão

	2003	2002
Procedimento para integralização das quotas-partes	☐ pagamento à vista ☐ desconto de débitos trabalhistas ☐ desconto parcelado das retiradas ☐ sem capital social ☐ outro _____	☐ pagamento à vista ☐ desconto de débitos trabalhistas ☐ desconto parcelado das retiradas ☐ sem capital social ☐ outro _____
Valor da maior remuneração repassada ao(à) cooperado(a)		
Valor da menor remuneração repassada ao(à) cooperado(a)		
Valor do maior salário pago ao(à) empregado(a)		
Valor do menor salário pago ao(à) empregado(a)		
Destino das sobras	☐ investimentos ☐ rateio entre os(as) cooperados(as) ☐ fundos ☐ outro _____	☐ investimentos ☐ rateio entre os(as) cooperados(as) ☐ fundos ☐ outro _____
Fundos existentes	☐ fundo de reserva ☐ fundo para educação ☐ outro _____	☐ fundo de reserva ☐ fundo para educação ☐ outro _____
Espaço de deliberação sobre o destino das sobras ou débitos	☐ conselho administrativo ☐ conselho fiscal ☐ assembleia ☐ outro _____	☐ conselho administrativo ☐ conselho fiscal ☐ assembleia ☐ outro _____
Parâmetro utilizado para distribuição das sobras entre os(as) cooperados(as)	☐ proporcional às retiradas ☐ em partes iguais ☐ proporcional às quotas-partes ☐ outro _____	☐ proporcional às retiradas ☐ em partes iguais ☐ proporcional às quotas-partes ☐ outro _____
Quantidade de assembleias realizadas		
Frequência média nas assembleias pelos(as) cooperados(as)		
Decisões submetidas à assembleia	☐ investimentos ☐ destino das sobras ou perdas ☐ pagamento de credores ☐ escolha da diretoria ☐ admissão/afastamento de sócio ☐ outro _____	☐ investimentos ☐ destino das sobras ou perdas ☐ pagamento de credores ☐ escolha da diretoria ☐ admissão/afastamento de sócio ☐ outro _____
Outros órgãos sociais existentes na cooperativa	☐ 1/4 ☐ 2/4 ☐ 3/4 ☐ sem renovação	☐ 1/4 ☐ 2/4 ☐ 3/4 ☐ sem renovação
Renovação dos cargos diretivos	☐ diário ☐ semanal ☐ quinzenal ☐ mensal ☐ outra _____	☐ diário ☐ semanal ☐ quinzenal ☐ mensal ☐ outra _____
Frequência do(s) instrumento(s) de prestação de contas	☐ experiência ☐ idade ☐ conhecimento sobre cooperativismo ☐ participação na comunidade ☐ parentesco ☐ outro _____	☐ experiência ☐ idade ☐ conhecimento sobre cooperativismo ☐ participação na comunidade ☐ parentesco ☐ outro _____
Critério principal para admissão de novos(as) cooperados(as)	☐ desempenho na função ☐ cumprimento de horário ☐ comportamento cooperativo ☐ outro _____	☐ desempenho na função ☐ cumprimento de horário ☐ comportamento cooperativo ☐ outro _____
Critério principal para afastamento de cooperados(as)	☐ OCB ☐ Anteg ☐ ADS/CUT ☐ Concrab/MST ☐ outro _____	☐ OCB ☐ Anteg ☐ ADS/CUT ☐ Concrab/MST ☐ outro _____
Espaços de representação do cooperativismo em que a cooperativa atua	☐ sim, oferecendo assessoria ☐ sim, emprestando recursos materiais e/ou humanos ☐ não ☐ outros apoios _____	☐ sim, oferecendo assessoria ☐ sim, emprestando recursos materiais e/ou humanos ☐ não ☐ outros apoios _____
Número de cooperados(as) sindicalizados(as)	☐ sindicato ☐ ONGs ☐ Sescop/OCB ☐ instituição religiosa ☐ governo federal ☐ estadual ☐ municipal ☐ outros _____	☐ sindicato ☐ ONGs ☐ Sescop/OCB ☐ instituição religiosa ☐ governo federal ☐ estadual ☐ municipal ☐ outros _____
A cooperativa apoia a organização de outros empreendimentos de tipo cooperativo		
Principais parcerias e apoios		
Principal fonte de crédito		
Número total de acidentes de trabalho		
Existem medidas concretas em relação à saúde e segurança no ambiente de trabalho?	☐ não ☐ sim, fornecendo equipamentos ☐ sim, realizando campanhas, capacitações e fornecendo equipamentos ☐ organização de comissões ☐ outras _____	☐ não ☐ sim, fornecendo equipamentos ☐ sim, realizando campanhas, capacitações e fornecendo equipamentos ☐ organização de comissões ☐ outras _____
A participação de cooperados(as) no planejamento da cooperativa	☐ não ocorre ☐ ocorre em nível de chefia ☐ ocorre em todos os níveis	☐ não ocorre ☐ ocorre em nível de chefia ☐ ocorre em todos os níveis
A cooperativa costuma ouvir os(as) cooperados(as) para solução de problemas e/ou na hora de buscar soluções?	☐ não ☐ sim, sem data definida ☐ sim, periodicamente com data definida	☐ não ☐ sim, sem data definida ☐ sim, periodicamente com data definida
A cooperativa estimula a educação básica, ensino médio e superior (supletivo ou regular) dos(as) trabalhadores(as)?	☐ não ☐ sim, para os(as) cooperados(as) ☐ sim, para todos(as) trabalhadores(as)	☐ não ☐ sim, para os(as) cooperados(as) ☐ sim, para todos(as) trabalhadores(as)

Iniciativa:

iBase

Parcerias:



Apoio:



4. Indicadores econômicos (em R\$)		2003		2002	
Faturamento bruto					
Receitas sobre aplicações financeiras em 31/12					
Total das dívidas em 31/12					
Patrimônio da cooperativa					
Patrimônio de terceiros					
Impostos e contribuições					
Remuneração dos(as) cooperados(as)					
- não inclui benefícios					
Folha de pagamento/salários e encargos					
Valor da quota-parte					
Sobras ou perdas do exercício					
Fundos					

5. Indicadores sociais internos (benefícios para cooperados(as) e empregados(as) - em R\$)		2003		2002	
	Cooperados(as)	Empregados(as)	Cooperados(as)	Empregados(as)	
Alimentação					
Saúde					
Segurança no trabalho					
Investimentos em cultura e/ou lazer					
Educação/alfabetização, ensino fundamental, médio ou superior					
Capacitação profissional					
Capacitação em gestão cooperativa					
Creche ou auxílio-creche					
Ações ambientais relativas à produção/operação					
Outros					
Total dos investimentos sociais internos					

6. Indicadores sociais externos (investimentos na comunidade - em R\$)		2003		2002	
Compras de outras cooperativas					
Vendas para outras cooperativas					
Venda de bens e/ou serviços terceirizados					
Investimento em programas e/ou projetos ambientais externos					
Investimentos em cultura e/ou lazer					
Investimentos em educação/alfabetização para a comunidade					
Gastos com ações sociais/doações (financeiras, produtos e/ou serviços)/ajudas humanitárias					
Outros					
Total dos investimentos sociais externos					

7. Outras informações	

Instruções para o preenchimento

Realização: Este Balanço Social (BS) deve apresentar ações sociais e ambientais efetivamente realizadas pelas cooperativas. O BS deve ser resultado de amplo processo participativo que envolva a comunidade interna e externa.

Nos casos de questões que não se aplicam à cooperativa, recomenda-se a utilização de NA. No caso de informações não disponíveis, recomenda-se a utilização de ND.

Identificação: Ramo de atividade: Agropecuário: composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropecuaristas e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao(s) cooperante(s).

Consumo: composto pelas cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus(suas) cooperantes. **Crédito:** composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e a financiar necessidades ou empreendimentos de seus(suas) cooperantes. **Educacional:** composto por cooperativas de profissionais em Educação, por cooperativas de alunos(as), por cooperativas de pais e mães de alunos(as), por cooperativas de empreendedores(as) educacionais e por cooperativas de atividades afins. **Especial:** composto pelas cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.067, de 10 de novembro de 1999. **Habitacional:** composto pelas cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social. **Infra-estrutura:** composto pelas cooperativas que atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços essenciais, como energia e telefonia. **Mineral:** composto pelas cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. **Produção:** composto pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detêm os meios de produção. **Saúde:** composto pelas cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana. **Trabalho:** composto pelas cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional de trabalhadores(as) associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos já reconhecidos. **Turismo e lazer:** composto pelas cooperativas que prestam ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria. **Transporte:** composto pelas cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros(as).

Indicadores econômicos: **Faturamento Bruto (FB):** valor total das vendas de bens e/ou serviços no exercício. **Patrimônio Coletivo:** valor dos ativos que são propriedade coletiva dos(as) cooperados(as). **Fundos:** valor total de recursos em fundos sociais da cooperativa em 31/12. **Indicadores sociais internos:** **Alimentação:** valor dos gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e outros relacionados à alimentação. **Saúde:** valor dos gastos com plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com a saúde. **Cultura:** valor dos gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes). **Educação:** valor dos gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e outros gastos com educação. **Desenvolvimento profissional:** valor dos recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído a remuneração) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida na cooperativa. **Gestão cooperativa:** valor dos recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído a remuneração) voltados especificamente para capacitação em gestão cooperativa, cooperativismo, autogestão etc. **Creches ou auxílio-creche:** valor dos gastos em creche no local de trabalho ou auxílio-creche. **Ações ambientais:** valor dos gastos com monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, de poluição, gastos com a introdução de métodos não-poluíntes, auditorias ambientais, programas de educação ambiental para os(as) cooperados(as) e outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da cooperativa.

Indicadores sociais externos: **Investimentos ambientais:** valores dos investimentos em despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para sociedade em geral.

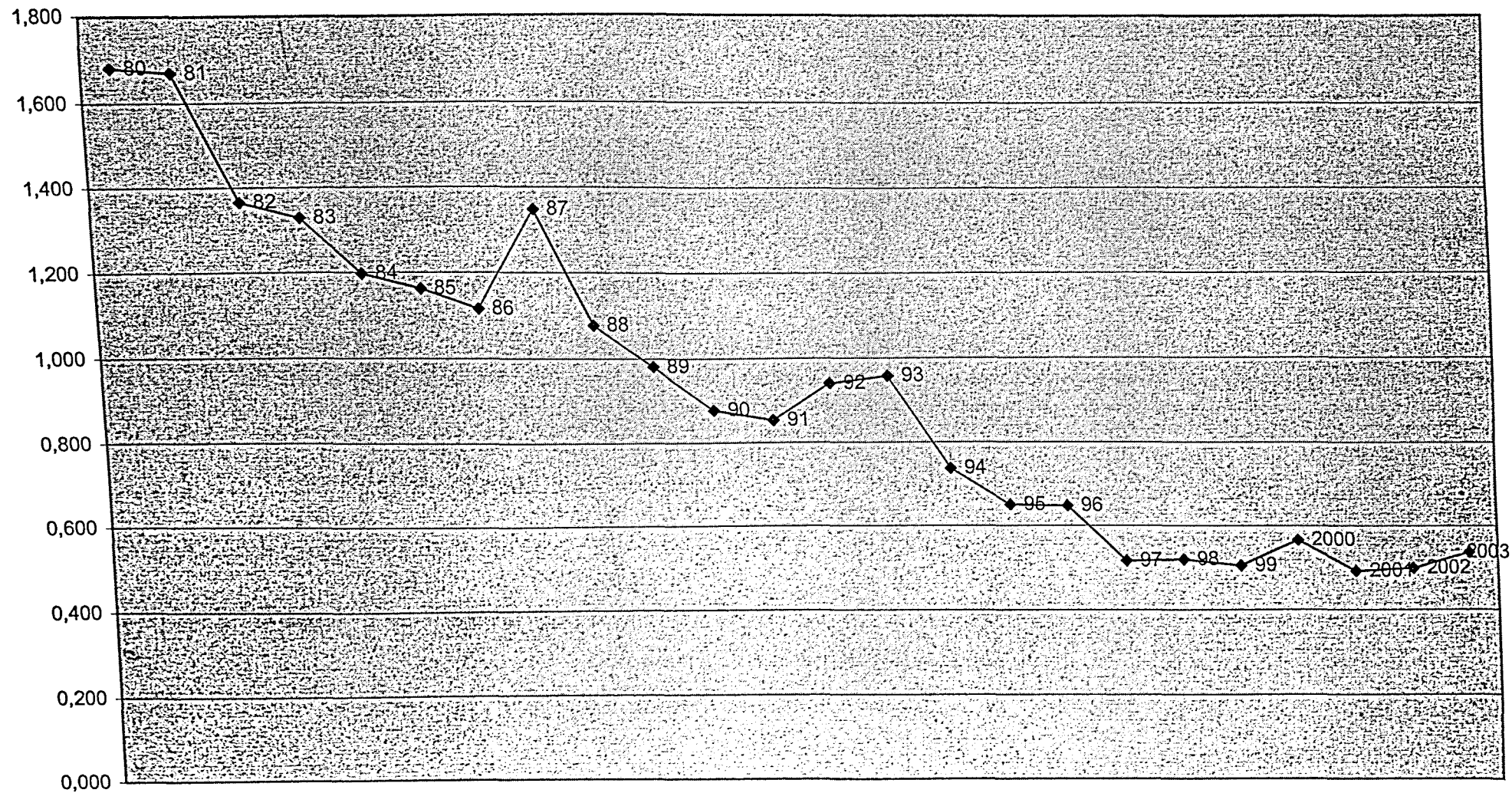
Indicadores do corpo funcional: **Nº de negros(as) que trabalham na cooperativa:** considerar como pessoas negras o somatório de indivíduos autodeclarados/autoclassificados com cor da pele "preta" e "parda". Este e outros itens do Corpo Funcional referem-se à diversidade no ambiente de trabalho. Desta forma, se for o caso, considerar também a realidade local para os povos indígenas.

ANEXO 3

Ano	Preço médio de compra
80	1,681
81	1,670
82	1,365
83	1,328
84	1,198
85	1,163
86	1,117
87	1,348
88	1,078
89	0,982
90	0,878
91	0,853
92	0,941
93	0,958
94	0,737
95	0,650
96	0,648
97	0,516
98	0,518
99	0,504
2000	0,565
2001	0,492
2002	0,498
2003	0,536

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Embrapa
Disponíveis em: < www.cnp.gl.embrapa.br/indicadores/leitecpp.php >

Preço médio de compra de leite



APÊNDICE 1 – Roteiro utilizado nas entrevistas realizadas

Dados da Cooperativa:

1. Nome da cooperativa:
2. Data de fundação:
3. Número de associados fundadores:
4. Número atual de associados: Ativos: Inativos:

Dados sociais / financeiros

1. Média de faturamento anual:
2. Resultado apresentado nos últimos 5 anos:

2003: _____
 2002: _____
 2001: _____
 2000: _____
 1999: _____

3. Volume de recursos destinados ao FATES e origem dos recursos: superávit ou atos não cooperativos.

2003: _____	Origem : _____
2002: _____	Origem : _____
2001: _____	Origem : _____
2000: _____	Origem : _____
1999: _____	Origem : _____

4. Formas de aplicação dos recursos do FATES:

() projetos sociais. Quais?

() projetos de assistência técnica e educacional. Quais?

5. Volume anual de despesas do DAC – Departamento de Assistência ao Cooperado (Projetos e Assistência Técnica):

2003: _____
 2002: _____
 2001: _____
 2000: _____
 1999: _____

6. Origem dos recursos utilizados pelo DAC – Depart. de Assist. ao Cooperado:

- () Somente do FATES
 () FATES + recursos da cooperativa
 () Somente da Cooperativa
 () Cooperativa + cooperado beneficiado com o projeto

7. Os serviços oferecidos aos cooperados são definidos pela cooperativa (diretoria) ou através de sugestões dos cooperados:

8. Em períodos de ajustes financeiros realizados na cooperativa, ocorre redução no volume de serviços ou projetos desenvolvidos com associados?

- () sim () não

Por que ?

9. Relacionar os projetos desenvolvidos e o número de cooperados beneficiados:

2003:

2002:

2001:

2000:

1999:

10. Indicar os serviços disponibilizados aos cooperados e o número de beneficiados:

2003:

2002:

2001:

2000:

1999:

11. Você considera que houve melhorias com relação à prestação de serviços pelo DAC, nos últimos 5 anos?

- () Sim Não ()

OBS.

12. A cooperativa desenvolve projetos sociais junto a funcionários?

- () sim. Quais? () não

13. A cooperativa desenvolve projetos sociais junto a comunidade?

- () sim. Quais? () não

14. A cooperativa publica Balanço Social, ou outro relatório dos serviços e projetos desenvolvidos com cooperados ou dos projetos sociais realizados junto à comunidade?

15. A cooperativa considera importante divulgar os resultados sociais?

() sim

() não

Por que ?