

V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



111 - UM ENSAIO SOBRE A METODOLOGIA DE AVERIGUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE RAMOS NO COOPERATIVISMO BRASILEIRO¹

Identidade, valores e governança das cooperativas

Marcelo Barroso

marcelobarroso@fearp.usp.br

Mestrando em Controladoria e Contabilidade – FEA-RP/USP

Sigismundo Bialoskorski Neto

sigbial@fearp.usp.br

Professor Titular do Departamento de Contabilidade – FEA-RP/USP

Resumo

O cooperativismo brasileiro pode ser analisado sob diferentes óticas como em relação à natureza econômica da interação dos cooperados, como quanto ao sistema de representação do qual participem. Com relação ao segmento produtivo da cooperativa, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB define treze ramos de cooperativas: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer que são estratificações oriundas da história de evolução do cooperativismo no Brasil. Por outro lado, a organização do cooperativismo é muito específica à estrutura de governança das cooperativas, isto é, há uma organização histórica baseada nos estados e regiões do Brasil, e outra, mais recente estruturada por meio do mesmo ramo produtivo do cooperativismo.

Baseado em um estudo teórico, discussões e pesquisa de campo, esse artigo descreve uma metodologia para averiguar a organização dos ramos no cooperativismo brasileiro, com especial atenção ao detalhamento e identificação de critérios de averiguação da eficiência de organização dos ramos de cooperativas.

¹ Trabalho realizado tendo como base o projeto *A Situação e Representatividade dos Ramos no Cooperativismo Brasileiro*, elaborado pela FUNDACE-FEA-RP/USP em conjunto com a OCB, em 2006 e 2007 com dados de 2005 contando com o apoio da Gerencia de Apoio ao Desenvolvimento de Mercados que gentilmente colaborou no levantamento de dados e questionários.

Palavras-chave: cooperativismo; governança, ramos de cooperativas

Abstract

The Brazilian Cooperatives can be seen in according of the nature of economic interaction of its members, such as the system of representation of which participate. Regarding the economic productive segment of the cooperative, the Organization of Brazilian Cooperatives - OCB defines thirteen branches of cooperatives: agricultural, consumer, credit, education, special, housing, infrastructure, mineral, production, health, labour, transport and tourism in according of stratifications that are from the history of development of cooperatives in Brazil. Furthermore, the organization of cooperatives is very specific to the structure of governance of cooperatives, that is, a historical organization based in the states and regions of Brazil, and another, more recent structured through the same way of productive cooperation. Based on a theoretical study, discussion and research in the field, this article describes a methodology to investigate the organization in Brazilian cooperatives, with particular attention to detail and identification of criteria for investigating the efficiency of organization of cooperatives.

Key-words: Cooperatives; governance, branches of cooperatives

1 Introdução

O cooperativismo brasileiro pode ser analisado sob diferentes óticas, por exemplo, em relação à natureza econômica da interação dos cooperados, ou quanto ao sistema de representação do qual participem. No caso brasileiro, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB distingue, em relação à atividade econômica principal, treze ramos de cooperativas: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer. Há ainda no país a organização federativa, agrupando-se as cooperativas de acordo com as unidades estaduais do Sistema OCB às quais estão ligadas.

No presente trabalho, será apresentada uma discussão teórica a respeito da organização dos ramos de cooperativas no Brasil baseado em alguns dados genéricos de uma pesquisa de campo sobre a estrutura de governança dos ramos de cooperativas no Brasil, efetuada pela OCB, conforme classificações e critérios teóricos definidos (BIALOSKORSKI NETO et al., 2006; BIALOSKORSKI NETO; BARROSO, 2007).

O objetivo principal é verificar uma metodologia que seja capaz de averiguar o estágio de desenvolvimento das estruturas organizacionais de representação dos ramos existentes em níveis estaduais e nacional. Para isso,

será apresentado na seção 2 uma visão geral dos ramos de cooperativas no país e descrito na seção 3 um modelo para avaliação das estruturas de representação. Na seção 4, por último, serão sugeridas, como considerações finais, alguns pressupostos teóricos sobre o que seria um ramo cooperativo idealmente organizado.

2 Panorama das Cooperativas no Brasil

2.1 Ambiente Institucional

A Lei nº 5.764, promulgada em 16 de dezembro de 1971 e ainda vigente nos dias de hoje, define o regime jurídico das cooperativas, sua constituição, seu funcionamento bem como todo seu sistema e órgãos de representação.

A autogestão foi instituída com a Constituição de 1988, ou seja, passaram a funcionar sem qualquer interferência estatal em suas gestões, em função dessa característica a representatividade de cada ramo do cooperativismo e das representações estaduais e nacionais é de muita importância.

2.2 Representação na sociedade brasileira

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o principal órgão de representação do cooperativismo brasileiro. A OCB foi criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, substituindo as duas entidades, então, existentes: a ABCOOP – Associação Brasileira de Cooperativas e a UNASCO – União Nacional de Cooperativas. A unificação destas entidades foi uma decisão das próprias cooperativas.

Trata-se de um órgão técnico de representação que congrega as Organizações de Cooperativas Estaduais (OCEs, ou OCB Estaduais). Ou seja, cada unidade da federação possui um órgão de representação das cooperativas.

2.3 Os Ramos de Cooperativas no Brasil

O cooperativismo brasileiro, conforme definido pela Organização das Cooperativas Brasileiras, é classificado em treze ramos de atividades, conforme a atividade econômica principal exercida por elas (BIALOSKORSKI NETO et al., 2006).

2.3.1 Agropecuário

As cooperativas agropecuárias são formadas por produtores rurais ligados a atividades agro-pastoris e piscicultura. A vocação agropecuária do Brasil oferece um grande potencial para o desenvolvimento do setor agroindustrial cooperativo, face à disponibilidade de matérias-primas, energia, infra-estrutura para escoamento da produção, proximidade dos grandes centros de consumo e capacidade empreendedora de seus associados.

Estas organizações atuam de várias formas: como plataforma de armazenagem e comercialização com a finalidade de adquirir ganhos de escala e poder de barganha; realizando compras em comum, ou seja, adquirindo insumos e revendendo aos associados, adquirindo também neste caso poder

de barganha junto aos fornecedores; como instrumento de difusão e democratização do acesso a tecnologia e assistência técnica; comprando e industrializando a matéria-prima, permitindo aos associados obterem ganhos ao longo da cadeia produtiva, o que não seria possível caso estivessem atuando em livre concorrência entre si. Além da atuação em âmbito econômico, grande parte das cooperativas presta assistência social e educacional aos associados²

2.3.2 Crédito

As cooperativas de crédito são formadas por associações autônomas de pessoas que, voluntariamente, se unem para satisfazer suas necessidades econômicas e sociais. São instituições com forma e natureza jurídicas próprias (regidas pela Lei 5.764 e por Resoluções do Conselho Monetário Nacional), democráticas, autogestionárias e sem fins lucrativos. O controle e a fiscalização de suas atividades cabem ao Banco Central do Brasil, assim como sua regulação cabe ao Sistema Monetário Nacional.

No Brasil, atualmente, o sistema de crédito cooperativo é composto de três macro-sistemas – Sicredi, Sicoob e Unicred, além de um quarto sistema emergente concentrado especialmente no cooperativismo de crédito solidário.

Os dois maiores sistemas de crédito cooperativo são Sicredi e o Sicoob, ambos possuem um banco, o que lhes permitem existir como organização financeira plena. Esses bancos possuem a mínima estrutura necessária e estão voltados para atender às necessidades das cooperativas.

O terceiro maior sistema cooperativista é o Unicred, constituído por profissionais da área da saúde sob a estrutura de uma cooperativa de crédito cujas funções são agregar, administrar, manter e otimizar os recursos gerados pelo quadro social, garantindo a satisfação dos associados, bem como suas necessidades e a excelência dos resultados através de atendimento personalizado com produtos e serviços de qualidade³.

Além de cumprir sua função de entidade de intermediação financeira, as cooperativas de crédito têm ainda um caráter social, propiciam a geração de trabalho e renda, buscam otimizar a distribuição de renda e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento da região onde está localizada. Assim, entre seus principais objetivos está o de desenvolver a economia local e promover a inclusão social por meio do acesso ao crédito por parte da população carente.

2.3.3 Educacional

O ramo educacional abrange três formas de cooperativas: cooperativa educacional de professores, cooperativas de pais de alunos e cooperativa de alunos de Escolas Técnicas (Federais ou Estaduais).

² No meio rural, movimentos ligados aos agricultores familiares ou de luta pela reforma agrária, como o MST, a Contag e os sindicatos de trabalhadores rurais da CUT, também formam cooperativas para organizar suas atividades. São Cooperativas vinculadas ao Sistema Cooperativista dos Assentados e não fazem parte do Sistema OCB.

³ O quarto e menor sistema cooperativo brasileiro é o CRESOL formado por cooperativas de crédito solidário.

Independentemente do tipo de cooperativa de ensino, todas têm em comum a natureza de sua atividade – educação – e a necessidade de uma “escola” em que a atividade possa ser exercida.

As cooperativas educacionais de professores poderiam ser classificadas como cooperativas de trabalho, mas são classificadas no ramo educacional pela característica de sua atividade profissional: são profissionais de educação que se organizam como trabalhadores autônomos e prestam serviços educacionais.

2.3.4 Trabalho

É o ramo do cooperativismo brasileiro que apresenta maior crescimento no período atual. As cooperativas de trabalho são formadas por trabalhadores que têm o objetivo de organizar a prestação de serviços em diversas áreas, são trabalhadores autônomos, sem vínculo empregatício, fora das normas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) que se unem voluntariamente para formar uma empresa de autogestão. Cada cooperativa de trabalho têm objetivos específicos, pois devem seguir a profissão ou função que seus associados desempenham. Essas cooperativas também podem prestar treinamento ou fornecer capacitação técnica aos associados.

2.3.5 Produção

As cooperativas de produção operam nos setores artesanal e industrial, produzindo diversos tipos de bens e mercadorias. Os meios de produção, nessa forma de organização, são de propriedade coletiva, através do estatuto jurídico da cooperativa, e não de propriedade individual do cooperado. Existem duas vertentes de formação de cooperativas de produção: por iniciativa de trabalhadores cuja empresa entra em falência e que vêm na cooperativa de produção a única alternativa para manutenção dos postos de trabalho e as cooperativas formadas por comunidades marginalizadas, geralmente por iniciativa de instituições de assistência social.

2.3.6 Especial

As cooperativas especiais são formadas com o intuito de atender pessoas que necessitam de tutela ou que se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999: deficientes físicos e sensoriais, deficientes psíquicos e mentais, pessoas dependentes de acompanhamento psiquiátrico permanente, egressos de hospitais psiquiátricos, dependentes químicos, egressos de prisões, condenados a penas alternativas à detenção, adolescentes em idade adequada ao trabalho e situação familiar difícil do ponto de vista econômico, social ou afetivo. Nesse ramo também estão as cooperativas constituídas por pessoas de menor idade ou por pessoas incapazes de assumir plenamente suas responsabilidades como cidadão.

2.3.7 Turismo e Lazer

O Ramo foi criado pela Assembléia Geral Ordinária da OCB em 28 de abril de 2000, tem como finalidade a prestação de serviços turísticos, artístico, de entretenimento, de esporte e de hotelaria. Este ramo tem boas perspectivas de crescimento, pois todo o país tem potencial fantástico para o turismo

cooperativo, que foi constituído com finalidade de organizar as comunidades para que possam disponibilizar seus potenciais turísticos de forma mais barata, mais prazerosa e muito mais educativa.

As cooperativas de Turismo e Lazer podem contribuir de forma expressiva na geração de oportunidades de trabalho, na distribuição da renda, na preservação do meio ambiente e no resgate da cidadania.

2.3.8 Saúde

O cooperativismo de saúde é composto por médicos, dentistas, psicólogos e profissionais que trabalham com a saúde humana, a UNIMED e a UNIODONTO, se organizam em cooperativas singulares nos municípios, federações nos Estados e uma confederação de âmbito nacional.

A UNIMED passou por algumas reformulações e divisões, mas conservou a marca, e hoje o sistema “multicooperativo” congrega o sistema UNIMED – cooperativas de trabalho médico; o sistema UNICRED – cooperativas de economia e crédito mútuo e as cooperativas USIMED, cooperativas de usuários de serviços médicos. Além disto, possui um sistema empresarial, que abrange instituições não cooperativistas, representadas por empresas de capital, com o objetivo de lucro e uma fundação sem fins lucrativos. Entre elas estão seguradoras, corretoras de seguros e a UNIMED Participações.

2.3.9 Infra-estrutura

As cooperativas de infra-estrutura atuam direta ou indiretamente em serviços essenciais como energia e telefonia. Elas existem principalmente como cooperativas de eletrificação rural. A característica principal desse ramo do cooperativismo é a prestação de serviços de infra-estrutura básica ao quadro social, para que ele possa desenvolver melhor suas atividades profissionais.

Algumas atividades desenvolvidas pelas cooperativas de eletrificação são a manutenção, a ampliação de redes e a realização de novas ligações.

2.3.10 Transporte

É o ramo responsável por serviços na área de cargas e de passageiros, contando com uma frota estimada em mais de 5 mil veículos. Esse tipo de cooperativa reúne transportadores, taxistas, *motoboys*, caminhoneiros e proprietários de ônibus e vans.

Inicialmente não havia o ramo transporte, tal categoria estava inserida no ramo trabalho, mas pelas suas atividades e por necessidade, suas principais lideranças se reuniram na OCB e reivindicaram a criação de um ramo próprio. Cumprindo todos os pré-requisitos para esse fim, obtiveram a aprovação desse novo ramo pelo Conselho de Administração da OCB.

2.3.11 Habitacional

As cooperativas do ramo habitacional têm como objetivo a construção de moradias para seus associados. Elas reúnem pessoas que necessitam de moradia e tem como objetivo social, a aquisição de terrenos e a construção de

casas ou prédios residenciais. Fora isso, algumas cooperativas também se dedicam à reforma e manutenção desses imóveis.

Nos últimos anos, as cooperativas habitacionais têm sido uma importante alternativa no processo de redução do déficit habitacional, pois permitem a aquisição de moradias em condições mais facilitadas, definidas pelos próprios associados.

As cooperativas habitacionais são administradas por um grupo de pessoas eleitas em assembléia. Elas têm como obrigação fiscalizar o trabalho das construtoras, cuidar da administração da sociedade, do recebimento das mensalidades, aprovar os orçamentos e definir o valor das prestações, fora outras atividades.

2.3.12 Consumo

Este ramo do cooperativismo se caracteriza pela compra em comum de bens de consumo para seus associados. As cooperativas de consumo são divididas em fechadas e abertas. As cooperativas fechadas admitem como associados somente pessoas ligadas a uma mesma empresa, sindicato ou profissão, que, por sua vez, geralmente oferece as dependências, instalações e recursos humanos necessários para o funcionamento da cooperativa. Isso pode resultar em menor autonomia da cooperativa, pois, muitas vezes, essas entidades interferem na sua administração. Diferentemente, as cooperativas de consumo abertas, admitem qualquer pessoa que queiram a elas se filiar.

2.3.13 Mineral

O ramo mineral é composto por cooperativas que têm atuação voltada para a pesquisa, extração, lavra, industrialização, comércio, importação e exportação de produtos minerais.

Por meio de regras claras e orientação adequada, as cooperativas minerais têm contribuído para conscientizar os micro-mineradores sobre a necessidade de preservar o meio ambiente. Trabalhada da forma correta, a extração mineral rende resultados satisfatórios para o quadro social e a comunidade, sem danos à natureza.

2.4 Números gerais do cooperativismo brasileiro

Conforme contabilização da OCB (2008) existiam em dezembro de 2007 no Brasil 7.672 cooperativas, congregando 7.687.568 cooperados e 250.961 empregados. Dividindo-se esses valores nos ramos de cooperativas, tem-se o seguinte quadro:

Tabela 1 – Quantidades de cooperativas, associados e empregados relativas ao cooperativismo brasileiro, por ramo de atividade.

Ramo	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.544	879.649	139.608
Consumo	141	2.468.293	8.984
Crédito	1.148	2.851.426	37.266
Educacional	337	62.152	2.913

Especial	12	385	13
Habitacional	381	98.599	1.258
Infra-estrutura	147	627.523	5.867
Mineral	40	17.402	77
Produção	208	11.553	1.427
Saúde	919	245.820	41.464
Trabalho	1.826	335.286	6.682
Transporte	945	88.386	5.363
Turismo e Lazer	24	1.094	39

Fonte: OCB (2008).

3 Organização dos ramos de cooperativas no Brasil

A organização das cooperativas, de acordo com os ramos ou segmentos de atividade econômica, pode ser verificada sob diferentes aspectos. Primeiramente, ante uma visão ampliada das estruturas organizacionais de representação dos ramos, podem ser descritos o tipo de representação empreendida, a abrangência econômica das atividades envolvidas, o nível de organização do ramo em termos geográficos e a forma de organização da estrutura de representação. São conceitos abrangentes, menos permissíveis à objetividade numérica e não determinantes à eficácia dos modelos específicos de organização dos ramos; permitem, entretanto um primeiro nível de caracterização dessas estruturas organizacionais, possibilitando em seqüência a avaliação específica de cada um.

Em seguida, podem ser avaliadas cada uma das estruturas de organização de representação dos ramos de cooperativas. Por meio de um conjunto de indicadores e de um modelo de avaliação, será possível caracterizar mais especificamente cada um e indicar uma posição num *continuum* de desenvolvimento.

Resumidamente, a proposta de análise da organização dos ramos de cooperativas é composta das seguintes partes:

- a. Caracterização inicial das estruturas de organização dos ramos.
- b. Modelo de avaliação específica das estruturas de representação:
 - i. descrição de indicadores;
 - ii. sugestão de série de situações, de “melhor” até “pior”, para cada grupo de indicadores;
 - iii. atribuição de notas às estruturas atuais de representação dos ramos, de acordo com a série de avaliação sugerida, e verificação do *rating* de cada uma.

3.1 Caracterização inicial das estruturas de representação dos ramos

Ao se referir à organização dos ramos de cooperativas, trata-se na verdade da organização das cooperativas de acordo com as atividades desenvolvidas. Desta forma, estão sendo analisados grupos de cooperativas que realizam atividades correlatas e que têm, por conseguinte, problemas comuns a resolver, desafios similares a vencer e portanto interesses convergentes de representação.

A caracterização inicial das estruturas de representação dos ramos de cooperativas será feita por meio da verificação do tipo de representação compreendido, da abrangência econômica das cooperativas que as compõem, do nível e da forma de organização e do nível de integração vertical.

3.1.1 Abrangência econômica

Ao se referir à organização dos ramos de cooperativas, trata-se na verdade da organização das cooperativas de acordo com as atividades econômicas desenvolvidas; são reconhecidos pelo Sistema OCB 13 ramos de atividades econômicas das cooperativas, sendo alguns ainda subdivididos em segmentos de atividades.

No Quadro 1 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, abaixo, são discriminados os ramos e os segmentos econômicos considerados atualmente entre as cooperativas brasileiras. Conforme indicado por Bialoskorski Neto e Barroso (2007), nos casos dos ramos agropecuário, saúde e transporte, as indicações dos segmentos foram extraídas das respectivas normas orgânicas dos conselhos especializados nacionais, órgãos estruturados pela OCB visando ao desenvolvimento dos respectivos grupos de cooperativas; nos demais ramos, as indicações provêm de conhecimento comum sobre as atividades que exercem.

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Agropecuário <ul style="list-style-type: none"> ○ grãos e fibras ○ carnes e ovos ○ hortifruti e floricultura ○ produtos regionais ○ recursos naturais, ambientais e agroquímicos ○ leite ○ café • Consumo • Crédito <ul style="list-style-type: none"> ○ rural ○ mútuo • Educacional <ul style="list-style-type: none"> ○ profissionais em educação ○ alunos ○ pais de alunos ○ empreendedores educacionais • Especial • Habitacional | <ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura <ul style="list-style-type: none"> ○ eletrificação ○ telefonia • Mineral • Produção • Saúde <ul style="list-style-type: none"> ○ médico ○ odontologia ○ psicologia ○ enfermagem ○ fisioterapia ○ fonoaudiologia ○ usuários ○ planos de saúde (seguros) • Trabalho • Transporte <ul style="list-style-type: none"> ○ cargas ○ passageiros • Turismo e Lazer |
|--|---|
-

Quadro 1 - Lista dos ramos e segmentos de atividades econômicas empreendidas pelas cooperativas brasileiras. (Fonte: BIALOSKORSKI NETO; BARROSO, 2007).

3.1.2 Tipo de representação

A representação empreendida pelas estruturas de representação pode ter caráter diverso nas diferentes organizações, ou pelo menos maior foco em uma forma ou outra de atuação. Assim, o primeiro item da caracterização inicial

identifica se a estrutura de representação tem atuação mais direta sobre o negócio das cooperativas, como federações e confederações por exemplo, ou mais indireta e política, como conselhos especializados ou consultivos por exemplo.

Organizações de representação do primeiro tipo participam mais ativamente do negócio das cooperativas que as compõem, atuando como extensão de suas próprias estruturas e configurando micro-cadeias de produção. Cooperativas centrais de produtores de leite, federações e confederações de cooperativas de trabalhadores, centrais e confederações de cooperativas de crédito são alguns exemplos desse tipo de estrutura de representação, em que o negócio completo das cooperativas é realizado ao longo do encadeamento de duas ou até várias cooperativas. Serão tratadas a partir daqui como estruturas de representação *econômica*.

Organizações de representação do segundo tipo, por sua vez, não participam diretamente do negócio das cooperativas. Elas têm na verdade papel de apoio aos negócios realizados pelas cooperativas que representam, atuando em fóruns de discussão diversos na defesa de seus interesses. Os fóruns mais comuns onde atuam são de âmbito governamental, considerando os três poderes e os diferentes níveis, e de âmbito do Estado, junto às agências reguladoras, onde se discutem normas e regulamentos diversos com impactos sobre os negócios das cooperativas. São exemplos dessas estruturas, no caso das cooperativas brasileiras, conselhos especializados de ramos e representantes nacionais e estaduais de ramos. Serão tratadas a partir daqui como estruturas de representação *política*.

De modo geral, deve-se esperar que estruturas de representação econômica estejam mais formalizadas, como cooperativas de 2º ou 3º grau ou como outras estruturas jurídicas possíveis, e que estruturas de representação política estejam menos formalizadas, apensadas a outras organizações e sem que elas próprias constituam organizações independentes.

Esta primeira parte da análise dos ramos de cooperativas, visando à caracterização mais geral das estruturas organizacionais, será feita em relação tanto às estruturas de organização econômica, quanto de representação política. Na segunda parte da análise, que tratará da avaliação das estruturas organizacionais, serão tratadas somente as estruturas de representação política.

3.1.3 Nível de organização

Os ramos de cooperativas podem ser organizados em nível regional dentro do estado, em nível estadual e em nível nacional. Os processos de organização nesses níveis podem se dar nos dois sentidos, seja a partir das cooperativas até níveis mais agregados, ou seja a partir das organizações de cooperativas existentes em nível nacional e nos estados até as cooperativas.

De modo geral, estruturas de representação econômica organizam-se a partir das próprias cooperativas, “de baixo para cima”, haja vista partir delas – e de suas unidades de negócios – a demanda por intercooperação com outras de mesma atividade econômica. São seus dirigentes que em determinado momento vislumbram estratégia de realizar parte da cadeia produtiva não mais

internamente e independentemente, mas por meio de estrutura compartilhada; formam-se então novas estruturas.

Estruturas de representação política dos ramos, por sua vez, no caso brasileiro têm sido basicamente organizadas “de cima para baixo”, a partir das organizações de cooperativas já existentes. Isso porque, no Brasil as organizações de cooperativas componentes do Sistema OCB detêm prerrogativa de representação política de todas as cooperativas, conforme inclusive determinado na lei cooperativista do país (Lei 5.764/1971, artigo 105: “A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, [...] órgão técnico-consultivo do Governo [...]). Visando à melhor representação de acordo com demandas específicas a partir das atividades das cooperativas, o Sistema OCB tem estruturado representações das cooperativas, para atuar junto aos diversos fóruns em que é demandado, e organizado conselhos especializados que lhe suporte em questões técnicas específicas.

3.1.4 Forma de organização

A organização dos ramos de cooperativas, de acordo com o tipo de representação, com o ramo ou segmento de atividade e com o nível geográfico, pode ser feita de duas formas básicas: por meio de cooperativas de segundo e terceiro graus ou por meio de conselhos especializados. As federações e confederações, bem como as cooperativas centrais, apesar de nem sempre terem a característica de representação de suas filiadas, tradicionalmente são organizações de cooperativas de um mesmo ramo ou segmento, que visam por meio da ação conjunta ao aproveitamento de oportunidades que dependam de escala produtiva ou à resolução de problemas que dependam de um posicionamento comum. São estruturas bastante formais, que implicam necessariamente em maiores volumes de investimento e custo, tanto financeiro quanto humano.

De fato, não existem federações e confederações abrangendo todas as atividades de todas as cooperativas; nesses casos, pode-se organizá-las em estruturas virtuais, como conselhos especializados. Utiliza-se uma infraestrutura física e humana disponível, possivelmente do próprio Sistema OCB, e estrutura-se um fórum onde os representantes das cooperativas, em nível estadual, e das representações estaduais, em nível nacional, possam debater sobre questões comuns e buscar encaminhamentos conjuntos. Em alguns casos, ainda, não há um conselho especializado estruturado, mas uma pessoa de referência para o Sistema OCB, representando em nível estadual ou nacional as cooperativas do ramo que atua; essa variante da segunda forma de organização dos ramos está sendo também considerada nesse texto.

Tanto no caso de federações/confederações quanto dos conselhos especializados, podem ser criadas estruturas específicas para segmentos produtivos dentro dos ramos, caso haja necessidade; as próprias federações/confederações podem ser específicas de um segmento, e os conselhos podem ser subdivididos em câmaras temáticas.

A sobreposição, em uma mesma região e para o mesmo ramo ou segmento de atividade, de federação ou confederação e conselho especializado estadual ou nacional não é necessariamente conflitante,

podendo, no entanto, ser pouco funcional. Caso haja tal situação, deve-se buscar mecanismo de harmonização de ambas estruturas, visando a estabelecer-se uma única representação legítima e aglutinadora das demandas de tais cooperativas.

Resumidamente, temos os seguintes formatos alternativos à organização dos ramos de cooperativas; não são unânimes, podendo existir variantes.

Âmbito Nacional	Âmbito Estadual
Representação Econômica	
Confederação	Federação / Central
Representação Política	
Conselho Especializado Nacional	Conselho Especializado Estadual
Representante Nacional	Representante Estadual

Quadro 2 - Formatos de organização dos ramos de cooperativas.

3.1.5 Integração vertical

A organização ideal dos ramos de cooperativas, onde possivelmente ter-se-ia o maior nível de representatividade das cooperativas e de seus cooperados nas instâncias onde se fazem presentes por meio de representantes, é aquela onde observa-se a integração vertical das estruturas de representação constituídas. Deve-se atentar para a diferença entre *estruturas organizacionais de representação dos ramos, estaduais ou nacionais* e *organização nacional dos ramos de cooperativas*. A primeira refere-se às estruturas de representação individualmente constituídas, sejam os conselhos especializados, os representantes indicados, as federações/centrais ou as confederações. A segunda, por sua vez, refere-se à organização dos ramos de cooperativas em nível nacional, à representatividade dos ramos ou segmentos desde as cooperativas, passando pelas representações estaduais e regionais, até a representação nacional. Não se considera organizado o ramo que tenha estruturas organizacionais bem constituídas, ainda que legítimas representantes dos cooperados daquele ramo, mas sem integração vertical que permita o fluxo dessa legitimidade de representação.

Nesse texto, objetiva-se em última instância verificar o nível de organização dos ramos nacionalmente, passando pela verificação do nível de organização das estruturas de representação, estaduais e nacionais, como subsídio a esse objetivo. Esse elemento de organização dos ramos, *integração vertical das estruturas organizacionais dos ramos*, será portanto verificado ao final e utilizado como direcionador das ações para organização dos ramos.

3.1.6 As estruturas de representação dos ramos existentes no Brasil

No quadro a seguir, estão apresentadas resumidamente as estruturas de representação dos ramos de cooperativas existentes atualmente no Brasil. Estão apresentadas em termos de ramo e segmento de atividade, nível de organização e forma de organização. É importante notar a relevância das

estruturas econômicas de organização dos ramos, como as cooperativas centrais, as confederações e as federações.

Ramo/Segmento	Nível	Forma
Agropecuário	Nacional	01 Conselho especializado nacional
	Estadual	26 Representantes estaduais 03 Federações 20 Centrais
• grãos e fibras	Nacional	01 Federação nacional
	Estadual	02 Federações 02 Centrais
• carnes e ovos	Nacional / Estadual	-
• hortifruti e floricultura	Nacional / Estadual	-
• produtos regionais	Nacional	-
	Estadual	01 Federação 03 Centrais
• recursos naturais, ambientais e agroquímicos	Nacional	-
	Estadual	02 Centrais
• Leite	Nacional	01 Confederação
	Estadual	11 Centrais
• Café	Nacional	-
	Estadual	01 Central
Consumo	Nacional	01 Representante nacional
	Estadual	06 Representantes estaduais 01 Federação 01 Central
Crédito	Nacional	01 Conselho especializado nacional 03 Confederações
	Estadual	24 Representantes estaduais 16 Centrais
• Rural	Nacional	-
	Estadual	02 Centrais
• Mútuo	Nacional	01 Confederação
	Estadual	15 Centrais
Educacional	Nacional	01 Conselho especializado nacional
	Estadual	16 Representantes estaduais 02 Federações
• profissionais em educação	Nacional / Estadual	-
• alunos	Nacional / Estadual	-
• pais de alunos	Nacional / Estadual	-
• empreendedores educacionais	Nacional / Estadual	-
Especial	Nacional	-
	Estadual	02 Representantes estaduais
Habitacional	Nacional	01 Representante nacional 01 Confederação
	Estadual	14 Representantes estaduais 04 Federações 01 Central
Infra-estrutura	Nacional	01 Conselho especializado nacional 01 Confederação
	Estadual	14 Representantes estaduais 03 Federações
• eletrificação	Nacional	01 Confederação
	Estadual	07 Federações
• telefonia	Nacional / Estadual	-
Mineral	Nacional	-
	Estadual	04 Representantes estaduais
Produção	Nacional	01 Representante nacional
	Estadual	12 Representantes estaduais
Saúde	Nacional	01 Conselho especializado nacional
	Estadual	26 Representantes estaduais
• médico	Nacional	01 Confederação 01 Central nacional
	Estadual / Regional	01 Confederação regional 02 Confederações estaduais 31 Federações estaduais 01 Central

Ramo/Segmento	Nível	Forma	
• odontologia	Nacional	01 Central nacional	
	Estadual	06 Federações	
• psicologia	Nacional / Estadual	-	
• enfermagem	Nacional / Estadual	-	
• fisioterapia	Nacional / Estadual	-	
• fonoaudiologia	Nacional / Estadual	-	
• usuários	Nacional / Estadual	-	
• planos de saúde (seguros)	Nacional / Estadual	-	
Trabalho	Nacional	01 Conselho especializado nacional	
		01 Confederação	
		01 Federação nacional	
Estadual	01 Central nacional		
	26 Representantes estaduais		
	11 Federações 10 Centrais		
Transporte	Nacional	01 Conselho especializado nacional	
		01 Federação nacional	
		23 Representantes estaduais	
Estadual	02 Federações		
	• cargas	Nacional / Estadual	-
	• passageiros	Nacional	01 Central nacional
Estadual		05 Federações	
		03 Centrais	
Turismo e Lazer	Nacional	-	
	Estadual	02 Representantes estaduais	

Quadro 3 - Resumo da caracterização inicial das estruturas de representação dos ramos de cooperativas (Fonte: BIALOSKORSKI NETO; BARROSO, 2007).

As informações contidas no Quadro 3 foram analisadas conforme o tipo de representação exercida principalmente pelas estruturas organizacionais identificadas .

Em relação à representação econômica, podem ser extraídas do quadro as seguintes informações:

- Têm estruturas de representação em nível nacional 07 ramos: Agropecuário, Crédito, Habitacional, Infra-estrutura, Saúde, Trabalho e Transporte.
- Alguns dos segmentos de atividades classificados têm estruturas de representação específicas em nível nacional: grãos e fibras e leite, no Ramo Agropecuário, crédito mútuo no Ramo Crédito, eletrificação no Ramo Infra-estrutura, transporte de passageiros no Ramo Transporte.
- Em nível estadual, 09 ramos têm estruturas de representação: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Habitacional, Infra-estrutura, Saúde, Trabalho e Transporte.
- Os Ramos Agropecuário, Crédito e Saúde têm aparentemente melhores estruturas de representação econômica nos estados, haja vista a diversificação das estruturas por segmentos e por sub-níveis regionais.

Em relação à representação política, podem também ser extraídas do quadro algumas informações:

- Têm estrutura de representação política 10 ramos: 07 contam já com conselhos especializados nacionais (Agropecuário, Crédito,

Educacional, Infra-estrutura, Saúde, Trabalho e Transporte), e 03 contam com representantes nacionais (Consumo, Habitacional, Produção).

- Os demais três ramos (Especial, Mineral e Turismo e Lazer) não contam com representação específica além da própria OCB.
- Em nível estadual, não há conselhos especializados estruturados, mas todos os ramos contam com representantes estaduais em alguns dos estados.

Na próxima seção, serão discutidos um modelo de avaliação das estruturas de representação não econômica das cooperativas.

3.2 Modelo de avaliação específica das estruturas de representação política

O modelo de avaliação das estruturas organizacionais de representação política dos ramos de cooperativas está baseado em um conjunto de indicadores agrupados, na atribuição de notas para cada situação possível dado o grupo de indicadores, bem como na indicação de estágios de desenvolvimento de cada estrutura de representação de ramo dado o conjunto de notas recebidas.

Ressalve-se que, apesar da possibilidade de organização das cooperativas também em confederações e federações, a pesquisa realizada para suporte a este trabalho foi feita somente com as unidades estaduais e nacionais do Sistema OCB e com os representantes estaduais e nacionais dos ramos de cooperativas. Desta forma, será feita avaliação somente dos conselhos especializados nacionais e dos representantes estaduais e nacionais.

A seguir, a listagem dos indicadores, já agrupados, e das situações possíveis e respectivas notas em cada grupo deles; em seguida, a aplicação do modelo de avaliação e a atribuição do *rating* às estruturas organizacionais existentes, tanto estaduais quanto nacionais.

Indicadores de organização

- 1. participação efetiva na organização do ramo*
 - realização de reuniões do ramo: sim ou não;
 - regularidade: regular, esporádica;
 - formalidade: convocação e ata formal, ou não;
 - divulgação: divulgadas a convocação e a ata aos interessados, ou não;
- 2. legitimidade da representatividade*
 - ascensão: indicado ou eleito;
 - tempo de mandato: determinado ou não;
 - período de mandato: sincronizado com diretoria da unidade estadual/nacional do Sistema OCB ou independente;
- 3. liderança*
 - reconhecimento: reconhecimento pelos dirigentes das cooperativas do representante do ramo;
 - renovação da liderança: existência de processo de renovação ou não;

- originação dos interesses: defesa pelo representante dos interesses comuns do grupo amplo de cooperativas que representa, não somente dos próprios interesses, ou dos encaminhados por grupo restrito;
- 4. *formalização da estrutura organizacional*
 - formalidade da estrutura de representação: formal (existência de estatuto ou regimento e reconhecido pelo Sistema OCB e pelas cooperativas), ou informal (níveis diversos desses elementos);
- 5. *estratégia financeira*
 - fonte de recursos: dependente da respectiva unidade estadual ou nacional do Sistema OCB ou independente;
 - direcionamento dos recursos: existência de plano de atividades para aplicação dos recursos ou utilização errática, para custeio do representante de acordo com demanda de atividades;
- 6. *processos de comunicação*
 - direcionamento: meios de comunicação em dois sentidos, dos dirigentes das cooperativas aos representantes, e destes para aqueles;
 - abrangência: sistema de comunicação transparente e abrangente, disponibilizando informações completas às cooperativas sobre seu ramo/segmento específico e encaminhamentos de pleitos pela organização.

3.2.1 Situações possíveis às estruturas de representação dos ramos

1. *Participação efetiva na organização do ramo:*

- A** As reuniões do fórum de representantes das cooperativas, em nível estadual ou regional, e do fórum de representantes estaduais, em nível nacional, acontecem regularmente, devidamente divulgadas, convocadas e relatadas.
- B** As reuniões acontecem regularmente, quando das assembleias gerais da unidade estadual ou nacional da OCB.
- C** As reuniões acontecem com periodicidade irregular, quando há demanda específica de deliberação.
- D** Não há reunião do ramo.

2. *Legitimidade da representatividade:*

- A** O representante do ramo de cooperativas junto a outros fóruns, sejam as unidades do Sistema OCB ou organizações externas de relevância para as cooperativas, ascende ao cargo de forma democrática, por eleição direta de seus pares, para mandato de período determinado e independente do mandato da diretoria da organização estadual ou nacional de cooperativas.
- B** O representante do ramo ascende ao cargo por eleição indireta, ou seja, é escolhido em conjunto à eleição da diretoria da unidade

estadual ou nacional da OCB, tendo seu mandato coincidente com o desta diretoria.

- D** O representante do ramo ascende ao cargo por meio de indicação exclusiva da diretoria da unidade estadual ou nacional do Sistema OCB.

3. *Liderança:*

- A** O representante do ramo, em nível estadual ou nacional, é efetivamente reconhecido pelas dirigentes das cooperativas e das unidades do Sistema OCB como líder das cooperativas daquele ramo e real defensor dos interesses comuns delas.
- B** O representante do ramo é reconhecido como líder das cooperativas relacionadas, mas não há processo em curso visando à renovação, ficando os encaminhamentos e a representação restritos a ele.
- C** O representante do ramo é reconhecido como líder das cooperativas, mas não há clareza sobre os processos de originação dos interesses das cooperativas representadas por ele.
- D** O representante do ramo não é reconhecido por unanimidade como legítimo defensor dos interesses das cooperativas do ramo.

4. *Formalização da estrutura organizacional:*

- A** A organização de representação do ramo ou segmento, qualquer seja seu formato, está formalmente estruturada, com estatuto ou regimento de funcionamento, e realiza as ações de defesa e representação dos interesses das cooperativas daquele ramo em conjunto com as unidades do Sistema OCB.
- B** A organização de representação do ramo ou segmento está formalmente estruturada, haja vista existência de estatuto ou regimento de funcionamento, mas não há interatividade com as unidades do Sistema OCB.
- D** A estrutura organizacional de representação do ramo ou segmento não está formalizada.

5. *Estratégia financeira:*

- A** Os recursos destinados para investimento na organização do ramo têm fonte certa, por destinação diretamente das cooperativas ou da respectiva federação/central ou confederação; são direcionados a ações planejadas de defesa e representação do ramo, descritas em estatuto/regimento e planejadas em reunião do ramo.
- B** Os recursos destinados à organização do ramo são provenientes da unidade estadual ou nacional de referência no Sistema OCB.
- C** Não há recursos disponíveis para investimento nas atividades de organização do ramo; a unidade estadual ou nacional de referência no Sistema OCB custeia a participação do representante em atividades para o ramo.
- D** Não há recurso das respectivas cooperativas ou da unidade estadual ou nacional de referência para custeio das atividades do

ramo organizado; o representante atua por conta e utiliza recursos para própria cooperativa quando necessário.

6. *Processos de comunicação:*

- A** Há processos efetivos e abrangentes de comunicação, nos dois sentidos, entre as cooperativas do ramo ou segmento e as estruturas organizacionais de representação.
- B** Há meios de comunicação entre as cooperativas e seus representantes, mas de pouca abrangência, não atendendo todos os interessados.
- C** Há meios de comunicação desde os representantes do ramo ou segmento até as respectivas cooperativas, mas não há o mesmo no sentido inverso, encaminhando as demandas das cooperativas aos respectivos representantes.
- D** Não há meios de comunicação entre as cooperativas e seus representantes específicos, chegando as demandas por meio diversos.

3.3 Avaliação das estruturas organizacionais de representação política dos ramos

A avaliação das estruturas organizacionais de representação dos ramos de cooperativas no país foi feita a partir de questionários encaminhados aos representantes nacionais e estaduais dos ramos de cooperativas e às unidades nacionais e estaduais de representação de cooperativas componentes do Sistema OCB em 2006, referentes ao ano de 2005. A partir das respostas, foram atribuídas notas, de A a D, para as estruturas organizacionais de representação dos ramos em níveis estadual e nacional, conforme os seis indicadores teóricos discriminados acima.

Atribuiu-se assim um rating geral de organização dessas estruturas de representação, concluindo por classificá-las de acordo com estágios de desenvolvimento sendo I=pior até V=melhor, e Ø=não organizado. Na tabela 3, abaixo, está apresentada a consolidação dessa classificação teórica para os 13 ramos nas 27 unidades federativas (UFs), e o resumo dessa classificação, em níveis estaduais e nacional, respectivamente. No caso das UFs, estão diferenciadas as classificações das estruturas organizações onde há pelo menos uma cooperativa do ramo de onde há nenhuma.

Tabela 2 - Resumo das informações sobre representação política dos ramos.

	AGR	CON	CRE	EDU	ESP	HAB	INF	MIN	PRO	SAU	TRA	TRN	TUR
Estruturas estaduais													
- UFs com cooperativa(s) do ramo	27	19	25	23	4	20	17	13	23	27	27	26	8
Ramo organizado Eficientemente (estágio IV ou V)	3 11%	1 5%	3 12%	-	-	1 5%	3 18%	1 8%	-	2 7%	3 11%	2 8%	1 13%
Ramo organizado Precariamente (estágio I, II ou III)	9 33%	1 5%	10 40%	7 30%	-	5 25%	4 24%	2 15%	3 13%	9 33%	8 30%	8 31%	1 13%
Ramo Não organizado (estágio ø)	6 22%	13 68%	5 20%	9 39%	3 75%	9 45%	6 35%	5 38%	12 52%	7 26%	7 26%	7 27%	5 63%
Sem informação sobre organização do ramo	9 33%	4 21%	7 28%	7 30%	1 25%	5 25%	4 24%	5 38%	8 35%	9 33%	9 33%	9 35%	1 13%
- UFs sem cooperativa do ramo	-	8	2	4	23	7	10	14	4	-	-	1	19
Ramo com algum nível de organização (estágio I a V)	-	-	-	-	-	-	1 10%	-	-	-	-	1 100%	-
Ramo Não organizado (estágio ø)	-	3 38%	-	2 50%	15 65%	3 43%	4 40%	10 71%	3 75%	-	-	-	11 58%
Sem informação sobre organização do ramo	-	5 63%	2 100%	2 50%	8 35%	4 57%	5 50%	4 29%	1 25%	-	-	-	8 42%
Estruturas nacionais													
Ramo organizado Eficientemente (estágio IV ou V)	x		x	x			x						x
Ramo organizado Precariamente (estágio I, II ou III)										x	x		
Ramo Não organizado (estágio ø)		x			x	x		x	x				x

Fonte: Bialoskorski Neto e Barroso (2007)

Assim, podem ser extraídas algumas informações sobre as estruturas de representação política dos ramos no Brasil, em termos de estágio de desenvolvimento e considerando para cada ramo a estrutura nacional e as estaduais nas UFs com pelo menos uma cooperativa do respectivo ramo. Há 08 ramos no estágio inicial de desenvolvimento, quando a maioria das estruturas estaduais e nacional de representação do ramo estão ainda precariamente ou não organizadas: Consumo, Especial, Habitacional, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho e Turismo e Lazer.

Os demais 05 ramos estão já um passo a frente no processo de desenvolvimento, apresentando estrutura nacional de representação do ramo organizada eficientemente, mas estruturas nos estados organizadas precariamente: Agropecuário, Crédito, Educacional, Infra-estrutura e Transporte.

Em termos de organização para representação política, todos os ramos devem ainda trilhar um caminho de estruturação. A partir dos primeiros dois estágios de desenvolvimento citados, deverão avançar por mais três. Primeiro, deverão chegar à situação de ter a maioria das estruturas estaduais de representação do ramo organizadas eficientemente, mesmo que ainda sem estrutura nacional de representação eficientemente organizada para encaminhamento das demandas em nível nacional. Em seguida, deverão chegar à situação de ter a maioria das estruturas estaduais e nacional de representação do ramo organizadas eficientemente, mesmo que sem fluxo vertical de representação. Ou seja, cada uma das estruturas estaria atuando nos fóruns do respectivo nível de organização, mas sem interação com as organizações dos demais níveis. Por fim, deveriam chegar à situação de ter a Maioria das estruturas estaduais e nacional de representação do ramo bem organizadas, conforme os indicadores descritos, e integradas verticalmente. Ou

seja, a representação das cooperativas do ramo estaria fluindo verticalmente desde os cooperados e as diretorias de suas cooperativas, passando pelos fóruns regionais e estaduais, até seus representantes nos fóruns nacionais de representação.

4 Considerações finais: pressupostos de organização ideal dos ramos

Considerando o modelo de avaliação teórico proposto, a maioria dos ramos de cooperativas no Brasil estavam organizados de forma ainda inicial, mas destacam-se os ramos crédito e agropecuário apresentando já uma organização mais consolidada.

O modelo teórico proposto traz implícito uma visão, certamente que não definitiva, dos elementos que deveriam estar presente entre as estruturas organizacionais de representação dos ramos para que pudessem ser considerados eficientemente organizados. Como em qualquer modelo de avaliação, portanto, poder-se-ia alterar os critérios e chegar a resultados e conclusões diferentes.

Ressalte-se, portanto que este ensaio, a respeito das regras de organização dos ramos das cooperativas, balizou-se em critérios de organização eficiente das estruturas de representação, na coordenação vertical da organização do ramo, e nos conceitos de liderança e representação.

Pode-se concluir que há ainda, a ser trilhado, um processo de organização dos ramos de cooperativas no Brasil, apesar da quantidade considerável de estruturas de representação, e em particular o avanço nas estruturas econômicas.

Referências

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; BARROSO, Marcelo F. G. **A Situação e Representatividade dos Ramos no Cooperativismo Brasileiro**: relatório complementar. Relatório de pesquisa. Ribeirão Preto: FUNDACE, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; TORGGLER, Sérgio P.; THEODORO, Maria I. A.; TRINDADE, Marina T. **A Situação e Representatividade dos Ramos no Cooperativismo Brasileiro**. Relatório de pesquisa. Ribeirão Preto: FUNDACE, 2006.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16/12/1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

OCB. Números do Cooperativismo. Disponível em:
<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/estatisticas_resultados.asp>.
Acesso em: 30 Mai. 2008.