

ORGANIZAR PARA COOPERAR E SER SUSTENTÁVEL: A EXPERIÊNCIA DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO NA CRIAÇÃO DE COOPERATIVAS FICTÍCIAS EM SALA DE AULA

ORGANIZING TO COOPERATE AND BE SUSTAINABLE: THE EXPERIENCE OF BUSINESS ADMINISTRATION STUDENTS IN CREATING FICTITIOUS COOPERATIVES IN THE CLASSROOM

Mayara Abadia Delfino dos Anjos¹

Resumo

O presente estudo de caso explora, os desafios e potencialidades do cooperativismo brasileiro, utilizando como referência a simulação da cooperativa fictícia “Raízes do Cerrado”, idealizada por estudantes de Administração no contexto da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. A região, marcada por dinamismo econômico e diversidade produtiva, apresenta também desigualdades socioeconômicas, desafios ambientais e barreiras de acesso a mercados para pequenos produtores. Nesse cenário, o cooperativismo emerge como alternativa estratégica para inclusão social, fortalecimento econômico local e promoção de práticas sustentáveis. A experiência relatada envolveu a criação de uma cooperativa de consumo sustentável voltada à comercialização de produtos orgânicos. Os estudantes foram desafiados a estruturar estatuto, modelo de governança, fontes de financiamento e estratégias alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Durante a simulação, dilemas reais foram enfrentados: o equilíbrio entre viabilidade econômica e sustentabilidade ambiental, a definição de mecanismos democráticos de decisão (“um membro, um voto” versus voto proporcional), o engajamento de comunidades com pouca tradição cooperativista e as contradições práticas na seleção de fornecedores sustentáveis, que podem elevar custos e limitar opções. Os depoimentos dos participantes evidenciam o impacto formativo da atividade, destacando a complexidade dos processos decisórios, a importância da participação democrática e a necessidade de conciliar valores cooperativistas com pressões de mercado. O exercício prático de simulação de assembleia geral permitiu vivenciar a dinâmica de convocação, deliberação, votação e registro formal das decisões, promovendo reflexão crítica sobre transparência, igualdade de voto e tomada coletiva de decisões. O estudo também discute as limitações econômicas e sociais das cooperativas, como dificuldades de acesso a crédito, fragilidades na gestão, burocracia estatal e conflitos internos. Ressalta-se o papel da governança democrática na longevidade das cooperativas e os dilemas éticos na escolha de fornecedores e na transparência em situações de crise. Por fim, destaca-se a relevância das práticas ESG e da educação continuada para garantir a distribuição justa de resultados,

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Graduada em Administração pela UNIFUCAMP. Graduada em Ciências Contábeis pela Cruzeiro do Sul. Graduada em Pedagogia. Especialista em Gestão, RH e Marketing pela UNIESSA. Especialista em Logística pela Faculdade Pitágoras. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia - UFU. Especialista em Empreendedorismo e Finanças pela FAVENI. Especializando em Administração, Planejamento, Inspeção, Supervisão e Orientação Educacional. Mestra em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU.

fortalecer a identidade cooperativista e contribuir para o desenvolvimento sustentável local, demonstrando que o cooperativismo, quando bem estruturado, pode ser agente de transformação social e econômica.

Palavras-chave: Cooperativismo; Sustentabilidade; Governança Democrática; Desenvolvimento Local; Desenvolvimento Regional.

Abstract

This case study explores the challenges and potential of Brazilian cooperativism, using as a reference the simulation of the fictitious cooperative "Raízes do Cerrado" (Roots of the Cerrado), conceived by Business Administration students in the context of the Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba region. This region, marked by economic dynamism and productive diversity, also presents socioeconomic inequalities, environmental challenges, and barriers to market access for small producers. In this scenario, cooperativism emerges as a strategic alternative for social inclusion, local economic strengthening, and the promotion of sustainable practices. The reported experience involved the creation of a sustainable consumer cooperative focused on the commercialization of organic products. The students were challenged to structure bylaws, a governance model, funding sources, and strategies aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). During the simulation, real-world dilemmas were faced: the balance between economic viability and environmental sustainability, the definition of democratic decision-making mechanisms ("one member, one vote" versus proportional representation), the engagement of communities with little cooperative tradition, and the practical contradictions in selecting sustainable suppliers, which can increase costs and limit options. Participant testimonials highlight the formative impact of the activity, emphasizing the complexity of decision-making processes, the importance of democratic participation, and the need to reconcile cooperative values with market pressures. The practical exercise of simulating a general assembly allowed participants to experience the dynamics of convening, deliberating, voting, and formally recording decisions, promoting critical reflection on transparency, equality of vote, and collective decision-making. The study also discusses the economic and social limitations of cooperatives, such as difficulties in accessing credit, weaknesses in management, state bureaucracy, and internal conflicts. The role of democratic governance in the longevity of cooperatives and the ethical dilemmas in supplier selection and transparency in crisis situations are highlighted. Finally, the importance of ESG practices and continuing education is highlighted in ensuring the fair distribution of results, strengthening cooperative identity, and contributing to local sustainable development, demonstrating that cooperativism, when well-structured, can be an agent of social and economic transformation.

Keywords: Cooperativism; Sustainability; Democratic Governance; Local Development; Regional Development.

1. O Caso em Si **Introdução**

O cooperativismo é um modelo organizacional que busca conciliar desenvolvimento econômico, inclusão social e sustentabilidade ambiental. No Brasil, o setor é diversificado e

abrange áreas como agropecuária, crédito, saúde, consumo, infraestrutura, trabalho, transporte, entre outras (OCB, 2022).

O cooperativismo brasileiro se destaca pela diversidade de seus ramos de atuação, abrangendo setores como agropecuária, crédito, saúde, consumo, infraestrutura, trabalho, transporte, turismo e produção de flores, entre outros. Cada ramo enfrenta desafios específicos: as cooperativas agropecuárias lidam com questões de logística, acesso a crédito e adoção de tecnologias sustentáveis; as de crédito buscam promover inclusão financeira e inovação, ao mesmo tempo em que se adaptam a exigências regulatórias e práticas ESG; cooperativas de saúde enfrentam a necessidade de equilibrar custos, inovação e atendimento humanizado; já as de consumo trabalham para fidelizar cooperados e promover práticas de consumo consciente. Essa pluralidade de setores evidencia a capacidade do modelo cooperativista de se adaptar a diferentes contextos sociais e econômicos, ao mesmo tempo em que reforça a importância de estratégias de governança e sustentabilidade ajustadas a cada realidade.

Este caso relata a experiência de estudantes de Administração de uma instituição de Minas Gerais, que simularam a criação de cooperativas fictícias, enfrentando dilemas reais de governança, viabilidade e impacto socioambiental.

Narrativa do Caso

Contexto Local

A cooperativa fictícia “Raízes do Cerrado” foi idealizada para atuar na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, uma das áreas mais prósperas e dinâmicas do interior de Minas Gerais. Com uma população de aproximadamente 1,68 milhão de habitantes, a região destaca-se por índices de desenvolvimento socioeconômico superiores à média estadual e nacional, fruto de décadas de investimentos em infraestrutura, educação e políticas públicas voltadas à diversificação produtiva.

As principais cidades, como Uberlândia, Uberaba, Araguari e Ituiutaba, concentram polos industriais, tecnológicos e logísticos, além de um setor de serviços robusto. A economia local é fortemente baseada na agropecuária, com destaque para a produção de grãos (soja, milho, trigo), café, cana-de-açúcar, pecuária de corte e leiteira, além de agroindústrias e biotecnologia. Municípios como Rio Paranaíba e Uberaba são referências em inovação agrícola e melhoramento genético.

Apesar do dinamismo econômico, a região enfrenta desafios típicos de áreas em transformação:

1. Desemprego e informalidade em setores menos qualificados, especialmente em municípios de menor porte.
2. Acesso a mercados: Pequenos produtores e empreendedores locais ainda têm dificuldades para competir em cadeias produtivas dominadas por grandes empresas.
3. Questões ambientais: O avanço da fronteira agrícola e o uso intensivo dos recursos naturais geram preocupações quanto à conservação do Cerrado, à gestão de resíduos e ao uso racional da água.
4. Desigualdade regional: Enquanto grandes cidades concentram riqueza e infraestrutura, municípios menores buscam alternativas para inclusão produtiva e geração de renda.

Neste cenário, o cooperativismo surge como uma oportunidade estratégica para promover inclusão social, fortalecimento econômico local e práticas sustentáveis, especialmente em iniciativas voltadas ao consumo consciente, produção orgânica e valorização dos recursos naturais do Cerrado. A escolha do ramo de consumo sustentável para a cooperativa fictícia reflete tanto as demandas crescentes por alimentos saudáveis e produção responsável quanto o potencial de articulação entre produtores, consumidores e a comunidade regional.

O Caso

Durante o segundo semestre de 2024, alunos da disciplina "Gestão de Cooperativas" foram desafiados a criar, em grupos, cooperativas fictícias. O exercício envolveu a definição do setor, elaboração de estatuto, estrutura de governança, fontes de financiamento e estratégias alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Um dos grupos criou a "Raízes do Cerrado", cooperativa de consumo sustentável para comercialização de produtos orgânicos. O grupo enfrentou dilemas como:

- 1) Viabilidade econômica x sustentabilidade ambiental: Como manter preços acessíveis sem comprometer a saúde financeira?
- 2) Governança democrática: “Um membro, um voto” ou voto proporcional à participação econômica?
- 3) Engajamento social: Como atrair membros em uma comunidade com pouca tradição cooperativista?

4) Contradições práticas: Selecionar fornecedores sustentáveis pode elevar custos e limitar opções.

O grupo precisou decidir entre adaptar-se à lógica de mercado ou manter a coerência com os princípios cooperativistas e ambientais.

Depoimentos dos Estudantes sobre a Simulação

“No começo achei que seria só mais um trabalho em grupo, mas entender como funciona uma assembleia de cooperativa mudou minha visão sobre participação democrática. Foi desafiador equilibrar tantos interesses.” (Ana Clara, 7º período de Administração)

“Discutir os princípios do cooperativismo à luz dos ODS me fez perceber o potencial transformador desse modelo. A parte mais difícil foi manter a sustentabilidade econômica sem abrir mão dos valores ambientais.” (Marcos Vinícius, 8º período de Administração)

“Fazer escolhas sobre fornecedores e preços nos colocou em dilemas reais. A experiência me ajudou a pensar como gestora, não só como estudante.” (Juliane Oliveira, 7º período de Administração)

Exercício Prático: Simulação de Assembleia Geral

Objetivo: Vivenciar o processo democrático de tomada de decisão em cooperativas.

Roteiro:

Convocação: Cada grupo elabora um edital de convocação para a Assembleia Geral de Constituição.

Pauta: Definição dos temas a serem deliberados (aprovação do estatuto, eleição de diretoria, definição de políticas de sustentabilidade, etc.).

Realização: Simulação da assembleia, com eleição de presidente de mesa, apresentação das propostas e votação.

Registro: Elaboração de ata da assembleia, conforme legislação vigente (Lei 12.690/12 e LC 130/09).

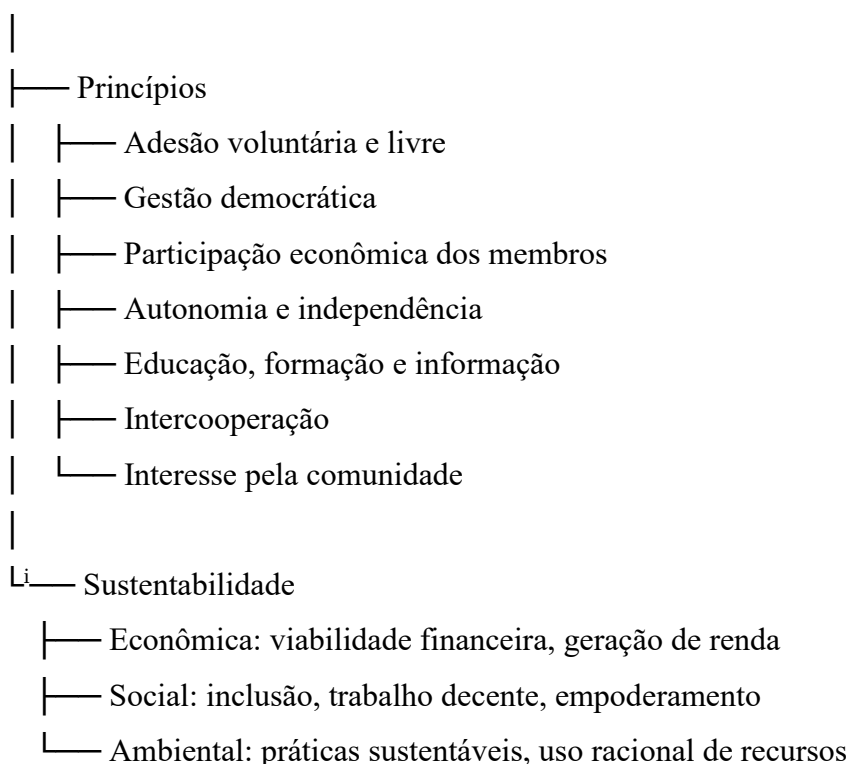
Reflexão: Discussão sobre os desafios de participação, transparência, igualdade de voto e tomada de decisão coletiva.

Quadro 1: Cooperativa x Empresa Tradicional

Aspecto	Cooperativa	Empresa Tradicional
Propriedade	Dos cooperados (usuários do serviço)	Dos acionistas ou proprietários
Objetivo	Satisfação das necessidades dos membros	Lucro para os acionistas
Gestão	Democrática (“um membro, um voto”)	Hierárquica, proporcional ao capital
Distribuição de Resultados	Proporcional à participação	Proporcional à participação acionária
Sustentabilidade	Central nos princípios	Opcional, depende da estratégia

Mapa Conceitual: Princípios do Cooperativismo e Sustentabilidade

Cooperativismo



2. Notas de Ensino para o professor

Objetivos Pedagógicos

1. Compreender a diversidade dos ramos do cooperativismo brasileiro e seus desafios.
2. Relacionar teoria e prática na construção e gestão de cooperativas.
3. Desenvolver competências em governança democrática, sustentabilidade e inovação social.
4. Simular processos decisórios e assembleias, refletindo sobre participação e transparência.

Fontes e Métodos de Coleta

1. Análise documental de estatutos e atas de cooperativas reais.
2. Pesquisa bibliográfica sobre cooperativismo, sustentabilidade e ODS.
3. Estudos de caso e entrevistas com gestores de cooperativas.

Relações com Objetivos de Cursos

Administração, Gestão Social, Economia Solidária, Empreendedorismo, Políticas Públicas.

Disciplinas: Gestão de Cooperativas, Empreendedorismo Social, Sustentabilidade, Governança.

Tarefas para Alunos

1. Elaboração de plano de negócios para cooperativa fictícia.
2. Simulação de assembleia geral e registro de ata.
3. Análise crítica de casos reais de cooperativas brasileiras.
4. Debate sobre dilemas de sustentabilidade e governança.
5. Proposição de indicadores de impacto socioambiental.

Organização da Aula

Aula 1: Apresentação do caso e dos ramos do cooperativismo. Leitura e discussão inicial.

Aula 2: Trabalho em grupos para elaboração de plano de negócios e preparação da assembleia.

Aula 3: Simulação da assembleia, apresentação dos grupos e debate coletivo.

Atividade complementar: Relatório individual sobre aprendizados e competências desenvolvidas.

Questões para Discussão

1. Quais desafios específicos cada ramo do cooperativismo enfrenta no Brasil?
2. Como as cooperativas podem equilibrar sustentabilidade econômica, social e ambiental?
3. De que forma a governança democrática contribui para a longevidade das cooperativas?
4. Como as práticas ESG fortalecem o papel das cooperativas no desenvolvimento local?
5. Quais ODS são mais impactados pelas cooperativas analisadas?
6. O que diferencia uma cooperativa de uma empresa tradicional em termos de gestão e resultados?
7. Quais são as principais limitações econômicas e sociais que as cooperativas enfrentam para se manter e crescer?
8. Como os conflitos de interesse podem afetar a governança e a sustentabilidade das cooperativas?
9. Que dilemas éticos surgem na escolha de fornecedores e na transparência em momentos de crise?
10. Como garantir a distribuição justa dos resultados entre os cooperados?

Respostas esperadas

1. Elaboração de Plano de Negócios para Cooperativa Fictícia

Resposta Esperada:

Sumário Executivo: Descrição clara do propósito da cooperativa, missão, visão e valores.

Análise de Mercado: Identificação do setor de atuação, perfil dos cooperados, análise de demanda, concorrência e oportunidades.

Estrutura Organizacional: Definição do modelo de governança (assembleia, diretoria, conselhos), critérios de admissão de membros, direitos e deveres.

Plano Operacional: Descrição dos processos-chave (compra, produção, venda, logística), seleção de fornecedores, canais de distribuição.

Plano Financeiro: Projeção de receitas, custos, investimentos iniciais, fontes de financiamento (capital dos cooperados, crédito, parcerias), política de distribuição de sobras.

Plano de Sustentabilidade: Estratégias para garantir práticas ambientais responsáveis, inclusão social, educação dos membros e relacionamento comunitário.

Indicadores: Proposta de indicadores para monitorar desempenho econômico, social e ambiental.

2. Simulação de Assembleia Geral e Registro de Ata

Resposta Esperada:

Convocação: Elaboração de edital com data, local, pauta e critérios de participação.

Realização: Simulação de assembleia com eleição de presidente de mesa, apresentação das propostas (estatuto, eleição de diretoria, políticas de sustentabilidade), discussão e votação.

Registro de Ata: Documento formal contendo:

1. Data, local e horário da assembleia.
2. Lista dos presentes.
3. Pauta discutida.
4. Decisões tomadas e resultados das votações.
5. Nomeações e aprovações.
6. Assinaturas dos responsáveis.

3. Análise Crítica de Casos Reais de Cooperativas Brasileiras

Resposta Esperada:

Identificação: Seleção de ao menos dois casos reais (ex: Coamo, Sicredi, Unimed, Cresol, EntreSerras).

Análise: Avaliação dos fatores de sucesso e desafios enfrentados, considerando:

Governança democrática e participação dos membros.

Estratégias de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Inovação, inclusão e impacto comunitário.

Dificuldades de mercado, concorrência e adaptação a mudanças.

Crítica: Reflexão sobre como as práticas dessas cooperativas podem ser adaptadas ou melhoradas, e lições aplicáveis à cooperativa fictícia.

4. Debate sobre Dilemas de Sustentabilidade e Governança

Resposta Esperada:

Dilemas: Identificação de conflitos típicos, como:

1. Princípios cooperativistas x pressões de mercado.
2. Sustentabilidade ambiental x viabilidade financeira.
3. Participação democrática x eficiência na tomada de decisão.

Argumentação: Discussão de possíveis soluções, como:

1. Educação e engajamento dos membros para fortalecer a cultura cooperativista.
2. Parcerias e inovação para viabilizar práticas sustentáveis.
3. Transparência e comunicação para legitimar decisões difíceis.

Conclusão: Reflexão sobre a importância do equilíbrio entre princípios e pragmatismo para a longevidade da cooperativa.

5. Proposição de Indicadores de Impacto Socioambiental

Resposta Esperada:

Indicadores Sociais:

1. Número de membros beneficiados.
2. Inclusão de grupos vulneráveis (ex: mulheres, jovens, pequenos produtores).
3. Geração de emprego e renda local.
4. Participação em processos decisórios.

Indicadores Ambientais:

1. Volume de resíduos reciclados ou reduzidos.
2. Uso de insumos sustentáveis.
3. Emissões de carbono evitadas.
4. Adoção de práticas de produção orgânica.

Indicadores Econômicos:

1. Sobra distribuída entre os membros.
2. Crescimento do faturamento.
3. Diversificação de fontes de receita.

Relação com ODS: Indicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mais impactados e como os indicadores contribuem para monitorar o progresso.

Respostas Esperadas para as Questões de Discussão

1. Quais desafios específicos cada ramo do cooperativismo enfrenta no Brasil?

Agropecuário: Logística complexa, acesso a crédito, adaptação a tecnologias, sustentabilidade ambiental e competitividade no mercado global.

Crédito: Inclusão financeira, adoção de práticas ESG, empoderamento dos associados e inovação tecnológica.

Saúde: Gestão de custos, inovação em serviços, atendimento humanizado e regulação do setor.

Consumo: Fidelização dos cooperados, educação para consumo consciente, gestão eficiente de estoques e canais de distribuição.

Turismo e Flores: Sazonalidade, capacitação técnica, divulgação e profissionalização dos membros.

Desafios comuns: Cultura cooperativista pouco difundida, gestão democrática complexa, necessidade de transparência, liderança qualificada e engajamento dos membros.

2. Como as cooperativas podem equilibrar sustentabilidade econômica, social e ambiental?

Adotando práticas que respeitem os limites dos recursos naturais e promovam a eficiência no uso de água, energia e insumos.

Promovendo inclusão social, geração de emprego e renda local, e valorização da participação democrática dos membros.

Integrando os princípios do cooperativismo com estratégias de sustentabilidade alinhadas aos ODS.

Buscando parcerias, inovação e educação continuada para superar desafios econômicos sem abrir mão do compromisso social e ambiental.

Estimulando a cooperação mútua para que o crescimento e os resultados positivos sejam coletivos e sustentáveis.

3. De que forma a governança democrática contribui para a longevidade das cooperativas?

1. Assegura que todos os membros tenham voz e voto, promovendo transparência e legitimidade nas decisões.
2. Estimula o engajamento e a responsabilidade coletiva, fortalecendo o compromisso com os objetivos comuns.
3. A educação e capacitação dos associados garantem decisões fundamentadas e equitativas.
4. A gestão democrática ajuda a equilibrar interesses diversos, reduzindo conflitos e aumentando a resiliência organizacional.
5. Essa participação ativa contribui para a adaptação contínua e inovação, fatores essenciais para a sustentabilidade e longevidade das cooperativas.

4. Como as práticas ESG fortalecem o papel das cooperativas no desenvolvimento local?

1. Alinham as cooperativas às demandas atuais de responsabilidade socioambiental, aumentando sua competitividade e credibilidade.
2. Promovem o desenvolvimento de planos de ação que atendem a critérios ambientais, sociais e de governança.
3. Capacitam dirigentes e técnicos para implementar boas práticas sustentáveis.
4. Facilitam o acesso a mercados, investidores e consumidores conscientes.
5. Reforçam os valores cooperativistas, gerando um impacto positivo nas comunidades e contribuindo para o desenvolvimento sustentável local.

5. Quais ODS são mais impactados pelas cooperativas analisadas?

1. ODS 1 – Erradicação da pobreza: Geração de emprego e renda.
2. ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável: Apoio a pequenos produtores e agricultura familiar.
3. ODS 3 – Saúde e bem-estar: Cooperativas de saúde e ações comunitárias.
4. ODS 4 – Educação de qualidade: Capacitação e educação cooperativista.
5. ODS 10 – Redução das desigualdades: Inclusão social e econômica.
6. ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico: Promoção do trabalho coletivo e sustentável.
7. ODS 12 – Consumo e produção responsáveis: Práticas sustentáveis de produção e consumo.
8. ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima: Redução do impacto ambiental das atividades cooperativas.

6. O que diferencia uma cooperativa de uma empresa tradicional em termos de gestão e resultados?

Propriedade e objetivos: Cooperativas são propriedade dos membros e visam benefícios econômicos, sociais e culturais; empresas tradicionais buscam maximizar lucros para acionistas.

Governança: Cooperativas adotam gestão democrática (“um membro, um voto”); empresas tradicionais têm decisões centralizadas e voto proporcional ao capital.

Distribuição de resultados: Nas cooperativas, a sobra é distribuída proporcionalmente à participação dos membros; nas empresas tradicionais, os lucros são distribuídos conforme ações ou participação societária.

Foco: Cooperativas priorizam o bem-estar coletivo e o desenvolvimento sustentável; empresas tradicionais priorizam o retorno financeiro.

Cultura organizacional: Cooperativas valorizam a participação, transparência e solidariedade; empresas tradicionais enfatizam hierarquia e competitividade.

7. Principais Limitações Econômicas e Sociais das Cooperativas

As cooperativas enfrentam diversas limitações para sua manutenção e crescimento:

Dificuldades financeiras e de acesso a crédito: Excesso de burocracia, desconhecimento de linhas de financiamento e falta de sistemas contábeis profissionais impedem o desenvolvimento econômico. Muitas dependem de empréstimos pessoais de diretores ou agiotas para capital de giro, gerando endividamento.

Fragilidades na gestão: Administradores frequentemente desconhecem técnicas de gestão cooperativista, controle financeiro e exigências legais/ambientais. A ausência de educação cooperativista mina a capacidade decisória e operacional.

Pressões de mercado e concorrência: Cooperativas sofrem com competição desleal e exigências regulatórias que forçam adaptações conflitantes com seus princípios. A "empresarialização" excessiva pode distorcer a identidade cooperativista.

Burocracia estatal: Licenças ambientais levam anos para serem emitidas, projetos públicos mal elaborados causam custos extras, e a falta de políticas públicas dificulta a regularização.

Conflitos internos: Comportamentos oportunistas de membros (como vender produção fora da cooperativa em momentos vantajosos) minam a sustentabilidade econômica.

8. Impacto dos Conflitos de Interesse na Governança e Sustentabilidade

Conflitos de interesse comprometem a governança e sobrevivência das cooperativas:

Decisões viciadas: Administradores podem priorizar interesses pessoais ou de grupos específicos em transações com fornecedores, prejudicando o coletivo. Exemplos incluem favorecimento de empresas ligadas a familiares.

Erosão da confiança: Quando diretores usam informações privilegiadas para benefício próprio ou realizam transações financeiras irregulares (como empréstimos não aprovados em assembleia), a credibilidade da cooperativa é abalada.

Fragilização institucional: Conflitos de lealdade (ex.: diretores atuando em múltiplas cooperativas) geram decisões contraditórias, enquanto apropriação indevida de oportunidades de negócio desvia recursos do coletivo.

Violação de princípios: A falta de transparência em situações de crise e a não divulgação de conflitos ferem os valores cooperativistas, podendo levar à judicialização e desmembramento.

9. Dilemas Éticos na Escolha de Fornecedores e Transparência

Dilemas frequentes incluem:

Seleção de fornecedores: Como recusar propostas de empresas que oferecem vantagens pessoais a gestores, mas não atendem aos interesses coletivos? A política ética exige critérios técnicos e idoneidade comprovada, sem favorecimentos.

Transparência em crises: Deve-se divulgar informações negativas (como irregularidades financeiras) mesmo sob risco de pânico entre cooperados? O equilíbrio entre lealdade institucional e direito à informação exige comunicação clara, porém estratégica.

Pressões externas: Como manter integridade ao receber "doações" de fornecedores para eventos? Diretrizes proíbem aceitar benefícios que caracterizem vantagem indevida.

Conflitos de poder: Grandes membros podem influenciar decisões de compra em benefício próprio. Mecanismos como declaração formal de conflitos e abstenção de voto são essenciais para neutralidade.

10. Garantia de Distribuição Justa de Resultados

Para assegurar equidade na distribuição:

Critérios transparentes: As sobras líquidas devem ser rateadas conforme a participação econômica de cada cooperado nas operações, seguindo o princípio do retorno proporcional. O estatuto social deve definir pesos diferentes por tipo de operação.

Controle democrático: A Assembleia Geral define as regras de distribuição, com supervisão do Conselho Fiscal para garantir conformidade legal. Parte das sobras pode ser destinada a reservas ou fundos de desenvolvimento.

Mecanismos de equidade: Cooperados com maior volume de transações e tempo de associação recebem participações maiores, mas todos têm direito à distribuição conforme sua contribuição. Em prejuízos, o rateio é solidário.

Educação continuada: Esclarecer os princípios de participação econômica fortalece o entendimento sobre justiça na distribuição, evitando percepções de desigualdade.

Essas medidas combinam conformidade legal (Lei 5.764/71), governança democrática e fidelidade aos valores cooperativistas para equilibrar eficiência econômica e justiça social.

Indicadores de Avaliação de Aprendizagem

A avaliação pode ser estruturada em dois momentos complementares: formativa, ocorrendo durante o processo de aprendizagem, e somativa, ao final da atividade. A seguir, são apresentados critérios objetivos organizados por etapas da atividade:

1. Elaboração do Plano de Negócios da Cooperativa Fictícia

- Clareza e Coerência da Proposta (0–2 pontos): definição de missão, visão, valores, ramo de atuação e estrutura da cooperativa.
- Viabilidade Econômica e Sustentabilidade (0–2 pontos): coerência entre projeções financeiras e práticas sustentáveis.
- Alinhamento com os ODS (0–1 ponto): identificação de ODS relevantes e estratégias para sua integração.
- Inovação e Criatividade (0–1 ponto): propostas originais para geração de valor social, econômico e ambiental.

2. Participação na Simulação da Assembleia Geral

- Engajamento e Clareza nas Interações (0–2 pontos): participação ativa, argumentação clara, uso adequado da linguagem cooperativista.
- Organização do Evento (0–1 ponto): elaboração do edital, cumprimento da pauta e condução da assembleia.
- Registro Formal da Ata (0–1 ponto): estrutura adequada, fidelidade ao roteiro e observação das normas legais.

3. Relatório Individual de Aprendizagem

- Reflexão Crítica e Profundidade Analítica (0–2 pontos): compreensão dos dilemas enfrentados e aprendizado adquirido.
- Clareza e Estrutura do Texto (0–1 ponto): organização lógica, uso de conceitos teóricos e linguagem apropriada.
- Conexão com a Prática Profissional (0–1 ponto): aplicação do conhecimento em contextos reais ou simulados.

4. Análise Crítica de Casos Reais

- Seleção e Fundamentação Teórica (0–1 ponto): escolha de casos relevantes e apoio em fontes confiáveis.
- Avaliação de Práticas de Governança e Sustentabilidade (0–2 pontos): análise crítica das estratégias adotadas.

- Comparação com a Cooperativa Fictícia (0–1 ponto): identificação de similaridades e diferenças, com argumentos consistentes.

Total sugerido por estudante: até 15 pontos, sendo possível ajustar conforme a política avaliativa da disciplina. Recomenda-se o uso de rubricas com descritores qualitativos (ex: insuficiente, básico, adequado, excelente) para orientar e padronizar a avaliação, promovendo transparência e equidade.

Anexos

Exemplos de Outros Setores Cooperativos

Para ampliar a compreensão dos estudantes, a atividade pode ser expandida para outros ramos do cooperativismo, como:

Setor	Exemplo Real	Características e Desafios
Agropecuário	Coamo, Copersucar, C.Vale, Comigo, Coopercitrus, Cooperalfa, Integrada	Grandes cooperativas agrícolas atuam na produção, industrialização e exportação de grãos, carnes e derivados. Desafios: logística, acesso a crédito, sustentabilidade ambiental, competição global.
Crédito	Sicredi, Cresol, Sicoob	Cooperativas de crédito promovem inclusão financeira, oferecem taxas competitivas e reinvestem lucros nas comunidades. Práticas ESG e projetos sociais como o “Mulheres Cooperadas” fortalecem o desenvolvimento local e a equidade de gênero.
Saúde	Unimed-BH, Sistema Unimed	Maior rede de assistência médica do Brasil, referência mundial em cooperativismo de saúde. Desafios: inovação tecnológica, gestão de custos, atendimento humanizado.
Consumo	Cooperativas de supermercados, farmácias e educação	Realizam compras coletivas para garantir melhores preços e qualidade. Desafios: fidelização dos cooperados, gestão de estoque, educação para o

		consumo consciente.
Turismo	EntreSerras (AL, BA, SE)	Cooperativa de turismo sustentável que promove inclusão social, geração de renda e valorização cultural. Desafios: sazonalidade, capacitação dos cooperados, divulgação do destino.
Flores e Plantas	Multiflor (DF)	Geração de renda, profissionalização e inserção social dos produtores. Desafios: concorrência, conhecimento técnico, coesão interna.

Análise de Casos Reais de Cooperativas Brasileiras

1. Coamo (PR): Maior cooperativa agrícola da América Latina, reúne 31 mil produtores e investe em sustentabilidade, inovação e diversificação de produtos. Seu desafio principal é equilibrar inovação tecnológica, sustentabilidade ambiental e competitividade global. A cooperativa investe em programas de capacitação, diversificação de produtos e práticas agrícolas sustentáveis, mostrando como a governança democrática pode impulsionar o desenvolvimento rural.
2. Cresol (RS): Cooperativa de crédito referência em práticas ESG, com projetos de empoderamento feminino e inclusão financeira, como o “Mulheres Cooperadas”, que busca empoderar mulheres no cooperativismo e ampliar o acesso ao crédito para pequenos produtores. Entre seus desafios estão a inovação tecnológica e a adaptação às exigências regulatórias do sistema financeiro.
3. EntreSerras (AL, BA, SE): A EntreSerras fomenta o turismo sustentável no Nordeste brasileiro, integrando educação ambiental, geração de renda e valorização da cultura local. O principal desafio é a sazonalidade da demanda, que exige estratégias inovadoras para manter a cooperativa ativa durante todo o ano.
4. Multiflor (DF): A Multiflor reúne produtores de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal. Focada em inserção social e geração de renda, a cooperativa enfrenta desafios como a profissionalização dos membros e a conquista de novos mercados, além de promover práticas ambientais responsáveis.
5. Saúde (UNIMED): As cooperativas de saúde, como a Unimed, enfrentam o desafio de manter a sustentabilidade financeira enquanto garantem atendimento humanizado e inovador. A governança democrática permite que médicos cooperados participem das

decisões estratégicas, promovendo um modelo de gestão mais participativo e alinhado ao bem-estar coletivo.

Referências Bibliográficas

CECI. **Cooperativismo e sustentabilidade: caminhos para a transformação social**. 2021.

DOWBOR, Ladislau. **A era do capital improdutivo**. São Paulo: Autonomia Literária, 2017.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

MAGALHÃES, A. O.; SILVA CASTELO, D.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, J. A. M.; DIAS, V. K. A.; NOGUEIRA, M. L. **Benefícios e desafios da implementação de práticas ESG em cooperativas: uma análise do contexto brasileiro**. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., v. 10, n. 1, p. 11, 2025.

Revista FT. **Práticas ESG em cooperativas de crédito: o caso do projeto Mulheres**. 2025.

ONU Brasil. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: ONU, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de constituição de cooperativas**. Brasília: OCB, 2022.

SISTEMA OCB. **Agenda institucional do cooperativismo 2025: documento estratégico com as principais pautas do setor, incluindo sustentabilidade, inovação e políticas públicas prioritárias para o cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB, 2025.

SISTEMA OCB. **Notícias ESG: o avanço na implementação das práticas ESG fortalece a sustentabilidade nas cooperativas**. SomosCooperativismo, 2025.

SISTEMA OCB. **Propostas para cidades mais cooperativas**. SomosCooperativismo, 2024.

SISTEMA OCEMG. **Relatório de sustentabilidade do Sistema OCEMG**. Belo Horizonte: Ocemg, 2024.

ⁱ Agradeço o apoio da CAPES pelo suporte financeiro à pesquisa desenvolvida.