



Associativismo e Gestão de Cooperativas

Associativismo e Gestão de Cooperativas

Elizabeth Lima Pereira

Mateus de Carvalho Reis Neves

Carolina Belei Saldanha

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Mauro Stopatto

Isabella Alice Gott

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Pereira, Elizabeth Lima

P436a Associativismo e gestão de cooperativas / Elizabeth Lima

Pereira, Mateus de Carvalho Reis Neves, Carolina Belei
Saldanha. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional
S.A., 2018.
224 p.

ISBN 978-85-522-1085-6

1. Cooperativas. 2. Gestão. 3. Organização. I. Pereira,
Elizabeth Lima. II. Neves, Mateus de Carvalho Reis. III.
Saldanha, Carolina Belei. IV. Título.

CDD 360

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018

Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza

CEP: 86041-100 – Londrina – PR

e-mail: editora.educacional@kroton.com.br

Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Conceitos introdutórios sobre cooperativas _____	7
Seção 1.1 - Introdução ao associativismo e ao cooperativismo _____	9
Seção 1.2 - Tipologia de organizações sociais _____	24
Seção 1.3 - Tipologia de cooperativismo _____	40
Unidade 2 Gestão aplicada às cooperativas _____	55
Seção 2.1 - Constituição de associações e cooperativas _____	57
Seção 2.2 - Organização cooperativa _____	74
Seção 2.3 - Governança corporativa cooperativa _____	91
Unidade 3 Economia do cooperativismo _____	113
Seção 3.1 - Integração aos mercados e políticas públicas _____	115
Seção 3.2 - Fatores econômicos das cooperativas _____	130
Seção 3.3 - Fatores institucionais das cooperativas _____	145
Unidade 4 Tendências nos negócios cooperativos _____	165
Seção 4.1 - Nova geração das cooperativas _____	167
Seção 4.2 - Intercooperação _____	183
Seção 4.3 - Estratégias aplicadas às cooperativas _____	198

Palavras do autor

Vamos nos preparar para entender as possibilidades e os desafios que envolvem o processo de constituição e gestão de Associações e Cooperativas? Sem abandonar o rigor teórico, vamos contextualizar situações nas quais você poderá perceber e orientar-se sobre as potencialidades destas organizações.

Apesar de estarem presentes em praticamente todos os países do mundo, e serem vistas como uma alternativa viável para a melhoria da qualidade de vida da população rural e urbana, você já deve ter percebido que pouco se sabe sobre as características das associações e cooperativas. Não é difícil, inclusive, encontrar membros de associações e cooperativas que não possuem um bom entendimento sobre as organizações das quais fazem parte. Nos deparamos, a todo momento, com demandas por esclarecimentos sobre o contexto em que surgiram e o que são exatamente estas organizações.

Mas não aprenderemos apenas o necessário para satisfazer a curiosidade dos leigos. A matéria introduzida neste curso lhe será exigida no mercado de trabalho, por pessoas que depositarão em você esperança por novos e melhores rumos em suas atividades econômicas. Portanto, é imprescindível que você compreenda as formas como podem ser constituídas associações e cooperativas e como elas funcionam, com suas peculiaridades, que as distinguem das demais empresas. Em toda essa jornada, estaremos juntos, desenvolvendo tais assuntos em quatro unidades, cada uma com três seções.

Na primeira unidade, Conceitos introdutórios sobre cooperativismo, vamos ao passado, compreender o porquê do surgimento deste movimento econômico e social, no Brasil e no mundo, logo voltando ao presente, para estudar a tipologia destas organizações e o seu papel fundamental no agronegócio.

Na segunda unidade, Gestão aplicada às cooperativas, iremos da constituição às peculiaridades relacionadas ao dia-a-dia da direção e controle destas organizações.

Na terceira Unidade, Economia do cooperativismo, analisaremos algumas políticas públicas voltadas às cooperativas e entenderemos

virtudes e desafios econômicos destes empreendimentos.

Por fim, as Tendências nos negócios cooperativos serão abordados na quarta unidade, na qual aprenderemos e avaliaremos a aplicação de estratégias de desenvolvimento dos negócios cooperativos.

Todos estes pontos foram pensados para que você seja capaz de perceber que as cooperativas devem ser geridas de modo a atender aos anseios de seus cooperados ao mesmo tempo em que são eficientes no atendimento às demandas do mercado.

E não se preocupe, com dedicação e comprometimento, você irá passar por este novo desafio. Cumpra com suas tarefas e busque, nas bibliografias indicadas, mais informações. Conhecimento nunca é demais. Afinal, a aprendizagem, paradoxalmente, sempre nos gera novos questionamentos. Esta é a beleza do conhecimento: é infinito. Os primeiros passos logo serão dados e depois será a hora de se aprofundar e se preparar para os novos desafios. Sucesso!

Conceitos introdutórios sobre cooperativas

Convite ao estudo

Caro aluno,

Em momentos de desaceleração da atividade econômica, nos deparamos com períodos de crise, seja pessoalmente, ou na experiência de nossos familiares e amigos, que passam por dificuldades econômicas. Mas é também nestas ocasiões de desemprego nas cidades, de menores preços pagos ao produtor rural e de aperto na renda, que as pessoas buscam alternativas. São as associações e cooperativas formas organizacionais capazes, quando bem entendidas e geridas, de melhorar a situação social e econômica que, em países destacadamente desiguais, como o nosso, estão sempre em voga e atualmente são mais válidas do que nunca.

Para aqueles que conhecem essas alternativas, não é surpreendente saber que quase a metade de toda a produção agropecuária brasileira está ligada às cooperativas. Percebam, então, que é preponderante ao profissional de agronegócios compreender especificidades e características gerais destas organizações. Mormente no meio rural, onde são tão presentes.

Veja agora o contexto desta Unidade 1, que foi elaborada para que você compreenda os pontos-chave do cooperativismo e do associativismo ao longo das próximas três seções.

Você é um gestor de agronegócios e, em uma de suas viagens prestando consultorias pelo país, conheceu João. Como você já sabe, João é um jovem recém-formado em um curso técnico em agropecuária. Filho de agricultores, nasceu e

foi criado na bucólica cidade de Nova Felicidade. Desde novo, João acompanhava seus pais na lida da pequena propriedade rural e foi tomando gosto pela atividade. Seus pais há muito aguardavam por seu regresso, após sair ainda tão novo para os anos de estudo longe de casa. Agora formado, João poderia ajudá-los a produzir mais e melhor, elevando a renda da família e garantindo uma melhor qualidade de vida a seus pais.

Entretanto, conforme o tempo passava, João foi percebendo que não seria tão simples atingir seu objetivo de melhorar as condições de produção e de vida de seus pais. Em conversas com seus pais e com vizinhos de porteira, João notou que sempre se queixavam das dificuldades em adquirir os insumos agropecuários e de como se sentiam explorados pelos comerciantes destes produtos. Ao mesmo tempo, todo o esforço na melhoria da produção de milho e leite da sua propriedade não se traduzia em preços mais atrativos na hora da venda. Desde a falência da antiga fábrica de laticínios de Nova Felicidade, a venda da produção era feita de forma errática aos poucos compradores e atravessadores que apareciam na região, os quais compravam a produção pagando preços muito baixos, aproveitando-se da condição vulnerável dos produtores locais. Uma alternativa, a venda de porta-em-porta na cidade, era desgastante e gerava resultados igualmente incertos.

E aí, gestor? Vamos ajudar seu amigo João a se manter firme no sonho de elevar a renda de seus pais e de auxiliar seus vizinhos? É o que vamos começar a fazer a partir de agora, quando iremos também perceber que a história de João, seus pais e dos produtores rurais de Nova Felicidade é bem similar ao contexto do surgimento do cooperativismo moderno.

Seção 1.1

Introdução ao associativismo e ao cooperativismo

Diálogo aberto

Caro aluno,

Talvez você já tenha ouvido falar de organizações sociais, como associações ou cooperativas, que eram pujantes no passado e que hoje não existem mais. Ou já tenham ouvido falar de pessoas que se queixam da pouca efetividade de sua participação nestas organizações. Nos dois casos, é bem possível que um ponto em comum seja o desconhecimento sobre os conceitos, as bases históricas e as possibilidades destes empreendimentos.

O contrário também pode lhe ser familiar: produtores rurais se queixando por falta de oportunidades, porém, alheios a alternativas que passem pela organização coletiva. Novamente, podemos concluir o mesmo: falta de conhecimento que nos é imprescindível para apresentar-lhes mais esta possibilidade. É este o contexto em que você será colocado, tendo em vista auxiliar o jovem João na resolução de alguns de seus problemas e de seus vizinhos.

Afinal, você é um gestor de agronegócios e, em uma de suas viagens prestando consultorias pelo país, conheceu João. Como você já sabe, João é um jovem recém-formado em um curso técnico em agropecuária, de forma que, agora, João poderia ajudá-los a produzir mais e melhor, elevando a renda da família, e garantindo uma melhor qualidade de vida a seus pais.

Entretanto, conforme o tempo passava, João foi percebendo que não seria tão simples atingir seu objetivo de melhorar as condições de produção e de vida de seus pais. Em conversas com seus pais e com vizinhos de porteira, João notou que sempre se queixavam das dificuldades em adquirir os insumos agropecuários e de como se sentiam explorados pelos comerciantes destes produtos. Ao mesmo tempo, todo o esforço na melhoria da produção de milho e leite da sua propriedade não se traduzia em preços mais atrativos na hora da venda. Desde a falência da antiga fábrica de laticínios de Nova Felicidade, a venda da produção era feita de forma errática

aos poucos compradores e atravessadores que apareciam na região e que compravam a produção pagando preços muito baixos, aproveitando-se da condição vulnerável dos produtores locais. Uma alternativa, a venda de porta-em-porta na cidade, era desgastante e gerava resultados igualmente incertos.

Diante da situação desafiadora dos produtores rurais de Nova Felicidade, incluindo seus próprios pais, João recordou-se de uma conversa rápida que vocês dois tiveram, sobre as possibilidades decorrentes da união de produtores rurais em cooperativas. Porém, nesta ocasião o assunto não foi aprofundado. Assim, apesar de recordar o que você lhe falou, João pouco compreende do que se trata uma cooperativa e, por isso, contou-lhe. E agora, como ajudar João a organizar melhor suas ideias?

Para auxiliá-lo, você deve discutir com ele algumas questões: qual o conceito de organização cooperativa? Qual a finalidade de uma cooperativa? Em que contexto surgiu o cooperativismo moderno? E quais os princípios cooperativistas?

Não pode faltar

Você já deve ter percebido que o termo “Cooperação” tem sido muito utilizado na atualidade, não é mesmo? Costuma ser mencionada a necessidade de cooperação entre os países, entre as instituições de ensino, entre as empresas, entre todos os tipos de organizações, enfim, entre as pessoas. O que motiva este discurso é a crença de que a ação em grupo potencializa o alcance de melhores resultados, quando comparados à ação individual.

Apesar de seu apelo contemporâneo, a cooperação e a associação entre pessoas, em suas diferentes formas, remontam aos primórdios da humanidade. Sabemos da existência de formas primitivas de cooperação desde a Pré-História da civilização. Segundo Gayotto (1976), na Babilônia, haviam sistemas de exploração coletiva de terras alugadas. No Egito, ainda na Antiguidade, escravos e trabalhadores agrícolas organizavam-se em espécies de grêmios. Algumas queijarias cooperativas, nas montanhas francesas, surgiram a partir de formas organizadas primitivas cuja existência remonta ao século XIII. Também podemos citar exemplos de cooperação nas Américas: no México, o uso coletivo de terras chamadas ejidos foi organizado pelos

indígenas, e algumas dessas terras se transformaram, atualmente, em cooperativas de produção agrícola. Já entre os Astecas, as terras eram cultivadas coletivamente.

Apesar destas terem sido formas associativas relevantes e, em seu tempo, terem ajudado na sobrevivência e desenvolvimento de povos inteiros, não podemos negligenciar que as dificuldades das condições de trabalho, a partir do século XIX, formaram terreno fértil no qual o Cooperativismo Moderno surgiu e teve seu maior impulso.

A Revolução Industrial eclode na Europa entre o final do século XVIII e início do século XIX, sob a égide do liberalismo econômico. A escola do liberalismo econômico tem como um de seus principais autores o inglês Adam Smith. Em suas obras, defende três pilares básicos dessa escola: i) divisão do trabalho: especialização dos trabalhadores para realização de tarefas específicas em linhas de montagem, ii) livre concorrência, com as leis da oferta e demanda definindo os preços dos bens e serviços e iii) defesa da propriedade privada, com o Estado pouco intervindo na economia.



Refleta

O 5º princípio de Rochdale estabelece: neutralidade política e religiosa. Como você relaciona este princípio com os fundamentos e a organização das cooperativas?

Sabemos que o cooperativismo moderno emergiu dos trabalhadores e que seu surgimento se relaciona à busca por condições econômicas e sociais mais favoráveis. Entretanto, a origem popular do cooperativismo não significa afirmar que tal movimento se desenvolveu isolado de pensamentos e influências externos, inclusive de sociólogos e economistas da época.

Percebemos que em meio a todas essas dificuldades vivenciadas pela classe trabalhadora, surgiam ideias que se opunham às bases do sistema de produção econômico, tais como “a cada um, segundo a sua capacidade, a cada um segundo suas necessidades”. Tais pensamentos surgiam de um grupo específico, como o do francês Charles Fourier (1772-1837) e do inglês Robert Owen (1771-1858). De acordo com Bialoskorski Neto (2012), estes pensadores

opunham-se às injustiças sociais que ocorriam na Europa durante a Revolução Industrial. Hugon (1995) afirma que esses pensadores contribuíram de maneira decisiva quanto à concepção do que seriam as modernas cooperativas e seus princípios básicos de organização e de funcionamento. Encontramos nestas ideias noções que constituem o entendimento e a política das cooperativas atuais. Apesar de notarmos diferenças quanto aos pontos de vista referentes a aspectos teóricos da cooperação, podemos salientar as diversas questões em comum em seus conceitos, capazes de transmitir ao movimento cooperativo tanto seu caráter social quanto de sistema econômico. Podemos elencar algumas características preponderantes do movimento cooperativo moderno, existentes também na obra destes autores e bastante difundidas atualmente:

- I. A noção de associação: por meio da cooperação, objetiva-se a associação das forças econômicas individuais na busca de um objetivo comum.
- II. A organização do trabalho e a ação de autonomia da mão-de-obra se faz por iniciativa própria. Trata-se de ação de autoajuda, visando a defesa dos interesses econômicos de seus membros. Distinto das ações filantrópicas e aquelas vindas de "baixo para cima", do poder público. O Estado, eventualmente, somente coordena esta ação.
- III. O capital não é o mais importante, mas é um meio para a consecução dos fins da cooperativa. A cooperação busca por trabalho e mercado para os associados.

Assim, na associação livre e universal, apregoada pelos citados autores, a propriedade se tornaria societária e não mais individual. Haveria, deste modo, uma modificação na organização produtiva, com uma transformação da propriedade individual das empresas para uma situação de cooperação em que todos os membros associados seriam donos.



Exemplificando

A propriedade coletiva do patrimônio das organizações é o que observamos nas cooperativas atuais. Assim, todo o cooperado de uma cooperativa de produtores de leite, por exemplo, não é apenas mero

“fornecedor” do leite, é também dono desta cooperativa, incluindo sua estrutura física, como os prédios e o maquinário.

Sob a influência decisiva destas ideias, um grupo de trabalhadores do distrito de Rochdale, na Inglaterra, fundaram, em 1844, a primeira organização cooperativa moderna. Após uma greve frustrada por melhores salários, um grupo de operários tecelões buscava superar as péssimas condições de vida, a escassez de alimentos e insumos básicos e o desemprego. Em novembro de 1843, o grupo começou a discutir fórmulas para combater seu estado social e financeiro desfavorável. Optaram pela criação de uma sociedade de consumo popular, baseada nas ideias cooperativistas. Em reunião, no dia 21 de dezembro de 1844, 28 tecelões, com um capital de 28 libras, economizados com muito sacrifício ao longo de um ano, fundaram um armazém comunitário, a Sociedade dos Justos Pioneiros de Rochdale. Administrada por seus próprios fundadores, foi desacreditada pelos comerciantes tradicionais, mas logo atraiu a atenção da classe trabalhadora, devido à prosperidade alcançada em pouco tempo de funcionamento. A fundação desta Sociedade em Rochdale foi o marco inicial do movimento cooperativista moderno em todo o mundo. Seu modelo organizacional, com algumas adaptações, passou a ser copiado no mundo todo. A base doutrinária dos estatutos destes pioneiros norteará as cooperativas surgidas ao redor do mundo. Seus princípios são até hoje propagados pela Aliança Cooperativa Internacional, sendo conhecidos como os “Princípios Cooperativistas” (PINHO, 1991).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (www.ica.coop), órgão de representação das cooperativas do mundo inteiro, foi fundada em 1895. Tomando como base aqueles princípios cooperativos estabelecidos por ocasião da criação da Sociedade de Rochdale, a ACI, por ocasião do Congresso ACI de Viena, em 1966, estabeleceu a redação dos Princípios Cooperativistas que, apesar de algumas modificações ao longo dos anos, se manteve como a base fundamental para a caracterização de uma cooperativa.

Quadro 1.1 |Princípios Cooperativistas

<p>1º - Adesão voluntária e livre</p>	<p>Podem se associar às cooperativas todos aqueles que apresentem condições para oferecer seus serviços e que queiram aceitar as responsabilidades de associado, sem discriminação de gênero, raça, condição social, preferência política ou credo religioso.</p>
<p>2º - Gestão democrática pelos membros</p>	<p>Participação ativa e direta de mulheres e homens associados, quer no estabelecimento de diretrizes políticas, quer na tomada de decisões. Este princípio pode ser traduzido na expressão “um membro, um voto”.</p>
<p>3º - Participação econômica dos membros</p>	<p>Igual contribuição ao capital, sendo que uma parte do capital social constitui propriedade comum da cooperativa. A assembleia geral poderá fixar uma limitada compensação ao capital subscrito como condição ao membro que se associa à cooperativa (quotas-partes), bem como benefícios aos cooperados na proporção de suas transações com a cooperativa.</p>
<p>4º - Autonomia e independência</p>	<p>Derivam da compreensão de que uma cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, controlando elas mesmas o funcionamento de sua organização.</p>

5º - Educação, formação e informação	Direcionados aos associados, representantes eleitos e funcionários da cooperativa, de modo que possam efetivamente participar do desenvolvimento. A formação em cooperativismo também deve ser disseminada ao público em geral, em especial aos jovens e líderes da comunidade.
6º - Intercooperação	O fortalecimento do movimento cooperativista passa pelo trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em nível local, regional e internacional.
7º - Interesse pela comunidade	Os membros das cooperativas devem aprovar políticas especiais com o objetivo fundamental de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

Fonte: Bialoskorski Neto (2012, p. 12-13).

Nestes princípios, percebemos muito do que era perseguido pelas classes trabalhadoras na época do surgimento das primeiras cooperativas: a fraternidade, a igualdade, a liberdade e a solidariedade.



Assimile

Apesar de buscar ser uma alternativa econômica para aqueles que se encontram, por algum motivo, fora da economia de mercado, devemos lembrar que as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva. Elas estão inseridas no mercado e devem tirar proveito de suas vantagens para serem competitivas perante as demais empresas.

Com base nos princípios cooperativistas, muitas definições e conceitos relativos ao que seria uma cooperativa já foram cunhados. Verdade é que são estes princípios que distinguem a cooperativa dos outros tipos de empreendimentos econômicos.

O conceito de “cooperativa” é bastante diverso, apesar de manter algumas características comuns. Podemos citar dois autores, cujas definições do que seria uma cooperativa são bem aceitas e difundidas:



A cooperativa é uma entidade formada por um certo número de firmas ou unidades domésticas – os membros da cooperativa – que tem por objetivo atuar como uma empresa de propriedade dos seus membros conduzindo atividades econômicas e prestando serviços diretamente às atividades dos associados da forma mais vantajosa para todos. (Kaarlehto, 1956, p. 269)

E também, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB):



Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. (OCB, 2014, [s. p.])



Assimile

Juridicamente, as cooperativas são definidas, no Brasil, pelo caput do art 4º da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a “Lei do Cooperativismo Brasileiro”:



Art 4. As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I. adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

- II. variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III. limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV. inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V. singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI. quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII. retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII. indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX. neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X. prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI. área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Podemos notar que os conceitos apresentados, mesmo aquele colocado na Lei 5.764/71, são impregnados pelos princípios que perduram desde o surgimento das primeiras cooperativas. Isto nos demonstra a importância basilar daquelas ideias pioneiras. A compreensão destes princípios e de sua prática fazem com que a conceituação do termo “cooperativa” não se transforme em mera formalidade. Afinal, a prática do cooperativismo é a melhor forma de compreender seu significado.



Assimile

Além do conceito de cooperativa, vamos analisar alguns conceitos-chave que continuaremos a utilizar a partir das próximas seções do nosso livro:

Cooperar: ação de trabalhar coletivamente junto a outras pessoas, buscando um objetivo comum. A palavra “cooperar” provém do latim *cooperari*, formada por *cum* (com) e *operari* (trabalhar).

Cooperativismo: é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, que visa congregiar bem-estar social e desenvolvimento econômico.

Cooperado: membro que se associa e participa de um dos segmentos cooperativos, sendo um trabalhador rural ou urbano, profissional de qualquer atividade econômica. Para tanto, assume responsabilidades, direitos e deveres.

Verdade é que, desde o início do século XX, temos percebido a universalização e disseminação deste modelo cooperativo. Como constata Bialoskorski Neto (2012), há cooperativas na grande maioria dos países do mundo, independentemente de seu regime político, religiões, costumes etc. Isto já é prova indelével de sua relevância, que permanece crescente nos dias atuais.



Pesquise mais

É muito importante compreendermos o contexto histórico no qual organizações opcionais como o cooperativismo moderno (por que não?) surgem. Seu melhor entendimento nos permite entender também por que ainda hoje o movimento cooperativo cresce e se desenvolve pelo mundo. Afinal, será que os problemas surgidos com a Revolução Industrial foram todos resolvidos? Não é o que parece, não é mesmo? É por isso que associativismo e cooperativismo ainda são temas tão recorrentes.

Vamos estudar mais sobre a Revolução Industrial e seu impacto social e econômico, por meio de textos de grandes pensadores econômicos do Século XX. Leiam o Capítulo II, a partir da seção 12 “A Revolução Industrial e o século XIX”:

MARQUES, A. M.; BERUTTI, F.; FARIA, R. **História contemporânea através dos textos**. São Paulo: Contexto, 2012.

Para já irmos compreendendo o potencial transformador do cooperativismo, quando levado a sério e bem compreendido pela comunidade, vamos assistir a este vídeo do movimento SOMOS COOP, realizado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Nele, podemos ver o papel relevante do cooperativismo na transformação da realidade da cidade de São Roque de Minas, na região da Serra da Canastra, em Minas Gerais:

SISTEMA OCB. **Websérie SomosCoop** – Episódio 1: Apontando para o Futuro, 2017. Disponível em: <https://youtu.be/jk28x__C2ek>. Acesso em: 23 mar. 2018.

Sem medo de errar

No início desta unidade lhe foi mostrado o caso do jovem João e de seus vizinhos que, apesar de se dedicarem diariamente a suas propriedades rurais, estavam tendo dificuldades para vender sua produção. Diante da situação desafiadora dos produtores rurais de Nova Felicidade, incluindo seus próprios pais, João recordou-se de uma conversa rápida que vocês dois tiveram, sobre as possibilidades decorrentes da união de produtores rurais em cooperativas. Porém, nesta ocasião o assunto não foi aprofundado. Assim, apesar de recordar vagamente o que você lhe falou, João pouco compreende do que se trata uma cooperativa e, por isso, contactou-lhe. E aí, como ajudar João a organizar melhor suas ideias?

Para auxiliá-lo, você deve discutir com ele algumas questões: qual o conceito de organização cooperativa? Qual a finalidade de uma cooperativa? Em que contexto surgiu o cooperativismo moderno? E quais os princípios cooperativistas?

É sempre importante considerar o contexto em que estamos para que possamos oferecer informações úteis. Por mais básica que pareça a dúvida de João quanto às cooperativas, será a partir de nossa explicação que ele poderá considerar esta como uma alternativa viável para atingir seus objetivos e de seus vizinhos.

Em suas orientações iniciais, pode ser útil fazer um paralelo entre a situação de João e seus vizinhos e aquela enfrentada pelos primeiros cooperativistas, no período da Revolução Industrial. Não lhe parece haver pontos em comum? O caráter democrático e livre do processo de cooperação, estampado nos princípios cooperativistas deve sempre ser realçado, afinal, uma cooperativa não possui “dono”. Estes relevantes esclarecimentos serão de grande valia para que João comece a formular um conceito do que seria uma cooperativa. Auxilie-o nesta formulação, até que reste claro o caráter social e econômico que há em um empreendimento cooperativo.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB): “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. As cooperativas têm por finalidade a busca por trabalho e mercado para os associados. Ressaltamos que o capitalismo moderno surgiu no contexto da Revolução Industrial. Sendo a cooperativa uma alternativa de organização de produção e trabalho voltada para o interesse de seus participantes, os cooperados.

A primeira cooperativa moderna surgiu a partir de um grupo de trabalhadores do distrito de Rochdale, na Inglaterra, que fundaram, em 1844, a primeira organização cooperativa moderna. Após uma greve, um grupo de operários tecelões buscava melhores condições de vida. Em novembro de 1843, o grupo começou a discutir fórmulas para melhorar suas condições de vida e optaram pela criação de uma sociedade de consumo baseada nas ideias cooperativistas. Em reunião, no dia 21 de dezembro de 1844, 28 tecelões, com um capital de 28 libras, economizado com muito sacrifício ao longo de um ano, fundaram um armazém comunitário, a Sociedade dos Justos Pioneiros de Rochdale.

O cooperativismo tem como princípios:

- 1º - Adesão voluntária e livre.
- 2º - Gestão democrática pelos membros.
- 3º - Participação econômica dos membros.
- 4º - Autonomia e independência.
- 5º - Educação, formação e informação.

6º - Intercooperação.

7º - Interesse pela comunidade.

Note que, neste caso, você conhece João e sabe de suas boas intenções, mas fique atento, isto não é o que costuma acontecer.

Avançando na prática

Cooperativismo e o consenso do grupo

Descrição da situação-problema

José é pré-candidato a vereador em sua cidade, a pequena Espera-Longa. José não conhece muito bem as realidades da zona rural de Espera-Longa, já que foi criado na zona urbana. Mas sabe que a zona rural é extensa e que possui importante número de eleitores. Apesar do pouco conhecimento, José ouviu falar das dificuldades dos agricultores de sua cidade, relacionadas à dificuldade de acesso ao mercado. Ele, então, toma a iniciativa e vai até você, Gestor de Agronegócios, solicitando maiores explicações sobre o que seria “essa tal de cooperativa”. Contando melhor os motivos pelos quais lhe procurou, José comenta que veio por iniciativa própria, sem o conhecimento ou consentimento do grupo de agricultores que ele, supostamente, disse representar. Diante deste cenário e sabendo que, a princípio, José está buscando informações básicas sobre o cooperativismo, como devemos proceder em nossas orientações?

Resolução da situação-problema

Novamente, devemos estar atentos ao contexto em que estamos, para que possamos exercer de maneira mais útil à nossa atividade. Obviamente, o fato de José ser pré-candidato a vereador pode tê-lo influenciado a tomar a iniciativa na busca por soluções para os produtores rurais de Espera-Longa. Não é nosso papel, a princípio, julgar as intenções daqueles que nos buscam por orientações técnicas. Entretanto, é nosso papel enfatizar pontos relevantes a cada caso. Neste, em específico, podemos notar a falta de consentimento dos demais agricultores em serem “representados” por José. Devemos enfatizar, em nossas orientações, sobre o caráter coletivo e aberto do empreendimento cooperativo. Obviamente, um

líder pode ser importante em ações coletivas, como cooperativas e associações. Entretanto, ao esclarecer as bases sobre as quais foi fundado o cooperativismo moderno, podemos destacar a importância deste tipo de organização enquanto alternativa às classes menos abastadas, mas também a necessidade da união dos membros em torno do objetivo comum para que haja sucesso na empreitada. Outras questões, que estudaremos mais à frente, como a maior facilidade de congregar pessoas que já estão interessadas no processo de cooperação, também podem ser ressaltadas.

Faça valer a pena

1. Um grupo de produtores rurais decidiu constituir uma cooperativa, visando possibilitar o processamento do leite produzido em suas propriedades. Para tanto, obtiveram informações relevantes quanto ao processo de constituição, mas não deram muita importância a algumas questões relevantes, como os princípios doutrinários do cooperativismo, os quais inspiraram as características que determinam o que é uma cooperativa, de acordo com a Lei 5.764/71, a Lei do Cooperativismo Brasileiro. Assim, durante o processo de formação da cooperativa, entenderam que poderiam estabelecer critérios para determinar características que os potenciais novos cooperados deveriam cumprir: ser produtor de leite, morar dentro do município no qual se encontrará a sede da cooperativa, professar determinada fé e ser filiado a um partido político.

Você foi consultado pelo grupo que pretende constituir a nova cooperativa, sendo-lhe solicitado que revise os documentos necessários à constituição do empreendimento. Imediatamente, chamam a sua atenção, no Estatuto Social da nova cooperativa, os critérios estabelecidos para a adesão de novos cooperados: professar determinada fé e ser filiado a um partido político. Você deverá afirmar ao grupo que ambos os critérios deveriam ser retirados do Estatuto Social da nova cooperativa. Dentre os princípios cooperativistas abaixo, qual está sendo violado?

- a) Participação econômica dos membros.
- b) Intercooperação.
- c) Adesão voluntária e livre.
- d) Educação, formação e informação.
- e) Interesse pela comunidade.

2. Em países ou regiões onde as instituições privadas e cooperativas não são bem consolidadas, e possuem capacidade de atuar em prol do desenvolvimento local, é comum notar a ação estatal. Desta forma, o Estado busca compensar a pouca ação da iniciativa privada com atuação por meio de políticas públicas que normalmente são definidas de “cima para baixo, não considerando a realidade local e podendo ser intervencionistas.

Você foi chamado para atuar como consultor do Governo Federal em uma política de auxílio à criação de cooperativas no meio rural de regiões pobres do Brasil. Sua primeira ação é defender que o Governo não defina, de antemão, quem serão os dirigentes das futuras cooperativas, pois isso irá contra os Princípios Cooperativistas. Qual princípio será violado se, neste caso, os dirigentes forem nomeados pelo governo?

- a) Participação econômica dos membros e intercooperação.
- b) Gestão democrática pelos membros e autonomia e independência.
- c) Intercooperação.
- d) Adesão voluntária e livre e educação, formação e informação.
- e) Educação, formação e informação e interesse pela comunidade.

3. Uma pequena cidade congrega pequenos produtores rurais dos mais diversos produtos: café, leite, soja e milho, por exemplo. Cada um deles passa por dificuldades das mais variadas em suas propriedades: alguns não possuem acesso a insumos apropriados, como sementes e fertilizantes. Outros têm dificuldade em encontrar compradores para seus produtos, outros vendem tudo o que produzem, porém por preços muito baixos e ainda existem aqueles que necessitam de assistência técnica para sua atividade. Eles se juntaram e decidiram que querem constituir uma cooperativa para, juntos, resolverem seus problemas, por mais diversos que sejam.

Como consultor contratado por este grupo, você deve salientar aos produtores rurais que, para que a cooperativa tenha maior chance de sucesso, é necessário que ela seja capaz de:

- a) Ser um empreendimento de propriedade de um sócio majoritário.
- b) Buscar ajuda do governo.
- c) Ser gerida de forma centralizada.
- d) Ter ausência de autonomia.
- e) Satisfazer as aspirações comuns de seus membros.

Seção 1.2

Tipologia de organizações sociais

Diálogo aberto

Caro aluno,

Como vimos na seção anterior, o cooperativismo moderno surgiu do anseio de trabalhadores em melhorar suas condições de vida. Inspirados também pelas ideias dos pensadores da época, perceberam, na união de esforços, a possibilidade de alcançarem seus objetivos comuns. Por terem como doutrina basilar o conceito do associativismo, não é incomum que haja alguma confusão sobre uma ou outra forma de ação coletiva.

Cooperativas, fundações e associações são organizações que, mesmo identificadas com o Terceiro Setor da Economia, possuem suas peculiaridades e finalidades distintas. Devemos nos familiarizar com elas para que saibamos indicar aquelas que melhor respondem aos anseios de cada grupo.

É exatamente este o motivo do novo contato de seu amigo João, aquele que você conheceu, enquanto estava prestando consultorias. Ele já havia lhe procurado aflito, contando que, mesmo com o trabalho árduo no campo, ele e seus vizinhos ainda enfrentavam dificuldades para vender sua produção e para comprar insumos. Após compreender, com sua ajuda, o surgimento do movimento cooperativo e seus princípios, João se propôs a apresentar esta organização a seus pais como uma possibilidade de iniciar a melhoria de vida que todos na cidade de Nova Felicidade tanto ansiavam. Entretanto, durante a explicação aos pais sobre o que seria uma cooperativa, João foi indagado por sua mãe sobre outras formas organizacionais das quais ouviu falar em uma conversa com amigos: a associação e o sindicato. O pai de João, emendando a fala da mãe, afirmou que ambas as organizações, além das cooperativas, são, no fundo, "a mesma coisa".

Depois dessa história toda, João está confuso sobre qual tipo de organização é a melhor opção para seus pais e vizinhos. Ele então novamente lhe procura para que você possa realizar uma pequena

palestra sobre o tema na comunidade. Alguns questionamentos que você deve abordar são: Quais as finalidades das diferentes organizações do terceiro setor? Quais os limites legais de atuação destas organizações quanto à comercialização de produtos? E em que estas organizações diferem e se assemelham às cooperativas?

Nessa seção você conhecerá o que são entidades do terceiro setor como fundações, sindicatos e associações, sendo capaz de responder as perguntas para a comunidade e orientar sobre cada uma das opções.

Não pode faltar

Nos últimos anos, temos ouvido com crescente frequência o termo Terceiro Setor, o qual corresponde às associações, fundações e organizações religiosas, por exemplo. Como vamos aprender nas próximas seções, as cooperativas são um caso à parte, mas não podemos negar que também estão relacionadas ao Terceiro Setor. Mas afinal, do que estamos falando quando nos referimos ao Terceiro Setor?

Essa terminologia surge como resposta à dicotomia formada nas sociedades avançadas, caracterizada pelo setor Público, composto por agentes políticos atuando para fins públicos, em oposição ao setor Privado, composto por agentes privados atuando para fins privados. Esta classificação, no entanto, é criticada por não abranger adequadamente todas as possibilidades de organizações privadas.

As organizações do Terceiro Setor, como afirma Slomski et al. (2012), são uma combinação do primeiro e do segundo setor, pois possuem algumas características tanto de entidades estatais quanto do mercado.

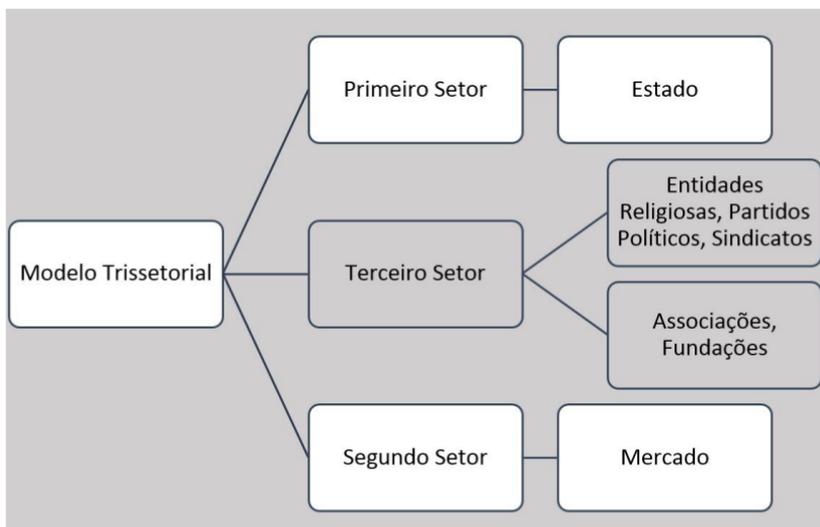
Podemos, então, “dividir” a tipologia organizacional em três grandes setores principais (Figura 1.1):

- O Primeiro Setor: formado pelo Estado, com sua estrutura de governo que visa atender às demandas públicas.

- O Segundo Setor: composto pelo Mercado, que reúne as organizações privadas, como empresas prestadoras de serviço e indústrias fabricantes de bens, que, via de regra, exercem suas atividades com fins ao lucro.

- O Terceiro Setor: congrega organizações sem fins lucrativos e de finalidade pública.

Figura 1.1 | O modelo trissetorial



Fonte: adaptado de Slomski et al. (2012).

De acordo com Paes (2018), podemos conceituar o Terceiro Setor como o conjunto de organismos sem fins lucrativos que possuem autonomia e administração própria, apresentando função e objetivo principais de atuar de forma voluntária no aperfeiçoamento da sociedade civil. Segundo Santos (2001), compõem o Terceiro Setor as organizações sociais que, mesmo sendo privadas, não visam lucro, e mesmo possuindo objetivos públicos, não pertencem ao Estado.

Até bem pouco tempo, falar em Terceiro Setor era falar de filantropia e caridade. Verdade é que, atualmente, as organizações que compõe este setor têm deixado a passividade e se tornado protagonistas nos processos de transformação das localidades em que estão inseridas. Podemos creditar a crescente relevância atribuída às entidades do Terceiro Setor à constatação de que o Estado, dia após dia, demonstra sua incapacidade de arcar, sozinho, com o financiamento e a execução de ações que tragam benefícios à população. Por vezes, inclusive, o Estado tem fomentado a

criação e manutenção destas organizações, por meio de auxílios financeiros, cessão de imóveis, dentre outras formas de apoio.

Como já mencionado, as **fundações** fazem parte das organizações sociais pertencentes ao Terceiro Setor e, de acordo com Paes (2018), podemos defini-las como um complexo de bens propostos à consecução de fins sociais e determinados (finalidade que depende da vontade do instituidor). Trata-se de instrumento que, se bem gerido, possibilita a prestação de serviços de utilidade pública, transmitindo à sociedade, enquanto perdura, os ideais e convicções de seus fundadores (sejam pessoas ou empresas).

Enquanto as associações são juridicamente tidas como a união de pessoas com objetivos não econômicos (BRASIL, 2002, art. 53), as fundações são pessoas jurídicas criadas a partir do desejo pessoal de alguém que destina bens, por testamento ou escritura, para aplicação em finalidade religiosa, moral, cultural ou de assistência (BRASIL, 2002, art. 62). A validação de sua constituição é feita pelo Ministério Público Federal.

Portanto, enquanto as associações possuem caráter coletivo, as fundações podem nascer do interesse de apenas uma pessoa, desde que ela reúna condições para criar e manter tal entidade. Assim, sem querer esgotar a análise das diferenças entre fundações e associações, podemos afirmar, conforme acenado por Paes (2018), que nas fundações o patrimônio é o motivo de sua existência, sendo as pessoas reunidas para usufruir deste na consecução dos objetivos propostos, enquanto que as associações são constituídas por iniciativa das pessoas, e o patrimônio é o elemento secundário, existente apenas para a consecução dos objetivos definidos no estatuto social.

Quanto às organizações com características coletivas, a Constituição Brasileira de 1988 instituiu, nos incisos de XVII a XXI do art. 5º, os meios para o exercício desse direito fundamental: o direito de associação (BRASIL, 1988). Trata-se de um direito público que garante a união voluntária de algumas ou de várias pessoas, por tempo indeterminado, com o fim de alcançar objetivos lícitos e sociais. Assim, a liberdade de associação é um direito individual de índole coletiva, pois é dada ao indivíduo a liberdade de se associar, o que ocorre de fato por meio do exercício coletivo (PAES, 2018). Vale destacar que, como já mencionamos, as organizações do Terceiro

Setor perseguem objetivos públicos, mas “não são o Estado”. Isto fica claro ao lermos o inciso XVIII do art. 5º, que estabelece: “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (BRASIL, 1988, art. 5º).



Assimile

Você conhece a legislação para cada tipo de organização? Veja!

Quadro 1.2 | Amparo legal de cada tipo de organização coletiva

Fundações	art. 62, Lei nº 10.406/02.
Associações	art. 53, Lei nº 10.406/02.
Sindicatos	Lei nº 6.386/76 e art. 513, Lei nº 5.452/43.
Cooperativas	Lei nº 5.764/71 e art. 1.093, Lei nº 10.406/02.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, podemos perceber as **Associações** como as típicas organizações coletivas, criadas a partir de necessidades comuns que dificilmente seriam supridas por meio da ação individual. As associações têm a capacidade de levar transformação social, política e econômica a seus membros. Afinal, ao compartilharem objetivos, ao buscarem por soluções, assumirem responsabilidades e vivenciarem o alcance de resultados, o senso de comunidade e a confiança são elevados. O produtor rural passa a perceber que a atuação coletiva significa a conquista de mais poder para influir e para se transformar, em conjunto com os demais membros, em ator político relevante. Além disso, ao se unirem, os agricultores também anseiam por aumentos na renda, na capacidade de adquirir maquinários, insumos, obter assistência técnica e melhorar as benfeitorias de sua propriedade, já que estas organizações podem ajudar na intermediação das relações comerciais e políticas dos associados. Ou seja, a venda da produção ou a compra de insumos pode ser mais vantajosa caso a negociação seja feita conjuntamente, com a associação defendendo os interesses de seus integrantes.

A associação também pode auxiliar os associados a melhorar sua eficiência produtiva por meio de assistência técnica, incentivo ao uso de novas técnicas produtivas e aprimorando a gestão econômica do empreendimento rural.

Porém, é preciso ter atenção quanto ao envolvimento das associações em atividades de comercialização. Devemos recordar que, de acordo com o art. 53 do Código Civil de 2002, as associações constituem-se de pessoas que se organizam com fins não econômicos, não podendo realizar transações de compra e venda em nome da associação. Assim, as ações das associações devem se resumir a negociação coletiva e à organização da compra ou venda de produtos em nome de cada um de seus associados. As operações financeiras cabíveis a uma associação se resumem à movimentação de recursos advindos de mensalidades, doações, anuidades, taxas ou subvenções.



Exemplificando

Uma associação pode auxiliar seus associados na venda dos produtos, organizando uma feira ou expondo os produtos de seus associados em sua sede. Em ambos os casos, cada produtor realiza suas próprias vendas, emitindo notas fiscais individualmente. De outra forma, a associação pode também realizar a venda de produtos rurais advindos de atividade de treinamento de seus associados, como aqueles advindos de uma horta experimental, por exemplo. Neste caso, todo o resultado obtido com a venda das hortaliças será revertido a associação.

Caso o grupo de agricultores queira constituir uma organização com plenas condições de comercializar, tanto comprando insumos quanto vendendo produtos, lançando mão, inclusive, de marca própria, deve, então, pensar em uma cooperativa. As cooperativas são organizações com fins econômicos e, portanto, podem exercer atividades econômicas de compra e venda em seu nome. Todas as receitas que ultrapassem as despesas nas eventuais operações das cooperativas são denominadas "sobras", e podem ser distribuídas aos cooperados, uma vez que as cooperativas não possuem fins lucrativos, ou seja, não retém lucro para ser revertido aos acionistas ou donos. Na verdade, donos são todos os cooperados. Deste modo, apesar de empreendimentos coletivos, e de serem igualmente

populares no meio rural brasileiro, é preciso estarmos atentos às diferenças primordiais entre associações e cooperativas.



Assimile

Para que fique mais fácil de comparar associações e cooperativas, veja no quadro 1.3 as principais diferenças entre elas, lembrando que nos aprofundaremos nas cooperativas na próxima seção!

Quadro 1.3 | Principais diferenças entre associações e cooperativas

Características	Associação	Cooperativas
Definição legal	Sociedade civil sem fins econômicos e lucrativos.	Sociedade civil/comercial sem fins lucrativos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o interesse dos associados. - Estimular melhoria técnica, cultural e profissional dos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar o desenvolvimento de atividades econômicas dos cooperados. - Processar/transformar bens. - Comercializar bens e serviços. - Oferecer assistência técnica e educacional aos associados.
No mínimo de pessoas para constituição	Duas pessoas.	20 pessoas (sete pessoas, no caso de cooperativas de trabalho).
Formação do Patrimônio	Não possui capital social. O patrimônio é formado por doações, fundos e reservas.	<ul style="list-style-type: none"> - Possui capita social. - O capital social é constituído por aportes dos associados (quotas-partes).

Atividades Mercantis	Pode comercializar, apesar de certas restrições.	Tem como finalidade a realização de atividades comerciais.
Remuneração dos Dirigentes	Os dirigentes não são remunerados pelo exercício de suas funções, recebendo apenas reembolso de suas despesas realizadas no desempenho de seu cargo.	Os dirigentes são remunerados através de retiradas mensais “ <i>pro-labore</i> ”, definidas pela Assembleia.
Destino dos resultados financeiros	Os superávits financeiros da associação devem ser aplicados em suas finalidades.	Há rateio das sobras que decorram do exercício financeiro, após a destinação de parte aos fundos de Reserva e Educacional. As demais sobras podem ser entregues diretamente aos cooperados, de acordo com a quantidade de operações que cada um deles teve com a cooperativa.
Tributação	<ul style="list-style-type: none"> - Não paga imposto de renda (recolhe IR na fonte), devendo fazer a declaração de isenção todo o ano. - Não está imune, podendo ser isentada, dos demais impostos e taxas. 	- Não paga imposto de renda sobre as suas operações com os cooperados. No entanto, deve recolher, sempre que couber, imposto de renda na fonte e o imposto de renda sobre operações com terceiros.

		<ul style="list-style-type: none">- Está teoricamente imune (não deveria pagar) ICMS nas operações com os associados (ato cooperativo), mas os Estados têm cobrado o imposto.- Paga as demais taxas e impostos.
--	--	--

Fonte: adaptado de Cardoso (2014).

Antes de continuarmos, vamos fazer um rápido adendo. No contexto dos estudos sobre as organizações do Terceiro Setor, onde se enquadram as organizações não governamentais – ONGs? Pois estas organizações são, sob a ótica jurídica, nada além de associações e fundações. A expressão “ONG” começou a ser mais utilizada a partir da década de 1980 e está relacionada a fundações e associações oriundas de movimentos sociais de defesa dos direitos humanos e de mobilização social. Atualmente, as ONGs têm foco de atuação nos mais diversos temas, sendo destaque aqueles relacionados a educação, saúde, cultura, comunidade, apoio à criança e ao adolescente, voluntariado, meio ambiente, apoio a portadores de deficiências e parcerias com o governo (TACHIZAWA, 2014). Por se tratar de nada mais do que associações ou fundações, as ONGs, assim como as demais organizações do Terceiro Setor, possuem foco de atuação em muitas das áreas nas quais o Estado já demonstrou sua incapacidade ou dificuldade de ação.



Refleta

As organizações do Terceiro Setor devem tão ser bem geridas quanto aquelas do Primeiro e Segundo Setores? E mais, são passíveis de problemas como os outros tipos de organização?

O website abaixo pode ajudar-lhe nesta reflexão:

PALHANO, André. Cresce cobrança por transparência de ONGs. **Folha de S. Paulo**, São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/empreendedorsocial/ult10130u863140.shtml>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

Os **Sindicatos** são o último tipo de organização social de que trataremos nesta seção. De acordo com Paes (2018), os sindicatos eram estreitamente vinculados entre eles, estando como mais um órgão de controle nos regimes ditatoriais. Entretanto, nos sistemas democráticos, o sindicato é uma pessoa jurídica de direito privado, resultado do direito de livre associação, mantendo razoável distância da influência do Estado. Assim, no Brasil, podemos caracterizar estas organizações como associações civis de direito privado, compostas por pessoas de uma mesma categoria profissional e econômica, que buscam representar, defender e coordenar os interesses e direitos de seus membros, relacionados ao exercício de suas atividades. Assim, os sindicatos têm como função primordial, congregando os integrantes de uma mesma categoria, sejam empregadores, empregados, trabalhadores autônomos e profissionais liberais, que exerçam as mesmas atividades ou profissões similares e conexas. Neste sentido, os sindicatos se propõem a reunir os membros da respectiva categoria, defender seus interesses, de maneira solidária e organizada, em prol do desenvolvimento socioeconômico de seus membros, fomentando a agropecuária em seus municípios.



Exemplificando

O sistema sindical rural brasileiro possui em sua base os sindicatos rurais municipais, que, em conjunto, formam as federações estaduais. As federações se aglutinam nas Confederações. No Brasil, coexistem duas Confederações principais: a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) (<http://www.cnabrazil.org.br/>), que possui maior identificação com as causas dos trabalhadores rurais, e a Confederação Nacional da Agricultura (CNA) (<http://www.contag.org.br/>), mais voltada à representação dos interesses da classe patronal, ou seja, do empresário ou empregador rural.



Pesquise mais

As organizações pertencentes ao Terceiro Setor são diversas e, como vimos, podem ser muito importantes no auxílio à promoção do desenvolvimento e do bem-estar, atuando muitas vezes em complementação à ação do Estado. Além daquelas que foram apresentadas nesta seção, podem assumir as denominações de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). Você pode obter mais informações sobre tais organizações do Terceiro Setor nos livros:

SLOMSKI, Valmor et al. **Contabilidade do terceiro setor**: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

Neste último, também podem ser consultadas, no Capítulo XVI, questões relativas ao regime tributário das organizações apresentadas nesta seção.

Sem medo de errar

Você se lembra do seu amigo João, aquele que conheceu prestando consultorias? Apesar do trabalho árduo no campo, ele e seus vizinhos enfrentavam dificuldades para vender sua produção e para comprar os insumos necessários. Após compreender, com sua ajuda, o histórico do movimento cooperativo e seu conceito central, João se propôs a apresentar esta organização a seus pais como uma possibilidade de iniciar a melhoria de vida pela qual todos em Nova Felicidade tanto ansiavam. Entretanto, durante a explicação aos pais sobre o que seria uma cooperativa, João foi indagado por sua mãe sobre outras formas organizacionais das quais ouviu falar em uma conversa com amigos: a associação e o sindicato.

Agora, para ajudar João e sua comunidade você deve discutir as seguintes questões: Quais as finalidades das diferentes organizações do terceiro setor? Quais os limites legais de atuação

destas organizações quanto à comercialização de produtos? E em que estas organizações diferem e se assemelham às cooperativas?

João lhe contatou pois espera que você seja capaz de realizar orientações sobre os diferentes tipos de organização existentes no terceiro setor.

Para ajudar a resolver este problema, vamos refletir sobre as características das associações: perceba que tais organizações, que buscam ordenação e aumento no poder de negociação dos associados, já exerceriam um papel positivo no caso da comunidade rural de Nova Esperança.

Quanto aos sindicatos, estes são capazes de ampliar a representação política dos produtores rurais, e de atuar na defesa de seus interesses profissionais. Assim, não é um equívoco afirmar que tais organizações poderiam, de fato, ajudar João e seus vizinhos, a melhorarem sua condição de vida.

Porém, temos que esclarecer outro ponto: os sindicatos não possuem por finalidade a comercialização de produtos de seus membros. As associações, apesar de poderem auxiliar na organização da venda dos produtos de seus associados, não podem vendê-los diretamente. Ou seja, para além da representação política e organização social dos produtores de Nova Esperança, é preciso deixar claro que associações e sindicatos possuem esta importante limitação, que é a impossibilidade de comercializar, afinal, são organizações que não possuem fins econômicos.

Esta é a principal diferença existente entre cooperativas e associações: a capacidade de comercializar. As cooperativas possuem administração mais complexa justamente devido ao fato de possuírem fins econômicos, estando aptas a praticar atividades comerciais. Estes pontos devem estar claros, pois é a partir deles que João fornecerá a seus pais e vizinhos indicações valiosas que lhes permitirão compreender quais os tipos de organizações são as mais adequadas para suprir seus anseios.

A melhor organização para a área comercial

Descrição da situação-problema

Um grupo de agricultores possui um problema em comum: produzem e não conseguem acessar mercado para venda de sua produção. A região em que se encontram não possui muitas alternativas, a não ser a venda de porta em porta, que atinge diretamente o consumidor final, ou a entrega da produção a atravessadores. O problema é que a primeira alternativa é trabalhosa, custa um precioso tempo dos produtores e, às vezes, as vendas não pagam nem a gasolina. A segunda opção é igualmente problemática devido ao baixo preço pago pelos atravessadores, que querem ter uma boa margem de lucro às custas dos agricultores. O grupo procura uma alternativa, e pretende se unir em torno de uma alternativa que facilite a venda de seus produtos. Eles lhe procuram em busca de assessoria quanto à melhor opção e deixam claro que, inicialmente, possuem pouca disponibilidade financeira e não estão aptos a gerir empreendimentos mais complexos. Diante deste contexto, qual a forma organizacional que melhor se adequa aos agricultores em questão?

Resolução da situação-problema

Baseando-se nas informações obtidas por meio dos relatos dos produtores rurais, foi identificado um problema principal: a dificuldade de venda dos produtos. Sendo este problema capaz de unir os agricultores em torno de um empreendimento comum, poderia ser sugerida a criação de uma cooperativa, empreendimento que possibilitaria a realização da comercialização dos produtos de seus cooperados. Entretanto, tal empreendimento demanda a formação de capital social capaz de manter uma estrutura básica de funcionamento. Além disso, este empreendimento possui uma gestão tão ou mais complexa do que empresas convencionais. Estes dois pontos foram identificados como limitações dos produtores rurais: baixa capitalização e dificuldades em gerir, no momento, um empreendimento mais complexo. Assim, uma opção mais viável seria

a associação. Este empreendimento possui gestão sensivelmente mais simples e trata-se de exercício associativo válido para o grupo de produtores, além de demandar uma menor quantidade de capital para sua constituição. Apesar de não poderem exercer atividade comercial plena (venda de produtos com sua marca), podem ter como objetivo legítimo a organização da produção e venda de seus associados. Logo, uma associação de produtores rurais pode ser instituída visando a organização dos produtores rurais em torno da coordenação e operacionalização de uma feira semanal para venda de seus produtos. Buscando, em conjunto, apoio da prefeitura local, os associados possuem maior poder de sensibilização dos políticos locais, para que autorizem e apoiem a realização da feira, que reunirá em um só lugar, compradores e vendedores.

Faça valer a pena

- 1.** Carlos possui vasta experiência na administração pública, tendo assessorado várias prefeituras por todo o país. Convidado para a realização de uma palestra para os alunos do curso de Agronegócios, ele comenta sobre o efeito perverso da corrupção no Brasil. Para Carlos, há grande dificuldade, entre os políticos e homens públicos, em compreender a divisão entre público e privado. Ele afirma que podem haver quatro combinações resultantes da conjunção entre público e privado, e que a corrupção ocorre quando agentes públicos agem para fins privados. As outras três combinações possíveis seriam, conforme as assertivas abaixo:
- I – Agentes privados agindo para fins públicos.
 - II – Agentes privados atuando para fins privados.
 - III – Agentes públicos agindo para finalidades públicas.

Ao mencionar estas três combinações, Carlos estava se referindo, respectivamente, a quais setores do modelo trissetorial?

- a) I - Primeiro Setor, II - Segundo Setor, III - Terceiro Setor.
- b) I - Segundo Setor, II - Primeiro Setor, III - Terceiro Setor.
- c) I - Terceiro Setor, II - Primeiro Setor, III - Segundo Setor.
- d) I - Terceiro Setor, II - Segundo Setor, III - Primeiro Setor.
- e) I - Segundo Setor, II - Terceiro Setor, III - Primeiro Setor.

- 2.** A associação de produtores rurais de Venda Antiga (APROVA) possui uma sede muito bem localizada, na avenida mais movimentada da

pequena cidade. Com amplo espaço em seu prédio, o presidente eleito da associação viu a oportunidade de utilizar o espaço para a exposição e venda de produtos cultivados pelos agricultores associados. Assim, logo a sede da associação possuía gôndolas e prateleiras cheias de hortaliças, legumes e grãos frescos, vindos direto da roça. Todas as vendas eram feitas mediante emissão de Nota Fiscal em nome da associação, que, posteriormente, repassava a cada associado o valor que lhes cabia pela venda dos produtos. A Associação possuía todos os documentos e certidões corretos para funcionar, mas, mesmo assim, seu presidente foi advertido pelo associado José Justo, de que haveria problemas com a emissão de tais Notas Fiscais.

A advertência dada por José Justo ao presidente da APROVA foi correta? Por quê motivo?

- a) Sim, pois uma associação não possui fins lucrativos, não podendo comercializar e emitir notas fiscais em seu nome.
- b) Não, porque uma associação deve representar seus associados, fazendo o que for preciso para ajudá-los a melhorar seu bem-estar.
- c) Sim, pois, já que a associação não possui fins econômicos, ela não deve emitir notas fiscais em seu nome, intermediando os associados em atividades comerciais.
- d) Não, uma vez que as associações podem emitir notas fiscais normalmente.
- e) Não, tendo em vista que a associação possui todos os documentos para funcionar.

3. Dona Benita é uma mulher bondosa, muito rica e influente. Observando a baixa produtividade dos criadores de gado leiteiro de sua cidade, conversa com alguns produtores e observa que lhes falta conhecimento técnico para o adequado manejo dos animais. Com isso em mente, percebe que pode auxiliar tais criadores de gado por meio da promoção de formação técnica contínua, realizando cursos, palestras e disponibilizando assistência técnica aos produtores rurais. Dona Benita sabe bem que a condição dos produtores rurais de sua cidade não é nada boa, e que eles não dispõem de muitos recursos para criação de quaisquer empreendimentos coletivos. Assim, Dona Benita decide, individualmente, doar parte de suas riquezas para a criação de uma organização capaz congregar funcionários habilitados a gerar e disseminar o conhecimento necessário para a melhoria na produção de leite dos criadores de sua cidade

Dona Benita deve optar pela criação de qual tipo organização do Terceiro Setor para auxiliar os produtores rurais?

- a) Fundação.
- b) Sindicato.
- c) Cooperativa.
- d) Associação.
- e) Instituição religiosa.

Seção 1.3

Tipologia de cooperativismo

Diálogo aberto

Olá, aluno! Chegamos à última seção da Unidade 1, que abordou conteúdos relacionados aos tipos de organizações sociais, principalmente o associativismo e o cooperativismo. Este último será o foco desta seção para que você seja capaz de identificar os diferentes tipos de cooperativismo e sua atuação.

Para colocar em prática os seus conhecimentos, analise a seguinte problemática: Você, gestor de agronegócios, está contribuindo com o João para que juntos consigam buscar uma solução viável que contemple os produtores rurais de Nova Felicidade. Vocês conseguiram, na primeira etapa, esclarecer importantes conceitos relacionados à organização de uma cooperativa, qual sua base, seus princípios e sua finalidade. Além disso, ainda explicaram como surgiu o cooperativismo moderno, o que foi de grande relevância para que os produtores pudessem entender a finalidade dessa organização.

Já na segunda etapa do trabalho que vocês estão desenvolvendo, você realizou uma palestra, aprofundando-se sobre o assunto e apresentando outras formas de organizações como associações e sindicatos. Essa etapa foi relevante para que os produtores pudessem entender que cada uma das organizações possui uma finalidade e uma atuação, de modo que pudessem, também, entender o porquê cada organização agir diferentemente de outra.

Agora que você e João conseguiram expor importantes conceitos sobre as diferentes organizações aos produtores, eles indagaram a vocês: afinal, de acordo com nossas necessidades e anseios, qual a melhor organização para criarmos? Como poderemos iniciar essa organização? E ainda, quais critérios deveremos seguir para uma adequada implantação?

Dessa forma, para que vocês finalizem esse trabalho em conjunto com os produtores, será preciso elaborar uma orientação sobre o tipo de organização que os produtores irão criar.

Para conseguir esclarecer esses e outros questionamentos que podem ter surgido, estude esta seção e os materiais complementares para se aprofundar nos tópicos relevantes da seção.

Bons estudos!

Não pode faltar

Olá, aluno! Você já estudou brevemente nas seções anteriores que uma cooperativa é uma sociedade civil com, no mínimo, 20 pessoas, regida democraticamente e de forma participativa por seus membros. É importante que você saiba também que uma cooperativa é uma empresa cujos objetivos devem estar convergidos para atender seus cooperados da melhor forma possível, contribuindo, por exemplo, para que a produção ou o serviço prestado tenham uma maior competitividade mercadológica.



Refleta

Você conheceu diferentes organizações sociais durante esta unidade de ensino, não é mesmo? Conhecendo o campo de atuação e critérios a serem seguidos por cada uma, é possível, por exemplo, que você possa orientar corretamente clientes com relação à organização para a criação de uma cooperativa. E o mais importante: se os anseios dos seus clientes são condizentes com os direitos e deveres que esta implica. Mas, sabendo que existem vários segmentos de atuação para uma cooperativa, o que diferencia uma de outra?

Todas as cooperativas possuem um caráter econômico, que é uma característica que a diferencia de outras organizações. Além disso, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) o cooperativismo tem as seguintes premissas: identidade de propósitos e interesses, as ações são voluntárias, em conjunto e buscam uma coordenação de contribuição e de serviços, e a conquista de resultados que sejam igualitários e úteis a todos os cooperados.

Já o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP, [s. d.]) expõe sete princípios para o cooperativismo que são: adesão voluntária e livre, gestão de forma democrática,

participação econômica dos membros, autonomia, educação, intercooperação e, ainda, interesse pela comunidade. São ressaltados também os valores humanos, os quais são exigidos para que uma cooperativa seja realmente caracterizada como tal, como por exemplo: cooperação, transformação e equilíbrio. E além dos princípios e valores humanos destacados, deve-se saber também que as cooperativas são divididas em níveis e que variam de acordo com a dimensão e os objetivos da organização. Conheça as formas de classificação a seguir:

1º grau: singular.

Uma cooperativa para pessoas. Tem o objetivo de prestar serviços diretos aos associados. É formada por, no mínimo, 20 cooperados, na regra geral, sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas, desde que não operem no mesmo campo econômico da cooperativa.

2º grau: central ou federação.

Uma cooperativa para cooperativas. Seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização dos mesmos. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares.

3º grau: confederação.

Uma cooperativa para federações. Assim como as cooperativas de 2º grau, esta tem o objetivo de organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas. A diferença é que as confederações são formadas por, no mínimo, três cooperativas centrais ou federações de qualquer ramo.

Apesar de apresentarem os mesmos princípios, cada cooperativa possui particularidades que estão alinhadas aos objetivos pretendidos por seus cooperados. Nesta seção vamos focar em conhecer mais sobre as cooperativas e suas 13 modalidades que abarcam diversos segmentos.

1. Cooperativas agropecuárias

Vamos iniciar nosso estudo sobre as modalidades pelas cooperativas agropecuárias. Estas são um dos tipos de cooperativas mais tradicionais no país, agrupam produtores rurais ou agropastoris e os de pesca, que trabalham em conjunto e para a realização das diversas etapas da cadeia produtiva (SEBRAE, 2017).

De acordo com Gonçalves (l.s. d.), as primeiras cooperativas agropecuárias surgiram quando produtores rurais brasileiros e imigrantes italianos e alemães idealizaram a criação de cooperativas com o objetivo de unir o trabalho associativo com as experiências familiares comuns. A expansão das cooperativas foi dada de forma autônoma para suprir as necessidades de seus membros, livrando-os da dependência de especuladores.



Assimile

Você sabia que no Brasil existem mais de 7 mil cooperativas registradas na Organização das Cooperativas do Brasil (OBC)? Isso reflete em 5,3 milhões de cooperados e 30% da produção nacional de alimentos e, também, em aproximadamente 4,8 % das exportações feitas no agronegócio. Sendo que as cooperativas agropecuárias tiveram um faturamento de mais de 25 bilhões de reais/ano (SEBRAE, 2017).

Atualmente, o cooperativismo agropecuário apresenta uma grande relevância de participação na economia do Brasil, sendo ele responsável por aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola e envolvendo mais de 1 milhão de pessoas (MAPA, 2016). Isso reflete em como o atual cenário brasileiro do agronegócio está baseado nas cooperativas que, juntas, conseguem fomentar o desenvolvimento de diversas etapas da produção agrícola.

Dentre todos os ramos de atuação do cooperativismo brasileiro, o agropecuário tem papel de destaque, com 1.597 instituições e 180,1 mil produtores cooperados (MAPA, 2016). Estes dados reafirmam o quanto as cooperativas deste setor contribuem para a organização desde a cadeia de produção até as etapas finais como a comercialização.

As cooperativas agropecuárias contribuem para que os produtores rurais e suas famílias permaneçam no campo, isso por meio de incentivos na comercialização dos produtos e nos serviços ofertados pelos cooperados para os próprios membros das cooperativas. Entre esses benefícios destacam-se, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2016):

- Inclusão de produtores, sem restrição ao tipo, tamanho ou sistema de produção.

- Coordenação/organização da cadeia de produção horizontalmente.
- Igualdade na geração e distribuição de renda.
- Acesso e implantação de tecnologias ao cooperados.
- Prestação de serviços.
- Diminuição de custos em decorrência da venda e compra em escala, ou seja, melhores preços podem ser obtidos por meio de compras feitas coletivamente e não de forma individual.
- Acesso a mercados.
- Produtos e serviços ganham agregação de valor.

Na prática, os produtores observam as vantagens de serem cooperados, principalmente, por terem melhores preços nos insumos necessários para a produção agropecuária e na venda de suas produções, que são mais valorizadas e podem ser ofertadas a diversos compradores. Nas cooperativas seus membros também têm melhores condições na distribuição da produção, contando, ainda, com redução de custos em etapas como a de armazenagem e a de produção.

O MAPA (2016, [s. p.]) ainda destaca um importante papel que o cooperativismo agropecuário exerce:



O cooperativismo se apresenta como uma opção de correlação entre as definições dos capitais humano, social e empresarial, fatores fundamentais para a promoção do desenvolvimento sustentável regional e local, para poder competir em um mercado global. Nessa perspectiva, o surgimento dessa forma de cooperação significa a busca pela melhoria da qualidade de vida do produtor e um meio alternativo concreto de desenvolvimento sustentável local, por apresentar afinidade com o conceito de capital empresarial. Em sua essência, caracteriza-se por uma forma de produção e distribuição de riquezas baseada em princípios como ajuda mútua, igualdade, democracia e equidade.

Apesar dos benefícios ressaltados, as cooperativas agropecuárias enfrentam desafios como consolidar e fortalecer sua atuação, além de fomentar a educação cooperativista, para que cada vez mais os seus membros compreendam seus direitos e deveres, assim como os

princípios que devem ser respeitados para que a cooperativa atinja seus objetivos de forma útil e no tempo esperado.

2. Cooperativa sociais ou especiais

As cooperativas sociais objetivam, por meio do trabalho, inserir no mercado de trabalho pessoas que necessitam de tutela e estão em uma situação desfavorável ou desvantajosa.

3. Cooperativa de trabalho

Essas cooperativas surgiram quando trabalhadores autônomos se juntaram em busca de melhores condições profissionais. São formadas por profissionais que atuam em mesmo ramo, e assim conseguem direcionar os seus propósitos para melhorias comuns.

4. Cooperativas educacionais

As cooperativas educacionais surgiram pela deficiência existente no ensino público e a incapacidade financeira de muitas famílias de sustentarem seus filhos em escolas particulares. Essas cooperativas são formadas por docentes que prestam serviços educacionais e também por pais de estudantes que buscam melhorias, por exemplo, em relação à administração de escolas e contratação de professores. Nessas cooperativas os pais e professores conseguem administrar escolas cooperativas promovendo o ensino democrático e baseado na cidadania e desenvolvimento da comunidade. O objetivo dessas cooperativas é unir o ensino de qualidade com um valor justo, sendo um dos seus diferenciais o fato de que os professores e pais de alunos têm maior autonomia e participação na instituição de ensino.

5. Cooperativa de transporte

Essas cooperativas estão relacionadas à prestação de serviços no segmento de transportes de passageiros e de cargas. Devido à especificação do trabalho exercido, não está inserida dentro das cooperativas de trabalho.

6. Cooperativa de consumo

São cooperativas que objetivam abastecer seus cooperados por

meio de compras comuns, uma vez que, dessa forma, o preço dos produtos fica melhor do que se fossem comprados individualmente.

7. Cooperativa de saúde

Essas cooperativas atendem médicos, enfermeiros e outros profissionais da área da saúde que buscam, dentre várias coisas, alternativas aos planos de saúde existentes.

8. Cooperativa de crédito

As cooperativas de crédito atuam na prestação de serviços relacionadas ao setor de crédito, como financiamentos, empréstimos e administração de poupanças.



Pesquise mais

Vamos conhecer mais sobre as cooperativas de crédito? O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) expõe no material indicado a seguir os 8 tipos de cooperativas de créditos, como a de livre admissão de associados ou cooperativas abertas, a mista, a de empresários de qualquer porte, entre outras.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. **Conheça os tipos de cooperativas de crédito.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-cooperativas-de-credito,f8ee438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

9. Cooperativa habitacionais

Nessas cooperativas os membros contribuem mensalmente com um valor estabelecidos e possuem acesso a determinado imóvel cuja aquisição já foi previamente acordada.

10. Cooperativa de produção

Nas cooperativas de produção os seus membros trabalham em função de uma produção de produtos ou bens de forma comum. A propriedade em que os trabalhos são desenvolvidos deve ser de todos e nenhum cooperado-proprietário deverá deixar de trabalhar nela.

11. Cooperativa de infraestrutura

São as cooperativas que prestam serviços básicos aos seus cooperados, de forma coletiva, como serviços de energia, telefonia, segurança, saneamento básico, limpeza pública dentre muitos outros.

12. Cooperativa mineral

São cooperativas para os trabalhadores que são mineradores. São constituídas para viabilizar a extração, industrialização e comercialização dos produtos minerais.



Pesquise mais

As cooperativas minerais representam um setor de grande importância para o Brasil e para o mundo. Estados como o Pará, no qual a atividade mineradora é exercida fortemente, há sempre discussões sobre como aumentar a efetividade nas atividades desempenhadas. Para saber mais sobre os desafios e possíveis soluções para isto, acesse o link a seguir:

Sistema OCB. **Cooperativas buscam efetividade na extração de minérios.** 2017. Disponível em: <<http://somoscooperativismo.coop.br/noticia/20780/cooperativas-buscam-efetividade-na-extracao-de-minerios>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

13. Cooperativa de turismo e lazer

São as cooperativas que trabalham no setor do turismo e também de lazer, que anseiam organizar as comunidades para que atinjam seu potencial turístico da melhor forma possível, oferecendo serviços aos turistas e fomentando as comunidades receptoras. Segundo o Sebrae (2017, [s. p.]) "estas cooperativas que têm por finalidade prestar serviços e/ou atender direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria".



Exemplificando

A Cooperativa Paranaense de Turismo (CoopTur) é uma cooperativa do setor de turismo que atua no estado do Paraná, com participação de oito cidades. Alguns dos serviços ofertados são o curso de capacitação

em turismo rural cooperativo, que contribuiu para potencialidades das cidades como: hotelaria, grupos culturais, artesanatos, museus, e até mesmo agroindustriais, assim como a elaboração de um plano de desenvolvimento turístico.

Quer conhecer mais sobre a CoopTur? Acesse:

Cooperativa Paranaense de Turismo (CoopTur). Disponível em: <<http://www.cooptur.coop.br/>>. Acesso em: 3 maio 2018.

Nesta unidade você estudou sobre as diferentes organizações sociais existentes. Nesta seção, nos aprofundamos em conhecer sobre as modalidades de cooperativas, em especial, as cooperativas agropecuárias que apresentam um relevante papel para a economia brasileira.

Sem medo de errar

Agora que você já estudou mais sobre a tipologia das cooperativas e sabe como cada uma delas atua, vamos lembrar a problemática apresentada no início da seção e, posteriormente, propor soluções viáveis para solucioná-la.

Agora que você e João conseguiram expor importantes conceitos sobre as diferentes organizações aos produtores, eles indagaram a vocês: afinal, de acordo com nossas necessidades e anseios, qual a melhor organização para criarmos? Como poderemos iniciar essa organização? E ainda, quais critérios deveremos seguir para uma adequada implantação?

Dessa forma, para que vocês finalizem essa orientação em conjunto com os produtores, será preciso elaborar uma diretriz sobre o tipo de organização que os produtores irão criar.

De acordo com o que foi exposto acerca das atividades praticadas pelos produtores, a modalidade de cooperativa mais adequada a ser criada é a cooperativa agropecuária. Por meio desta os produtores podem conseguir alinhar seus principais objetivos comuns para que todos sejam beneficiados, tanto na venda de seus produtos, como na compra de insumos agrícolas. Além disso, com a cooperativa eles conseguirão uma melhor colocação no mercado e, assim, não precisarão de terceiros para poderem vender seus produtos.

Para iniciar uma cooperativa é preciso, primeiramente, saber se os possíveis cooperados estão cientes dos direitos e dos deveres em uma cooperativa. Dessa forma, você, deve orientá-los sobre todos os benefícios, mas, também, sobre as responsabilidades com as quais devem se comprometer em cumprir, para que seja uma organização democrática que beneficie a comunidade e em que todos seus cooperados tenham os mesmos ganhos. Dessa forma, o primeiro passo consiste em determinar os objetivos e em escolher uma comissão que coordenará os trabalhos. Depois, você precisará explicar que são necessários, pelo menos, 20 cooperados para iniciar a cooperativa. Além disso, é preciso também criar um estatuto para explicar o seu funcionamento, o qual será o contrato que os cooperados farão entre si, entrar com o capital social para fomentar instalações, serviços e equipamentos, documentações para a junta comercial e para a receita federal, e cumprir alguns procedimentos importantes como:

- Reuniões com os futuros cooperados para determinar os objetivos, missão e próximos passos a serem seguidos.
- Verificar a viabilidade econômico-financeira da criação da cooperativa. É importante questionar a todos os cooperados se a criação dessa organização os atenderá, se estão de acordo com os objetivos e se estão dispostos a cooperar.
- Elaborar o estatuto através de comissão, o qual deverá ser lido e discutido por todos os cooperados, para que estejam de comum acordo.
- Para a fundação da cooperativa, deve-se convocar uma Assembleia Geral de Constituição com, no mínimo, 20 cooperados presentes.



Pesquise mais

Para criar uma cooperativa é preciso que sejam atendidos vários requisitos como: ter estatuto e capital social, documentações, executar certos procedimentos e pagar algumas taxas. Para saber mais sobre cada um desses itens, acesse o material a seguir:

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Como criar uma cooperativa.** 2017b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-criar-uma-cooperativa,f3d5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

Ao final das orientações de como João deverá direcionar seus pais e os outros produtores, você deverá reunir, em um único documento, orientações sobre os diferentes tipos de organizações sociais e cooperativas existentes e, principalmente, sobre a criação de uma cooperativa agropecuária.

Avançando na prática

Desafios de uma cooperativa

Descrição da situação-problema

Você, profissional que trabalha a vários anos com gestão de **cooperativas**, foi contratado por uma cooperativa para que pudesse analisar alguns problemas que estavam ocorrendo entre os cooperados. Ao chegar na cooperativa, você decidiu convocar uma assembleia para que os cooperados pudessem expor suas opiniões e pudessem saber mais sobre os problemas pelos quais estavam passando. Durante a assembleia um dos cooperados expôs que não estava mais valendo a pena se manter na cooperativa pois não havia vantagens e que não havia incentivo para comprar mercadorias a um preço mais atrativo. Outro cooperado expôs que não conseguia vender seus produtos por um preço melhor na cooperativa do que vende individualmente.

Após ouvir os cooperados, quais possíveis orientações você poderia dar a eles para que possam conseguir ter seus objetivos atingidos satisfatoriamente?

Resolução da situação-problema

Para resolver o problema da cooperativa que o contratou, você terá que aplicar os conhecimentos sobre o que é preciso para que uma cooperativa esteja funcionando adequadamente, como, por exemplo, o fato de que os objetivos de todos os cooperados devem estar alinhados para que, juntos, busquem atender às necessidades comuns, o que não está sendo alcançado, já que os cooperados apontaram que suas necessidades não estão sendo supridas, seja a de melhor valor de compra de produtos, seja a do valor de venda da produção.

Dessa forma, você pode orientar que os objetivos e ações da cooperativa sejam revistas em uma assembleia, na qual todos os

cooperados devem estar presentes para que sejam definidos os objetivos e quais serão as próximas medidas que a cooperativa tomará para atender a todos.

É importante também que você diga aos cooperados que as vontades comuns, e não individuais, devem ser prezadas. Por isso, todos devem participar ativamente das decisões de forma democrática.

Faça valer a pena

1. Leia o trecho a seguir: "Uma cooperativa de _____ objetiva, entre outras coisas, atender aos profissionais que se encontram em desvantagens no mercado de trabalho ou que, por algum outro motivo, precisem ser tutelados pela cooperativa" (elaborado pelo autor).

Qual alternativa a seguir completa corretamente a lacuna do texto-base?

- a) Cooperativa de saúde.
- b) Cooperativa de trabalho.
- c) Cooperativa financeira.
- d) Cooperativa social.
- e) Cooperativa de consumo.

2. Analise as afirmativas a seguir:

I – Na cooperativa social os membros contribuem mensalmente com um valor estabelecido e possuem acesso a determinado imóvel cuja aquisição já foi previamente acordada.

II – A cooperativa de infraestrutura presta serviços básicos aos seus cooperados, de forma coletiva, como serviços de energia, telefonia, segurança, saneamento básico, limpeza pública dentre muitos outros.

III – A cooperativa de trabalho objetiva abastecer seus cooperados por meio de compras comuns, uma vez que, dessa forma, o preço dos produtos fica melhor do que se fossem comprados individualmente.

Quais as afirmativas apresentadas no texto-base são verdadeiras?

- a) Apenas a afirmativa I.
- b) Apenas as afirmativas I e III.
- c) Apenas a afirmativa II.
- d) Apenas as afirmativas I e II.
- e) Apenas a afirmativa III.

3. Leia e analise as afirmações a seguir:

Para que uma cooperativa seja criada, é preciso que alguns princípios, valores e procedimentos sejam contemplados.

PORQUE

Só é possível que uma cooperativa desempenhe suas funções, se houver uma pequena comissão para fazer as principais decisões.

Qual alternativa contempla a correta informação sobre as asserções?

- a) A afirmação I está correta e a afirmação II incorreta.
- b) Ambas as afirmativas estão corretas, porém a afirmativa II não é justificativa da I.
- c) Ambas as afirmativas estão incorretas.
- d) Ambas as afirmativas estão corretas, e a afirmativa II é justificativa da I.
- e) A afirmação I está incorreta, e a afirmação II, correta.

Referências

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 abr. 2018.

_____. **Lei nº 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em 16 abr. 2018.

_____. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 16 abr. 2018.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **COOPERATIVA: Série Empreendimentos Coletivos**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2014.

GAYOTTO, Adelaide Maria. **Formas primitivas de cooperação e precursores**. 8. ed. São Paulo: Departamento de Assistência ao Cooperativismo, 1976.

GLOBO. Saiba mais sobre a importância das cooperativas. **Bom dia, Alagoas**, Rio de Janeiro, 09 mar. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/al/alagoas/bom-dia-alagoas/videos/v/saiba-mais-sobre-a-importancia-das-cooperativas/5710738/>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

GONÇALVES, Jackson Eduardo. **Histórico do movimento cooperativista brasileiro: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/955.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

HUGON, Paul. **História das doutrinas econômicas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAARLEHTO, Paavo. *On the economic nature of cooperation*. **Acta Agriculturae Scandinavica**, v. 6, n. 3, p. 244-352, 1956.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Cooperativismo no Brasil**. 01 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

ORGANIZAÇÃO das Cooperativas Brasileiras (OCB). **O que é cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. 3. ed. CNPq, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como criar uma cooperativa**. 2017b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-criar-uma-cooperativa,f3d5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

SISTEMA OCB. **O que é cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

SMITH, Adam. A Riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. **Coleção Os Economistas**. 1. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1996. v. I.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**, 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018

SANTOS, Boaventura de Souza. A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: PEREIRA, Luis Carlos Bresser (Org.). **Sociedade e Estado em Transformação**. São Paulo: Unesp, 2001.

SLOMSKI, Valmor et al. **Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional**: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VANINI, Eduardo. Empreendedores unem esforços em cooperativas: solução ajuda a amenizar custos do negócio e ampliar o alcance de vendas. **O Globo**, 17 set. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedores-unem-esforcos-em-cooperativas-21828460>>. Acesso em 01 maio 2018.

Gestão aplicada às cooperativas

Convite ao estudo

Caro aluno, no cotidiano tomamos decisões a todo o momento, sendo algumas delas automatizadas pelo hábito. Em maior ou menor medida essas decisões são fundamentais para que as atividades que exercemos obtenham sucesso, sejam elas atividades profissionais ou pessoais, como um conjunto de orientações técnicas para funcionários ou na compra de suprimentos para sua residência. Tudo envolve a necessidade de gestão.

Mas quando falamos das organizações, como as associações e cooperativas, mais acertadas devem ser as tomadas de decisão. E como um profissional de agronegócios, você deverá compreender como a gestão, ou melhor, como uma gestão correta e adequada destas organizações é fundamental para melhor desenvolver as atividades.

Neste sentido, a Unidade 2 foi elaborada para que você compreenda como estas organizações são geridas e quais modelos de gestão são utilizados. Mas antes de compreender como é, de fato, a gestão de uma cooperativa em funcionamento você verá, durante esse processo de aprendizagem, quais são os passos burocráticos que devem ser seguidos para que se constitua uma sociedade cooperativa. Entendendo esses passos, você será capaz de captar se uma cooperativa atenderá uma demanda observada ou se outro modelo de organização pode se adequar melhor à certa necessidade.

Você é um gestor de agronegócios e foi contratado, há certo tempo, por um amigo do senhor Antônio para uma consultoria. O senhor Antônio desenvolve atividades no

ramo da bovinocultura leiteira. Na região sul, na cidade de Pádua, herdou a propriedade rural do pai e hoje reside com a família, mas tem enfrentado dificuldades na atividade. Neste momento, ele se lembrou de que você prestou consultoria ao amigo dele e que, depois desta, esse outro produtor pôde se instrumentalizar e melhor organizar as atividades que realizava, de modo que elevou tanto a qualidade dos produtos que produzia, quanto a qualidade de vida da família.

Assim, o senhor Antônio entrou em contato com você, pois percebeu que sozinho não conseguiria atingir seus anseios de ser competitivo na atividade leiteira que desenvolve na propriedade. Em uma reunião conversou com os vizinhos, e eles decidiram que queriam criar uma associação para poderem comercializar conjuntamente, já que não existe nenhuma associação do tipo na região. Então, contrataram-no para uma consultoria. Todos realizam a comercialização do produto individualmente para o laticínio da cidade de Pádua e estão todos descontentes com a remuneração que recebem pelo produto leite. Neste contexto o senhor Antônio e outros produtores têm considerado deixar a atividade.

E então, gestor, vamos ajudar o senhor Antônio e seus vizinhos a permanecerem nas atividades rurais que são tradição de suas famílias? A partir de agora você deverá orientá-los na implantação de uma associação e sobre as especificidades da gestão adotada por estas organizações. Ao final dessa unidade você deve preparar um relatório de consultoria apresentando todo o histórico do seu trabalho com eles, bem como seus resultados. Para isso, vamos compreender quais são as características e como são constituídas as associações e cooperativas. Além disso, vamos observar se essas organizações compreendem modelos capazes de atender aos anseios do senhor Antônio e dos demais produtores da comunidade Pádua.

Seção 2.1

Constituição de associações e cooperativas

Diálogo aberto

Caro aluno, é possível que você já tenha presenciado um diálogo no qual as partes destacam as dificuldades para constituir uma organização formalizada, nos critérios da lei. Mas por que isso ocorre, afinal? De certo modo, é a falta de informações. O desconhecimento dos trâmites legais faz com que parte da população não chegue a se propor a constituir organizações cooperativas. Embora muitos possam ter interesse por estarem próximos geograficamente de uma destas organizações ou por conhecerem alguém que é associado ou, ainda, por terem acesso, via mídia, às diversas cooperativas operantes no país, nem sempre as pessoas sabem a quem recorrer para constituir uma organização desse tipo. Assim, por partirem do princípio que essas organizações são extremamente complexas e inacessíveis, muitas delas não seguem adiante, embora reconheçam as possibilidades que essas instituições representam.

Neste contexto em que você, como gestor em agronegócio, será colocado, embora haja modelos conhecidos pela população, por falta de informação, alguns não chegam nem a tentar o início de uma organização. No caso, o senhor Antônio é um proprietário que você conheceu em uma das consultorias prestadas a um dos amigos dele, de outro município. Ele e seus vizinhos, atuantes na atividade de bovinocultura leiteira, vendem, individualmente, seus produtos ao laticínio da cidade de Pádua. Por efeito, eles estão desestimulados por receberem uma remuneração muito baixa pelo leite comercializado. Por esse motivo, alguns produtores estão considerando deixar a atividade da pecuária leiteira.

Como gestor, você deve compreender que a inovação é algo importante e necessário, mas antes de deixar as atividades, o ideal é que o senhor Antônio explore mais opções, visto que a pecuária bovina leiteira é uma atividade que ele tem paixão por realizar. Alguns de seus vizinhos, que estão em situação semelhante, já têm

deixado à atividade. Pelo resultado do seu trabalho na consultoria que prestou ao amigo do senhor Antônio, você foi indicado por ele para seus vizinhos. Juntos, eles resolveram fazer contato, pois a região onde o município de Pádua está localizado não conta com uma associação de produtores de leite. Assim, o senhor Antônio e os demais produtores pensaram que essa seria uma possibilidade de conseguir melhor remuneração pelos produtos, pois perceberam que individualmente não conseguiriam atingir esse objetivo. O problema é que eles não sabem se essa é a melhor possibilidade para atuarem conjuntamente para atingirem o principal objetivo, que é o aumento na remuneração do produto, e eles também desconhecem como formar uma associação.

E então, gestor, como ajudar o senhor Antônio e seus vizinhos?

Para conseguir auxiliá-los, você deve saber: qual o primeiro passo de sua orientação; porque é importante que eles conheçam a diferença entre associações e cooperativas; no caso em pauta, qual a melhor opção, associação ou cooperativa; e qual seria a finalidade dessa união entre os produtores.

Não pode faltar

A sociedade como um todo é repleta de conjuntos de regras, as quais podem ser objetivas ou não. As leis são responsáveis por controlar ações e limitar os comportamentos dos indivíduos. E quando falamos de sociedades cooperativas no Brasil, temos uma diversidade de leis, decretos e normativas que as orientam, regulamentam e possibilitam sua instituição perante o Estado Brasileiro. Você deve ter observado que as formas associativas têm crescido ano após ano, atingindo os mais diversos segmentos, e que, para atender às demandas deste crescimento, a legislação nacional tem se aperfeiçoado. O cooperativismo, por exemplo, tem respaldo legal na Constituição Federal de 1988, no Código Civil Brasileiro e em leis específicas.

Na Constituição Federal, em seu Título II, Capítulo I, em que trata dos direitos e deveres individuais e coletivos, traz no art. 5º, inciso XVIII, que “a criação de associações, na forma da lei, e de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (BRASIL, 1988). Também no art. 146, está

determinado que cabe à Lei Complementar, no inciso III, estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, trazendo na alínea C “adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas” (BRASIL, 1988).

O papel do Estado é, no âmbito destas organizações, exercer as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, tendo, no caso do setor público, posição determinante e, no setor privado, posição indicativa (BRASIL, 1988, art. 174). No parágrafo 2º, “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”. Ainda, no art. 187, ao tratar da política agrícola, inclui no inciso VI, o cooperativismo (BRASIL, 1988).

Como dito, o Código Civil brasileiro, que é instituído pela Lei nº 10.406/2002, também trata das cooperativas, mais especificamente, nos arts. De 1.093 a 1.096. Estes esclarecem o que são sociedades cooperativas, quais suas características e as responsabilidades dos sócios cooperados. O art. 1.096 do Código faz referência às leis específicas sobre o tema.

Neste sentido, tem-se a Lei das Sociedades Cooperativistas, Lei nº 5.764/71. Mas por que essa lei é considerada a lei do cooperativismo, uma vez que você aprendeu que muitas são as leis que tratam do tema?

Porque essa é a que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime das sociedades cooperativas no país e que versa sobre a natureza das sociedades cooperativas. Ela determina que podem celebrar contrato de sociedade cooperativa, pessoas que queiram contribuir com bens ou serviços para exercício de atividades econômicas que sejam de proveito comum, sem objetivo de lucro (BRASIL, 1971, art. 3º).

Polônio (2004) lista quatro importantes atributos das cooperativas trazidos no corpo desta lei:

1. É uma sociedade de pessoas.
2. É de natureza jurídica própria.
3. É de natureza civil.
4. Visa a prestação de serviços aos associados.

Mas o que nos dizem esses atributos? Em sociedade de pessoas, o elemento principal é a pessoa de seus sócios contrapondo-se às sociedades de capital, sendo que, segundo o autor, pouco importa a qualidade das pessoas que se associam. Na sociedade de pessoas

“coloca-se em primeiro plano a capacidade administrativa e/ou operacional dos sócios, bem como seu interesse nas operações da sociedade” (POLÔNIO, 2004, p.39). Por se tratar de natureza jurídica própria e de natureza civil, é imposto às cooperativas duas naturezas distintas, ou seja, ao passo que é jurídica própria também é de natureza civil. Assim sendo, a cooperativa é a única sociedade no Brasil com duas naturezas. Mas, sendo ela de característica tão diferenciada, também é uma das poucas sociedades constituídas pelos associados, os quais prestam serviços a si mesmos, não ficando impedidos de prestar serviços também a não associados.

Outro diferencial das cooperativas é que elas não estão sujeitas à falência, e, como razão de Constituição, têm que prestar serviços aos associados, como dispõe o art. 4º da Lei nº 5.764/71. Assim, a função de existir de uma cooperativa é prestar serviços a seus associados, possibilitando o exercício de atividade comum. Esse tipo de atributo, “servir” aos seus associados, as diferencia dos demais tipos societários, e, quando distribui ações de bens e serviços ao mercado, o faz em nome de seus associados.



Exemplificando

Quando uma cooperativa, faz uma comercialização de trigo, milho e soja recebidos de, por exemplo, um ou diferentes associados, embora a cooperativa venha a fazer a comercialização em seu nome, de fato, ela estará comercializando, realizando determinado negócio, em nome de seus associados. Ou seja, ela está prestando um serviço diretamente aos seus associados.

Quanto às características das sociedades cooperativas, como citamos anteriormente, a legislação brasileira tem se aperfeiçoado quanto ao tema, assim, ao fazer uma leitura e atingir o entendimento da Lei das Sociedades Cooperativistas (Lei 5.764/71) é preciso, também, realizar a leitura do novo Código Civil (Lei nº 10.406/2002) sobre o tema. No art. 4º da Lei das Sociedades Cooperativistas, são XI os incisos com as características destas sociedades, já no caso do Código Civil, apresentam-se apenas VIII incisos, sendo as características mais importantes normatizadas e aperfeiçoadas.

As primeiras observações trazidas pelo novo Código Civil são sobre a ausência dos incisos I, IX, X e XI.

O I trata da adesão voluntária e do número ilimitado de associados que uma cooperativa pode ter, desde que esta tenha capacidade técnica para atendê-los. A adesão voluntária, no sentido de que não há obrigação para se associar a uma sociedade cooperativa, não diferencia as cooperativas das demais sociedades, visto que a adesão deverá ser, em todas, sempre voluntária.

O inciso IX, trata da neutralidade política e da discriminação religiosa, racial e social. A Constituição Federal também é clara em seu art. 5º ao tratar, nos incisos VIII e XLII, respectivamente, que “ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou convicção filosófica ou política” e “a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito a pena de reclusão, nos termos da lei”.

Já o inciso X revogado, dispunha sobre a prestação de serviços aos associados e, quando previsto em estatuto, aos empregados da cooperativa, amparado por porcentagem que era de contribuição de cada associado, mas perde efeito com alteração do inciso VIII, pois, quando os fundos de assistência técnica, educacional e social passou a ser distribuível, sendo apenas opção sua constituição, ou seja, as cooperativas não mais puderam garantir essas atividades, visto que não tinham garantia de financiamento.

Por fim, o inciso XI, que trata da limitação da área de admissão de associados às possibilidades de “reunião, controle, operações e prestação de serviços”, neste caso, de fato a operacionalização das cooperativas, poderiam ser mais eficientes quando os associados estivessem em determinada região geográfica. No entanto, com a ampliação do acesso e as diversas tecnologias disponíveis para comunicação na era presente, é perfeitamente possível a uma cooperativa ter associados em diferentes estados e regiões, por exemplo, justificando assim sua revogação.

Das características da Lei das Sociedades Cooperativas, pelo novo Código Civil, com algumas alterações, foram mantidas as características: variabilidade ou dispensa do capital social; número de sócios mínimo necessário para compor a administração da sociedade, sem número máximo; é limitado o valor de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar; as quotas do capital

são intransferíveis a terceiros estranhos à sociedade, ainda que em caso de herança; a assembleia geral deverá ter quórum para funcionar e deliberar, quórum este que é fundado no número de sócios presentes e não no capital representado; cada sócio, independente do capital que tenha ou valor da sua participação, tem direito a apenas um voto; na distribuição dos resultados, o valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, será proporcional, podendo ser atribuído valor fixo ao capital realizado; o fundo de reserva entre os sócios, ainda que a sociedade seja dissolvida, será indivisível (BRASIL, 2002, art.1.094).



Vocabulário

Quórum é o número indispensável para o funcionamento de uma assembleia ou reunião, para que a deliberação tenha valor legal (QUORUM, 2018).

Cabe destacar também que a Lei das Sociedades Cooperativas, ao tratar no seu art. 29 do ingresso dos associados na cooperativa, estabelece que “não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade” (BRASIL, 1971).

Dessa forma foi possível observar como, em apenas quatro incisos, a legislação se adequa à nova tecnologia e aperfeiçoa os mecanismos legais para que o funcionamento de sociedades cooperativas seja cada vez mais dinâmico. Além da legislação aqui citada, temos leis que podem ser especialmente citadas, como é o caso da Lei nº 12.690/2012, que dispõe sobre a organização e funcionamento das Cooperativas de Trabalho, e da Lei Complementar nº 130/2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Existem, ainda, as legislações estaduais, como a Lei nº 12.226/2006, que institui a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo no Estado de São Paulo.

Depois de tudo que aprendemos, de fato, como se forma uma sociedade cooperativa afinal?

Próximo a você pode haver algumas cooperativas de sucesso, e talvez você tenha a compreensão que, do ponto de vista jurídico, a constituição de cooperativas é um processo muito complexo.

Mas você verá que, ao seguir alguns passos básicos, a constituição destas organizações é mais simples do que pode parecer.

Como compreendemos até aqui, uma cooperativa é um empreendimento coletivo, e para tanto, a legislação determina para sua constituição um número mínimo de 20 pessoas ou número suficiente para uma gestão satisfatória. Além disso, deve-se ter claro o objetivo de formação da cooperativa, sendo este, normalmente, o de gerar renda ou aumentar a renda do grupo.

Mas esse trabalho coletivo, que é fundamental para que as cooperativas tenham sucesso, também constitui um dos principais desafios, visto que nem todo o membro do grupo que tem pretensão de constituir sociedade cooperativa está familiarizado com trabalho coletivo, tendo experiências apenas de trabalhado individual.

O primeiro passo no roteiro de constituição de uma cooperativa é o que Cardoso (2014a) denomina como fase de sensibilização. Nesta fase, que é de pré-constituição da cooperativa, é importante que o grupo que visa fundar uma cooperativa tenha o máximo de informação sobre o tema, como a legislação, o funcionamento, bem como os direitos e deveres de um associado, além dos limites e as possibilidades de uma cooperativa. Por que esse conhecimento é necessário? E de qual forma pode-se disponibilizar as informações para o grupo?

Embora a tecnologia hoje possibilite diversas formas de comunicação, uma forma eficiente de trazer as informações é a realização de palestras sobre o tema, a disponibilização de espaços de discussão, onde dúvidas podem ser sanadas e onde se deve dar ênfase, sobretudo, aos aspectos "relativos à responsabilidade de cada pessoa no processo e a necessidade de se imprimir um caráter empresarial e transparente na gestão da cooperativa" (CARDOSO, 2014a, p. 51).

Pode-se também apresentar exemplos de cooperativas do ramo escolhido, que já estão consolidadas e como foi seu processo inicial. Após esse momento de melhor compreensão do tema, os membros do grupo terão elementos suficientes para decidirem se seguirão ou não o processo que leva à constituição da cooperativa.

Sempre se deve considerar que uma cooperativa tem base na atividade econômica de seus associados, assim sendo, esta conta, basicamente, com os recursos dos próprios associados, os quais

devem dispor de recursos para seu capital inicial. E pode-se daí distribuir algumas tarefas importantes, como a realização de uma análise de viabilidade econômica (mesmo não tendo por fim o lucro, devem às cooperativas ser viáveis), qual a necessidade de infraestrutura e de recursos financeiros para viabilizá-la e informações sobre a legalização da cooperativa em si.

Mas, no caminho, durante esses processos de reflexões, o grupo citado se deparou com a possibilidade de atuar por meio de outro tipo de organização, as associações, que são essencialmente organizações diferentes das cooperativas. Um diferencial entre elas é que, se de um lado as associações têm por finalidade a “promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesses de classe, filantropia” (Cardoso, 2014c, p. 21), as cooperativas têm finalidade “essencialmente econômica”, sendo seu principal objetivo viabilizar o negócio produtivo dos associados junto ao mercado.

Nas cooperativas, os associados são donos do patrimônio e se beneficiam dos ganhos que o processo gerará como é o caso das sobras, que podem ser distribuídas entre associados. Nas associações, os associados não podem ser considerados “donos”, e, por vezes, os associados não são os beneficiários da ação do trabalho da associação.



Exemplificando

Um grupo de moradores resolveu constituir uma associação de bairro e passaram a realizar atividades esportivas e culturais em todo o município. Assim, embora em parte se beneficiem, estes moradores, não são os beneficiários das ações da associação.

Compreender essas diferenças é essencial para que se escolha o modelo mais adequado à necessidade do grupo. Assim, se o objetivo é levar adiante atividade comercial, uma cooperativa é mais adequada; mas, sendo o objetivo o desenvolvimento de atividades sociais, a melhor opção é a constituição de uma associação.



Se as cooperativas têm a atividade comercial como central, e as associações, as atividades sociais, neste caso as associações não poderiam comercializar?

SENAR. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Associações Rurais**: práticas associativas, características e formalização. Brasília: SENAR, 2011. Disponível em: <http://www.senar.org.br/sites/default/files/153_-_associacoes_rurais_0.pdf>. Acesso em: 04 maio 2018.

Neste contexto, vamos agora, de fato, saber como se constituem os dois tipos de organizações, visto que, como gestor, você pode se deparar com situações que requeiram a instituição de uma ou outra organização.

Até o momento vimos que as cooperativas têm todo um aparato legal, e no caso das associações não é diferente. Além do art. 5º da Constituição Federal, o novo Código Civil Brasileiro também trata das associações, especificamente no Capítulo II, art. 53 a 61. As associações, conforme o Código Civil, se constituem “pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” (BRASIL, 2002, art. 53). As associações são regidas por estatuto Social.

Assim, após a formação de grupo de interessados e de definição dos objetivos deste grupo, eles devem, conjuntamente, elaborar uma minuta de estatuto, ou seja, uma primeira redação deste.

O estatuto é o instrumento de constituição de uma associação, o qual conterà as regras que regerão a associação. Desta forma, diante de sua importância, ele deverá trazer “regras específicas, notadamente, acerca de suas finalidades, organização dos órgãos constitutivos e respectivas competências, bem como atribuições de responsabilidades” (CARDOSO, 2014c, p. 30). Portanto, a minuta, segundo Paes (2018, p.126) deverá ser discutida pelos interessados e submetida à deliberação e aprovação em Assembleia Geral, precedendo a “convocação dos associados ou sócios fundadores para participar da Assembleia-Geral de Constituição, em cuja convocação deverá constar como pauta: a constituição da sociedade”, e aprovação do estatuto.

Neste momento, deve-se também, eleger os membros que irão compor o primeiro mandato nos órgãos internos, como conselho deliberativo, conselho fiscal e diretoria. Após a reunião, uma ata será lavrada em pelo menos duas vias, assinada por todos os sócios fundadores com seus Cadastros de Pessoa Física (CPF), e deverá conter os membros eleitos para os órgãos internos e a localização da sede provisória da sociedade (PAES, 2018). O estatuto também deve ter duas vias e ser assinado, mas no caso, apenas pelo presidente da associação e com o visto de um advogado com registro na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

Uma associação é pessoa jurídica, e, portanto, deverá realizar alguns procedimentos para se constituir legalmente. O próximo passo é elaborar um requerimento ao oficial de um Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas da circunscrição e fazer a solicitação do registro dos atos constitutivos da associação. O ofício, que deverá estar assinado pelo presidente da associação, deve ser acompanhado pelos documentos citados anteriormente em duas vias, estatuto da sociedade, ata de constituição, além, da relação de todos os sócios fundadores, com identificação da nacionalidade, profissão, número de carteira de identidade, CPF e endereço residencial.

Com esta documentação em ordem, o cartório lançará certidão de registro e devolverá uma das vias, assim, o registro inicial está feito. O próximo passo possibilita à associação realizar transações financeiras, contratos, convênios e contratação de empregados, o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). A inscrição do cadastro pode ser feita por meio do site da Receita Federal do Brasil, ou em uma das delegacias desta.

O CNPJ, além de requisito para formalização da pessoa jurídica, permite as associações se inscreverem nos cadastros estaduais e municipais, na Caixa Econômica Feral (para fins de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS) e na Previdência Social, no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), podendo, assim, realizar atos necessário à atividade. Por fim, as associações devem providenciar alvará de funcionamento com a prefeitura, e, ainda junto à prefeitura, deverá, em caso de associação de prestação de serviços, inscrever-se no Cadastro de Contribuintes Mobiliário (CCM) e, quando houver empregados, deve-se adquirir livro de registro de

empregados e o registro na Delegacia Regional do Trabalho, em prazo de 30 dias após contratação (CARDOSO, 2014b). Após essas etapas, a associação estará legalmente constituída e pronta para iniciar seu funcionamento.



Assimile

Nas cidades maiores, é possível que se tenha um cartório específico para registro civil de pessoas jurídicas, no entanto, nas menores, este é feito em cartório de registro geral.

Já compreendemos que, as cooperativas e associações são, em parte, diferentes, mas muitas coisas são muito similares, como veremos. Para sua instituição, diferentemente das associações, as cooperativas, requerem, salvo no caso das cooperativas de crédito, o número mínimo de 20 associados (BRASIL, 1971, art. 6). Mas, igualmente às associações, constituem-se por meio de assembleia geral dos fundadores, na qual, leem e aprovam o estatuto social que regerá a vida da sociedade, bem como de seus associados (POLÔNIO, 2004). Neste momento são integralizadas e subscritas as quotas-partes do capital social dos associados, é promovida a eleição dos órgãos internos de fiscalização e administração e é dada a posse aos eleitos, conforme dispõe o próprio estatuto da organização (PAES, 2018).

Agora voltemos às cooperativas, as quais, de posse de estatuto social, da ata da assembleia geral e da lista nominativa dos associados fundadores, devem solicitar registro no Cartório de Título e Documentos, no Ministério da Fazenda e na Junta Comercial (CRÚZIO, 2005). Até então, todos os procedimentos são os mesmos para se registrar uma associação, não é? Mas, antes de requerer à junta comercial o registro por meio de formulário único, deve-se encaminhar para o setor jurídico da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) do estado em que se está, para que o estatuto e a ata de constituição sejam analisados, e possíveis sugestões sejam oferecidas (CARDOSO, 2014a; 2014c).

O registro no OCB estadual também tem caráter obrigatório, como estabelecido pelo art. 107 da Lei nº 5.764/71. O parágrafo único traz que, no ato de registro, a cooperativa, caso tenha

integralizado até 250 salários mínimos, deverá pagar 10% do maior salário mínimo vigente, mas, caso o montante seja maior que 250 salários, deverão pagar 50% de um salário mínimo.

É necessária também a Ficha Cadastral da Cooperativa, que pode ser obtida em papelarias ou via internet, através do Programa Junta Comercial, sendo, FCN1 -Cooperativa e FCN2 - Cooperado. Deve-se cadastrar no site da Receita Federal e solicitar cadastro de CNPJ, Inscrição Estadual e Prefeitura Municipal, uma "ficha de inscrição de estabelecimento-sede" em três vias, acompanhada de fotocópia do CPF do responsável legal ante o CNPJ. Por fim, comprovante de pagamento do Documento de Arrecadação Estadual (DAE), emitido no site da Junta Comercial, em quatro vias (CARDOSO, 2014c, p.41).

Esses são os procedimentos gerais para a constituição de uma cooperativa, mas é importante, de todo modo, checar com a junta comercial do estado em que se está, visto que se pode ter orientações diferentes entre os estados.

É determinado que as cooperativas deverão manter os seguintes livros: I - de Matrícula; II - de Atas das Assembleias Gerais; III - de Atas dos Órgãos de Administração; IV - de Atas do Conselho Fiscal; V - de presença dos Associados nas Assembleias Gerais; VI - outros, fiscais e contábeis, obrigatórios.



Pesquise mais

Sendo, os empreendimentos coletivos baseadas em autogestão, como é o caso das sociedades cooperativas, debater ideias é fomentar um ambiente saudável de crescimento, e chegar a consensos é uma habilidade que deve ser desenvolvida por todos os associados. Neste sentido, compreenda como espaços de diálogo, funcionam como um espaço para aprendizado, mas também como exercício para desenvolvimento desta habilidade.

Leia, **Cultura da Cooperação**, capítulos, 2, 3, 5 e 6 para melhor compreender cooperação no ambiente cooperativo, principais obstáculos e possibilidades de superação.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Cultura da cooperação**. Brasília: Sebrae, 2014b. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=5196>>. Acesso em: 2 maio 2018.

Leia também Sociologia das Organizações, de Reinaldo Dias, para compreender a atuação em conjunto.

DIAS, Reinaldo. O ser humano e a vida em grupo. In: _____. Sociologia das organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

Sem medo de errar

No início desta unidade, você conheceu a situação do senhor Antônio e de seus vizinhos. Proprietários rurais que, embora tenham tradição ao desenvolver a bovinocultura leiteira, têm enfrentado dificuldades em elevar o preço pago pelo seu principal produto, o leite. E, diante dessa situação, o senhor Antônio, que o conheceu quando você atuava em uma consultoria para um conhecido dele, lhe chamou para prestar uma consultoria, a fim de conhecer novas possibilidades para melhorar a remuneração da produção. Mas ele e seus vizinhos não têm o conhecimento técnico de quais as formas organizativas mais adequadas para a situação deles, para atuar em conjunto, tendo eles pensado em uma associação, a princípio. Agora eles necessitam dos seus conhecimentos como gestor para saber se essa realmente é a melhor opção. Mas como ajudar o senhor Antônio e seus vizinhos?

Como apresentado no conteúdo desta seção, primeiro os interessados devem passar por uma fase de sensibilização, ou seja, você deverá discutir com o senhor Antônio e seus vizinhos sobre o conhecimento e as experiências que eles têm acumulado sobre como trabalhar em conjunto e sobre os tipos de organização onde pessoas trabalham de forma coletiva. Ainda que no primeiro momento você tenha compreendido que os produtores querem se associar para comercializar seus produtos por preços mais atrativos, não se pode inferir se estes têm a ciência de que podem fazer isso por meio de associações e cooperativas. Portanto, você deverá investigar se, embora atuando em conjunto, eles pretendem continuar comercializando de fato "sozinhos".

Pois existem diferenças salientes entre associações e cooperativas. Nas cooperativas, os associados são donos do patrimônio e se beneficiam dos ganhos que o processo gerará pela comercialização

por ela efetuada, ou da distribuição das sobras, por exemplo. Nas associações, os associados não podem ser considerados “donos”, e, inclusive podem até não serem os beneficiários diretos das ações da associação.

Se o senhor Antônio e os outros compreenderem essas diferenças, poderão escolher qual modelo melhor se adequa a atender seus anseios. Aprendemos, desse modo, que uma das formas de ficar ainda mais claro é uma palestra, uma conversa com todos eles sobre esses diferenciais.

E, se depois desse debate e compreensão de diferenças basilares, eles identificarem que querem uma organização para realizar, primordialmente, a comercialização, o melhor modelo é a constituição de uma cooperativa. As cooperativas têm por objetivo servir aos seus sócios, e, embora não possa gerar lucro, exerce atividade comercial. Se fossem constituir uma associação, essa poderia atuar no assessoramento desta comercialização, mas seria de fato realizada pelo associado.

Avançando na prática

Os doces do Rio Salgado

Descrição da situação-problema

Na região do Rio Salgado, a fruticultura é a principal atividade desenvolvida na área rural, o que, em parte, está refletido nas praças da cidade, com ornamentação de frutíferas. Diante do destaque do município nesta atividade de cultivo de frutas, os órgãos municipais fizeram algumas parcerias e ofereceram alguns cursos de produção de gelarias, licores e doces como modo de estimular a agregação de valor às frutas já produzidas, mas quase sempre comercializadas in natura. O curso rendeu os resultados esperados quanto à fabricação destes produtos, mas quando começaram a ser comercializados, rapidamente a grande oferta não foi absorvida pelo pequeno município. Ou seja, os agricultores não conseguem escoar os produtos fabricados.

Neste sentido, Dona Natália, uma das agricultoras que fabrica doces de frutas, o procurou para uma assessoria, a fim

compreender os trâmites legais para a criação de uma associação entre os produtores de doces, a exemplo dela, de licores e geleias no município. Após ouvir de Dona Natália quais são os motivos dela e dos demais agricultores para formar uma associação, você compreendeu quais os anseios deles para a criação de uma associação. Diante do contexto exposto por Dona Natália, você acredita que a associação é a melhor forma organizacional de se comercializar os produtos citados?

Resolução da situação-problema

Pelas informações que recebeu de Dona Natália, você percebeu que uma associação, embora atenda algumas das demandas dos agricultores com relação à comercialização, principal anseio deles, ela não é a forma organizativa mais adequada, pois a associação, como está prevista no Código Civil Brasileiro, art. 53, constitui-se pela “união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”, ou seja, não atende à demanda apresentada. Diante disso, a forma organizativa mais indicada no caso dos agricultores de Rio Salgado é a formação de uma cooperativa, pois, embora não vise lucro, as cooperativas têm finalidade essencialmente econômica e, como eles pretendem comercializar, esse é o formato de organização mais indicado.

Como gestor, você deverá apresentar a esses agricultores essa alternativa, bem como discriminar as principais diferenças entre essas duas organizações. Assim, eles melhor compreenderão por que a formação de uma associação não atenderia a demanda que apresentaram de forma eficiente. Deve ficar claro também, para os agricultores, que cooperativas são organizações mais complexas e que será necessário, caso decidam por essa opção, a realização da capacitação dos interessados em ingressarem como associados. E, após a escolha destes por uma ou outra forma organizativa, você poderá mostrar-lhes o passo a passo, bem como os documentos necessários para a constituição de cada organização.

Faça valer a pena

1. No município de Calisto, a principal atividade econômica agrícola é a bovinocultura de corte, mas devido à sua abundância em acesso a águas, visto que o município se localiza no encontro dos rios brilhante e escuro, tem grande número de pescadores. Estes têm, até o momento, comercializado seus produtos para intermediários que atuam na região. Diante disso, os preços recebidos pelo pescado não são atrativos, e os pescadores tiveram a ideia de se unir para que pudessem, além de receber preços mais justos, ampliar a área de atuação. Neste sentido, querem formar uma cooperativa para comercializar seus produtos diretamente, sem intermediários.

No texto acima, verificamos que os pescadores do município de Calisto estão na fase pré-cooperativa, ou seja, estão a poucos passos de constituir uma cooperativa. Neste ponto, não são todos os envolvidos e requerentes da constituição da cooperativa que compreendem o que isso implica, que possuem informações sobre como uma cooperativa funciona, ou que tenham experiência em trabalhar coletivamente. Assim, no roteiro de constituição da cooperativa, como se denomina o primeiro passo? É correto afirmar que essa fase é a de _____.

- a) Compreensão.
- b) Comunicação.
- c) Articulação.
- d) Sensibilização.
- e) Constituição.

2. Na comunidade da Onça Pintada, no município da Mata Grande, uns grupos de extrativistas obtiveram informação sobre as diferentes formas associativas, como associações e cooperativas, para fins de realizar atividades culturais e educacionais na comunidade. Para tanto, perceberão que uma associação é a forma mais adequada para atender a demanda do grupo, de forma que reunirão um conjunto de documentos para dar entrada ao processo de registro da associação.

Dentre muitos documentos que devem ser reunidos para a constituição de uma associação, é correto afirmar que ela deva ter posse dos seguintes documentos para realizar o registro na Junta Comercial:

- a) Estatuto Social, ata da Assembleia Geral de Constituição, lista nominativa dos fundadores e requerimento ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

- b) Estatuto Social, ata da Assembleia Geral de Constituição, lista nominativa os órgãos internos da associação, lista nominativa dos fundadores e requerimento ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas.
- c) Estatuto Social, ata da Assembleia Geral de Constituição, comprovação do registro na Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), requerimento ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas.
- d) Estatuto Social, ata da Assembleia Geral de Constituição, lista nominativa dos órgãos internos da associação e requerimento ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas.
- e) Estatuto Social, ata da Assembleia Geral de Constituição e Requerimento ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

3. A Cooperativa Flor do Campo Plano realiza há mais de 25 anos a comercialização de flores para todo o país, tendo atuado em todos os estados brasileiros. Sua atuação possibilitou aos associados a melhoria nas condições de trabalho, produção e qualidade. Esse foi um trabalho muito árduo e contou com a participação assídua de seus membros. Um dos membros de maior destaque dentro da cooperativa, senhor Francisco Franco, em decorrência de idade avançada acabou por sair da cooperativa. Seu filho Carlos, dono de uma empresa que comercializa materiais de jardinagem, bem como flores em si, tentou assumir seu lugar como sócio, mas não lhe foi permitido.

Caso a admissão do filho do senhor Francisco, para ocupar seu lugar, fosse aceita, é correto afirmar que o Capítulo VII do Código Civil Brasileiro não estaria sendo respeitado quanto às características das sociedades cooperativas determinadas nos incisos do art. 1.094. Qual inciso seria ferido por essa admissão?

- a) Os incisos I e II.
- b) O inciso IV.
- c) Os incisos VIII e III.
- d) O inciso II.
- e) Os incisos V e VII.

Seção 2.2

Organização cooperativa

Diálogo aberto

Caro aluno,

Vimos, na seção anterior, a legislação que diz respeito às sociedades cooperativas, mas também como é o processo pré-cooperativa, ou seja, antes da criação propriamente dita. E compreendemos também quais os passos básicos para se legalizar uma cooperativa e uma associação.

Pois bem, após o processo de criação, para um perfeito e duradouro funcionamento, alcançando seus objetivos e atendendo seus cooperados, as cooperativas, ao serem vistas como um agrupamento social, deverão se valer de instrumentos para organizar seus recursos. Uma metodologia para isso é a estrutura organizacional.

É para tratar desta questão que o senhor Antônio, com o qual você teve contato anteriormente, ao ser contratado para prestar consultoria para ele e seus vizinhos, que estavam insatisfeitos com os preços recebidos pela comercialização do leite, muito abaixo dos ansiados, novamente fez contato. Se antes a dúvida era sobre o tipo de organização que mais se adequava à realidade deles, agora que eles constituíram uma cooperativa, a Cooperativa dos Campos Gerais (CCG), eles têm enfrentando dificuldades para organizar de maneira eficiente seus recursos humanos, financeiros e materiais. Por esse motivo, muitos associados já deixaram a cooperativa, mesmo sendo ela uma das melhores possibilidades de colocarem seus produtos no mercado regional.

Durante os dois anos de ação da CCG, a cooperativa conseguiu aderência de mais de 150 cooperados em três diferentes municípios. Mas conforme o número de cooperados crescia, mais dificuldades ela passou a ter com a organização, sobretudo do ponto de vista tecnológico e logístico. Assim, a cooperativa perdeu competitividade frente a organizações de outras regiões, e seus cooperados sentiram-se desestimulados a continuar na atividade.

Se a cooperativa tem como principal foco a satisfação de seus cooperados, ela não tem conseguido cumprir nem a sua função básica para com os seus membros.

Como gestor, você deverá compreender: como a cooperativa tem funcionado? Ela tem um plano de atuação no tempo? Como está articulada sua estrutura organizacional? Ou seja, quais as atividades e recursos à gestão da cooperativa tem à disposição e como estão ordenados? Como o ato cooperativo possibilita às cooperativas vantagens tributárias? E quanto à questão tecnológica, queixa principal da CCG, como você poderá dar especial atenção à compreensão do que tem ocorrido?

Nesta seção você vai compreender peculiaridades das organizações cooperativas, como o ato cooperativo e sua dupla personalidade. Mas também, poderá orientar a CCG em como resolver seus problemas na área tecnológica e logística, a partir de uma adequada estrutura organizacional.

Não pode faltar

As cooperativas são organizações de pessoas, cujos “donos” são um conjunto de cooperados, sendo destes que decorrem decisões. Neste sentido, administrar uma cooperativa é tarefa delicada em comparação à administração de empresas meramente mercantis. Por que, no caso das cooperativas, devemos considerar que esse princípio de organização de pessoas não seja deixado de lado durante o processo administrativo, o que reflete em como deverá ser estabelecida a estrutura organizacional. Oliveira (2015, p. 154) salienta que a estrutura organizacional representa a segunda parte do “modelo simplificado de gestão das cooperativas”, os outros elementos do modelo de gestão correspondem ao planejamento, à avaliação e aos processos diretivo e decisório, como demonstra a Figura 2.1.

Figura 2.1 | Modelo de gestão simplificado das cooperativas



Fonte: Oliveira (2015, p. 60).

E então, vamos compreender como as cooperativas estabelecem sua estrutura organizacional? Mas, antes, vejamos o que é a estrutura organizacional.

Nos primeiros passos para se instituir uma organização, tem-se os procedimentos operacionais, os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, bem como uma linha de autoridade estabelecida, como aponta Carreira (2009).

A organização é um agrupamento social constituído por pessoas que possuem cargos e são agrupadas ou reagrupadas por meio da departamentalização e relações de autoridade. Essa departamentalização, permite a combinação de recursos humanos, financeiros, matérias e tecnológicos, criando um “órgão”. “A estrutura organizacional é a sobreposição destes órgãos” (CARREIRA, 2009, p. 258).

Oliveira (2015, p.156) descreve a estrutura organizacional como um instrumento administrativo que é resultado da “identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos [...]” o que inclui o “estabelecimento de níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos”. Ou ainda, a estrutura organizacional é “o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, com suas funções e a relação de cada parte para com as demais” e para com a cooperativa inteira. Ou seja, a estrutura organizacional é um instrumento administrativo que possibilita os objetivos da organização serem alcançados mais facilmente.



O estudo da estrutura organizacional teve, em muito, contribuição das teorias da administração para sua evolução no tempo. Neste sentido, é importante que você compreenda melhor o contexto das origens e o processo da aplicação das estruturas organizacionais nas empresas. Para tanto, sugiro, a leitura de Oliveira (2014), que se encontra na sua biblioteca virtual:

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Origens dos estudos da estrutura organizacional. In: _____. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 3-5. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485888/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 03 maio 2018.

A estrutura organizacional das cooperativas, como dinâmica, está sujeita à influência de diversos fatores. Esses fatores devem ser devidamente compreendidos e identificados, pois, só assim é possível ter uma visão sistêmica e global do processo e da qualidade organizacional da cooperativa, o que, por sua vez, é fundamental para se estabelecer o mais adequado modelo de gestão (OLIVEIRA, 2015).

Para Oliveira (2015) cinco são os fatores de influência:

I) Objetivos, estratégias e políticas: quando estes estão bem definidos, sabe-se o que esperar de cada executivo e profissional que compõe a cooperativa.

II) Interação dos negócios da cooperativa, dos mercados de atuação e do nível de concorrência: a cooperativa deve estar delineada para proporcionar situação de equilíbrio entre negócios da cooperativa, como produtos e serviços que oferece aos associados e ao mercado, bem como os segmentos do mercado que atende, tendo suas expectativas e necessidades satisfeitas; e o nível de concorrência, no qual vantagens competitivas da cooperativa sejam reais e duradouras em relação aos concorrentes.

III) Níveis de conhecimento, capacitação e estilo de atuação dos executivos e profissionais: todo executivo deverá trabalhar com pessoas e por meio delas, que, por sua vez, devem realizar os trabalhos que as possibilitem alcançar os objetivos estabelecidos.

IV) Intensidade e velocidade da evolução tecnológica e nível de tecnologia aplicada na cooperativa: a evolução tecnológica representa a velocidade e a forma como novos conhecimentos vão surgindo e são absorvidos, e a tecnologia, o conjunto de conhecimentos que são utilizados nas atividades da cooperativa.

V) Atuação dos fatores externos ou não controláveis pela cooperativa: todos os fatores diretos ou indiretos devem ser analisados na interação da cooperativa com seu ambiente. Um exemplo de fator externo é o Governo Federal.

Observados esses fatores, podem-se estabelecer melhor os componentes da estrutura organizacional de uma cooperativa, uma vez que já temos o conhecimento dos fatores que podem interferir, em maior ou menor medida, no alcance dos objetivos da organização. Os componentes da estrutura organizacional são quatro, segundo Vasconcellos (1972) citado por Oliveira (2015, p. 160): "responsabilidade, autoridades, comunicações e decisões".

O sistema de responsabilidade corresponde à obrigação de cada pessoa ou unidade organizacional com as outras pessoas ou unidades e para com toda a cooperativa, mas também, os cooperados. Ou seja, a responsabilidade é uma obrigação do indivíduo. Neste sistema, aspectos básicos são: a) departamentalização, que são várias maneiras de agrupar recursos; b) o equilíbrio entre as atividades-fim e as atividades-meio, através das quais a unidade fim atende aos cooperados e ao mercado geral, ao passo que, as unidades meio atendem a unidades fim da cooperativa; c) atribuições das unidades organizacionais, pelas quais deverão se consolidar o processo decorrente do modelo de gestão conforme funções do executivo, como planejamento, organização, direção e avaliação.



Refleta

As cooperativas se estabelecem pela união de pessoas, para servir outras pessoas. Como as unidades fim puxam a estruturação organizacional das cooperativas?

Já o sistema de autoridade é o resultado da distribuição do poder dentro das diversas unidades organizacionais da cooperativa. Aqui,

autoridade é o poder de decidir, dar ordens, requerer obediência ou de fazer determinado trabalho para o qual foi designado. Os aspectos básicos no sistema de autoridade são: a) delegação, que nada mais é do que a transferência de determinada tarefa de um nível de autoridade para nível subordinado a esse; b) descentralização e centralização, seja em maior ou menor concentração do poder decisório; c) amplitude de controle, que representa o número de subordinados que um chefe pode supervisionar efetivamente e adequadamente; d) níveis hierárquicos, ou seja, conjunto de cargos com um mesmo nível de autoridade na cooperativa.

Quando falamos do sistema de comunicação, falamos do resultado das interações entre as diversas unidades organizacionais que compõem a cooperativa. Neste sistema é preciso considerar o que deve ser comunicado, quando deve ser comunicado, de quem deve vir à informação e para quem ela deve ir, mas também por que deve ser comunicado, quanto se deve comunicar e como essa comunicação deve ser feita. Os esquemas, fluxo e custos de comunicação devem ser analisados e considerados pelo executivo na cooperativa (OLIVERIA, 2015).

Por fim, dos componentes da estrutura organizacional, tem-se o sistema de decisões que é o resultado da ação sobre as informações da cooperativa. Neste sentido, deve-se considerar alguns itens, como demonstra Oliveira (2015) citando Drucker (1962): de que espécie são as decisões a serem tomadas, quais são as decisões necessárias para realização dos objetivos, em quais níveis da cooperativa as decisões devem ser tomadas, que atividades as decisões afetam ou acarretam e, se os chefes devem ser informados ou participarem das decisões. Esses são alguns exemplos de questões que permeiam o sistema de decisões.

A formatação, ou melhor, as formas básicas da estrutura organizacional podem ser duas: formal ou informal (OLIVEIRA, 2014). Sempre, a melhor forma de visualizar a estrutura organizacional da cooperativa será por meio de um organograma, que nada mais é que a representação gráfica dos aspectos da estrutura organizacional. Assim, a formatação básica formal é focada principalmente nos estudos da organização e de seus aspectos sendo que nela as autoridades e as responsabilidades estão alocadas na organização. Já a informal é resultante de relações pessoais e sociais que não

deverão aparecer nos organogramas. Sua abordagem está nas pessoas (OLIVEIRA, 2014).

Compreendemos até então, os fatores que influenciam a estrutura organizacional das cooperativas, como também os componentes ou sistemas da estrutura organizacional. Além de que, a estrutura possui elementos de formatação básicos formais e informais, mas como ter uma estrutura organizacional adequada em uma cooperativa?

Oliveira (2015) deixa claro que, para cada situação, para cada cooperativa, uma proposta adequada deverá ser sugerida, mas existem orientações gerais que devem ser respeitadas: deverá existir uma metodologia, interação com os objetivos estabelecidos no plano estratégico, níveis de participação adequado, comprometimento e envolvimento, um sistema de avaliação otimizado, ausência de interesses pessoais, uma interligação da estrutura com todos os outros instrumentos administrativos da cooperativa e a existência de qualidade total.

Esquemáticamente, Oliveira (2014) estabelece fases para que isso aconteça nas organizações, a saber:

Fase 1: estabelecimento do plano estratégico que é a metodologia administrativa; estabelecer a visão, missão e valores que são, respectivamente, o que a cooperativa quer ser, a razão de ser da cooperativa e o conjunto de princípios e crenças da cooperativa; estruturação da interação, produtos e serviços ofertados com o segmento de mercado; análise da evolução tecnológica e tecnologia aplicada; análise das vantagens competitivas, dos concorrentes, dos planejamentos, dos objetivos, estratégias e das políticas da cooperativa.

Fase 2: análise e estabelecimento das partes integrantes da estrutura organizacional; o estabelecimento da melhor departamentalização, das interações das atividades fim e de apoio (meio); estabelecer um equilíbrio otimizado dos níveis de descentralização e centralização; da situação ideal dos níveis hierárquicos e de controle; estabelecimento das fichas de funções das unidades organizacionais; níveis de autoridades; estrutura de comunicação entre unidades; estrutura do processo decisório ou caminhos que poderão levar a determinado resultado; estruturação

de relatórios gerenciais, ou documentos com informações organizadas para o tomador de decisões.

Fase 3: análise da capacitação profissional que é a habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimentos nos processos e atividades de cada área de atuação.

Fase 4: elaboração do manual de organização que corresponde a como a cooperativa aloca as atribuições, níveis de alçada e processo decisório e integração entre as unidades organizacionais.

Fase 5: Plano de implementação da estrutura organizacional.

Fase 6: Interligação da estrutura organizacional com outros instrumentos administrativos, como orçamento, planejamento estratégico, etc.

Assim, esses são os passos para que, a cooperativa estabeleça uma estrutura organizacional mais adequada possível.



Assimile

A departamentalização é antes de tudo uma metodologia (CARREIRA, 2009) que se utiliza de critérios técnicos para agrupar os recursos, sejam humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, para atingir os objetivos como vimos. Mas a departamentalização se estabelece por diferentes critérios, podendo ser:

Quadro 2.1 | Diferentes tipos de departamentalização e suas características

Departamentalização	Características
Por atividades	É a reunião dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos pelo critério de conhecimento da atividade a ser exercida.
Por processos	Conhecida como linha de montagem, agrupa recursos conforme execução dos processos operacionais.
Por clientes	Reúne os recursos por tipos de clientes.

Por linha de produtos	Os recursos são reunidos pelos critérios de produtos fabricados ou serviços prestados.
Por divisão geográfica	Agrupamento de recursos por regiões onde a empresa está instalada.
Mista ou combinada	Reúne na mesma estrutura diversas formas de agrupamento de recursos.

Fonte: adaptado de Carreira (2009).

Oliveira (2015) também denomina a departamentalização por atividades como departamentalização funcional, sendo esse o tipo mais presente nas organizações. Chiavenato (2014) considera a departamentalização funcional, mas denomina-a por funções.

Definida a estrutura organizacional, outras questões devem ser consideradas dentro da organização cooperativa, como o ato cooperativo, a dupla natureza das sociedades cooperativas e se pode ou não uma cooperativa ser considerada uma empresa.

As cooperativas apresentam natureza dúplice, sendo "sociedade de pessoas [...] constituídas para prestar serviços aos associados", "não tendo por objetivo lucro", (BRASIL, 1971, arts. 3 e 4). De tal forma, as operações que as sociedades cooperativas realizam com seus associados, não se tratam de operações mercantis, mas apenas de realização de transferência de mercadorias e recursos entre estes (cooperativa e cooperados), visando fomentar as atividades em benefício destes ou de transferência dos resultados da atividade, buscando, sempre, os interesses dos associados (POLÔNIO, 2004).

Essa operação entre cooperativa e cooperados, a Lei das Sociedades Cooperativas tratou de chamar de atos cooperativos, como no art. 79 desta:

Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais". E, em seu parágrafo único, detalha que, o ato cooperativo "não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. (BRASIL, 1971)



O ato cooperativo é, em especial, importante, pois, a Constituição Federal de 1988 deu ao cooperativismo tratamento privilegiado e estímulo (PAES, 2018), quando o art. 146 traz que, cabe à lei complementar, "III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre: [...] c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas" (BRASIL, 1988). Mas o que isso significa na prática?

Esse tratamento adequado significa dizer que, sobre atos cooperativos não incide a cobrança do Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) (SEBRAE, 2018). Cooperativas de crédito e de transporte de cargas rodoviárias são isentas do PIS e da COFINS conforme art. 30 da Lei nº 11.051, de 29 de dezembro de 2004. Ou seja, havendo ato cooperativo, há casos em que não se tem incidência de impostos. Mas, para as operações praticadas com não associados, ainda que como as demais operações, atendam aos objetivos sociais da cooperativa, está prevista tributação. Assim, apenas para os atos cooperativos praticados na forma do art. 79, não se deve ocorrer a tributação (PAES, 2018).



Exemplificando

Quando a cooperativa adquire insumos e revende e quando a revenda ocorre para seus cooperados, é caracterizado como ato cooperativo. No entanto, quando ela comercializa com não cooperados, venda para terceiros, o produto de venda é ato não cooperativo, portanto sujeito a tributação.

Apresentar esse diferencial sobre a tributação que distingue ato cooperativo de não cooperativo é medida importante, pois ato cooperativo é uma espécie de ato jurídico. Mas um ato jurídico só pode ser qualificado como cooperativo quando é realizado por um associado em conformidade com a finalidade e objeto social da cooperativa, sendo com objetivo de auxílio mútuo entre os cooperados e sem intenção de lucro (PEREIRA, 2011).

Por fim, para que se caracterize um ato cooperativo, deve-se observar qual a finalidade da sociedade cooperativa. E, neste sentido, compreender seu negócio-fim e negócio-meio, sendo o negócio-fim aquele realizado entre cooperativa e cooperado, e negócio-meio entre cooperativa e mercado (POLÔNIO, 2004). Uma cooperativa de produtores, ao receber os produtos, tem seu negócio-fim, mas, quando coloca esse produto no mercado, tem seu negócio-meio.

Vimos que uma sociedade cooperativa presta serviços e está organizada para produção ou circulação de bens, nesta relação com associados e não associados, mas, isso é o suficiente para elas serem enquadradas como empresas? Primeiramente, o que é uma empresa?

Antes de respondermos estas questões, relembremos que, na seção anterior, citamos brevemente a dupla natureza das cooperativas. Como estabelecido no art. 4º da Lei nº 5.764/71: "As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil [...]", ou seja, dupla natureza (BRASIL, 1971). O que isso implica para uma cooperativa, por qual motivo assim determinou a lei?

A natureza jurídica própria permite o entendimento, segundo Polônio (2004), de que a sociedade cooperativa tem característica ímpar, já que é uma das poucas sociedades constituídas pelos associados para prestar serviços a eles mesmos, ainda que não sejam impedidas de prestar serviços a não associados (ato não cooperativo). A duplicidade da natureza jurídica das cooperativas foi criticada por estudiosos do cooperativismo, como, Waldirio Bulgarelli, citado por Polônio (2004), que destaca que no Brasil, a única sociedade com duas naturezas diferentes, é a sociedade cooperativa. Por caracterizarem-se segundo sua finalidade, sendo elas, claramente, sociedade de pessoas, possuem um regime jurídico próprio no

qual não se aplicam todas as normas do Direito Societário, e, no qual prevalecem sempre regras estatutárias e, eventualmente e subsidiariamente, as normas do Direito Civil (PAES, 2018).

Agora que relembremos que as sociedades cooperativas têm natureza dupla, avançaremos na questão: pode ou não ser considerada a sociedade cooperativa uma empresa?

Ora, antes do novo Código Civil Brasileiro (CCB), instituído pela Lei nº 10.406/2002, as sociedades poderiam ser classificadas em razão da natureza, em civil ou comercial, e já vimos que as cooperativas têm natureza jurídica e civil. Segundo Polônio (2004, p. 35) a classificação se dava conforme objetivo social da sociedade, se sob “égide da legislação comercial ou da civil”. Com o novo CCB, foram as sociedades classificadas em empresárias e simples, de modo que “considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro; [...] e simples, as demais”, sendo que, “independente de seu objeto, considera-se empresária a sociedade por ações; e, simples, a cooperativa”, de acordo com o parágrafo único (BRASIL, 2002, art. 982). Ambas, sociedades simples ou empresárias, deverão adquirir personalidade jurídica.

As sociedades simples são de finalidade civil e que visam o fim econômico que é repartido entre seus sócios. Já sociedades empresárias, são aquelas que visam o lucro, seja por meio da atividade empresarial ou comercial (PAES, 2018). Então, sabemos que as cooperativas são, segundo o CCB, sociedades simples, mas Polônio (2004, p. 35) destaca que, como uma sociedade peculiar, as sociedades cooperativas podem ter “como objeto social a atividade de mercancia e, portanto, de natureza genuinamente comercial, e constituída para prestar serviços aos associados”. Assim, não poderá ser uma sociedade cooperativa, classificada como empresa, pois, uma empresa “é organização econômica destinada à produção ou circulação de bens ou serviços [...] atividade econômica organizada” (ALMEIDA, 2016) ou, como pontua Polônio (2004), exerce atividade econômica organizada para produzir bens e serviços para o mercado. Ainda que as cooperativas também exerçam atividade econômica organizada, não é constituída para produzir bens e serviços para o mercado.



Tem-se diferentes ramos do cooperativismo, como se viu na unidade anterior, tais como produção, consumo, agropecuário, crédito, habitacional, transporte, etc. E, conforme cada ramo de atuação, pode-se compreender a sua prestação de serviços e distribuir bens de diferentes formas. Neste sentido, uma sociedade cooperativa de produção presta serviços aos cooperados (o que faz parte da sua própria natureza) e distribui bens ao mercado, por exemplo, produtos agrícolas, o que, do ponto de vista econômico, poderia essa ser conceituada como "empresa". De outro lado, as sociedades cooperativas de produção, por exemplo, não distribui bens ao mercado, ela os adquire para, posteriormente, fornecê-los aos seus associados, assim, não poderia essa ser conceituada como empresa, segundo Polônio (2004).

Sem medo de errar

Você se lembra da Cooperativa dos Campos Gerias (CCG), recém-constituída, da qual fazem parte o senhor Antônio e seus vizinhos? Eles não estão conseguindo organizar seus recursos humanos, financeiros e materiais de maneira adequada e estavam enfrentando dificuldades, sobretudo do ponto de vista tecnológico e logístico. Isso estava, em último efeito, causando nos cooperados o sentimento de insatisfação, já a cooperativa passou a perder competitividade frente a organizações de outras regiões. Assim, alguns cooperados já estavam deixando a organização. Sendo a cooperativa uma organização de dupla natureza, atua como pessoa jurídica e é organização de pessoas, deverá fazer essa condição particular lhe favorecer.

Ao ser novamente chamado, como gestor, para uma consultoria a estes agricultores, você analisou como tem funcionado a cooperativa, que não possui uma estrutura organizacional objetiva, ou seja, que não tem os recursos e materiais da cooperativa bem definidos.

E, para organizar essa estrutura, você pode sugerir para cooperativa seguir alguns passos, que serão capazes de recolocar a cooperativa de forma competitiva no mercado. E, embora as prioridades sejam os setores tecnológico e logístico, o problema

poderá decorrer do arranjo, de maneira mais ampla, dos recursos da cooperativa como um todo.

Na investigação inicial, você já verificou que a cooperativa não acompanhou de forma adequada os avanços tecnológicos, pois, quando ela se expandiu e passou a atuar em três municípios, o fluxo de informações perdeu eficiência, por não se utilizar de tecnologia equivalente. De certa forma, a cooperativa não deu devida atenção a um dos fatores de influência que podem comprometer a gestão da cooperativa, que é a intensidade e a velocidade da evolução tecnológica, pois a tecnologia aplicada na cooperativa não está equivalente ao seu espaço de atuação. E, embora não seja considerada uma empresa, assim como as empresas, a cooperativa deverá assimilar novos conhecimentos e tecnologias nas suas atividades, em especial, programar nas suas unidades, um sistema eficiente de comunicação que integre as três frentes, nos diferentes municípios que atua.

Neste sentido, a cooperativa poderá se utilizar de um sistema informatizado que integre informações das três unidades, com alimentação e atualização em tempo real. Se todas as unidades tiverem a capacidade de acompanhar o que acontece na outra, o processo de tomada de decisão será mais rápido e será mais eficiente. Ainda neste caminho, um dos sistemas da estrutura organizacional é o de comunicação, lembra-se dele? Então, ele deverá ser fortalecido, e no caso de não existir, deverá ser criado, pois, um sistema informatizado adequado por si, não direciona a informação para quem deve recebê-la, no tempo certo que a informação deve ser entregue e para quem, onde a decisão será tomada, assim, a cooperativa deverá investir em profissionais capacitados no “órgão” comunicação.

Com um sistema de comunicação operante e eficiente, o efeito será observado na cooperativa como um todo, mas a logística, outro ponto deficitário analisado na CCG, será um dos primeiros órgãos a receber impacto, pois, com a comunicação fluindo, por uso de tecnologia compatível, a cooperativa saberá o que cada unidade, nos três municípios onde atua, carece de materiais, de insumos, mas também o que cada uma terá de produto. Todo o processo de recebimento e despacho da cooperativa, por ter essas informações integradas, pode ser executado nas datas que mais beneficie a cooperativa, por exemplo.

Até aqui fica evidente que na estrutura organizacional da CCG a componente comunicação e fatores de influência, como evolução tecnológica, não receberam atenção devida.

A CCG deve considerar também que, frente a empresas, enquanto cooperativa, ela pratica o ato cooperativo e, diante deste, impostos como CSSL e IRPJ não são incidentes, o que garante algumas vantagens tributárias para a cooperativa. No caso do CSSL, quando o resultado positivo da cooperativa for sobre atos praticados entre a cooperativa e cooperados, esses não estarão na base de cálculo. O IRPJ, as sobras do encerramento do balanço não serão tributadas, o que por si, é uma vantagem financeira, mas também um incentivo para os cooperados.

Avançando na prática

O que queremos alcançar no futuro como cooperativa?

Descrição da situação-problema

A Cooperativa de Produtores de Pêssego de Cardoso (CPCAR) agrega produtores de pêssego da região dos vales, sendo 80 produtores participantes na cooperativa há pouco mais de 3 anos. As atividades continuaram a avançar com aumento da produção, que era comercializada pela cooperativa para grandes indústrias, mas alguns cooperados sentiram a necessidade de a cooperativa avançar para além da realização desta atividade. Inicialmente a cooperativa, ao estabelecer sua estrutura organizacional, em uma das fases, estabeleceu no primeiro planejamento estratégico que deveria ter como objetivo a comercialização dos pêssegos, o que ocorreu. Agora, a cooperativa quer avançar e ir além deste ponto. Como gestor, diante deste contexto, quais medidas você indicaria para a cooperativa avançar na ampliação da sua atuação? Como a cooperativa poderá adicionar mudanças à estrutura organizacional para que isso aconteça?

Resolução da situação-problema

Você verificou o plano estratégico estabelecido para auxiliar na estrutura da organização e, sabendo que um plano estratégico

traz a razão de ser da cooperativa (missão), que no caso era comercializar os produtos (pêssegos), e não só, sendo nele também onde se estabelecem os valores da organização de maneira clara e, principalmente, o que a cooperativa quer ser (visão), verificou-se que o plano estabelecido está obsoleto, ou seja, já foi alcançado.

Então, como gestor, você compreende que a estrutura organizacional da cooperativa tem fases, e, no momento, uma das fases a ser observada, que é o plano estratégico, deverá ser atualizado. Assim, você sugere que os executivos reúnam os cooperados para melhor definir quais os caminhos que a cooperativa gostaria de trilhar, para onde ela gostaria de ir, para, assim, superar esse ponto de estagnação, pois, a cooperativa vai estabelecer os novos objetivos, estratégias e suas políticas para seguir e ir além de comercializar os pêssegos. Para tanto, a cooperativa deverá estabelecer um plano, o qual deverá estar delimitado às possibilidades. Neste sentido, com uma organização ciente dos seus recursos materiais, financeiros e humanos, a cooperativa vai propor uma agroindustrialização de seus produtos, por meio do fermentar de ideias no bojo da organização, possibilitando um produto especial no mercado, como queijos gourmet, ou iogurtes especiais. E, sabendo-se que as cooperativas por natureza são organizações diferenciadas, obtêm vantagens frente aos concorrentes por terem tributação diferenciada, mas também, por terem o apelo de sociedade de pessoas, devendo, assim, explorar essas possibilidades.

Faça valer a pena

1. A estrutura organizacional das cooperativas, ao ser estabelecida, deve observar fatores que podem lhes causar interferências, assim como os componentes ou sistemas da própria estrutura. Neste sentido, você foi chamado para realizar uma palestra na Cooperativa Norte Verde sobre estrutura organizacional. Diante da importância dos sistemas da estrutura, você deu especial atenção à temática. Destacou que são quatro os sistemas básicos. O primeiro deles é a responsabilidade, que é a obrigação de cada pessoa ou unidade organizacional com as demais pessoas ou unidades.

Das alternativas abaixo, qual corresponde à correta em apresentar os demais sistemas da estrutura organizacional?

- a) Autoridade, comunicação e decisão.
- b) Autoridade, comunicação e autonomia.
- c) Comunicação, decisão e autonomia.
- d) Comunicação, decisão e visão de futuro.
- e) Autoridade, autonomia e visão de futuro.

2. Para atingir os objetivos, as cooperativas podem se valer de diferentes formas de arranjar a estrutura organizacional. Uma delas é a análise e o estabelecimento das partes que integram a estrutura. Neste sentido, uma das formas de se estabelecer essas partes é por meio da utilização de critérios técnicos para agrupar os recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, materiais, financeiros, etc.

Qual alternativa corresponde a esse meio técnico de critérios?

- a) Departamentalização.
- b) Estruturação.
- c) Subdivisão.
- d) Unidade organizativa.
- e) Agrupamento.

3. A cooperativa Natureza está organizada para prestar serviços aos seus cooperados que são atuantes no ramo de produtos orgânicos. A cooperativa organiza a produção destes produtos, que são frutas e geleias, e comercializa em diversos pontos de venda de quatro pequenas cidades e uma cidade de grande porte, que é a principal área de atuação da organização. Como os serviços prestados pela sociedade cooperativa aos seus cooperados são enquadrados como circulação de bens e serviços, mas não pode ser considerada uma empresa.

Assinale abaixo, a afirmativa correta que justifica que, mesmo sendo prestadora de serviços e circulando bens para sociedade, as cooperativas não são empresas:

- a) Sociedades cooperativas são sociedades simples.
- b) Sociedades cooperativas são pessoas jurídicas.
- c) Sociedades cooperativas são pessoas civis.
- d) Sociedades cooperativas não visam lucro.
- e) Sociedades cooperativas são de natureza dupla.

Seção 2.3

Governança corporativa cooperativa

Diálogo aberto

Caro aluno,

Na seção anterior, compreendemos o porquê as cooperativas não podem ser consideradas empresas, ainda que atuem na circulação de bens e serviços, aos cooperados e ao mercado, além compreendermos o que são atos cooperativos e a dupla natureza das cooperativas. Em especial, compreendemos a importância da estrutura organizacional das cooperativas e compreendemos que elas correspondem a uma das partes que compõe os instrumentos administrativos para um sistema de gestão adequado à cooperativa. Mas, mais do que isso, compreendemos que as formas de organizar um modelo de gestão adequado a uma cooperativa significam querer dar atenção especial a alguns aspectos da organização, além de atenção aos processos diretivos e mecanismos de controle e da integração de todas as partes interessadas na cooperativa, para que, de fato, a implantação de um modelo de gestão seja eficiente.

Neste sentido, lembre-se do senhor Antônio e seus vizinhos, que o procuraram, inicialmente, com o desejo de atuar conjuntamente, mas sem saber qual a melhor forma institucional para tanto.

Após sua orientação, perceberam que uma cooperativa era a alternativa mais adequada. Posteriormente, seus conhecimentos foram requeridos mais uma vez, pois agora a cooperativa já havia sido formada e estava atuante. Porém a Cooperativa dos Campos Gerais (CCG) apresentava problemas para organizar sua estrutura organizacional, situação que foi superada após sua consultoria.

Atualmente, para além da estrutura organizacional, novamente a cooperativa necessita de seus conhecimentos como gestor, para implantar um modelo de gestão adequado à realidade que tem vivenciado.

A CCG atua em três municípios, possuindo mais de 150 cooperados. E, se inicialmente a cooperativa atuava no mercado

com o produto principal sendo o leite, inclusive produto pelo qual teve estímulo a criação da cooperativa, ela diversificou e, há mais de dois anos, atua no mercado ofertando erva mate também, produto principal no momento. Mas, por não contar com um processo de gestão estruturado, a CCG tem apresentando dificuldades, principalmente no quesito diretivo. Assim, a operacionalização das suas atividades não atende a níveis competitivos, prejudicando o crescimento e o desenvolvimento da cooperativa.

Para ajudar a Cooperativa dos Campos Gerais, você deverá compreender alguns conceitos, como: quais são os componentes que compõem um modelo de gestão de uma cooperativa? Por que utilizar um modelo de gestão estruturado na cooperativa? O que está compreendido no componente diretivo das cooperativas? Quais problemas podem estar relacionados aos aspectos diretivos nas cooperativas? Quais são os princípios de governança corporativa e como sua aplicação na gestão das cooperativas pode beneficiá-la? E então, gestor, vamos ajudar a CCG?

Após ajudar a cooperativa a implantar seu processo de gestão, é hora de consolidar todo o seu trabalho executado até aqui, elaborando o relatório de sua consultoria para a CCG. Assim, você poderá mostrar ao senhor Antônio e seus vizinhos a evolução em todo o processo de implantação da cooperativa!

Não pode faltar

Modernos instrumentos administrativos são utilizados por empresas e certamente por cooperativas para desenvolverem modelos de gestão mais modernos e adequados às novas realidades da economia e do mercado. Mas, o que são modelos de gestão?

Basicamente, um modelo de gestão é o “processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados”, objetivando assim, crescimento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2015a, p. 42). Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p.47) definem, modelos de referência à gestão como “modelos padronizados e genéricos, que, desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais”.

O modelo de gestão em cooperativas deverá compreender diversos componentes, partes. E cada cooperativa terá que buscar o modelo mais adequado à sua realidade, além de ter de ajustá-lo até que represente o modelo de gestão que realmente funciona para cooperativa. Oliveira (2015a) propõe um modelo “mestre”, que podemos compreender como o modelo de referência. Segundo o autor, o modelo deverá ser extrapolado para atender a diferentes realidades. Neste modelo, o autor agrupa sete componentes que trabalham interligados e interativamente, sendo eles: componentes estratégicos, estruturais, diretivos, tecnológicos, comportamentais, mudanças e avaliação. Esses componentes podem ser também, considerados de acordo com as funções da administração, que são: planejamento, organização, direção e avaliação.

Os sete componentes do modelo de gestão citados, são consagrados como instrumentos administrativos das empresas em geral e, “influem e/ou recebem influência, de maneira direta ou indireta, do desenvolvimento e operacionalização” do modelo (Oliveira, 2015a, p. 44).

Entre os componentes estratégicos, pode-se considerar o planejamento estratégico, o qual compreende o processo administrativo, que visa otimização e maior grau de interação com os fatores externos ou fatores não controláveis pela cooperativa. Além da qualidade total e marketing total, que, respectivamente, compreendem a capacidade de um produto ou dos serviços em satisfazer as necessidades, as expectativas, dos cooperados e do mercado e o processo interativo de todas as atividades e unidades da organização com essas necessidades e expectativas.

Quando falamos dos componentes estruturais, podemos citar a estrutura organizacional e o sistema de informações gerenciais. A primeira, tratada na seção anterior, compreende “o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, com suas funções e a relação de cada parte para com as demais” e a cooperativa inteira (OLIVEIRA, 2015a, p.156). O segundo nada mais é que o processo de transformação dos dados disponíveis, em informação para serem utilizadas nos processos decisórios da cooperativa.

Os componentes diretivos envolvem liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação.

A **liderança** corresponde à capacidade individual de atender expectativas e entender necessidades, não apenas dos cooperados, mas de profissionais da cooperativa, e, ao exprimi-las eficientemente, obter o engajamento de todos na implementação de trabalhos e desenvolvimento destes para atingir determinado objetivo.

A **comunicação** compreende processo de entendimento, de assimilação e operacionalização de uma mensagem visando objetivo específico na cooperativa.

Supervisão diz respeito à orientação de pessoas, seja direta ou indiretamente subordinada, direcionada aos objetivos e metas da cooperativa.

Coordenação integra os diversos conhecimentos, atividades e pessoas no processo de desenvolvimento de projeto ou sistema, visando um objetivo.

Decisão é propriamente a escolha entre os vários caminhos possíveis para se alcançar determinado resultado.

Já a **ação** é a capacidade de tomar as decisões necessárias para dar solução ao que foi diagnosticado, sempre, buscando otimização dos recursos disponíveis para alcançar os resultados previstos.

Os componentes tecnológicos foram definidos, por Oliveira (2015a) como produto ou serviço oferecido, que é a razão de ser da cooperativa, considerada a interação com os cooperados e o mercado. Mas também processo e conhecimento são componentes tecnológicos, sendo o processo o conjunto de atividades sequencias com relação lógica entre si, "com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos [...] e internos" (Oliveira, 2015a, p. 48). Sendo, o conhecimento o entendimento do conceito e da estrutura de um assunto, assim como a aplicação efetiva deste em uma situação da cooperativa.

O quinto componente é o comportamental, o qual considera capacitação, desempenho, potencial, comportamento e comprometimento.

Capacitação corresponde à aprendizagem gradativa, acumulativa e sustentada ao longo do tempo como habilidade de identificar, adquirir e aplicar os conhecimentos em atividades e processos da área em que se atua na cooperativa.

O **desempenho** já é o resultado propriamente dito de um profissional frente às atividades de uma função ou cargo em período determinado, frente ao resultado estabelecido e negociado.

O **potencial** compreende os conhecimentos de um profissional em desempenhar outras atividades, sejam elas relacionadas ou não ao cargo e função que atua no momento.

Quando se fala do conjunto de atitudes que uma pessoa apresenta frente aos diversos fatores e ao ambiente no qual atua, está-se referindo ao **comportamento**. Já o processo interativo em que se consolida a responsabilidade, seja isolada ou solidária em relação aos resultados que se espera, para cooperados ou cooperativa, chamamos de **comprometimento**.

Os componentes de mudança são a administração de resistências, postura para resultados e trabalho em equipe.

O processo de identificação do conjunto de crenças, valores e expectativas dos profissionais de uma cooperativa é a **administração de resistências** e a busca por reversão de reações contrárias aos processos evolutivos de mudança, ou seja, por meio de orientações, treinamentos e capacitações, busca-se o entendimento da validade dos resultados esperados.

Já a capacidade de orientar-se, mas também de direcionar recursos disponíveis para alcançar e melhorar os resultados já estabelecidos, é a **postura para resultados**.

O **trabalho em equipe** é a forma estruturada para se realizar serviços multidisciplinares, além de consolidar os treinamentos e aprendizados interativos, tendo por consequência o conhecimento de todos que participam e um aperfeiçoamento da qualidade final da cooperativa.

Por fim e tão importante quanto os demais, temos o componente avaliação. Este diz respeito a indicadores de desempenho, acompanhamento, controle e aprimoramento.

Os **indicadores de desempenho** nada mais são que parâmetros e critérios de avaliação estabelecidos anteriormente e por meio dos quais é possível a verificação da realização das atividades e dos processos na cooperativa.

O **acompanhamento** é, em tempo real, a verificação da evolução e da realização das atividades e dos processos.

Já o **controle**, do qual falaremos de forma mais detalhada mais adiante, é função do processo administrativo da cooperativa. Aqui, por meio de comparação com padrões estabelecidos, vai-se medir, controlar e avaliar o desempenho e resultados das estratégias, ações e projetos que buscam realimentar os tomadores de decisões. Assim, estes podem corrigir ou reforçar o desempenho ou ainda, interferir em diversas outras funções do processo administrativo da cooperativa, visando assegurar resultados, às metas e objetivos.

O **aprimoramento** busca a melhoria continuada do modelo de gestão e dos resultados da cooperativa e, como processo evolutivo, desenvolve de forma gradativa, acumulativa e sustentada. Na Figura 2.2, podemos ver esses sete componentes articulados em volta do modelo de gestão das cooperativas, conforme estabeleceu Oliveira (2015a).

Figura 2.2 | Modelo de Gestão das cooperativas e seus componentes



Fonte: Oliveira (2015a, p. 42).

Cabe destacar que, para que uma cooperativa consiga ser bem-sucedida em operacionalizar seu modelo de gestão, ela deverá, certamente, desenvolver uma forte cultura organizacional. Bem, assim que um grupo se constitui, determinadas formas de pensamento se manifestam e o valor resultante da experiência compartilhada por tal grupo se faz presente, pois que a cultura surge a partir dos valores individuais, já na base dessa formação. Sendo as organizações sistemas humanos de cooperação e coordenação que buscam alcançar determinados propósitos, determinados objetivos e têm razão de existir, compreende-se cultura como “um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social”. Estes “geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras” (DIAS, 2013, p. 69). Assim, a cultura organizacional, será o conjunto de valores, crenças e os entendimentos dos integrantes de uma organização, entendimentos que estes têm de incomum. Todos esses valores, crenças e entendimentos deverão ser representados nas decisões da cooperativa.

Bem, até o momento compreendemos elementos que são imprescindíveis e que devem ser observados para que a cooperativa tenha adequado modelo de gestão, a fim de atingir seus objetivos e melhor servir a seus cooperados e ao mercado. No entanto, para que esse modelo seja bem-sucedido, deve-se levar em conta a direção e o controle nas cooperativas, mas também e principalmente a sua governança.

Sabe-se que, nas cooperativas decisões são tomadas em todas as camadas hierárquicas, assim, a decisão representa o foco do processo diretivo nas cooperativas, que deverão adotar uma forma colegiada. Na prática, as decisões deverão envolver o Conselho Diretor ou de Administração da cooperativa, Conselho Fiscal, Conselho de Ética, Conselho Consultivo, além de executivos e funcionários. Sendo que, executivos e profissionais poderão atuar conjuntamente com o colegiado de administração, como aponta Oliveira (2015a). O colegiado de administração da cooperativa poderá ser formado a partir de quatro comitês específicos, sendo cada comitê formado pelos conselhos citados, além de executivos e funcionários, podendo ainda se incluir um quinto comitê formado

por associados e conselheiros (decorrente ou não da assembleia geral de cooperados). Esse quinto comitê, deverá ser denominado governança corporativa e, na prática, engloba os demais comitês. Um comitê nas cooperativas tem participação de diversos profissionais representativos quanto aos interesses destas, embora não atuem no dia a dia da gestão dos negócios e atividades da cooperativa. Um comitê funciona como “órgão coordenador da direção-geral” da cooperativa. O executivo é desempenhado pela diretoria da cooperativa.



Assimile

A atuação do colegiado de administração tem foco em alguns aspectos, dos quais podemos citar o que coloca Oliveira (2015a, p. 258-259):

- grupo de debate de propostas de decisões e de consenso e busca de resultados comuns para a cooperativa;
- treinamento na tarefa e em tempo real de todos os participantes;
- interação de atividades multidisciplinares, consolidando forte capacidade profissional;
- estabelecendo de objetivos, metas, estratégias e políticas;
- consolidação de compromissos para com os resultados compartilhados;
- debate de propostas e ideias estruturadas;
- apresentação e debate de projetos e atividades de responsabilidade dos principais executivos e profissionais da cooperativa; e
- participação efetiva com base no conhecimento antecipado [...].

Tem-se que um dos valores a ser destacado nas sociedades cooperativas é o princípio do controle democrático pelos sócios, ou seja, parte-se do princípio de que as cooperativas são organizações democráticas e controladas por seus sócios, ou associados, por meio da participação destes de maneira assídua, a fim de estabelecer objetivos, estratégias e políticas da organização. Ao considerar todos os indicadores de desempenho e de avaliação dos resultados, o “modelo de gestão das cooperativas representam as expectativas de controle

pelos sócios cooperados” (OLIVEIRA, 2015a, p.89). Como citamos brevemente, o controle é item do componente de avaliação dentro do modelo de gestão da cooperativa e é função do processo administrativo da cooperativa, que “mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões” (Oliveira, 2015a, p. 282).



Refleta

Sendo as cooperativas organizações de pessoas que atuam para atender seus associados, na hipótese de baixa participação destes do controle da cooperativa, fica descaracterizado o controle democrático?

Assim, além do controle dos associados propriamente dito, quando falamos de controle nas cooperativas, devemos levar em consideração o controle exercido pelos executivos para que a cooperativa atinja o que preconiza seus associados. Aqui, além do controle dos cooperados (assembleia geral), devemos citar a diretoria da cooperativa, que exerce função de gestão da organização e faz com que a organização cumpra seu objetivo e sua função social.

Além do controle que reside na avaliação constante do modelo de gestão, por parte dos executivos, diretoria e conselhos, tem-se a governança corporativa, sendo esta “um conjunto de práticas e relacionamentos entre associados, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal”, que visa aperfeiçoar o desempenho da cooperativa (ZDANOWICZ, 2014, p. 204), ou sendo o conjunto de práticas administrativas para aperfeiçoar o “desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos” e, por meio da facilitação do acesso a informações básicas da organização pode melhorar o modelo de gestão (OLIVERA, 2015b, p. 16).

Basicamente, a governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas são geridas, monitoradas e incentivadas e que envolve os relacionamentos entre as diferentes partes que compõe a

organização, ou seja, os cooperados, o conselho de administração, a diretoria da cooperativa, os órgãos de fiscalização e controle, além das demais partes interessadas. Ou seja, ele engloba todas as partes da cooperativa.



Pesquise mais

A governança corporativa hoje é uma realidade em organizações com gestão robusta e moderna, neste sentido, é importante compreender quais as origens da governança corporativa. Assim, sugiro leitura da seção 4.1 (p. 12-16) do livro *Origens da Governança Corporativa*, que se encontra na sua biblioteca virtual.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática**: integrando acionistas, conselhos de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015b. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494569/cfi/0!4/2@100:0.00>>. Acesso em: 5 jun. 2018

A governança corporativa, quando implantada, proporciona alguns benefícios às organizações. Oliveira (2015b) destaca que ela contribui para a ampliação da equipe administrativa, uma vez que, com a consolidação de novos conhecimentos, pode ocorrer atuação de todos os órgãos da alta administração da organização de uma forma plenamente integrada, ou seja, havendo interação entre os profissionais atuantes na alta administração da organização e nos diferentes órgãos deste nível. Além disso a governança está pautada por princípios básicos, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, devendo todos estarem presentes (IBGC, 2016).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a transparência diz respeito ao desejo de “disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. Já a equidade consiste em tratamento isonômico e justo para com todos os sócios e demais partes interessadas, considerando direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A prestação de contas leva em conta que, todos os envolvidos na governança

deverão prestar contas de sua atuação de modo claro e conciso. A responsabilidade corporativa representa o dever dos envolvidos na governança de zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzindo as externalidades negativas dos negócios e operações, buscando então aumentar as externalidades positivas (IBGC, 2016, p. 20-21).

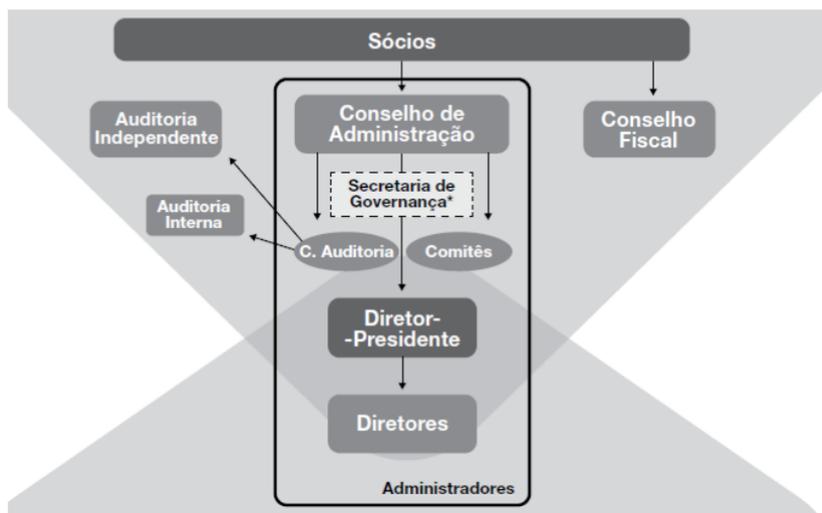


Exemplificando

Quando uma cooperativa está praticando o princípio da transparência, por exemplo, um cooperado terá pleno e ágil acesso a todos os fatos e negócios realizados pela cooperativa, tendo também disponibilizadas informações para potenciais cooperados, ou seja, aqueles que podem vir a compor a cooperativa. Mas, cabe lembrar que a organização deverá cumprir todos os princípios básicos, pois, caso não o faça não terá, de fato, governança.

Mas como cada parte da cooperativa atua na governança corporativa? Os associados deliberam por meio de assembleias gerais, fazendo uso do seu direito e participação; o conselho de administração, ao ter a missão de proteger, agregar valor ao patrimônio da cooperativa e aprovar código de ética e responsabilidade, deve manter relacionamentos com os conselheiros internos e externos à organização, bem como exercer a função de evitar que conflitos sejam gerados entre executivos e comitês da cooperativa; a diretoria da cooperativa atua como executivo que busca realizar as metas fixadas pelo conselho de administração; a auditoria faz a autenticação das informações contábeis da cooperativa; o conselho fiscal é complementar ao conselho de administração, no sentido de avaliar e controlar a gestão da cooperativa, embora atue de forma independente; por fim, a ética deverá monitorar as ações dos dirigentes da cooperativa com os objetivos e metas da organização (IBGC, 2015). Na Figura 2.3, observamos uma estrutura do sistema de governança.

Figura 2.3 | Estrutura do sistema de governança



Fonte: adaptada de IBGC (2015).

Sem medo de errar

Vimos que a Cooperativa dos Campos Gerais (CCG), embora tenha três unidades, representando os anseios de 150 cooperados, tem apresentado dificuldade de se manter competitiva frente a seus concorrentes, uma vez que não possui um modelo de gestão caracterizado na organização, sobretudo no quesito direto. Assim a organização lhe procurou para buscar um modelo de gestão mais adequado à sua realidade. E, embora a cooperativa destaque a carência no quesito diretivo e seja tal motivo o principal por ela percebido a impactar sua competitividade, um modelo de gestão deverá levar em consideração muito mais que componentes diretivos para que obtenha sucesso nas atividades que desempenha, sobretudo em longo prazo. Assim, como gestor você deverá auxiliar a cooperativa a observar todos os componentes de um modelo de gestão adequado, iniciando pelo diretivo, de fato.

Os componentes diretivos envolvem liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação. Para resolver o problema neste componente, a CCG deverá observar entre seu quadro de profissionais, quais são capazes de exercer liderança sobre

os demais, quais são seguidos dentro da organização. Havendo esses profissionais ou cooperados, a cooperativa deverá se utilizar desta desenvoltura para que levem os demais profissionais a se engajarem em participar da organização. Caso não haja destaques entre os profissionais e cooperados, por meio de ciclos de formação, como palestras sobre a organização e da importância do papel exercido por cada profissional e o do comprometimento com a cooperativa, poderá estimular lideranças, estimular para que "vistam a camisa" da organização.

No componente diretivo também temos a comunicação e, neste sentido, os profissionais da CCG devem executar uma linguagem clara, e, se algo é comunicado, deverá ser assimilado do outro lado como foi comunicado, e o estabelecimento de documentos ou procedimentos base detalhados configura-se como uma forma de uniformizar ou detalhar o que deverá ser comunicado.

A supervisão não poderá ser deixada de lado e a CCG, a cada etapa da tomada de decisão, deverá ser supervisionada, pois, na cooperativa a todo o tempo pessoas, subordinadas ou não, são guiadas em direção às metas. Neste ponto, a cooperativa deverá ter um planejamento do que pretende já traçado, e a supervisão nos diferentes níveis deverá garantir que cada etapa do planejamento seja realizada.

A CCG, no seu conjunto de profissionais, deverá ter capacidade de coordenar os diversos conhecimentos, atividades e pessoas e uma das formas de isso acontecer é colocar esses profissionais para dialogar em ciclos de reuniões, mas levando em conta que cada projeto da cooperativa deverá ser observado em particular e depois, juntamente com todos os projetos que ela engloba. Aqui, por exemplo, a cooperativa atua hoje com dois diferentes produtos, mas cada um sob um setor específico. No entanto, ambos fazem parte de um projeto maior, que é colocar esses produtos no mercado, logo, os dois setores devem atuar coordenadamente, pois ambos são parte do objetivo da cooperativa.

As decisões e a ação são os componentes mais prejudicados em caso de os outros elementos não terem sido organizados anteriormente. Assim, as lideranças se estabelecem ou são valorizadas, a comunicação é clara e objetiva, cada parte do processo é devidamente supervisionado e coordenado, o que

gerará informações (em documentos, pois tudo deverá ser registrado) que indicam caminhos para atingir os objetivos do planejamento para a tomada de decisão. E, por fim, a ação será escolher um dos caminhos.

Você identificou que os componentes diretivos deixavam a CCG menos competitiva, o que pode ter ocorrido por falta de comprometimento, de “vestir a camisa” da organização por parte dos que a compõem, ou pode ser um fator de comunicação, que, por não estar objetiva e clara, tinha as informações passadas de maneira não exata, provocando, talvez, atrasos e erros na tomada de decisão, gerando uma ação não tão frutífera como se esperava inicialmente.

Diante disso tudo, você pode observar que, não havendo um componente diretivo bem executado nos seus mais diferentes elementos, a consequência é uma organização à deriva, ou tomadas de decisão que não têm todo o efeito esperado, o que pode trazer um ciclo de desestímulo aos cooperados e aos profissionais.

Você também deverá apresentar para a cooperativa a necessidade de governança corporativa, pois ao levar em consideração todas as partes da cooperativa atuando em processo sincrônico e articulado, a governança poderá contribuir com a consolidação de novos conhecimentos na organização, visto que os órgãos administrativos atuam integrados. Para implantá-la você deve sugerir a criação de uma secretaria de governança, onde, estarão representados todos os órgãos da cooperativa, de modo que será possível gerir a CCG a partir deste núcleo que é parte, mas tem representado todos os departamentos. A governança corporativa e sua aplicação na gestão da cooperativa podem beneficiá-la no sentido de ampliar a equipe administrativa, pois que a interação entre as diferentes partes, também integrantes do todo, traz novos conhecimentos para a organização. A alta gestão estará integrada e comunicando-se. Isso ocorre, pois os princípios da governança corporativa, como aprendemos, trazem a transparência de informações às diferentes partes interessadas; a equidade possibilita que todos sejam tratados iguais, além de que, na governança, todos da organização deverão prestar conta da própria atuação de forma clara. Já, por fim, a governança na CCG, trará a responsabilidade de todos os envolvidos por zelar com a viabilidade econômica e financeira da organização.

Após o trabalho que realizou ao orientar o senhor Antônio e seus vizinhos, desde o primeiro contato com o grupo até o momento, é hora de consolidar todo trabalho prestado, elaborando um relatório de sua consultoria para a CCG. Desta forma, você conseguirá expor, para o senhor Antônio e seus vizinhos, hoje cooperados da CCG, a evolução de todo o processo, desde a orientação sobre qual o tipo de organização mais se adequava a realidade deles até uma cooperativa com um modelo de gestão operante e eficiente.

Avançando na prática

As frutas do vale

Descrição da situação-problema

Uma Cooperativa está desenvolvendo comercialização de frutas há quase um ano e meio e tem como associados produtores familiares de frutas cítricas, como laranja, limão e tangerina. São cerca de 60 associados participando atualmente da cooperativa e, na última assembleia geral, eles chegaram ao entendimento de que a cooperativa precisa ampliar a capacidade de comercialização dos produtos, pois, sendo frutas, a incapacidade de dar vazão aos produtos está ocasionando muitas perdas para os produtores. Desse modo, a ampliação dos mercados de atuação da cooperativa é um caminho que foi apontado pela maioria dos cooperados, enquanto outros sugeriram a agroindustrialização dos produtos como alternativa. Embora levantem ideias, eles não têm conhecimento técnico para apontar uma solução adequada a fim de atingir esses novos mercados, pois já no último semestre tentaram delimitar um modelo de gestão que levaria a cooperativa a ter uma gestão mais robusta, com processo decisório articulado, mas tal processo não surtiu efeito e não atingiu o resultado esperado, que era a diminuição da perda de produto.

A princípio, os cooperados não têm clareza de como cada membro da cooperativa, conselho ou comitê deverá atuar para que a cooperativa seja mais competitiva, visto que tudo ainda é muito inicial e que não tem havido muita participação dos cooperados na cooperativa.

Neste sentido, você foi contratado como gestor para auxiliar a cooperativa, a fim de que ela supere os obstáculos postos. Para tanto, você deverá questionar os associados sobre os conselhos e comitês que a cooperativa dispõe; se o planejamento da cooperativa prevê ampliação dos mercados de atuação; se a cooperativa se utiliza de governança corporativa e se o mercado de atuação está, de fato, saturado.

Resolução da situação-problema

No caso apresentado, o principal problema são os produtos que não estão sendo comercializados a tempo e que, por isso, são perdidos. Neste sentido, os cooperados já apontaram para você que eles desejam ou ampliar o mercado ou agroindustrializar os produtos, mas não sabem qual medida seria a melhor para resolver seus problemas.

Como gestor, você deverá detalhar que, se no planejamento da cooperativa não estão previstas essas duas coisas, elas deverão ser inseridas. Essa inserção deverá contar com delimitação bem clara de quanto a cooperativa quer ampliar sua atuação nos mercados, em quais mercados quer entrar, se está disposta a arcar com novos custos decorrentes destas operações, além de acrescentar a estimativa de tempo desejada para que a cooperativa esteja atuando em novos mercados.

Se a cooperativa quer atuar de imediato, você deverá orientá-la a denominar o departamento que realizará contato e negociação com novos mercados e deverá auxiliá-la a implantar a prática de governança corporativa, criando uma secretaria de governança, pois, além da transparência e equidade, ela trará a organização à situação de que todos deverão prestar conta de suas ações e ter responsabilidade com a cooperativa, para que ela alcance seu objetivo. Neste ponto as falhas decorrentes da atuação dos membros da cooperativa serão corrigidas e os cooperados que estão pouco engajados poderão passar a atuar com mais qualidade. Você deverá estimular a cooperativa a promover reuniões para debater as opções e os custos de atuar em novos mercados, para que uma decisão munida de informações seja tomada.

Se a cooperativa tem a agroindustrialização como uma forma de diminuir a perda dos produtos, você como gestor deverá

apontar que a mudança é um componente importante dentro das organizações, mas que exige o engajamento de todos, pois, embora um novo mercado traga um novo potencial por oferecer novos produtos, a cooperativa deverá, com a mudança, lidar também com a adaptação dos participantes. Assim, pode-se promover capacitação aos cooperados para que os produtos sejam processados, mas a cooperativa também deverá prever isso no seu planejamento.

Veja que tanto buscar novos mercados como agroindustrializar, o que envolve buscar novos mercados posteriormente, envolve todas as partes da cooperativa, sendo realmente muito importante implantar a secretaria de governança, pois, essa secretaria pode estabelecer uma agenda de trabalho para verificar se essas alternativas são as mais viáveis à cooperativa. E isso deve ser feito de forma representativa, visto que este modelo é composto por associados, pelo conselho de administração, pelo conselho fiscal, pelos executivos e pela diretoria da cooperativa, bem como pelos funcionários. Caberá a você, também, propor uma rodada de palestras na cooperativa para que os cooperados compreendam a importância de ter participação assídua, incidindo sobre a baixa participação dos associados na cooperativa, pois, um dos princípios dessas organizações é o controle democrático pelos sócios, que deverão participar assiduamente da cooperativa, visto que essa os representa e age em prol deles. Sendo o controle um componente de avaliação no processo de gestão, quanto mais controle houver, mais erros, pontos fracos, gargalos serão detectados e o mais rapidamente solucionados. Pois, se a cooperativa não teve superproduções registradas ou problemas nos preços do mercado, ela estará sendo ineficiente em distribuir seus produtos e terá esse departamento que ser analisado.

Faça valer a pena

1. No modelo de gestão da cooperativa, existe um conjunto de componentes que são articulados para uma melhor gestão da organização, a administração das resistências, postura para resultados e trabalho em equipe dentro da organização, que compreende a identificação de crenças, valores e expectativas dos profissionais da cooperativa, bem como a busca pela reversão de reações contrárias aos processos evolutivos na cooperativa, que faz parte de um destes componentes.

Do conjunto de componentes presentes no modelo de gestão das cooperativas, é correto afirmar que o componente de que trata o texto-base é:

- a) Componente avaliação.
- b) Componente comportamental.
- c) Componente mudança.
- d) Componente tecnológico.
- e) Componente diretivo.

2. A governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas são geridas, monitoradas e incentivadas, sendo que este sistema envolve os relacionamentos entre as diferentes partes que compõem a cooperativa, como os cooperados, conselho de administração, diretoria, órgão fiscal, além de demais partes interessadas. É um conjunto de práticas administrativas para aperfeiçoar o desempenho da cooperativa, protegendo o interesse de todas as partes envolvidas.

A governança corporativa está pautada em quatro princípios básicos. Das alternativas, qual traz esses princípios?

- a) Equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e comprometimento.
- b) Comprometimento, equidade, prestação de contas e transparência.
- c) Prestação de contas, responsabilidade corporativa, transparência e comprometimento.
- d) Transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
- e) Responsabilidade corporativa, equidade, transparência e comprometimento.

3. As decisões nas cooperativas devem envolver o conselho de administração da cooperativa, o conselho fiscal, o conselho de ética, o conselho consultivo, os executivos e funcionários da cooperativa. Estes poderão formar comitês, ou seja, comitê fiscal, comitê administrativo, etc, além do comitê de associados, que poderá ser ou não decorrente da assembleia geral, sendo este último denominado também de governança corporativa. Todos os comitês poderão, juntos, formar o colegiado de administração da cooperativa.

Todos esses comitês, juntos, poderão formar uma estrutura na cooperativa que tem como alguns focos de atuação o debate de proposta e ideias

estruturadas, participação efetiva com base no conhecimento antecipado, consolidação de compromissos para com os resultados compartilhados, entre outros. Como se denomina a estrutura formada a partir do colegiado destes comitês?

- a) Colegiado cooperativo.
- b) Colegiado de administração.
- c) Colegiado de gestão.
- d) Colegiado de comitês.
- e) Colegiado de direção.

Referências

ALMEIDA, Amador Paes de. **Manual das sociedades comerciais**: direito de empresa. 21. ed. Atual. São Paulo: Saraiva, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 3 maio 2018.

_____. **Lei nº 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 3 maio 2018.

_____. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 3 maio 2018.

_____. **Lei nº 12.690**, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das cooperativas de trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOOP. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12690.htm>. Acesso em: 2 maio 2018.

_____. **Lei Complementar nº 130**, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm>. Acesso em: 2 maio 2018.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Associação**: série Empreendimentos Coletivos. Brasília: SEBRAE, 2014c. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/associacao-serie-empreendimentos-coletivos,3b0a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 2 maio 2018.

_____. **Cooperativa**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: SEBRAE, 2014a. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/\\$File/5193.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/$File/5193.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2018.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015a.

_____. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselhos de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015b.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. Modelos de Referência. In: Org. Instituto Chiavenato. **Gestão Organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Nerylton Thiago Lopes. Tributação sobre as aplicações financeiras das cooperativas de crédito: ato cooperativo. In: PAES, José Eduardo Sabo; CHIELE, Marinez (Coords.). **Terceiro Setor e Tributação**. Rio de Janeiro: Forense, 2011. 4 v.

POLÔNIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUORUM. **Michaelis - Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/quorum/>>. Acesso em: 20 de maio 2018.

SÃO PAULO. **Lei Estadual nº 12.226**, de 11 de novembro de 2006. Institui a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=59915>>. Acesso em: 2 maio 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Vantagens e Tributos de uma Cooperativa**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-tributos-de-uma-cooperativa,25be438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 3 maio 2018.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão Financeira para Cooperativas: enfoques contábil e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

Economia do cooperativismo

Convite ao estudo

Caro aluno,

Em tempos de individualismo, as diferentes formas de atuação coletiva ganham força, e neste sentido se vê a ampliação do número de organizações como cooperativas. Ainda que estes arranjos apresentem resultados positivos, alguns entraves são observados na atuação e avanços destas organizações, mas também há caminhos para superação dos mesmos. Como profissional de agronegócios é fundamental que você compreenda como essas organizações interagem no mercado, algumas estratégias para que elas se fortaleçam mais e o que já está à disposição como ferramenta para superação destes obstáculos.

O contexto da Unidade 3 foi elaborado para que você compreenda um dos pontos mais importantes na atuação das cooperativas no âmbito econômico, visto que, em unidades anteriores, foram estudados, além do surgimento do cooperativismo, seu aparato legal, como leis e decretos, aspectos internos de gestão e, sobretudo, como as cooperativas são formadas por pessoas. Agora, a ênfase se dá na atuação no mercado, as políticas públicas e os fatores econômicos das cooperativas, e também os fatores institucionais das mesmas.

Na sua atuação como gestor em agronegócios, você tem atuado assessorando cooperativas de diferentes ramos pelo país e, em sua última viagem de assessoria, visitou o Vale do Castelo, onde atendeu a Cooperativa do Vale Menor (COOPERVALE) e acompanhou as dificuldades de implementação de um modelo de gestão eficiente para a realidade da cooperativa, que atuava na comercialização de arroz orgânico. Embora a

cooperativa presente ao mercado um produto diferenciado e que representa um modelo de consumo que ganhou destaque nos últimos anos, visto que tem status de alimento mais saudável e sustentável, a cooperativa enfrenta problemas para escoar a produção no mercado regional.

Esta cooperativa tem a intenção de ser eficiente não apenas na comercialização de seus produtos, mas também em conquistar um objetivo não econômico, que é ofertar um produto sustentável para a sociedade de maneira mais ampla a preços acessíveis e, ainda assim, não gerar um ambiente que prejudique outras cooperativas atuantes na comercialização de arroz orgânico.

Para tanto, seus gestores perceberam que se a cooperativa não estiver devidamente integrada ao mercado, com estratégias adequadas a sua realidade de produção, seus produtos e outras cooperativas não conseguirão alcançar o que desejam e, assim, não estarão nem atendendo seu principal objetivo, nem atendendo aos seus cooperados. Nesse sentido, como consultor você deverá propor soluções aos desafios que envolvem a integração aos mercados, os fatores econômicos das cooperativas e os fatores institucionais das cooperativas, focando em estratégias competitivas adequadas a sua realidade de produção.

E aí, gestor, vamos ajudar a COOPERVALE a ampliar o acesso aos produtos por ela ofertados à sociedade? A partir de agora, vamos compreender que já existem maneiras consolidadas de as cooperativas se integrarem aos mercados, e entre si, ampliando sua área de atuação sem prejudicar outras organizações.

Seção 3.1

Integração aos mercados e políticas públicas

Diálogo aberto

Caro aluno,

Para que uma ação seja realizada coletivamente, parte-se do princípio de que os realizadores da ação estão em colaboração para que ela aconteça. No caso de organizações como as cooperativas, elas se formam a partir dos anseios de determinado grupo em alcançar objetivos estabelecidos que, de alguma forma, serão alcançados mais rápidos se coletivamente. Assim, estará estabelecida a cooperação. Desta forma, não é apenas entre os cooperados que há cooperação, mas também entre cooperativas. Porém, quando as organizações estão atuando no mercado, nem sempre ocorre a cooperação entre elas, seja quando visam adquirir produtos ou comercializa-los, podendo estabelecer uma competição. No entanto, quando isso se estabelece entre cooperativas, essa competição não é adequada pelos próprios princípios destas organizações, e assim sendo, é mais adequado que interajam no sentido de cooperarem, buscando integrar-se a novos mercados.

Você foi procurado pela direção da Cooperativa do Vale Menor (COOPERVALE), pois ela não tem conseguido realizar alguns de seus objetivos econômicos e não econômicos. A COOPERVALE atua há dois anos na região do Vale do Castelo, como grande produtora de arroz orgânico, e possui quadro de cooperados de 55 agricultores familiares. Entre os produtos, a cooperativa oferta arroz orgânico polido, integral e parboilizado. Mesmo oferecendo produtos que fazem parte de um grupo que recebe atualmente um status de sustentável e saudável, a cooperativa não tem conseguido avançar uma comercialização eficiente, pois, no Vale do Castelo, estão presentes outras quatro cooperativas de produtores do arroz orgânico, saturando o mercado regional.

A COOPERVALE também não tem alcançado um dos seus principais objetivos que foi um dos estímulos para criação da cooperativa: levar à sociedade de maneira mais ampla produtos mais sustentáveis, como os orgânicos, e também a preços acessíveis.

Diante deste contexto, a COOPERVALE necessita dos seus conhecimentos como gestor sobre as possibilidades para alcançarem seus objetivos econômicos, quais seja a comercialização dos produtos a preços justos para a cooperativa, mas acessíveis para os consumidores, e também em como realizar sua inserção em novos mercados sem prejudicar as outras cooperativas atuantes na comercialização do arroz orgânico. Assim, agora precisam compreender melhor sobre mercados.

Para auxiliar a COOPERVALE, deverão ser discutidas com direção e cooperados algumas questões, como: quais as formas de integração econômica possíveis? Quais os mercados de atuação da cooperativa atual? Já foi feita alguma parceria de cooperação com as demais cooperativas da região? A cooperativa compreende e tem atuado em mercados institucionais? Das políticas públicas que visam de algum modo auxiliar as cooperativas, mas, sobretudo as que possibilitam acesso à mercados, a cooperativa conhece ou já tem acessado alguma?

Não pode faltar

Desde a virada do século XX para o XXI, as informações começam a circular de maneira mais ágil, o acesso às notícias e informações, seja pela televisão ou pela internet, passou a ser em tempo real. Após a década de 1980, e principalmente na década de 1990, as economias nacionais tornam-se cada vez mais interdependentes (Da Silva, 2014) e “as empresas, os indivíduos, os movimentos sociais, e os governos nacionais e locais estão atualmente conectados a uma extensão rede de informações” (Barbosa, 2010, p.9), o que implicou em impactos econômicos, culturais e políticos na sociedade como um todo. É o fenômeno da globalização. O termo está nos noticiários, nas reuniões de trabalho ou familiares, mas o que ele significa?

Barbosa (2010, p.12-13) caracteriza globalização pela expansão dos fluxos de informações e “atingem todos os países, afetando empresas, indivíduos e movimentos sociais – pela aceleração das transações econômicas – envolvendo mercadorias, capitais e aplicações financeiras que ultrapassam as fronteiras nacionais”, e, também, “pela difusão de valores políticos e morais em escala universal”. Neste sentido, no mundo globalizado as distâncias temporais e

geográficas tornam-se menores. A globalização econômica possui quatro esferas, sendo: comercial, produtiva, financeira e tecnológica (Barbosa, 2010). E, embora os mercados estejam cada dia mais abertos, "globalizados", a globalização tem seus limites, e nestes limites observam-se um tipo próprio de integração econômica.

Para compreendermos como se dá a economia da integração, a integração aos mercados e como se colocam as cooperativas, precisamos antes compreender os diferentes níveis de integração. Coelho (2003) destaca que são três os níveis, sendo a integração nacional, que diz respeito a que ocorre dentro das fronteiras nacionais, entre as regiões de um país; a integração internacional, que integra economias de diversos países, ultrapassando fronteiras nacionais; e a integração universal, que diz respeito à integração em espaço econômico único de todas as nações. Não há o que podemos chamar de integração universal, que compreenderia a perfeita globalização, pois existem entre os países barreiras comerciais, taxações sobre as importações e, ainda, impedimentos legais que barram a participação de empresas estrangeiras em determinados segmentos, por exemplo. O que nos resta é a integração econômica internacional e nacional. Na integração internacional, ocorre assumindo diferentes formas, ou etapas, que são: zona preferencial de comércio; zona de livre comércio; união aduaneira; mercado comum; união econômica; e união política.

A zona preferencial de comércio é o nível mais básico, em que dois ou mais países assinam acordo de tratamento preferencial, com vistas a aumentar o potencial de comércio entre eles. Nesta etapa são três características principais, como: limitado o número de produtos e margens preferenciais de imposto de importação, e além do interesse comercial, o acordo traz componente político, uma vez que sinaliza preferência dada a determinado país; não é necessária proximidade geográfica entre os países; e a terceira característica é que acordos preferenciais "não pressupõem ações paralelas de coordenação de políticas entre os países participantes" (NEVES, 2013, p.4).

A área de livre-comércio, próxima etapa, corresponde a um nível mais avançado de preferências comerciais, e ocorre quando os países membros eliminam as tarifas aduaneiras nas transações entre

si, mesmo mantendo independência das transações com terceiros, ou seja, são eliminadas as barreiras tarifárias de importação ou exportação apenas entre membros (Mendes, 2012). Nesta etapa, os objetivos básicos são centrados na facilitação de negócios entre países membros e, para evitar que um país do acordo importe de um terceiro algo e se beneficie ao exportar esse produto para um país do acordo, sem taxas, é fixada uma “regra de origem”. A regra estabelece que deverá ser na ordem de 60% a parte do valor adicionado do produto que deverá ocorrer em um dos países-membros, e “será considerado como produzido na área [...] aquele produto em relação ao qual for comprovado que um percentual elevado do seu processo produtivo teve lugar em um dos países participantes” (NEVES, 2013, p.5).

Outra etapa é a União aduaneira, em que os países-membros eliminam as tarifas aduaneiras quando realizam transações entre si, como também ocorre na área de livre-comércio, mas aqui os países membros estabelecem uma política comum quando tratam com países não membros, como a “tarifa externa comum” (MENDES, 2012, p. 138). Com a política comum, a regra de origem citada anteriormente deixa de fazer sentido, pois, “a entrada de produtos externos em qualquer dos países participantes pagará o mesmo nível de impostos” (NEVES, 2013, p. 7).



Refleta

Um acordo de preferência comercial, como dito, não requer proximidade geográfica. Mas e quando falamos da formação de uma área de livre-comércio ou união aduaneira? Faz mais sentido que ocorram entre países vizinhos?

Cada etapa, além de reproduzir o que há na anterior, acrescenta algo novo, dá um passo à diante. Assim, a próxima etapa, o mercado comum, apresenta o que temos na união aduaneira, mas dá um passo à frente. Pois, além de livre circulação de mercadoria, tarifa externa comum e políticas (cambial, fiscal e monetária) haverá também “plena mobilidade de fatores de produção entre os países” (Neves, 2013, p.8). Neste sentido, procura-se eliminar os entraves do fluxo de fatores produtivos “em especial a circulação

de capital e mão de obra” (Mendes, 2012, p. 138). Tais alterações vão requerer dos países ajustes de legislações, além de aparato institucional comunitário.



Exemplificando

Supondo que um profissional do país A vá exercer sua profissão no país B, ambos os países componentes de um mesmo bloco econômico, será necessário normas e condições para que o profissional tenha assegurado seus direitos individuais como trabalhador, assim, os países do bloco terão de ter legislações trabalhistas mais homogêneas, como normas previdenciárias e procedimentos de justiça. Desta forma, o trabalhador terá seus direitos garantidos.

A união econômica ou união monetária, etapa seguinte, além de eliminar as restrições aos fluxos de mercadorias e fatores de produção, os países participantes do bloco procuram “harmonizar as políticas econômicas nacionais” (MENDES, 2012, p.138), diminuindo assim as disparidades entre as políticas macroeconômicas de cada país. Neves (2013, p.9-10) destaca que um elemento importante a ser considerado no comércio regional são os custos de transações no comércio, pois ao se converter na moeda do país uma moeda de curso internacional e depois na moeda do outro país parceiro, pode implicar em risco cambial, o que “dificulta a participação mais intensa de empresas de menor porte”. Neste sentido, a existência de uma moeda comunitária seria melhor do que a soma das moedas de cada país, pois teriam mais peso no cenário internacional. Mas, adotar uma moeda comum faz com que os países participantes tenham menor margem de liberdade nas políticas macroeconômicas, e justamente por isso diminuem disparidades entre essas políticas.

O último estágio de integração econômica entre países, portanto mais avançado, é a integração econômica completa ou união política. Aqui, ocorre uma unificação completa das políticas econômicas entre os países-membros (Mendes, 2012) e, portanto, só é possível se os países consolidaram as diversas etapas anteriores de integração. Neste nível, de integração completa, “deixam de existir estados-nação individuais, e passa a haver a fusão das diversas unidades em um mesmo ente federado” (NEVES, 2013, p.9).



São muitos os blocos econômicos que praticam em alguns dos níveis a integração econômica. Alguns exemplos de blocos são:

- Acordo de Livre-comércio da América do Norte (NAFTA), que engloba os países do México, Canadá e Estados Unidos (NEVES, 2013), e também a área de Livre-comércio é a Associação das Nações do Sudoeste Asiático (SEAN), formada pelos países de Brunei, Camboja, Cingapura, Filipinas, Indonésia, Laos, Malásia, Mianmar, Tailândia e Vietnã, e também associação de Livre-Comércio Europeia (EFTA) do qual fazem parte Islândia, Liechtenstein, Noruega e Suíça (MYAZAKI et al., 2013);

- Embora seja o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), o MERCOSUL pode ser considerado um bloco na etapa de união aduaneira. Ele é composto por Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, além de países associados como Chile, Colômbia, Bolívia, Equador, Peru e Venezuela (MYAZAKI et al., 2013);

- União Europeia (EU) é bloco mais evoluído nas etapas de integração econômica, e atualmente está entre as etapas de união econômica e união política. Este grupo é formado por Alemanha, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Reino Unido, Dinamarca, Irlanda, Grécia, Espanha, Portugal, Áustria, Finlândia, Eslovênia, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta, Polônia, República Tcheca, Bulgária e Romênia (MYAZAKI et al., 2013), Chipre, Croácia, Luxemburgo (UNIÃO EUROPEIA, 2018).

Até aqui, compreendemos as principais formas de integração econômica internacional, no âmbito da integração econômica internacional. No âmbito nacional, ela pode ocorrer entre estados e municípios, por exemplo. Mas como as cooperativas se inserem na integração econômica?

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) atua com um conjunto de políticas no campo brasileiro, e podemos citar algumas ações que abarcam em especial as cooperativas, o cooperativismo. O ministério firma convênios com organismos internacionais e nacionais, assim como com instituições públicas e privadas, mas também organizações não governamentais, para que se gere agregação de valor, capacitação de profissionais envolvidos no campo, objetivando a redução das desigualdades. Neste sentido, existem duas frentes que se enquadram as ações

para cooperativas: intercooperação para acesso aos mercados e internacionalização de cooperativas.

A intercooperação é um dos princípios do cooperativismo que compreendemos na primeira unidade. Este princípio, como o próprio nome sugere, refere-se à cooperação entre as cooperativas, objetivando um trabalho conjunto entre elas, sejam por estruturas internacionais, nacionais ou locais (KOZEN; OLIVEIRA, 2015).

A intercooperação pode ocorrer por redes de intercooperação, com integração horizontal ou vertical. No primeiro caso, integração horizontal, inicia-se pela base, que corresponde à atuação tanto de cooperativas do mesmo ramo ou de ramos diferentes. Neste sentido, podem-se citar as cooperativas agropecuárias em que seus cooperados podem também serem cooperados de cooperativas de crédito. Quando do mesmo ramo, a intercooperação pode ocorrer entre duas cooperativas singulares de determinado ramo. Lembrando que cooperativas singulares são aquelas de primeiro piso, e conforme a Lei das Sociedades Cooperativas é constituída por "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". Quando a intercooperação é integração vertical, ocorre com cooperativas de segundo e terceiro piso, sendo essas as cooperativas centrais e federações de cooperativas e confederações, que conforme a mesma lei, são centrais ou federações "as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares" e, são confederações de cooperativas as "constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades" (BRASIL, 1971, art. 6º).

Estas duas formas de intercooperação, horizontal ou vertical são, de fato, feitas dentro da perspectiva de redes. Em nível de integração em redes de centrais, por exemplo, uma das vantagens é o fim da concorrência e inadimplência, visto que a comercialização ficará concentrada na central, objetivando ganho de escala e redução de custos (Konzen; Oliveira, 2015). Mas, embora venha com essas vantagens, ocorrem também dificuldades, como "interesses diferentes entre cooperativas", a "remuneração ou não pelo uso do direito da marca das associadas", temor por parte dos associados do desaparecimento da sua cooperativa, mas também de dirigentes com a diminuição dos cargos (KONZEN; OLIVEIRA, 2015, p. 49).

Apenas por meio de intercooperação de redes de centrais, as cooperativas já avançam no acesso a novos mercados, porém pode-se fazer isso também por redes de consórcios. Nas redes de consórcios ocorre uma integração por meio de união contratual entre cooperativas, sendo a finalidade de ação conjunta comercialização, aquisição de insumos, redução dos custos, competitividade e distribuição de produtos (MDIC, 2015). Ainda neste sentido, um processo que faz com que as cooperativas acessem novos mercados é a internacionalização, como é o caso das cooperativas do agronegócio atuantes na produção de *commodities* para exportação.

Para que a internacionalização ocorra e para que as cooperativas brasileiras venham a acessar mercados internacionais ou até mesmo, se implantarem em outros países, o princípio da intercooperação é indispensável. No Brasil, o acesso aos mercados internacionais pelas cooperativas do agronegócio, que exporta basicamente *commodities*, terá escala para reduzir os custos, assim como para obter preços competitivos e viabilizar contratos que exigem volumes mínimos, que fez a intercooperação uma necessidade. Se os produtos comercializados pelas cooperativas forem de especialidade, ou seja, de comércio justo e orgânico, por exemplo, a intercooperação será necessária para que viabilizem os custos de certificação (MDCI, 2018).

Assim, se uma cooperativa singular visa à comercialização de *commodities* para o exterior, se integrando a novos mercados ela poderá se juntar a outras cooperativas, formando uma central de cooperativas, potencializando seu poder de comercialização. Isso corre principalmente com as cooperativas ligadas ao agronegócio, pois são elas que atuam quase que totalmente no setor de *commodities*, em especial com soja, milho, carnes de suínos e aves.



Pesquise mais

Um dos blocos econômicos situado nas américas é o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e, por meio deste bloco de integração econômica, também existem propostas para avançar em cooperativas do bloco. Neste sentido, essa se configura como uma das formas de internacionalização, assim, como gestor, conhecer mais sobre essas possibilidades se configura como uma formação mais completa.

Diante disso, para saber mais sobre as cooperativas do MERCOSUL, recomendamos a leitura do texto **Estatuto de Cooperativas do MERCOSUL aprovado pelo Parlamento**, disponível em: <<https://bit.ly/2v5F4xc>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

Além do MERCOSUL, que tem influência nas cooperativas, sugerimos a leitura do texto **Cooperativas de crédito, integração macrorregional e ameaças sistêmicas diante da crise financeira internacional**, p. 6-12, disponível em: <<https://bit.ly/2uLcUrZ>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

Outra forma de ampliar o acesso a novos mercados para as cooperativas é por meio do acesso de mercados institucionais. As políticas públicas são uma forma de promover mercados institucionais, sobretudo para o acesso de cooperativas da agricultura familiar.

Neste sentido, de mercados institucionais promovidos por políticas públicas, se destacam dois programas em especial, que trouxeram oportunidades de acesso aos mercados para as cooperativas da agricultura familiar, como é o caso Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Se partimos da base de que uma política pública leva em consideração enfrentar um problema público, ela visa estabelecer um cenário que existe uma situação atual não desejada e caminha na direção a uma situação ideal possível (Secchi, 2010). Assim, esses programas vieram para realmente atender o público de agricultores, principalmente, por meio da oferta de novos mercados.

O PAA foi instituído pelo art. 19 da Lei nº 10.696/03, e tem entre suas finalidades incentivar a agricultura familiar, promovendo o acesso a alimentação adequada às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, mas pautado na inclusão social e econômica (BRASIL, 2003; BRASIL, 2012). O programa, que é operacionalizado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) é acessado pelos agricultores familiares, individual ou coletivamente, porém, o programa tem estimulado o acesso por meio das associações e cooperativas, e assim incentivando a formação de novas organizações, mas também o fortalecimento das existentes. O programa funciona basicamente na compra dos produtos agropecuários dos agricultores familiares que,

posteriormente, são distribuídos para pessoas em situação de insegurança alimentar ou para formar estoques estratégicos de alimentos, mantidos pela Conab (MATTEI, 2007).

Essa política é considerada inovadora, pois ela traz no âmbito nacional diversas mudanças, como a desburocratização do processo de aquisição de produtos da agricultura familiar para atender programas públicos, com a dispensa das regras de licitação dispostas na Lei 8.666/93 (MATTEI, 2007), que permite que os produtos adquiridos tomem como base os preços de referência, ou seja, leva em conta diferenças regionais, adequado portanto a realidade da agricultura familiar (SCHMITT; GUIMARÃES, 2008), e compra produtos orgânicos com acréscimo de 30% dos preços, frente aos produtos não orgânicos (TRICHES; SCHMITT, 2015).

Ou seja, quando uma associação ou cooperativa acessa o programa e os produtos a serem comercializados são orgânicos, a organização receberá pelos produtos um valor diferenciado, em que os produtos receberam acréscimo de 30% do valor em relação a um produto que não seja orgânico. O PAA possibilita que as cooperativas formem seus estoques, realizando a comercialização em conjunturas de mercados mais favoráveis, assim, obtendo pelos produtos preços adequados também (SCHMITT; GUIMARÃES, 2008).

A outra opção de mercado institucional, que também é destinado a estimular as cooperativas da agricultura familiar, é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que foi criado em 1981 e, embora seja uma das políticas mais antigas do país, quando a segurança alimentar é apenas a partir da Lei nº 11.947/09 que a política ganha amplitude. A partir da lei, se institui que no mínimo 30% dos recursos repassados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) sejam adquiridos da agricultura familiar, em que essa compra pode ser de organizações da agricultura familiar, como as cooperativas (BRASIL, 2009).

O programa se utiliza dos repasses do governo federal aos estados, municípios e escolas federais, para cobrir a alimentação por 200 dias letivos, de todos os alunos matriculados na rede ensino, sendo a fiscalização feita por meio do FNDE, dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU), além da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério Público. São atendidos com os alimentos creches; pré-escolas; escolas indígenas

e quilombolas; ensino fundamental e médio; educação de jovens e adultos; e ensino integral. A aquisição dos produtos poderá ocorrer por meio de chamada pública, não sendo necessário processo licitatório, visando facilitar o processo e buscando o atendimento da alimentação escolar com alimentação saudável e adequada, por meio de alimentos variados (FNDE, 2018). E, visto que todos os municípios do país deverão comprar os 30% desses produtores, esta política abre para as cooperativas da agricultura familiar a oportunidade de acessar um grande mercado institucional.

Outra política é o Programa Nacional de Fortalecimento do Cooperativismo e Associativismo Solidário da Agricultura Familiar e Reforma Agrária (COOPERAF) que, levando em conta que a organização dos produtores é fundamental para que estes acessem mercados, bem como os mercados institucionais e de compras públicas, ofertou qualificação em gestão para cooperativas. Neste sentido, as organizações foram capacitadas para acesso dos mercados do PAA e PNAE (SAMBUICHI et al., 2017).

Sem medo de errar

A ampliação da atuação no mercado, ampliando a comercialização, se apresenta como um ponto de estagnação para algumas organizações cooperativas. No início desta unidade, foi-lhe apresentada a situação da Cooperativa do Vale Menor (COOPERVALE), que tem apresentado dificuldades neste sentido e, diante disso, a diretoria da cooperativa lhe procurou para uma consultoria.

A COOPERVALE atua na região do Vale do Castelo, que conta com outras quatro cooperativas de produtores de arroz orgânico, produto principal da cooperativa. Neste sentido, por ter no mercado regional uma oferta significativa do produto, seja ele arroz orgânico polido, integral ou parboilizado, a COOPERVALE não tem conseguido comercializar seus produtos devido à saturação do mercado. Diante deste contexto, a COOPERVALE buscou por seus conhecimentos, pois desejava orientação para alcançar seus objetivos econômicos, quais seja a comercialização dos produtos a preços justos para a cooperativa, mas acessíveis para os consumidores, e inserindo em novos mercados sem prejudicar as outras cooperativas atuantes na comercialização de arroz orgânico.

Diante do aprendizado desta seção, você compreendeu diferentes formas de integração de mercado, acesso aos mercados e também mercados institucionais e políticas públicas que favorecem ou potencializam a expansão e acesso a mercados das cooperativas. Neste sentido, no caso da COOPERVALE, esses aprendizados podem ajudar no seu auxílio na situação que ela vem enfrentando.

Ao compreender as principais formas de integração econômica, você compreendeu que quando esta é internacional as cooperativas podem ser beneficiadas pelos blocos econômicos entre países, porque podem ampliar sua atuação para estes novos mercados, porém, no caso da COOPERVALE, seria mais adequada a integração nacional, visto que até o momento tem atuado sozinha, não realizando cooperação nem com as cooperativas da região que está. Desta forma, ela pode optar pela integração por redes de intercooperação. A intercooperação, sendo o princípio do cooperativismo que estabelece que as cooperativas cooperem entre si, já mostra um caminho a ser seguido pela COOPERVALE. Assim, a COOPERVALE tem como opção para ampliar sua atuação no mercado e também conseguir avançar eficiência na oferta de produtos a preços acessíveis aos consumidores, intercooperar com as outras cooperativas. Neste sentido, elas não irão competir entre si, mas sim cooperarem e, por consequência, terão uma possibilidade de se fortalecerem. Portanto, deverá haver um esforço de comunicação e integração entre as cooperativas do Vale do Castelo, mesmo porque é possível que as outras cooperativas estejam passando pelos mesmos problemas da COOPERVALE. A formação de uma rede traz às cooperativas do vale ganho de escala, de integração entre as diferentes tecnologias utilizadas pelas diferentes cooperativas até o momento, mas, sobretudo, o fim da concorrência entre essas cooperativas e da inadimplência.

Uma alternativa para a COOPERVALE acessar novos mercados, conforme aprendemos no conteúdo abordado é o acesso a mercados institucionais, como os criados por políticas públicas, como é o caso da Política Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Nestas políticas, as cooperativas têm seu caráter coletivo valorizado, além de no caso da COOPERVALE os produtos, por serem orgânicos, recebem ainda incentivos financeiros, pois os produtos são remunerados por valores mais atrativos.

Mercado local: a fruticultura na merenda

Descrição da situação-problema

O enriquecimento da alimentação da população é de preocupação dos governos, em suas diferentes esferas, federal, estadual e municipal, mas também de organismos ligados à saúde, visto que existe relação comprovada entre alimentação adequada e saúde. Neste sentido, um dos grupos de alimentos importantes do qual muito se fala, mas nem sempre é alcançado o consumo mínimo, é o de frutas. Na região do Porto Central alguns produtores, incentivados pelo exemplo do produtor Carlos Peixoto que, buscando diversificar sua produção ampliou o pomar existente na propriedade, começaram a produzir frutas como manga, abacaxi, maracujá, banana, abacate, caju, goiaba, uva, laranja e jaboticaba há pouco mais de quatro anos, e diante da proximidade entre os produtores, formaram a Cooperativa do Porto Central (COOPOTRAL). Na região de atuação da COOPOTRAL, que correspondia a três municípios, ela já havia se estabelecido como uma das principais fornecedoras de frutas, mas agora a cooperativa almeja acessar outros mercados, mas na mesma região. O senhor Peixoto, sempre atento à novas informações e possibilidades, ficou sabendo que as cooperativas podem vender seus produtos para o Estado, por meio de alguns programas, podendo assim ampliar as vendas atuais. Mas, ele não sabe exatamente como a COOPOTRAL pode comercializar para esses mercados. Desta forma, ele entrou em contato com você para apresentar essa e talvez outras possibilidades de novos mercados para a atuação da cooperativa. Como a COOPOTRAL pode comercializar por meio de mercados institucionais?

Resolução da situação-problema

Como gestor, você deverá avaliar se realmente o mercado de atuação nos três municípios de atuação da COOPOTRAL já está saturado, mas se isso for de fato uma realidade ou não, você deverá apresentar as possibilidades de mercados institucionais para a cooperativa. Os produtos por eles ofertados, as frutas, tem potencial ainda maior quando se fala de mercados institucionais, como é o caso

do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), assim, você pode sugerir estes dois programas, em especial o PNAE, pois todas as prefeituras deverão adquirir ao menos 30% de agricultores familiares, de preferência de agricultores locais, e como o PNAE é produtos adquiridos para a merenda escolar, as frutas apresentam peso ainda maior, visto que as escolas devem ter cardápio diversificado para alimentação dos alunos atendidos. Assim, a COOPERTRAL deverá estar atenta aos editais de chama pública das prefeituras na sua área de atuação para concorrer a entrega de produtos ao programa, desta forma, ao serem contemplados, a cooperativa terá a sua disposição uma nova possibilidade de mercado, para escoamento de seus produtos, como consequência atuando na oferta de produtos no âmbito local, mas também na geração de renda para seus cooperados.

Caso as prefeituras da região pretendida pela COOPERTRAL não abrirem chamadas públicas para aquisição dos 30% dos produtos da agricultura familiar, como determina a lei, a cooperativa poderá acionar o Conselho de Alimentação Escolar (CAE) que é responsável pelo controle social do programa, questionando paralelamente o poder público local sobre a abertura da chamada pública. Os órgãos superiores responsáveis pela fiscalização do programa são Ministério Público e Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), e podem ser acionados a qualquer tempo para que se verifiquem irregularidades na execução do programa.

Faça valer a pena

1. Atualmente, com o fenômeno da globalização, a ocorrência da integração econômica entre países é grande. Entretanto, essa integração pode ocorrer a partir de diferentes etapas, embora cada etapa simbolize um passo a diante em relação à etapa anterior.

Neste sentido, uma das etapas da integração econômica compreende a eliminação das tarifas aduaneiras, determinação de uma preferência comercial, mas também o estabelecimento de políticas que se aplicam a todos os países-membros. Das etapas listadas a seguir, qual corresponde a correta?

- a) Área de livre comércio.
- b) União política.

- c) União aduaneira.
- d) Mercado comum.
- e) Zona preferencial de comércio.

2. O acesso de mercados internacionais pelas cooperativas, que é uma parte da chamada internacionalização das cooperativas, pode ocorrer com cooperativas singulares, mas também com cooperativas centrais ou federações de cooperativas. No entanto, no caso das centrais, um dos princípios do cooperativismo tem destaque, tornando-se indispensável.

Qual das alternativas a seguir corresponde ao princípio do cooperativismo indispensável, do qual fala o texto base?

- a) Gestão democrática.
- b) Participação econômica.
- c) Autonomia e independência.
- d) Intercooperação.
- e) Interesse pela comunidade.

3. A Cooperativa de Produtores da Mariana (COOPERMARI) é formada por agricultores familiares produtores de cenoura e nabos orgânicos, e além de abastecer os mercados do município na qual tem sede, a cooperativa também atende aos municípios vizinhos. O produtor Jeferson ouviu falar que é possível acessar mercados onde seus produtos são adquiridos diretamente pelo governo, por meio da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Em conversas na secretaria da agricultura do município foi informado que sendo os produtos orgânicos, ao acessar essa política os agricultores poderiam receber 30% a mais pelo produto.

Na situação hipotética descrita, a prefeitura informou ao agricultor que de fato há uma política pública em que produtos orgânicos poderão receber 30% a mais em relação aos não orgânicos. Qual das alternativas a seguir corresponde à política correta?

- a) Programa de Aquisição de Alimentos.
- b) Política Nacional de Alimentação Escolar.
- c) Programa de Alimentação nas Escolas.
- d) Programa Nacional de Garantia de Preço Mínimo.
- e) Programa Nacional de Fortalecimento do Cooperativismo e Associativismo Solidário da Agricultura Familiar e Reforma Agrária.

Seção 3.2

Fatores econômicos das cooperativas

Diálogo aberto

Caro aluno,

Diante de um ambiente competitivo, as cooperativas se mostram organizações capazes de eficientemente organizarem seus recursos, estabelecer diferencial frente as outras organizações por serem organizações de pessoas, baseada principalmente na cooperação e por não visar lucro. No entanto, não estão essas organizações excluídas da necessidade de constituir capital ou de estarem sujeitas a extinção no tempo. Neste sentido, uma cooperativa deverá organizar seus recursos e estabelecer estratégias para que seu capital seja adequado à realização da prestação de serviços aos cooperados, o que de fato configura aspecto basilar em uma cooperativa. A correta capitalização de sociedade cooperativa poderá também influenciar na sua capacidade de permanecer atuante, bem como não adequadamente tratado, o tema capital poderá ser o fim de uma cooperativa.

Na sua atuação como gestor, você prestou consultoria a Cooperativa do Vale Menor (COOPERVALE) que não estava conseguindo realizar seus objetivos econômicos e não econômicos, uma vez que seus cooperados estão insatisfeitos com a atuação da cooperativa. Neste sentido, você propôs que a cooperativa buscasse outros mercados, por meio do acesso de políticas públicas, mas também passasse a cooperar com outras cooperativas, fazendo valer o princípio cooperativo da intercooperação.

Neste momento, novamente a COOPERVALE necessita dos seus conhecimentos. Como você deve recordar, a cooperativa atua representando produtores de arroz orgânico polido, integral e parboilizado, e possui atualmente 70 produtores cooperados. No entanto, a cooperativa pretende fazer investimentos em tecnologia na área de industrialização, para passar a produzir farinha de arroz, além de fornecer ao mercado produtos com melhor qualidade, mas, sobretudo, a cooperativa busca melhor atender aos seus

cooperados, ou seja, a cooperativa pretende avançar no seu ciclo de vida. Porém, para fazer os investimentos necessários, a cooperativa deverá se capitalizar e, até o momento, a direção da organização não vê opções para conseguir essa capitalização, e é neste sentido que mais necessitam de seu trabalho.

E aí gestor, vamos auxiliar a COOPERVALE a se capitalizar para conseguir realizar os investimentos que pretende? Para tanto, algumas questões devem ser levadas em consideração. Qual a estrutura do capital da cooperativa? Em qual ciclo de vida a cooperativa se encontra? A cooperativa deverá investir no fortalecimento da cooperação para atingir a capitalização?

Não pode faltar

Sendo o cooperativismo uma forma de somar forças, somar capacidades dentro de um mundo de concorrência, iniciativas cooperativistas comumente surgem em momentos de dificuldade. Mas superando dificuldades, as cooperativas têm desenvolvido um papel coordenador na sociedade, imprimindo sua marca e apresentando resultados econômicos e sociais cada vez mais expressivos. E, para compreender esse papel coordenador que representam, pode-se destacar, como bem colocou Polônio (2004, p. 50), que essas organizações não visam “somente à maximização das receitas, eliminando intermediários na cadeia produtiva e distributiva de bens e serviços ao mercado”, mas substancialmente, buscam “a redução dos recursos aplicados pelos cooperados, quando comparados com os recursos que seriam necessários para que operassem isoladamente”. Neste contexto, a ajuda mútua é que viabiliza a cooperativa, está no seu cerne e, justamente é por tal fator que tem avançado como modelo de inovação e liderança, mas também é por meio deste que se justifica economicamente. E, na era da tecnologia, conhecimento e informação, sob pena de não sobreviverem, as sociedades cooperativas necessitam também apresentar resultados econômicos para por fim, cumprir sua função social – qual seja ela –, com eficácia (SALES, 2010) e atender aos seus cooperados.

Para Sales (2010), a prática do cooperativismo é um contraponto entre os extremos do socialismo e do capitalismo, pois cria uma forma de emancipação e resgate da cidadania social e econômica. MEINEM; DOMINGUES; DOMINGUES (2002, p.13)

têm pensamentos que se assemelham, pois, para os autores, as sociedades cooperativas “respeitam, ainda, de um lado, as diretrizes básicas do capitalismo, porquanto para obterem seu espaço, têm de competir com qualidade e eficiência com as empresas convencionais”, mas também propiciam “agregação de renda aos titulares dos “empreendimentos” através delas”.

Assim, em um mundo em que somos direcionados a competir e não cooperar, as sociedades cooperativas são um tipo de organização alternativa. Em um mundo globalizado, uma nova forma de ação, como é a das cooperativas, desponta e demonstra ser uma alternativa plausível para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade. Neste sentido, organismos internacionais que congregam diferentes nações, têm atuado para ampliar o alcance do cooperativismo, como é o caso da Organização das Nações Unidas (ONU). Em 2012, a assembleia geral das Nações Unidas declarou o Ano Internacional das Cooperativas das Nações Unidas, que é um marco do papel coordenador das cooperativas. Naquele momento, após cinco anos de turbulência financeira em que economias desenvolvidas permaneciam em estado de crise, as cooperativas, por oferecem uma esperança e clareza de orientação aos cidadãos, era um único modelo capaz de fornecer recursos econômicos sob controle democrático (MILLS; DAVIES, 2013).

Neste sentido, o modelo cooperativista é “comercialmente mais eficiente e uma eficaz forma de fazer negócios que cobrem um largo espectro das necessidades humanas, dos horizontes temporais e dos valores subjacentes à tomada de decisões” (Mills; Davies, 2013, p. 2) e, por essa razão, se justifica no campo econômico. Como já se tinha a pretensão, o ano internacional das cooperativas visava dar visibilidade às cooperativas, dar visibilidade ao setor até 2020, e o documento base da assembleia geral das Nações Unidas marcou o início de uma campanha. Era base do documento aprovado que a forma cooperativa de negócio se tornasse “líder reconhecido em sustentabilidade econômica, social e ambiental”, além do modelo ser preferido pelas pessoas e ser o tipo de “empresa” de mais rápido crescimento (MILLS; DAVIES, 2013, p.3).

Mas por que as cooperativas se configuram de fato como organizações melhores? No documento norteador “Plano de Ação para uma Década Cooperativa” são traçadas algumas estratégias

para que até 2020 o cooperativismo se estabeleça ainda mais no mundo. Esse documento demonstra por meio de cinco elementos – participação, sustentabilidade, identidade, quadros legais e capital – as organizações cooperativas que se destacam como organizações melhores, no sentido de serem mais capazes de atuar em espaços de crise e oferecer alternativas viáveis para esses momentos. A delimitação destes aspectos que fazem essas organizações despontarem entre as demais, como as cooperativas que oferecem aos indivíduos *participação* em função da propriedade, “tornando-os inerentemente mais empenhados, mais produtivos e, ao mesmo tempo, mais úteis e relevantes no mundo contemporâneo” (MILLS; DAVIES, 2013, p. 4), mas também, porque oferecem um modelo negocial criador de maior *sustentabilidade* econômica, social e ambiental. O modelo negocial que propõe colocar as pessoas no cerne do processo decisório traz à economia um jogo mais limpo, objetivando desenvolver uma identidade externa, sendo a *identidade* definida pelos valores fundamentais e princípios cooperativos. A diante, tem-se um *quadro legal*, pois todas as cooperativas se inserem num sistema jurídico que dispõe de um quadro legal, que irá desempenhar um papel determinante na viabilidade e existência das cooperativas, e ter quadros que garantam o crescimento do cooperativismo é portanto fundamental. Por fim, estas organizações devem garantir *capital* para criar-se, crescer e prosperar, mas, sobretudo aqui, é capital cooperativo para que o controle permaneça com os membros (MILLS; DAVIES, 2013).



Refleta

Sendo os indivíduos direcionados a atuarem em competição, o cooperativismo e seus princípios serão capazes de gerar uma mudança profunda no ambiente social, a ponto destas organizações serem maioria no cenário econômico e social?

Uma vez que o cooperativismo é reconhecido como forma democrática para superação de problemas socioeconômicos, ele se expande cada vez mais rápido. No Brasil, as cooperativas têm sua atuação por meio de treze ramos diferentes, a saber: agropecuário; consumo; crédito; educacional; especial; habitacional; infraestrutura;

mineral; produção; saúde; trabalho; transporte e turismo; e lazer. No ramo agropecuário, as cooperativas são responsáveis por quase 50% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola no país, envolvendo mais de um milhão de pessoas (MAPA, 2017). Mas além do agropecuário, os demais ramos do cooperativismo no Brasil têm expressividade, como se pode observar na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 | Cooperativas, cooperados e empregados no cooperativismo brasileiro

Ramos	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.555	1.016.606	188.777
Consumo	147	2.990.020	14.056
Crédito	976	7.476.308	50.268
Educacional	279	50.847	3.966
Especial	8	315	9
Habitacional	293	114.567	886
Infraestrutura	125	955.387	6.154
Mineral	79	57.204	187
Produção	257	12.494	3.458
Saúde	813	225.191	96.230
Trabalho	895	193.773	1.580
Transporte	1.205	136.425	11.209
Turismo e Lazer	23	1.823	15

Fonte: adaptada de OCB (2018).

Sendo as cooperativas, organizações tão significantes do ponto de vista de gerar desenvolvimento socioeconômico, devemos compreender aspectos de como se estabelece o capital dessas organizações.

A estrutura de capital das cooperativas, para ser compreendida, deve levar em conta que essas são organizações são autogestionárias,

ou seja, são seus próprios cooperados e dirigentes que assumem a gestão da cooperativa, não havendo necessidade de intervenções neste sentido, como a intervenção estatal. Para a formação do capital da cooperativa, deve-se considerar as quotas parte de capital (capital social) e que essas organizações não visam lucro. Consideradas essas duas particularidades das cooperativas, avançamos destacando que a estrutura de capital considera o índice de endividamento que relaciona duas fontes de recursos da cooperativa: se é capital próprio ou se é de terceiros; o índice indica se a empresa utiliza mais recursos de terceiros ou mais recursos próprios (SCHMITK et al., 2011).

Mas antes, devemos levar em consideração alguns aspectos, como o que destaca a Lei das Sociedades Cooperativas (Lei nº 5.764/71) ao definir as cooperativas como organizações de pessoas, e não de capital, e determina "variabilidade do capital social representado por quotas-partes", bem como que o estatuto da sociedade deve indicar "o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo integralização das quotas-partes, bem como, as condições de sua retirada" pelo associado (BRASIL, 1971, art.4 e 21). No entanto, o novo Código Civil Brasileiro traz "variabilidade, ou dispensa do capital social" além de manter "limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar" (BRASIL, 2002, art. 1.094). Neste sentido, passa a ser admitido que uma sociedade cooperativa seja constituída sem capital social (Polônio, 2004), o que não quer dizer que necessariamente será, mas existe a possibilidade.

Do ponto de vista econômico, Polônio (2004) destaca que, embora o capital social não seja o elemento de maior relevância nas sociedades cooperativas, como é nas sociedades de capital, e, ainda que sociedades cooperativas não visem lucro, é difícil admitir que opere sem capital, pois incorrem custos e despesas iniciais na constituição da sociedade e, não havendo capital social, as cooperativas dependerão de ajuda externa, ou filantropia. Para o autor, é como se um "dispositivo legal pudesse modificar a ordem natural dos acontecimentos do mundo", porque para o ele "a ajuda mútua dos associados, aportando recursos para viabilizar a cooperativa, é própria do espírito cooperativista" (POLÔNIO, 2004, p. 45).

O estatuto será responsável por determinar, conforme a Lei das Sociedades Cooperativas (Lei nº 5.764/71), o capital social

que “será subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário mínimo vigente no país”, além de que, nenhum cooperado poderá subscrever mais de 1/3 do total das quotas-partes (BRASIL, 1971, art. 24). As quotas-partes serão integralizadas pelo cooperado no momento da sua entrada na sociedade. Se assim o for determinado no estatuto, e esses serão os recursos mínimos para garantir o início das operações da organização, ou no caso de organização já constituída, os recursos arcam com custos e gastos das operações realizadas pela cooperativa ao servir os cooperados.



Assimile

A Lei das Sociedades Cooperativas traz algumas ressalvas no caso da integralização de quotas-partes, sendo a determinação de 1/3 do total das quotas não aplicável, no caso das sociedades que a subscrição for diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo de produto comercializado, beneficiado ou transformado. Outra ressalva é que as pessoas jurídicas de direito público que participem das cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações não estarão sujeitas ao limite de 1/3 do total das quotas-partes também. Além de que, é vedado as cooperativas qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital, bem como estabelecer vantagens ou privilégios financeiros ou não, seja para favorecer cooperados ou terceiros, exceto os juros de até 12% ao ano sobre o capital integralizado (BRASIL, 1971, art. 24).

Mas ainda assim, o capital social aos cooperados é pouco atrativo, pois nem o direito de voto está atrelado ao capital integralizado. Sim, a única “vantagem”, segundo Polônio (2004), é a distribuição de até 12% ao ano dos juros sobre o capital, mesmo que não corrigido monetariamente. Quanto às cooperativas de crédito, a Lei Complementar nº 130/09 dispõe em seu art. 7º que “É vedado distribuir qualquer espécie de benefício às quotas-parte do capital, excetuando-se remuneração anual limitada ao valor da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - Selic para títulos federais”, ou seja, estará o valor da taxa limitado à Selic (BRASIL, 2009, art. 7).



Exemplificando

Quando se destaca que o capital tem baixa atratividade, sendo que, nem o voto a ele está atrelado, diz respeito ao fato de que independente do capital integralizado por determinado cooperado, ele sempre terá poder de um voto, assim, se um cooperado detiver capital de 1x e outro cooperado capital de 6x, eles terão peso igual na hora de votar.

Então, até o momento compreendemos que, as quotas-partes correspondem parte do capital próprio. Podem compor também o capital da cooperativa, os fundos por ela estabelecidos, como Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) entre outros, ainda que não sejam mais obrigatórios (BRASIL, 2002).



Assimile

O capital da cooperativa, além das quotas-partes, é formado pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES). No entanto, o fundo que é formado com a aplicação do percentual de 5% das sobras líquidas da cooperativa, bem como dos resultados dos atos não cooperativos (Lei nº 5.764/71) passa a não ter mais obrigatoriedade de constituição a partir do novo Código Civil Brasileiro, podendo assim o fundo não ser constituído e, se constituído, poderá ser distribuído a qualquer tempo (BRASIL, 1971, 2002).

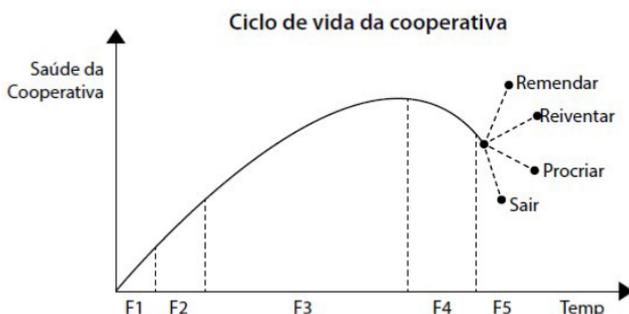
Mas existem outras formas de capitalização na cooperativa, como por meio de resultados financeiros positivos, em que a cooperativa gera sobras e estas compõem o capital da sociedade também. No entanto, como a distribuição de sobras é diretamente sentida pelos cooperados, e a ampliação delas decorrerá provavelmente da diminuição de benefícios aos cooperados, não é de fácil implementação. Outra forma de capitalização para as cooperativas é de os cooperados capitalizarem a cooperativa diretamente, que também é de difícil implementação, pois não há incentivos para que o cooperado o faça e, se ocorrer, provavelmente será em momentos de resultados não positivos da cooperativa, o que afetará os cooperados e, portanto, pode estimular a capitalização direta. Por fim, uma estratégia é recorrer ao mercado

financeiro, em especial aos bancos, como Banco do Brasil e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS), em busca de recursos e taxas de juros favorecidos. Porém, a busca por recursos no mercado financeiro ocorrerá apenas quando “os recursos próprios da cooperativa estão esgotados por falta de rentabilidade ou excesso de investimentos” e “não é possível alterar as margens de preços ou ainda a qualidade dos serviços oferecidos aos associados em decorrência, respectivamente, da concorrência de mercado e das exigências dos associados” (BIALOSKORSKI NETO; CHADDAD, 2005, p.4-5).

Mas, ainda que as cooperativas tenham apresentado resultados positivos, elas seguem o que podemos denominar ciclo de vida das cooperativas. As cooperativas durante sua existência passam por ciclos de vida, e os ciclos estarão intrinsecamente relacionados à saúde econômica e social da cooperativa. No estudo dos ciclos de vida das cooperativas, podemos citar Michael Cook, pioneiro ao pesquisar cooperativas em diferentes países (BOESCHE; SANTOS, 2014; PIVOTO et al., 2015; SOUZA, 2017).

Cook acreditava que com a industrialização as cooperativas teriam fim, e a industrialização agrícola seria agente de integração para produtores rurais. Mas ele observou que as cooperativas exerciam um papel econômico importante, e neste sentido identificou cinco fases/ciclos diferentes. Os ciclos de vida das cooperativas, como estabelecidos por Cook, podem ser visualizados na Figura 3.1. Sendo F1 justificativa econômica; F2 desenho organizacional ou design organizacional; F3 crescimento, glória e heterogeneidade; F4 reconhecimento e introspecção; e F5 escolha (BOESCHE; SANTOS, 2014).

Figura 3.1| Ciclo de vida da cooperativa



Fonte: Boesche e Santos (2014).

O primeiro ciclo, F1, de justificativa econômica, compreende as razões que levam à criação da cooperativa. É propriamente quando a cooperativa é criada, e essa criação dependerá de uma justificativa econômica. Entender essa fase é vital, pois nela se determina a cultura da organização, e auxilia na política e no funcionamento da instituição (BOESCHE; SANTOS, 2014). Nesta fase, Cook sugere que os cooperados criem a cooperativa para atender aos seus interesses, em especial, para reduzir os problemas originados pelas falhas do mercado (PIVOTO et al., 2015).

O segundo ciclo, desenho organizacional, corresponde a uma fase mais técnica. Nesta fase, se escrevem estatuto, discute-se a melhor forma de controlar a organização, o modelo de gestão, o organograma, sobre as sobras da cooperativa, como serão os contratos, entre outros (SOUZA, 2017). Esta fase é muito importante, embora pouco valorizada pelos cooperados (BOESCHE; SANTOS, 2014), sendo que se as cooperativas que não conseguem se estruturar nesta fase, deixam o mercado (PIVOTO et al., 2015).

O terceiro ciclo, crescimento, glória e heterogeneidade, corresponde às cooperativas que conseguem se estruturar expandindo suas atividades, área de atuação para atender mais cooperados, bem como realizar investimentos em estrutura administrativa e de processamento, sendo também nesta fase que a cooperativa apresenta problemas de governança (PIVOTO et al., 2015). Os conflitos são intensificados em especial sobre as sobras e o controle das decisões, pela necessidade de investimentos e, aqui, as cooperativas podem possuir mais complexidade em sua estrutura organizacional (SOUZA, 2017). Pode ocorrer também afastamento natural dos cooperados e uma forma diferente de enxergar a cooperativa, segundo Boesche e Santos (2014).

Na fase de reconhecimento e introspecção, os cooperados analisam as quase rendas que mais aparecem caso deixem a cooperativa, e são colocados na balança os custos e benefícios da existência da cooperativa (SOUZA, 2017). Portanto, é a hora de decisão, de introspecção, redirecionamento, planejamento e mudança de rumo (BOESCHE; SANTOS, 2014). Aqui, a cooperativa deverá identificar novos mecanismos de incentivo ao investimento, sobre o controle da organização, uma vez que se expandiu e tem três escolhas, basicamente: pode optar por sair do mercado; continuar

com a estrutura de governança que tem; ou modificar a estrutura de propriedade, ou seja, sobras e ao controle (PIVOTO et al., 2015).

No quinto e último ciclo, que corresponde à escolha, é onde a cooperativa deverá fazer novas escolhas para se manter viva, sendo que ela deverá remendar, reinventar-se, procriar ou sair da atividade (BOESCHE; SANTOS, 2014). Se optar por continuar no mercado, deverá rever sua governança, revendo também sua estrutura de capital a fim de se manter competitiva no mercado (PIVOTO et al., 2015). A cooperativa deverá repensar seus mecanismos de constituição e operação, a fim de se adaptar às necessidades dos cooperados no momento, e podem os cooperados também ter a opção de iniciar um novo negócio à parte da cooperativa, quase sempre sem deixa-la, empreendimentos de natureza industrial, integrando verticalmente o negócio dos produtores sócios (SOUZA, 2017).

Assim, durante o ciclo de vida das cooperativas, é possível observar, como destacam Boesche e Santos (2014, p.66):



a cooperativa nasce de um grande apelo social, tão forte são os laços que unem os associados, para depois ir se desenvolvendo economicamente. Aos poucos, vai se profissionalizando, encontrando o seu espaço, porém não pode perder o foco, que é o desenvolvimento econômico e social dos seus cooperados.



Pesquise mais

O ciclo de vidas das organizações pode ser analisado a partir da perspectiva de outras abordagens, além da de Cook. Neste sentido, sugerimos a leitura da subseção 2.3. Ciclo de vida organizacional: uma abordagem do modelo de Dickinson, páginas 25-30.

TINELLI, Jéssica Rocha. **Análise dos Estágios de Ciclo de Vida das Cooperativas de crédito no Brasil:** um estudo com base em variáveis de eficiência. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Econômicas). Universidade Federal da Fronteira Sul, Laranjeiras do Sul, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2Oo2Z3Q>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

Sem medo de errar

A Cooperativa do Vale Menor (COOPERVALE) deseja fazer investimentos para aumentar a tecnologia empregada no setor de industrialização da cooperativa, possibilitando, além de atender melhor seus cooperados, fornecer ao mercado produtos de melhor qualidade. Para tanto, a cooperativa deverá se capitalizar para conseguir realizar os investimentos.

Para se capitalizar a cooperativa deverá analisar como está sua estrutura de capital. Considerando a situação e a disposição dos cooperados, poderá aderir à determinada estratégia. Uma das possibilidades de capitalização é a cooperativa apresentar resultados positivos, que corresponderiam às sobras a serem distribuídas e, não sendo essas distribuídas, poderia ser investido na cooperativa. Porém, essa opção pode não ser considerada atrativa aos cooperados. Outra forma, que não diz respeito ao recurso que deixa de ser repassado para os cooperados, são novos recursos "requeridos", chamados de capitalização direta.

Na capitalização direta os cooperados investem diretamente na cooperativa por meio de integralização de mais quotas-partes. Essa possibilidade implicaria nos cooperados terem esse dinheiro para investir, o que pode não ser o caso. Pode-se também ampliar o número de cooperados da sociedade, o que, se determinado no estatuto que ele ao se associar deverá integralizar quotas-partes a cooperativa contará com mais recursos também. Aqui cabe lembrar que a legislação permite que sociedades cooperativas sejam formadas sem a necessidade de capital social, portanto, esse deverá estar determinado no estatuto da organização. A cooperativa poderá também optar por alterar as margens de preços ou a qualidade dos serviços prestados aos cooperados, muito embora essa opção não seja bem recebida no sentido de que poderá fragilizar mais os cooperados.

A última forma que a cooperativa terá para se capitalizar é recorrer ao mercado financeiro, neste caso, a organização poderá buscar recursos junto a banco públicos como o Banco do Brasil e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS) com taxas de juros favorecidos. Porém, essa alternativa apenas será uma opção se a cooperativa já estivesse realizado excessivos

investimentos ou apresentasse falta de rentabilidade. Assim, o ideal é que, como a cooperativa parece já haver atingido o ciclo de vida no estágio três, de crescimento, deverá ela aqui, também, se valer da cooperação e utilizar-se de elemento fundamental. A melhor forma é mobilizar os cooperados a investirem na cooperativa dentro da possibilidade, nas quotas-partes, mesmo que a integralização de quotas não traga ao cooperado o aumento da capacidade de decisão, pois continuará a ter poder de um voto, essa medida fortalecerá a cooperativa. E ainda, evitará recorrer ao mercado financeiro, antes mesmo de explorar melhor as opções.

Avançando na prática

Os recursos do investimento

Descrição da situação-problema

A Cooperativa Agropecuária do Oeste (COOPERAGRO) atua na região oeste do município de Carta Branca, tem atendido produtores rurais há quinze anos e conta com 300 cooperados ao seu quadro de membros. Na sua maioria, os produtores atendidos pela COOPERAGRO são produtores de soja e milho. A cooperativa tem realizado a comercialização dos produtos, basicamente na sua forma *in natura*, sem que haja nenhuma forma de beneficiamento. No entanto, em uma assembleia geral, os cooperados deliberaram que a cooperativa investiria na industrialização da soja e milho e, diante disso, a cooperativa realizou um grande investimento em infraestrutura. No entanto, como resultado imediato a cooperativa se viu sem capital por ter realizado excesso de investimentos para sua realidade. Ao ser contratado pela cooperativa, foi essa a situação que você se deparou. De imediato é necessário que a cooperativa amplie seu capital? Quais alternativas a cooperativa têm à disposição para ampliar seu capital?

Resolução da situação-problema

Diante da situação da COOPERAGRO observada por você, ao ser contratado pela cooperativa como uma agente capaz de apresentar

estratégias para que essa solucione, seu atual estado de capital, você, como gestor, poderá apresentar três possibilidades.

As estratégias que uma cooperativa poderão se utilizar na situação para ampliar seu capital são três, mas no caso da COOPERAGRO uma das possibilidades não se aplica. As estratégias são resultados positivos em nível que gerem sobras, ampliando o capital, mas como a cooperativa fez excessivo investimento, não dispõe no momento de sobras. Mas, ela poderá se valer ainda de outras estratégias viáveis ao caso. Pela capitalização direta dos cooperados, onde, os cooperados injetam dinheiro diretamente na cooperativa, ampliando as suas quotas-partes ou ainda a busca de recursos no mercado financeiro. Na primeira, como os cooperados estão diretamente interessados em que a cooperativa retorne com resultados financeiros positivos, podem eles optar por investir nela. Mas, pode também a cooperativa buscar recursos junto a bancos, o que pode ser até a melhor opção caso os cooperados não disponham de recursos para capitalizar diretamente a cooperativa e, os bancos como públicos, existem a possibilidade de taxas e preços favorecidos para sociedades cooperativas.

Faça valer a pena

1. A Cooperativa de Produtores de Santa Tereza realizou alguns investimentos necessários para manter-se competitiva no mercado, e posteriormente, necessitava de capitalização, mas não podendo alterar as margens de preços que oferece aos cooperados, tampouco alterar a qualidade dos serviços que são oferecidos para capitalizar-se, a cooperativa recorreu ao mercado financeiro, buscando recursos juntos aos bancos.

Se a cooperativa buscou o mercado financeiro e não tem possibilidade de alterar os preços e serviços ofertados, em qual situação ocorrerá a capitalização por meio do mercado financeiro, em detrimento de outras formas?

- a) Impossibilidade de capitalização direta e excesso de investimento.
- b) Falta de rentabilidade e impossibilidade de capitalização direta.
- c) Excesso de investimento.
- d) Falta de rentabilidade ou excesso de investimentos.
- e) Capitalização direta e falta de rentabilidade.

2. As sociedades cooperativas podem ser observadas tomando como base sua trajetória no tempo. Esta trajetória, por sua vez, pode ser delimitada por algumas fases. Um dos pioneiros no estudo de cooperativas, Michael Cook, delimitou essas fases em um conjunto de ciclos, o chamado ciclo de vida das cooperativas.

Os ciclos de vida das cooperativas, estabelecidos por Cook, são:

- a) Justificativa econômica, crescimento, glória e heterogeneidade, reconhecimento e introspecção.
- b) Pensamento cooperativo, justificativa econômica, desenho organizacional, crescimento, reconhecimento e introspecção e, escolha.
- c) Pensamento cooperativo, justificativa econômica, desenho organizacional, crescimento, glória e heterogeneidade, introspecção e, escolha.
- d) Justificativa econômica, desenho organizacional, crescimento, glória e heterogeneidade, reconhecimento e introspecção e, escolha.
- e) Justificativa econômica, desenho organizacional, crescimento, reconhecimento e introspecção e, escolha.

3. Organismos internacionais, como é o caso da Organização das Nações Unidas (ONU) estabelece em 2012, o Ano Internacional das Cooperativas das Nações Unidas. Neste momento, se estabelecia uma estratégia, um plano de ação, para que o cooperativismo se expandisse para além do espaço que já havia conquistado. O documento base, Plano de Ação para uma Década Cooperativa, traz cinco elementos do cooperativismo e, conferem a ele características diferenciadas frente às demais formas de atuação no mercado e na sociedade em si.

Dos elementos apontados pelo documento, qual corresponde ao que tornaria os indivíduos mais empenhados e produtivos, mas também mais úteis e relevantes no mundo contemporâneo?

- a) Participação.
- b) Sustentabilidade.
- c) Identidade.
- d) Quadro Geral.
- e) Capital.

Seção 3.3

Fatores institucionais das cooperativas

Diálogo aberto

Caro aluno,

No cotidiano, é possível que você já tenha observado transações e situações diversas em que nem sempre uma relação “ganha-ganha” é estabelecida e, neste sentido, tem-se que uma das partes pode apresentar comportamento de vantagem frente às demais. Porém, no caso das cooperativas, esse comportamento por parte dos cooperados e da cooperativa não corresponde à estrutura que uma cooperativa visa apresentar, pois são todos para todos. Na evolução das teorias econômicas, algumas se dedicaram a estudar como as instituições se organizam e quais os fatores que limitam sua atuação. Neste sentido, existem alguns mecanismos que podem colaborar para que os agentes possam atuar de maneira mais correta, em que os interesses dos diferentes atores sejam alcançados, mesmo porque manobras nas transações, sejam de cooperativas ou não, acarretam custos para a organização, além de tornarem estas menos eficientes frente aos outros agentes atuantes no mercado.

Lembra-se da Cooperativa do Vale Menor (COOPVALE) para a qual você foi chamado para uma consultoria? Pois bem, novamente essa organização precisa de seus conhecimentos. Como deve se lembrar, a COOPVALE atua representando produtores de arroz orgânico, e se antes ela buscava se integrar ao mercado e ampliar sua área de atuação e tecnologia, agora ela apresenta uma crise de “confiança” dos cooperados. À medida que a cooperativa cresceu, muitos cooperados passaram a fazer parte da cooperativa, mesmo porque a cooperativa estava buscando fazer investimentos e a forma que optou para tanto é a busca por novos associados. A sua gestão também se profissionalizou, no entanto, os cooperados embora satisfeitos com alguns resultados, não confiam na nova gestão da cooperativa, pois acreditam que os riscos assumidos pela nova gestão não correspondem aos que os cooperados estão dispostos. Além disso, grupos dentro da organização tem se formado, em que forças

distintas têm levado as votações da cooperativa a favorecerem mais determinados grupos organizados internamente do que a cooperativa como um todo, demonstrando comportamento oportunista. Além do que, alguns cooperados não têm honrado com o que se estabelece a maioria, justamente por estarem atentos a essa movimentação interna, se sentindo alguns, portanto, menos favorecidos diante dos demais.

Como gestor, você pode utilizar seus conhecimentos para que a COOPVALE retorne aos trilhos, atuando realmente como uma organização cooperativa, e não sendo mirrada por grupos minoritários. E aí, vamos ajudar a COOPERVALE?

Diante da situação da COOPERVALE, para que você auxilie a organização, deverá compreender algumas questões: qual a natureza institucional das cooperativas? Qual a origem dos custos de transação nas cooperativas segundo a economia dos custos de transação? A partir da economia dos custos de transação, quais mecanismos estão disponíveis para os custos? Na teoria da agência, no âmbito das cooperativas, como se demonstra o problema de agência e por que ele ocorre?

Não pode faltar

No pensamento econômico do final do século XIX, a economia institucional ganha lugar, sobre tudo, a partir dos escritos de Veblen, mas também, posteriormente, por Commons e Mitchell, autores da chamada Velha Economia Institucional (VEI) e, décadas após, na chamada Nova Economia Institucional (NEI), de autores como Coase, North e Williamson (Cavalcante, 2014). Veblen defendia uma ciência econômica que reconhecesse o processo evolutivo das instituições, opondo-se a teoria ortodoxa econômica, propondo explicações envolvendo uma cadeia de causa e efeito, sugerindo uma teoria dos instintos, no entanto, mais importante que os instintos seriam as instituições que ganhariam autonomia em relação aos instintos, moldando-os, entendendo-se assim, instituições como hábitos mentais (Cavalcante, 2014). Commons (1931 apud Cavalcante, 2014), tinha que as instituições são mecanismos por meio dos quais o controle coletivo é exercido e, neste sentido, desempenham função de resolução de conflitos com base em regras e punições quando há o descumprimento, assim, as instituições teriam papel instrumental de resolver conflitos sem recursos à força física e

provendo a regulação das relações sociais (conflito, dependência e ordem), implícitas nas transações.

Neste sentido, Commons identifica a transação como relação de propriedade, entendendo como um acordo coletivo e inicial entre indivíduos que “possibilitaria um sistema econômico capaz de produzir, distribuir e trocar mercadorias”, assim, a transação é uma unidade básica de análise (Cavalcante, 2014, p. 379). Por esse caminho, vem à Nova Economia Institucional, a partir da proposição do conceito de custos de transação de Coase (North apud Cavalcante, 2014). Ao questionar a teoria posta, a NEI considerará que apenas os mecanismos de preços não serão suficientes para explicar as ações dos agentes no mercado (Zylbersztajn, 1995), ou seja, o seu comportamento. Essa nova postura que a teoria trouxe privilegia a atitude racional nas escolhas dos indivíduos, atribuindo à cooperação e à coordenação as origens das instituições, ainda que a cooperação venha ser alcançada apenas para prevenção de conflitos (MENDES; FIGUEIREDO; MICHELS, 2008).



Assimile

O instinto sugerido por Veblen, além da ideia de um processo evolutivo, considera três instintos: instinto de artesanato, que diz respeito à tendência de implementação de incrementos tecnológicos; instinto familiar, “que inclinaria o sujeito a buscar a melhora de bem estar da família e da sociedade”; e o instinto de curiosidade, “que levaria o sujeito a produzir explicações coerentes do mundo” (RUTHERFORD, 1984 apud CAVALCANTE, 2014, p. 377).

Assim, antes de tudo, cabe denominar o que são instituições?

As instituições podem ser descritas como “as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as restrições elaboradas pelos homens que dão forma à interação humana” e, “em consequência, elas estruturam incentivos no intercâmbio entre homens, quer seja ele político, social ou econômico” (North, 1990, p. 3 apud Fiani, 2011). No âmbito das cooperativas, são instituições que se baseiam nos princípios cooperativistas, na postura voltada para cooperação e não para competição, em que todos são iguais perante a organização e, no interior das cooperativas estão

determinadas regras que determinam o que os membros poderão ou não fazer, bem como regras implícitas, da convivência dos cooperados, regras não escritas. E é neste sentido que North diz que as instituições são regras importantes, pois são como restrições “relativas ao que as pessoas podem fazer em seus relacionamentos em sociedade” (FIANI, 2011, p.3). Ou seja, o que é permitido nas relações entre cooperados, bem como entre eles e a cooperativa.

Azevedo (2000, p. 35) também abordou o papel das instituições, sobre o ponto de vista do ambiente institucional ou as macroinstituições que são “aquelas que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos” e as estruturas de governanças, que são “aquelas que regulam uma transação específica”. O autor destaca então que no nível micro institucional estará a economia dos custos de transação e em nível macro esse ambiente onde atuam as instituições.

Pensando nas cooperativas, elas atuarão no mercado, interagindo com outras instituições, mas conforme as regras desse determinado ambiente de atuação. Fiani (2011) já coloca que, no sistema econômico, as instituições são as organizadoras do sistema, bem como são elas que promovem o desenvolvimento em nível geral no sistema. As instituições, como regras, podem ser formais, mas também informais nesse ambiente institucional, sendo que são informais “as regras consolidadas pelo convívio social, que se cristalizam no hábito [...] respeitadas sem que os indivíduos se deem conta disso” ou ainda, “pela pressão de um grupo social sobre os seus membros, discriminando, ou mesmo punindo, quem quebra as regras (sem que haja a interferência do Estado)” (Fiani, 2011, p. 5). Por formais, entendem as que impõem obediência por meio da lei. Neste ambiente, os agentes envolvidos farão uso de mecanismos para regular essas transações ou estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985 apud AZEVEDO, 2000) para reduzir os custos de transação, dos quais falaremos mais adiante.



Exemplificando

Os custos de transações são os custos de elaboração e negociação dos contratos, custos de mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, custos de monitoramento do desempenho, custos de organização de atividades e custos de problemas de adaptação (AZEVEDO, 2000).

Exemplo de estruturas de governança são contratos de suprimento regular, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento, etc., sendo que, nenhuma estrutura de governança é superior às demais. Neste sentido, a eficiência que se apoia na adequação da estrutura de governança, em que a eficiência de um determinado sistema produtivo “não depende apenas da identificação de quão bem cada um de seus segmentos equaciona seus problemas de produção”, mas quando mais coordenado por os componentes do sistema, “menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menores custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor” (AZEVEDO, 2000, p.35).

A proposição de que o funcionamento dos mercados tem um custo, adicionou elementos à compreensão dos mercados e das organizações, permitindo também melhor compreensão das relações contratuais, formais ou informais entre as firmas, em que a firma é um conjunto de contratos entre agentes especializados, tendo o gerenciamento um custo (Zylbersztajn, 2002). As organizações podem atuar de modos diferentes e se organizarem de forma diferente. Uma das teorias da economia que fornece uma explicação da escolha do modo específico desta organização é a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), que além de fornecer “ferramentas para explorar as diferentes características desses modos de organização”, trará a existência de modalidades alternativas de organização para suportar transações (Menard; Nunes; Silva, 2014, p. 25).

A ECT, moldada por Williamson, considerou duas hipóteses comportamentais dos agentes: primeiro, que há limites em sua capacidade cognitiva (racionalidade limitada) para processar a informação disponível; segundo, assume-se que os indivíduos são oportunistas (Azevedo, 2000). Essas duas hipóteses em um ambiente complexo e imprevisível é a razão dos custos de transação (Mendes; Figueiredo; Michels, 2008), e estes custos dependem dos tributos das transações, como frequência, especificidade do ativo e incertezas. A racionalidade limitada não implica que os indivíduos sejam irracionais, “apenas sugere que estes possuem limitações computacionais e informações incompletas para realizar suas escolhas” assim, no mundo econômico, não podem existir os resultados ótimos diante dessa incapacidade computacional

(Cavalcante, 2014, p. 380). Assim como os agentes não conseguem “capturar o sistema econômico em sua completude, suas decisões necessitam de apoios, de regras existentes fora da mente dos indivíduos e ao menos relativamente independente deles”, o que significa que o processo de decisão de indivíduos apoia-se em instituições, pois são limitados cognitivamente (CAVALCANTE, 2014, p. 380).

Assim, a racionalidade limitada vai considerar que “os contratos são frequentemente incompletos, pois os agentes não são capazes de antecipar todos os eventos que podem suscitar a necessidade de correções nas condutas das partes” e “a coordenação das atividades econômicas não pode ser realizada ex ante, a partir de algum mecanismo de planejamento” (Pondé, 2007, p. 11), ou seja, antes que as atividades aconteçam. Quanto ao oportunismo, dirá respeito às ações dos indivíduos na busca do seu autointeresse, assim, o oportunismo partirá do princípio de um jogo não cooperativo, pois, um agente, ao deter informações sobre a realidade que não são acessíveis a outro agente, pode permitir que este não desfrutasse de algum benefício (Zylbersztajn, 1995). Nas cooperativas, o comportamento oportunista, pode levar os cooperados a buscarem apenas o seu bem individual, frente ao benefício do coletivo, da cooperativa, e levado pela racionalidade limitada, pode ter esse comportamento por não deter todas as informações à disposição.

Assim, o comportamento oportunista está associado à falta ou a incompletude das informações, que configura a procura por autointeresse (de maneira benigna), ao contrário de informações distorcidas (de maneira maligna) (SCHUBERT; WAQUIL, 2014). Cabe destacar que as cooperativas são muito sensíveis ao comportamento oportunista dos cooperados, pois os cooperados estão a utilizar benefícios gerados pela cooperativa, mas não necessariamente dão contrapartida, ou seja, tem comportamento oportunista. Além do mais, é necessário que haja transparência nas informações para com os cooperados, pois essa medida irá diminuir a assimetria informacional e aumentar a confiança entre os cooperados e a cooperativa, assim, é preciso intensificar a troca e o compartilhamento de informações (FERREIRA, 2014).



Schubert e Waquil (2014) aplicaram um modelo de análise dos custos de transação, as cooperativas de leite. Para os autores, a variável confiança é de fundamental importância. Neste sentido, para compreender melhor como essa variável, não presente no modelo analítico padrão, pode ser interessante ao analisar a Economia dos Custos de Transação, sugerimos a leitura da Seção 3, "A confiança como variável relevante", páginas 440-441, do material a seguir.

SCHUBERT, Maycon Noremborg.; WAQUIL, Paulo Dabdab. Análise dos Custos de Transação nas Cooperativas na Cadeia Produtiva do Leite no Oeste de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 16, n. 4, dez. pp. 435-449, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2LKE0Kd>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

Quanto aos atributos da transação, a frequência dirá respeito à recorrência ou regularidade, e é importante, pois, a partir desta, é possível construir a reputação dos atores envolvidos nas transações, sendo, portanto, possível estabelecer informações suficientes sobre o outro lado que com quem se estabelece um contrato (Schubert; Waquil, 2014). A incerteza é a variância, desconhecimento ou ainda, assimetria no aspecto informacional, gerando também limites de racionalidade entre agentes (Peroni, 2009), pois, em determinado ambiente, sempre haverá maior ou menor grau de incerteza, uma vez que, o comportamento dos atores não é "dado pela capacidade plena em mapear todas as opções e calcular todos os resultados", o que propicia a incerteza, forte relação com a racionalidade limitada e com o oportunismo (Schubert; Waquil, 2014, p. 437). A interação da cooperativa não apenas com seus cooperados, mas também com outros atores que se relaciona, poderá gerar menos custos diante da regularidade de transações. Incertezas entre os cooperados e as cooperativas podem ser atenuadas com contratos que minimizem ou visam eliminar a possibilidade de riscos que os cooperados não estejam dispostos a correr. No entanto, a especificidade dos ativos é, dentro da ECT, a de maior destaque, uma vez que envolve a relação mais próxima com a estrutura da firma, ou seja, "o capital que está investido e que acaba envolvendo custos diretos", sobre o estudo dos contratos, o conhecimento do quão reutilizável é um ativo e

qual nível de dificuldade de se realizar ajustes é de suma importância (Schubert; Waquil, 2014, p. 438). Os ativos são um indutor da forma de governança, uma vez que "ativos mais específicos estão associados à forma de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas" (Zylbersztajn, 1995, p. 24), assim, as especificidades dos ativos designa a "perda de valores dos investimentos no caso de quebras oportunistas dos contratos" (WILLIAMSON, 1996 apud ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 131). Um ativo específico, podemos citar o local, que ocorre, por exemplo, quando a exploração da cooperativa requer outra exploração complementar quanto a matéria prima, que esteja localizada próximo; física, que ocorre quando determinado produto exige um dado padrão de matéria prima que será necessário à produção (Williamson, 1996 apud Ferreira, 2014). Mas, com o custo de oportunidade muito menor para usos alternativos se uma transação terminar prematuramente, as partes valorizam a continuidade da transação, surgindo assim salvaguardas contratuais de apoio às referidas transações. Porém, na existência de "confiança, reputação e baixo ou insignificante oportunismo, os custos de transação são baixos" e apontam um cenário onde os contratos formalizados se tornam cada vez menos necessários (FERREIRA, 2014, p. 105).



Refleta

Por meio de uma sincronização e equidade de informações, o ambiente poderá ser mais estável, ocasionando minimização das incertezas dos agentes?

Mendes, Figueiredo e Michels (2008) destacam que são as diferentes combinações destes comportamentos e atributos que conduzem as diferentes formas de governança, que poderão ser de mercado, formas híbridas ou hierárquicas e, os agentes econômicos cientes dos custos de transação, bem como das limitações que estes trazem para o desempenho, escolheram a estrutura de governança mais capaz de minimizá-los. Assim, ECT delimita que, as estruturas de monitoramento e controle deverão ser desenhadas para que os agentes lidem com os riscos potenciais de rompimento de contratos, desenhos de estruturas especializadas para governar as transações, "a partir do tipo

de especificidade de ativos” (Zylbersztajn, 2002, p. 132). E, sendo as instituições que fornecem as regras pelas quais os recursos econômicos, se organizam, aos serem organizados pelas instituições, geram bens e serviços que aumentam o bem-estar da sociedade, mas também as instituições que possibilitam o favorecimento da cooperação, reduzindo os interesses que ameaçariam limitar, ou inviabilizar, as transações necessárias para que esses fatores sejam combinados (FIANI, 2011).

No caso das cooperativas, os custos de transação advêm dos contratos, pois os investimentos das cooperativas estão ligados ao cumprimento contratual dos cooperados, assim, se os cooperados agirem oportunamente, os custos de transação se elevam. É interessante que a cooperativa invista em ações de educação para reduzir comportamentos oportunistas também. Uma alternativa para que os contratos sejam cumpridos, é se estabelecer a possibilidade de “transferência da responsabilidade do contrato entre os sócios”, assim, haverá mais flexibilidade ao cooperado, mas também, mais garantia de recebimento por parte da cooperativa (FERREIRA, 2014, p. 108). Sobre a quebra dos contratos, com o aumento do fluxo de informações e as novas tecnologias trouxeram aos cooperados informações sobre a cotação dos produtos em bolsas internacionais, por exemplo, e, se antes a cooperativa que tinha o papel de aproximação entre o produtor e o mercado, com o aumento das possibilidades, a fidelidade foi afetada. Diante disso, das informações que os agentes têm à disposição, a racionalidade limitada dos cooperados se reduziu e, “seus benefícios e as vantagens de o cooperado investir em um relacionamento de longo prazo” com a cooperativa é mais claro para os membros, assim, é importante que a cooperativa tenha “realmente” o que oferecer (FERREIRA, 2014, p. 96).



Assimile

As diferentes estruturas de governança, que podem ser de mercado, hierarquias e híbridas, são discutidas por Williamson (1991 apud Pondé, 2007) em suas particularidades. Onde, “os mercados coordenam as atividades dos agentes por meio de um mecanismo que combina uma pressão advinda da rivalidade a que os agentes estão submetidos” e assim, “consistem em mecanismos pelos quais um agente pode se apropriar de um fluxo de renda”, por exemplo. Já as hierarquias, como características

centrais têm "a submissão dos comportamentos dos agentes a relações de autoridade e a introdução de adaptações nas interações a partir de sistemas administrativos de monitoramento, incentivo e controle", sendo a esses associados, onde, esse sistema irá atenuar manifestações de oportunismo. As formas híbridas vão consistir em "contratos de longo prazo apoiados em salvaguardas adicionais e um aparato para disponibilizar informações e resolver disputas, muitas vezes recorrendo à arbitragem", até mesmo de terceiros (PONDE, 2007, pp. 17-18).

Além da ECT, também a Teoria da Agência ajuda a compreender a economia das organizações (Bialoskorski Neto, 1998). Com raízes na economia da informação, a teoria tem se desenvolvido ao longo de duas linhas, positivista e principal-agente, (Jensen, 1983 apud Eisenhardt, 2015) embora as duas correntes compartilhem unidade de análise, qual seja o contrato entre principal e agente. Lançada por Jensen e Meckling a teoria tem como "premissa que todos os indivíduos possuem um comportamento maximizador da utilidade econômica" e tem base da premissa que o mercado é regido por um conjunto de contratos bilaterais entre agentes econômicos, como empresas, governos e pessoas físicas (CARNEIRO; CHEROBIM, 2011, p.3). E, na concepção de Jensen e Meckling, "o conflito de agência surge a partir da separação entre propriedade (principal) e a gestão empresarial (agente)" (FERREIRA, 2014).

Nas firmas tradicionais existe a separação entre propriedade e controle que é realizada por meio desses contratos bilaterais, entre solicitante e contratante (ou principal), e se delegará autoridade ao tomador de decisões para que em nome do principal ele decida. Mas, nas cooperativas, embora os contratos nestas características também existam nas cooperativas, o conflito de agência tem complexidade maior, pois os cooperados ao mesmo tempo em que os são os proprietários que autorizam os gestores da cooperativa a tomar as decisões, são os fornecedores de produtos ou trabalho na organização e ainda, clientes por adquirirem insumos e serviços da cooperativa (CARNEIRO; CHEROBIM, 2011, p. 1).

A teoria da agência está preocupada em resolver o problema de agência "que surge quando os desejos ou objetivos do principal e agente se conflitam e é difícil ou caro para o principal verificar o que o

agente está realmente fazendo”, neste contexto, o principal não pode verificar se o agente está se comportando de forma adequada; e o problema do “compartilhamento do risco que surge quando principal e o agente tem diferentes atitudes em relação ao risco”, onde, o problema está no fato do principal e o agente poderem preferir ações diferentes, que podem ocorrer por causa de preferências de risco diferentes (Eisenhardt, 2015, p.5). Quando falamos das cooperativas, o principal são os cooperados e, o agente os gestores das cooperativas, ao considerarmos que a cooperativa não estará sendo gerida pelos cooperados, mas por uma gestão especializada.

O contrato de agência é a “formalização de um vínculo específico sem dependência com o objetivo de representar o empresário ou a empresa na execução de tarefa que exige habilidade e competências que não estão no alcance do proponente contratante” (DA SILVA, 2017, p.60). Ou seja, é a forma como os cooperados delegam aos gestores a gestão da cooperativa. E, para a Teoria da Agência, “a mera possibilidade de um comportamento estratégico com base em informação assimétrica leva à necessidade de estabelecimento de mecanismos de monitoramento e controle”, pois, isso pode induzir as partes a cumprir o que inicialmente foi acordado (SCHNAIDER; RAYNAUD; SAES, 2014, pp. 40-41). O contrato estabelecerá, ou ao menos tentará minimizar a possibilidades de o agente agir em interesse próprio, negligente ou de má fé. No caso das cooperativas de maior porte há sistemas de funcionamento semelhante aos das sociedades mercantis, em que a gestão é centralizada em um grupo de pessoas, uma diretoria, embora isso se distancie do princípio da gestão democrática nas cooperativas (CARNEIRO; CHEROBIM, 2014).

Mas, deve-se destacar que a teoria “visa analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas” (JENSEN; MECKLING, 1976 apud FERREIRA, 2014, p. 37). Porém, pelo caso das cooperativas não haver separação entre propriedade e controle, e ao mesmo tempo em que é usuário, o cooperado é proprietário da cooperativa, o que pode levar essa a situação de ineficiência (FERREIRA, 2014), e em determinado momento o cooperado poderá votar não a favor do grupo de cooperados, mas tão exclusivamente, para sua própria satisfação. Treter e Kelm (2004) citados por Ferreira (2014) apontam que ocorrem momentos que os gestores optam por investir em outras atividades, frente

à de compra e venda de produtos dos cooperados, por exemplo, no entanto, isso poderá ser feito para aproveitar oportunidades de negócios, mas também poderá ser para se promoverem à custa dos recursos dos cooperados, o que acarretará, neste último caso, custos de agência. Outra questão colocada é que se devem existir mecanismos no contrato, por exemplo, que estimule o cooperado a operar integralmente com a cooperativa, mesmo quando outras possibilidades estejam economicamente mais atrativas, no caso de comercialização direta via mercado.

Sem medo de errar

A Cooperativa do Vale menor, ao te procurar, apresentou problemas de grupos internos que estão utilizando a estrutura da cooperativa em prol de seu favorecimento, desestimulando parte dos cooperados a não cumprir com seus acordos com a cooperativa, a deixando em situação de fragilidade frente a outras organizações que atuam no mesmo mercado, além da desconfiança que os cooperados têm apresentado a respeito da nova gestão da cooperativa.

Neste sentido, como gestor, você, ao analisar a cooperativa a partir economia dos custos de transação, verificou que ela está tendo dificuldade bem explorada pela teoria, pois os agentes estão tendo comportamento oportunista. A luz dessa teoria, também pode propor mecanismos que minimizam esses problemas, assim, como a racionalidade limitada dos agentes, que aparentemente tem contribuído para que estes tenham comportamento oportunista, mesmo fazendo parte de uma organização direcionada para a cooperação. Na cooperativa, como você observou que se admitiram novos cooperados no passado recente, os quais podem não estar menos informados de como a cooperativas funciona, até mesmo sobre os princípios cooperativistas, assim, cabe como medida imediata, para a cooperativa, investir em formação para os cooperados, fortalecendo o pertencimento ao grupo e de práticas de cooperação.

Além disso, a desconfiança dos cooperados para com a gestão e os riscos que ela aparentemente está correndo contra a vontade dos cooperados, mas apenas em benefício próprio, poderá ser minimizado, e o que tem ocorrido é que os agentes por não terem

todas as informações, desconfiam ou discordam dos benefícios que essas ações têm, gerando novamente mais custos de transação. Assim, uma das possibilidades que pode garantir que os cooperados tenham mais confiança no que a gestão da cooperativa tem realizado é a estrutura de governança, de a cooperativa estar adequada a um controle por parte dos cooperados. Se os cooperados têm a sua disposição informações de como os agentes gestores têm tomado suas decisões, quais os critérios, se realmente isso tem cumprido com o que a maioria tem estabelecido, e os gestores estarão inibidos a tomar decisões a favorecer alguns, pois deverão mostrar seus passos para o conjunto de cooperados.

Isso possibilita a ampliação da confiança, que é fundamental, pois em um cenário de desconfiança a cooperativa fica mais vulnerável, pois, se ela necessitar realizar investimentos novamente, para sua ampliação, pode ocorrer de diversos cooperados não cumprirem acordos firmados, fazendo com que a cooperativa fique em situação de insegurança, até financeira.

A principal medida que a cooperativa poderá adotar é a confecção de contratos que busquem prever ao máximo o que irá acontecer no momento do cumprimento do acordo, como o que entrega da produção, por exemplo. Esses contratos devem ser estimulantes aos cooperados, e demonstrar que, além da remuneração pelos produtos entregues, os cooperados têm na cooperativa um gama de serviços e produtos que pode usufruir. A quebra de contratos deve igualmente penalizar os cooperados, pois não se pode permitir que os cooperados se utilizassem dos benefícios que ela traz e não respeitem os acordos que firmam com ela.

Os contratos podem minimizar os custos de transação e o problema da agência na cooperativa, pois as partes se sentirão estimuladas à participação e, além de terem conseguido garantias claras, têm segurança que estas serão cumpridas. E, com as informações à disposição, mais transparência dos gestores, os cooperados saberão como as decisões são tomadas e porque, e assim, se sentirem mais participantes do processo também.

Para a cooperativa, você poderá redigir um relatório sobre essas possibilidades, que, a partir das informações que você disponibilizará, poderá tomar decisões que mais se adequem a sua realidade.

A coletividade compensa?

Descrição da situação-problema

A Cooperativa do Norte (COOPERNORTE) atua no mercado de comercialização de frutas e verduras, no entanto, esses produtos estão sujeitos a forte oscilação de preço de mercado. E, embora a cooperativa tenha se comprometido a comercializar com determinadas empresas, nem sempre ela consegue honrar seus contratos, pois os cooperados apenas utilizam a cooperativa para comercialização, quando lhe é conveniente, ou seja, quando os preços de mercado estão abaixo dos que a cooperativa propõe e firma nos contratos. Neste sentido, o que ocorre na prática é um comportamento oportunista dos cooperados que, fugindo ao que se estabelece no cooperativismo, cooperado pouco e sim agindo no individualismo aleatoriamente. Se esse comportamento por um lado pode render aos produtores alguns ganhos a mais no período que o mercado é favorável, por outro, causa o enfraquecimento da cooperativa como organização, pois, além da perda de credibilidade no mercado, por não honrar seus contratos, a cooperativa não realizará, quem sabe, investimentos fundamentais para que a cooperativa se estruture para melhor prestar serviços aos seus cooperados. Quais medidas que a cooperativa poderá tomar para eliminar ou minimizar o comportamento oportunista dentro da organização? Por que os cooperados têm tido esse comportamento oportunista? Como a economia dos custos de transação pode ajudar a COOPERNORTE a resolver o problema enfrentado?

Resolução da situação-problema

Os custos decorrentes do controle que a cooperativa deverá realizar sobre a atuação de seus cooperados, além de estabelecer um quadro de desgaste, são custos adicionais, já que se estabelecerá monitoramento de seus cooperados no cumprimento dos acordos. A economia dos custos de transação traz que o estabelecimento de contratos é uma das formas de inibir o comportamento oportunista dos agentes, pois ela busca prever o ambiente no momento em que o contrato for finalizado, buscando por benefícios das partes.

Medidas como o estabelecimento de contratos com os cooperados, sobre as entregas, prazos e volumes a serem entregues, é uma maneira de se estabelecer formalmente um compromisso de para com a cooperativa. E, caso os cooperados descumpram o que estabeleceram, estes podem ser também penalizados conforme regras estabelecidas no referido contrato. Mas, o contrato deverá levar em conta que os produtos comercializados pelo cooperado apresentam valores oscilantes e, embora não totalmente controláveis esses valores a serem pagos aos cooperados podem se ajustar às oscilações do mercado. Desta forma, os cooperados não vão se vir em desvantagens, bem como se sentiram mais estimulados a cumprir os contratos.

Outra frente que deverá ser trabalhada fortemente no âmbito da organização é a cooperação e a importância da cooperativa como representante dos cooperados e, buscar por meio da educação sobre cooperativismo, como ao não cumprir os contratos os cooperados estarão se prejudicando em longo prazo, bem como a todos os demais membros da sociedade. A cooperativa deverá informar constantemente os cooperados do que tem feito, sempre prezando pela transparência de informações, minimizando a insegurança dos cooperados com a cooperativa. Cabe demonstrar, por meio de estatísticas em reuniões e assembleias, como a cooperativa tem trazido aos cooperados vantagens em momentos que o mercado lhe é desfavorável, como pagando melhores preços ou oferecendo produtos aos cooperados por preços menores.

Faça valer a pena

1. Os agentes cooperados, em sua atuação no ambiente econômico, estão sujeitos à falta de informações, como ocorre em cooperativas que não têm sistemas de comunicação eficientes, em que os cooperados podem não receber todas as informações necessárias, ocasionando um comportamento não cooperativo, ou ainda, parte pode estar melhor informada e se utilizar dessas informações não cooperativamente. Em decorrência desse comportamento, atitudes não cooperativas, os agentes podem vir a desfrutar de benefícios por deter determinadas informações, atuando apenas em interesse próprio e não do coletivo.

Segundo a Economia dos Custos de Transação, qual das alternativas a seguir corresponde à correta quanto à explicação do comportamento dos cooperados?

- a) Oportunismo e racionalidade limitada.
- b) Incertezas e oportunismo.
- c) Especificidades dos ativos e incertezas.
- d) Racionalidade limitada e frequência.
- e) Frequência e especificidades dos ativos.

2. Nas cooperativas, diferentes das empresas de capitais, não são claras a separação entre propriedade e controle, pois, ao mesmo tempo em que os cooperados são proprietários, são também clientes por adquirirem produtos e serviços e, ainda, são os fornecedores de produtos. Assim, ao passarem a gestão da organização para gestores que tomaram as decisões pelos cooperados, surgem conflitos, pois, os gestores e os cooperados podem apresentar objetivos conflitantes e, ainda, disposição a correrem riscos em níveis distintos.

No texto, verificamos que estão dispostos os dois problemas apresentados na teoria da agência no âmbito das cooperativas. Nas alternativas a seguir, qual corresponde corretamente a esses problemas?

- a) Problema de agência e contratos falhos.
- b) Falta de comprometimento dos gestores e contratos falhos.
- c) Problema de agência e de compartilhamento de riscos.
- d) Compartilhamento de riscos e contratos falhos.
- e) Incerteza e oportunismo do agente contratado.

3. Além da Teoria da Economia dos Custos de Transação, também a Teoria da Agência visa compreender a economia das organizações. Nestas teorias, algumas declarações são básicas:

- I. Os agentes agiram de maneira oportunista;
- II. O principal e o agente têm diferentes atitudes em relação a correr riscos;
- III. Todos os indivíduos possuem comportamento maximizador da utilidade econômica;
- IV. Ocorre um problema quando o principal e o agente conflitam em seus objetivos;
- V. Os agentes possuem racionalidade limitada.

Quais das cinco afirmações citadas correspondem a Teoria da Agência?

- a) I e IV.
- b) II, IV e V.
- c) I, III e V.
- d) II, III e IV.
- e) III e V.

Referências

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **O mundo globalizado**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo.; CHADDAD, Fabio Ribas. **Estrutura de Propriedade e Finanças em Cooperativas Agropecuárias**: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: XLIII CONGRESSO DA SOBER "Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial". Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/2KmOMRk>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

BOESCHE, Leonardo.; SANTOS, Antônio Raimundo dos. Influência da maturidade organizacional no modelo de governança de cooperativas agropecuárias. **Paraná Cooperativo**. Curitiba, OCEPAR, v. 10, n. 114, p. 56-68, edição especial. ago. 2014.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <<https://bit.ly/2AwLJq2>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

_____. **Lei nº 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. Disponível em: <<https://bit.ly/2vTkzw>>. Acesso em: 03 maio 2018.

_____. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <<https://bit.ly/1drx5j>>. Acesso em: 03 maio 2018.

_____. **Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012 (Art.4)**. Regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003. Disponível em: <<https://bit.ly/2OFem7y>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

_____. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica e dá outras providências. Disponível em: <<https://bit.ly/1kpWU3P>>. Acesso em: 10 maio 2018.

_____. **Lei nº 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. Disponível em: <<https://bit.ly/2vTkzw>>. Acesso em: 03 maio 2018.

CARNEIRO, Leandro Marcondes.; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. **XVIII Congresso Brasileiro de Custos**, Rio de Janeiro, 2011.

CAVALCANTE, Carolina Miranda. A economia institucional e as três dimensões das instituições. **Revista de Economia Contemporânea**, v.18, n. 3, p.373-392, set-dez, 2014.

COELHO, Teresa Margarida Sobral Bento. **Integração Econômica Regional: Que perspectivas para Timor-Leste (a SEAN e o Grupo ACP).** Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado, 2003.

DA SILVA, Adalberto Oliveira. A geopolítica e a globalização. In: DA SILVA, Adalberto de Oliveira.; MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia e Gestão.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DA SILVA, Josivaldo Alves. O papel das cooperativas no desenvolvimento econômico local: um estudo de caso na cooperativa COOPERNORTE. **Revista desafios.** v. 04, n. 04, 2017.

EISENHARDT, Kathleen M. Teoria da Agência: Uma avaliação e revisão. **Revista de Governança Corporativa.** v.2, n, 1. art. esp. pp. 1-36, abr. 2015.

FERREIRA, Gabriel Murad Velloso. 2014. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas.** (tese) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e Conflito: Instituições e desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FNDE. Fundo Nacional para Desenvolvimento da Educação. Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Disponível em: <<https://bit.ly/2vw2trD>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

KOZEN, Robson Rodrigo Pereira.; OLIVEIRA, Carlos Alberto. Intercooperação entre Cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas.* v. 2, n. 4, jul/dez. 2015.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cooperativismo no Brasil.** 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2O6m5dL>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

MATTEI, Lauro. **Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA): antecedentes, concepção e composição geral do programa.** In: Cadernos do CEAM, UnB, v. 7, 2007, p. 33-44.

MDCI. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Intercooperação. Disponível em: <<https://bit.ly/2LQrZTP>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

MEINEM, Ênio; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos.; DOMINGUES, Jefferson Nercolini. Aspectos jurídicos do cooperativismo. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002. (**Série Cooperativismo**, v. 1).

MENARD, Claude.; NUNES, Rubens.; SILVA, Vivian Lara dos Santos. Introdução à teoria das organizações. In: MÉNARD, Claude et al. (org.). **Economia das Organizações: formas plurais e desafios.** São Paulo: Atlas, 2014. p. 15-34.

MENDES, Krisley.; FIGUEIREDO, Jeovan de Carvalho.; MICHELS, Ido Luiz. A nova Economia Institucional e sua Aplicação no Estudo do Agronegócio Brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 6, n.3. 2008, p.309-342.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MILLS, Cliff.; DAVIES, Will. **Plano de Ação para uma década cooperativa.** International Co-Operative Alliance. 2013.

- MYAZAKI, Silvio Yoshiro et al. **Integração Econômica regional**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- NEVES, Renato Baumann. **Integração Regional: teoria e experiência latino-americana**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- PERONI, Neimar Damian. Redes de cooperação versus custos de transação: um estudo de caso da Agel na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul. 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2LRXyf9>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- PIVOTO, Dieisson et al. Gestão de organizações cooperativas: o problema do portfólio em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, vol. 01, n. 2, p. 51-62, 2º Sem. 2014.
- POLÔNIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PONDÉ, João Luiz. **Nova Economia Institucional**. Volume I. Roteiro de curso, 2007.2.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <<https://bit.ly/2OG1WfQ>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- SALES, João Eder. Cooperativismo: Origens e evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. n. 1. Jan/jun, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2MhSs8Z>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- SAMBUICHI, Regina Helena Rosa et al. **A política nacional de agroecologia e produção orgânica no Brasil: uma trajetória de luta pelo desenvolvimento rural sustentável**. Brasília: Ipea, 2017.
- SCHIMITT, C. J.; GUIMARÃES, L. A. O mercado institucional como instrumento para o fortalecimento da agricultura familiar de base ecológica. **Agriculturas**, v. 5, n. 2, p. 7-13, 2008.
- SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 133 p.
- SCHNAIDER, Paula Sarita Bigio.; RAYNAUD, Emmanuel.; SAES, Maria Sylvia Macchione. O fenômeno das formas plurais. In: MÉNARD, Claude et al. (org.). **Economia das Organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 35-51.
- SCHMITK, Fatima Eduarda et al. **Estrutura de capital e capacidade de pagamento das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná**. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 12, n. 2, p. 337-363, jul./dez. 2011.
- SCHUBERT, Maycon NoreMBERG.; WAQUIL, Paulo Dabdab. Análise dos Custos de Transação nas Cooperativas na Cadeia Produtiva do Leite no Oeste de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 16, n. 4, dez. pp. 435-449, 2014.
- SOUZA, Gabrielle Terra. **Ciclo de vida e desafios no cooperativismo: Reflexões para o crescimento sustentável da Copsema**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Universidade de São Paulo. Piracicaba, 2017 Disponível em: <<https://bit.ly/2OG1vSL>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

TRICHES, R. M.; GRISA, Catia. Entre mudanças e conservadorismos: uma análise dos Programas de Aquisição de Alimentos (PAA e PNAE) a partir da retórica da intransigência. **Revista NERA**, Presidente Prudente, ano. 18, n. 26, ed. Especial, p. 10-27, 2015.BRASIL. Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003. Institui o Programa de Aquisição de Alimentos. Disponível em: <<https://bit.ly/2MeRIXx>>. Acesso em: 10 maio 2018.

UNIÃO EUROPEIA. **Países**. Disponível em: <<https://bit.ly/2OFDSJF>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agrobusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (livre docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: Braga, Marcelo José.; REIS, Brício dos Santos. (Org.) **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002, p.55-76.

Tendências nos negócios cooperativos

Convite ao estudo

Caro aluno,

As organizações, como sociedades cooperativas, ao atuarem na sociedade, devem estar atentas à mudança tecnológica, ao salto de eficiência que as organizações têm experimentado nos últimos anos, buscando a todo momento se reinventarem para melhor atender e se manter no ambiente econômico. Como gestor de agronegócios, é basilar que você compreenda como as organizações têm buscado alternativas para se manterem e se ampliarem. Para tanto, o contexto da Unidade 4 foi elaborado para que você compreenda as possibilidades de incentivos dos quais as cooperativas poderão usufruir, como incentivos contratuais, bem como sobre os novos formatos de cooperativas, e como esses formatos revolucionam o ambiente cooperativo e social. Mas também, como a intercooperação, a formação de redes e a expansão das cooperativas têm ocorrido e quais os desafios nesse caminho, quais os processos desencadeados para que se os empreendimentos cooperativos atuem no mercado com eficiência empresarial, e como as fusões e incorporações, além da internacionalização, têm surgido como estratégias.

Neste sentido, ao atuar como gestor em agronegócio, você se depara com diferentes formatos de sociedades cooperativas, muitas com anseios de se projetarem mais rapidamente no mercado. Foi assim que foi constituída a Cooperativa de Suinocultores do Moinho Chato (COOPERSUINO), no município do Moinho Chato. O município detém grande área geográfica, e tem como principal característica a produção

de soja e milho, favorecidos pela topografia favorável à mecanização. E, devido à forte presença de produtores de grãos, também favoreceu a atividade de suinocultura, que tem avançado a cada ano. São em sua maioria cooperados que detêm elevada capacidade de investimento, detentores de volumosas produções, além de que também, em sua maioria, atuam como produtores de grãos. O avanço em crescimento se deu de fato, sobretudo, após a criação da cooperativa há cinco anos, atingindo no último ano a marca de 675 membros. Tais membros não têm atuado em prol da coletividade na cooperativa, uma vez que estão preocupados somente em atender interesses próprios, ao utilizarem dos serviços e produtos da cooperativa ofertados, sem apresentar demonstração de interesse em investimentos na organização, sendo que investimentos na organização, no ponto de atuação presente, seriam fundamentais em alguns setores da cooperativa avançar em qualidade e agilidade. Neste sentido, a cooperativa não tem alcançado seus ambiciosos planos de atingir níveis de eficiência elevados e de ser considerada a cooperativa com melhores índices de qualidade de produtos em toda sua região.

A situação da COOPERSUINO é desafiadora, pois é uma organização que cresceu rápido e apresenta um potencial de que isso continue a acontecer em ritmo contínuo, mas para tanto a cooperativa deverá retornar aos seus níveis de eficiência de antes.

E aí gestor, vamos contribuir para que mais uma organização cooperativa retome o caminho que deseja alcançar? Você precisará analisar novas tendências no mundo cooperativo e elaborar estratégias para os negócios da COOPERSUINO em médio e longo prazo. Os novos formatos de cooperativas, em atuação, podem oferecer exemplos para a COOPERSUINO se espelhar no retorno a esse caminho? Vamos descobrir juntos!

Seção 4.1

Nova geração das cooperativas

Diálogo aberto

Caro aluno,

Nesta seção, compreenderemos como as cooperativas tradicionais têm apresentado alguns limites, ao passo que novos formatos de cooperativas têm se apresentado, como é o caso da nova geração de cooperativas e as cooperativas virtuais, e como esses formatos podem apresentar possibilidade de inclusão de agricultores à margem, na ilegalidade, mas também, tornar mais eficientes organizações em atuação, não deixando de lado os princípios cooperativistas.

No caso da COOPERSUINO, a cooperativa lhe contratou recentemente visando retomar seu caminho de crescimento, uma vez que atingiu o ponto de estagnação. Quando formada, o núcleo fundador tinha como meta ofertar produtos de qualidade ao mercado, além do suporte na comercialização dos cooperados, porém, no último ano, os índices de crescimento não são os desejados pela organização, causando frustrações nos produtores. O alto número de membros (675) representa o momento de sucesso recente, com a atração de muitos cooperados. Além disso, a cooperativa não tem quadro de associados limitado, ou seja, qualquer pessoa que queira se associar tem essa possibilidade.

Dentre os cooperados da COOPERSUINO não são todos que estão atuando para o crescimento da cooperativa como um todo, e, uma vez que estes cooperados têm as necessidades atendidas, como acesso a serviços e produtos, não retornam para a cooperativa com investimentos, como seria ideal. Quando os cooperados não investem, a cooperativa fica limitada em realizar as transformações necessárias para a sua ampliação, no momento tão necessário para retomar seu crescimento, como é o caso do aperfeiçoamento do sistema de comunicação da cooperativa. Além do não investimento, tem ocorrido quebras de contrato, uma

vez que os cooperados não possuem obrigatoriedade de entrega dos produtos para a cooperativa, podendo assim, em momentos de preços mais favoráveis em outras empresas ou cooperativas, direcionar sua produção para lá.

A gestão da cooperativa não é o que se pode chamar de gestão profissionalizada, pois embora tenha médio/grande porte, são os próprios cooperados que são responsáveis pela gestão. E, as assembleias gerais acabam por serem espaços de pouca interação e atratividade aos cooperados, uma vez que na gestão da organização pouco se consegue influenciar.

Na intersecção destas situações, a cooperativa apresenta dificuldade de atingir a eficiência desejada, bem como os padrões de qualidade que almeja. Assim, no quadro atual a COOPERSUINO tem ficado para trás de outras cooperativas, mas, sobretudo das empresas.

Neste contexto, com a sua consultoria, a cooperativa pretende alcançar alternativas para transformar a situação atual e, para que possa ajuda-la, você deve se fazer alguns questionamentos importantes: A COOPERSUINO se configura na nova geração de cooperativas, ou nos moldes das cooperativas tradicionais? Como os contratos podem atuar como incentivadores no crescimento da cooperativa e na participação dos cooperados? Quais os benefícios de estabelecer a proporcionalidade de uso nas cooperativas?

Não pode faltar

As cooperativas são sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, constituídas para prestar serviços aos associados (BRASIL, 1971, art. 4). Assim, se distinguem das demais sociedades, como é o caso da sociedade de capital, ainda que sejam as cooperativas “organizações entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas em comum”, assim, elas têm como missão ser intermediárias entre o mercado e as economias dos cooperados (Bialoskorski Neto, 2014, p. 711). Neste sentido, são organizações que recebem pressão para que sejam mais eficientes. Anteriormente, vimos, na teoria da agência, bem como na economia dos custos de transação, como são importantes nas cooperativas

os contratos e, agora, vamos compreender melhor os incentivos contratuais ou a falta deles, nas cooperativas.

Antes, devem-se considerar alguns elementos. Quando os cooperados integralizam quotas-partes na cooperativa, ganham também o direito ao uso dos serviços por ela prestados, mas ainda assim, a cooperativa continuará a ser do conjunto de cooperados, além de ter uma divisão entre propriedade e controle não clara. Feita essas considerações, cabe destacar que, apesar das sociedades cooperativas adotarem estratégias de negócios similares às empresas, Bialoskorski Neto (2015, p. 186) salienta que, as cooperativas apresentam um desempenho diferente, “uma vez que têm uma arquitetura organizacional diferente, inclusive na distribuição dos direitos de propriedade”. Para este autor, o problema de desempenho das cooperativas vai decorrer da não divisão da propriedade e do controle da organização, além do fato de, em muitos casos, a gestão ser realizada por gestores inexperientes. E, após a abertura da economia brasileira, situação que, embora tenha trazido oportunidades trouxe ameaças, “o empreendimento cooperativo tem de ser eficiente economicamente para subsistir no mercado e poder trazer benefícios para os seus associados” (BIALOSKORSKI NETO, 2015, p. 188).



Assimile

O direito de propriedade dos cooperados é o direito a poder ou não investir na organização cooperativa, ou seja, de se ter porcentagem ou quotas-partes de propriedade da organização.

Não podendo deixar-se de evidenciar que, as cooperativas na sua forma tradicional apresentam problemas de incentivos contratuais, pois o cooperado é agente e principal no mesmo instrumento contratual, ou seja, ao mesmo tempo em que ele é um fornecedor da cooperativa, ele é cliente e proprietário. Assim, as cooperativas têm passado por uma fase de reflexões e crises, “devido à própria evolução das relações comerciais, como uma crise de credibilidade, uma reflexão gerencial – em virtude da necessidade de se manter a rentabilidade na economia capitalista – e uma crise ideológica”, pois, há “tendência de prevalecerem os valores capitalistas sobre os

valores da cooperação” (Bialoskorski Neto, 2014, p. 716). Sem deixar a doutrina cooperativista, as cooperativas tendem a estar abertas às tendências de mercado e estratégias de ação, mas se as cooperativas implantarem modelos gerenciais que enfatizam o mercado, estará também se assemelhando à empresas (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012).

As cooperativas devem ser eficientes e dois detalhes merecem destaque quanto à eficiência: deverá ser social, que diz respeito a capacidade da cooperativa em assegurar os objetivos econômicos dos associados; e a eficiência financeira da cooperativa. A primeira pode ser analisada por meio da participação dos cooperados, das suas atividades com a cooperativa e do crescimento de sua renda particular; e a segunda, pode-se utilizar instrumentos tradicionais de análise, como os demonstrativos financeiros e índices de eficiência (BIALOSKORSKI NETO, 2014). Buscando equalizar no mundo o problema nos direitos de propriedades, surgiu a Nova Geração de Cooperativas (NGCs). O surgimento de nova geração decorre de situação pela qual o estado norte-americano de Dakota do Norte passou na década de 1980, com a queda dos preços de produtos agrícolas, quadro de seca, queda da renda, redução das oportunidades de emprego e diminuição da população pelo êxodo que, na busca por uma solução, criou-se um pacote de programas, fundos e iniciativas para apoiar o desenvolvimento rural (STEFANSON; FULTON; HARRIS, 1995 apud KINPARA, 2005). Reunidos governo, cooperativas e instituições financeiras, o pacote visava: reduzir o êxodo; aumentar a população; dobrar os postos de trabalho em indústrias; aumentar a média de renda per capita dos produtores residentes; buscar equipará-los a média nacional; e, ainda, diversificar a agricultura e parar o declínio no número de fazendas. Neste sentido, o programa constituiu cooperativas dentro das características de uma cooperativa de nova geração (KINPARA, 2005), que correspondiam a altos investimentos iniciais para cooperados, diretos de entregas limitados por contrato, uma alta remuneração do capital investido e alta restrição à admissão de novos cooperados.

Mas, para conceituar o que de fatos são as NGC, estas podem ser definidas como:

[...] uma forma de arquitetura do empreendimento cooperativo que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, como a cada associado sendo destinado um único voto – igualitarismo – e a participação nos resultados, de acordo com as atividades de cada um com sua empresa – *pro rata*, mas que traz modificações nos direitos de propriedade, para induzir a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica. (BIALOSKORSKI NETO, 2014, p. 726)



Ou seja, busca adequar a doutrina cooperativista à realidade dos negócios (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012). Diferentes das cooperativas “comuns”, a nova geração é, segundo Bialoskorski Neto (2014), formada por agricultores selecionados, e objetivam estabelecer uma planta de processamento para agregação de valor, sendo que são cooperativas orientadas para o mercado e não para os produtores. Estes cooperados selecionados são capitalizados.

Essas NGC são representadas por organizações dinâmicas, além de características empresariais evoluídas, mas também, por investir de forma continuada na formação de tomadores de decisões, buscando uma mentalidade empresarial avançada (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012).

Para melhor compreendermos a NCG, cabe retomar as cooperativas tradicionais (CT), salientando algumas de suas características e diferenças com a nova geração. Coltrain, Barton e Boland (2000), citados por Kinpara (2005), sugerem quatro grandes categorias de diferenças entre as cooperativas tradicionais e NGC. A primeira, diz respeito às transações comerciais com os clientes, em que contém: direito de entrega; obrigação de entrega; qualidade aceita; identidade preservada; e pagamento inicial. O direito de entrega ou o quanto o cooperado poderá entregar a cooperativa é ilimitado e variável, nas CT e nas NGC é limitado ao comprado pelo cliente (contrato). Na obrigação de entrega, ou seja, a cota de entrega que terá obrigatoriedade de entrega, será nas CT de nenhuma obrigação, ao passo que, na NGC é necessária obrigação. Quanto à qualidade, ao passo que nas CT ela será variável, na NGC deverá ser específica. A identidade preservada ou a rastreabilidade

do produto, que identificará quem o produziu, a CT normalmente não é preservada, e na NGC normalmente é preservada, ou seja, o que mais acontece. O pagamento inicial ou como se determina o preço pago, será o preço do mercado no caso das tradicionais, e o preço de contrato nas de nova geração.

A segunda categoria é sobre a distribuição do lucro da cooperativa, que contém a taxa do caixa ou o valor percentual sobre a distribuição anual dos “lucros” da cooperativa e dos benefícios gerados por ela entre os cooperados, e respectivamente temos CT e NGC, que serão baixa e alta. Essa categoria contém ainda investimentos ou a retenção de “lucros”, que se trata do fato dos lucros serem repassados aos cooperados ou retidos para investimentos; no caso das CT é alta a ocorrência, ao passo que nas NGC é baixa. Já a distribuição dos dividendos é rara nas CT e comum na NGC.

A terceira categoria de diferenças é a obrigação de investimentos dos proprietários, e contém: investimento inicial; proporcionalidade de uso; liquidez ou transferibilidade; valor de troca; obrigação de redimir; e investimentos para expansão do negócio. Em detalhe, o investimento inicial nada mais é que o investimento que será necessário para ser membro da cooperativa e, se ele é muito baixo nas tradicionais, na nova geração ele é muito alto. Quando se fala em proporcionalidade de uso é sobre a proporção entre o que o cooperado fez de negócios com a cooperativa (uso) e o valor que deve investir na cooperativa. Nas CT essa proporcionalidade será de baixa para alta, e na NGC será muito alta. A liquidez ou transferibilidade que corresponde à possibilidade de transferir o direito de propriedade entre os cooperados, é baixa na tradicional e alta na nova geração. O valor que se obtém durante a transferência (por venda ou permuta) da participação na cooperativa, ou valor de troca, é fixado em paridade nas CT e variável conforme o mercado nas NGC. Obrigação de redimir que dirá respeito à política de cumprimento de obrigações quanto à participação na organização, nas tradicionais é sobre a capacidade para pagar, e na nova geração, nenhuma. Os investimentos para expansão do negócio não terão obrigação dos cooperados no caso das tradicionais, mas no caso das de nova geração será alta a obrigação, e conforme direito de entrega (na primeira categoria).



Exemplificando

Quanto à proporcionalidade de uso, se um cooperado realizou 1,5% dos negócios da cooperativa, ele deverá investir nela este percentual também.

A quarta e última categoria de diferença vai considerar o controle de membro votante, e dirá sobre as restrições de elegibilidade e poder de voto. Quando as restrições de elegibilidade dizem respeito ao conjunto de regras que definirá a elegibilidade dos membros a cargos da administração ou a participação nas decisões da cooperativa, é baixa no caso da cooperativa tradicional e alta na de nova geração. O grau de representatividade do cooperado ou o poder de voto, usualmente nas tradicionais, será de um voto, ou seja, um cooperado, um voto; mas no caso das de nova geração, esse número é variável (COLTRAIN; BARTON; BOLAND, 2000 apud KINPARA, 2005).



Refleta

A gestão democrática, um dos princípios cooperativistas, diz respeito ao fato dos cooperados democraticamente controlarem a cooperativa, no entanto, retirando-se o princípio "um homem, um voto", as votações poderão ser consideradas democráticas? Pode-se considerar que cada cooperado vai conseguir colocar seus anseios de forma justa?

De forma muito similar, para Bialoskorski Neto e Chaddad (2005), a nova geração de cooperativas se estruturam a partir de cinco princípios organizacionais: o quadro de associados é limitado, assim, a cooperativa define sua escala de produção de acordo com estudo de mercado e, emite a partir disso direito de uso aos cooperados para conseguir o volume necessário de matéria prima; há proporcionalidade na contribuição de capital, ou seja, a cooperativa demandará investimentos dos cooperados em proporção ao volume de entrega de produtos, o que poderá evitar o problema de cooperados "carona internos", que apenas utilizam os serviços da cooperativa sem contribuir na subscrição de capital; as ações são transferíveis e apreciáveis, ou seja, títulos de entrega poderão ser transferidos entre os cooperados ao valor

do dia, e a cooperativa controla a entrada de novos cooperados; contrato de comercialização, em que, ao tornar-se cooperado e investir em direitos de entrega, o cooperado assinará um contrato se comprometendo a entregar quantidade pré-determinada de produtos em data e qualidade determinadas pela organização; e, controle proporcional ao investimento, em que os votos poderão estar atrelados ao número de ações (títulos de entrega) que os cooperados detêm. No entanto, essas estruturas só poderiam ser possíveis, em sua totalidade, em outros países, pois a legislação brasileira não permite algumas estruturas citadas, como é o caso do que traz o Código Civil Brasileiro (CCB) sobre “intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança” e ainda, quanto a distribuição dos resultados “proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado” (BRASIL, 2002, art. 1.094).

Essas são as principais, e não poucas, diferenças entre as cooperativas tradicionais e a nova geração de cooperativas. Mas, retomando a nova geração de cooperativas, mesmo estas mantendo a estrutura doutrinária do cooperativismo, vão estabelecer padrão diferenciado de empresa, porém, cuidar-se-á para aproveitar “as vantagens do empreendimento cooperativado e a redução de suas desvantagens”. Para tanto, considera-se três pilares importantes: separação ente propriedade e o controle, por meio da profissionalização da gestão cooperativa; uma nova distribuição de direitos de propriedade; e monitoramento, por meio de auditorias independentes (BIALOSKORSKI NETO, 2015, p. 198). O arranjo da cooperativa é de tal maneira que é possível trabalhar o associado cooperativado de duas formas:



- a) **Através da educação cooperativa, onde ele é formado para a questão da recuperação, reduzindo-se os oportunismos individualistas que depreciam a sociedade como um todo.**
- b) **Possibilitar a participação ativa dos cooperantes nas esferas de decisão de sua empresa de modo rápido e ágil, transformando a assembleia-geral da sociedade em um verdadeiro fórum de planejamento estratégico de médio e longo prazos. (BIALOSKORSKI NETO, 2015, p. 199)**

Para tanto, com esses elementos da arquitetura da cooperativa surgem necessidades de propor um crescimento da organização, usando-se, por exemplo, de uma estrutura de capital que lhe permita eficiência financeira, seja por meio da emissão de títulos, da abertura de capital, de alianças estratégicas de negócios, bem como fundos de investimentos ligados ao sistema financeiro cooperativo. Para além, Bialoskorki Neto (2015, p. 199) declara que a cooperativa precisará ainda “se instalar nos mercados”, onde “o cooperado espera que sua empresa seja capaz de integrar a sua economia isolada em uma economia maior, em mercados especializados, em uma situação de agregação de valor aos serviços ou a suas *commodities*”. Além de que, as estratégias da cooperativa deverão considerar a atuação no mercado, “oferecendo o melhor produto possível ao consumidor, de acordo com seus anseios”, mas também “satisfazendo a seus associados sem colocar em risco o sucesso de todo o negócio coletivo” (BIALOSKORKI NETO, 2014, 724).

Têm-se ainda, no ambiente institucional brasileiro, as chamadas cooperativas não patrimoniais ou virtuais. Essas cooperativas têm suas primeiras iniciativas de implantação desenvolvida como uma nova forma de organização, sendo desenvolvidas inicialmente, nos anos 2000, por técnicos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) do Estado do Paraná, que surgem com intuito de “organizar os pequenos produtores rurais descapitalizados, oferecendo-lhes proteção e condição de desenvolver sua produção em conformidade com as exigências legais” (ESTEVAM et al., 2011), ou seja, surgem como uma alternativa para legalização. Essas cooperativas surgem em um ambiente onde, historicamente, se realizarão investimentos em plantas processadoras de soja, objetivando produção de óleo de soja, no café, quanto a armazenamento e estrutura de beneficiamento, bem como secagem e exportação, nos grãos, também quanto ao armazenamento, mais transbordo e transporte da produção, além das cooperativas de leite com estruturas para resfriamento e produção de produtos láteos. Mas, devido aos altos custos de gestão dessas estruturas, há a formação de cooperativas que não apresentem ativos imobilizados e estrutura de processamento e distribuição próprias (Bialoskorki Neto, 2015). Este autor salienta que são chamadas de cooperativas virtuais por não possuírem uma sede,

ou ainda, parque industrial fixo, além de iniciarem um processo de informatização das atividades objetivando tornar virtual o contato entre cooperados, clientes compradores e fornecedores.

Essas cooperativas representam a quebra de paradigmas culturais, organizacionais, econômicos e produtivos, como coloca Guimarães Júnior (2002) apud Estevam et al., (2011), pois fogem da ideia majoritária, sobretudo no setor agropecuário, que, para a constituição de uma cooperativa são necessárias grandes instalações, o que de fato não ocorre nas cooperativas virtuais. Outra característica dessas cooperativas é que a produção ocorre de forma descentralizada nas "unidades familiares de produção", assim como a forma que se fará a gestão da unidade produtiva, o que respeitará as diferenças entre os cooperados, assim, cada um fará os investimentos ao seu ritmo, além de determinar a forma de gerenciamento do seu empreendimento (Estevam et al., 2011). São organizações formadas por pequenos números de cooperados, entre 20 e 30 produtores, no caso de cooperativas agropecuárias, que movimentam pequena quantidade de commodities agropecuárias, embora com "altos e diferenciados padrões de qualidade, ainda orientados para nichos internos de mercado" (Bialoskorki Neto, 2015, p. 727). Uma vantagem que se destaca, além da legalização dos produtores para a comercialização, é um dos principais fatores determinantes na inserção dos produtores no mercado, que é a possibilidade do produtor inserir seus produtos no mercado mais facilmente, eliminando a intermediação entre produtor e consumidor, o que traz aos produtores maiores retornos, visto que a fatia do valor final não ficará com o intermediário. Além de, ainda neste sentido, possibilitar a prática de preços acessíveis aos consumidores, já que não há embutido no preço final os valores que seriam sobrepostos pelos intermediários.

No entanto, Bialoskorki Neto (2015, p. 728) salienta a situação da estruturação financeira dessas novas organizações, pois deve-se considerar que obedecem a uma nova lógica de engenharia financeira. Segundo o autor, uma vez que "não se considera o imobilizado e que poderão ou não estar no mercado transacionado, isto é, dependem apenas do estímulo de preços, se os preços e resultados não compensam, a atividade apenas cessa", e voltará a ocorrer negócio somente em melhores condições de mercado.



Além das cooperativas tradicionais, de nova geração e virtuais, destacam-se as chamadas cooperativas de economia solidária. Estas são organizações que salientam o princípio de que se deve ter autogestão, entre outras características em uma cooperativa. Para saber mais, sugerimos a leitura da Seção 3 do artigo indicado a seguir, "A economia solidária e o cooperativismo", páginas 74-77.

MORAES, E. E. et al. Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo. n. 105, p. 67-88, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/2MjwUb2>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

Mas, tanto no caso das cooperativas virtuais como na nova geração de cooperativas, é preciso considerar os desafios destas novas formas de se gerir o cooperativismo. Nas cooperativas de nova geração, deve-se focar sim nos melhores desempenhos financeiros das organizações; buscar maior competitividade no mercado, porém, organizações cooperativas trazem na sua origem valores como cooperação e solidariedade, assim, não cabem a elas apenas buscar ao mercado, sendo que muitos podem e serão excluídos nesse processo. Assim, as cooperativas deverão buscar o referido equilíbrio entre o econômico e o social. Já as cooperativas virtuais, se mostram alternativas de legalização para produtores na informalidade e que não dispõem de tantos recursos para capitalizar uma cooperativa nos moldes tradicionais. E neste sentido, podem se configurar como organizações capazes de trazer benefícios aos seus cooperados, mas devem estar atentas para não ocuparem apenas os chamados nichos de mercado e, muito menos, atuarem apenas oportunamente em momentos de mercado favorável, mas deverão saber se colocar e fazer valer suas vantagens de diversidade de cooperados, mas também a não imobilização de grandes valores em infraestruturas.

Sem medo de errar

A eficiência das organizações é algo sempre desejável, desde que seus princípios norteadores não sejam feridos. A COOPERSUINO cooperativa que vem apresentando dificuldades de atingir níveis de

eficiências adequados as suas metas de atuação, além da qualidade que se propõe a atingir, tem deixado os cooperados frustrados. Analisando o cenário da COOPERSUINO, pode-se afirmar que a cooperativa deixou de ser um modelo de sucesso que era outrora, e, se mostra ineficiente frente as suas concorrentes. Não realizou uma modernização da gestão, não realizou transformações como a modernização do sistema de comunicação, tem diante de si parte dos cooperados pouco interessados em cumprir acordos com a cooperativa, como de entrega de produtos, além de apenas usufruírem dos serviços e produtos ofertados, sem retornar para a organização com investimentos. No período recente, visto que o quadro é aberto, muitos cooperados se filiaram, atingindo a cooperativa um porte médio/grande, deixando a organização ainda mais complexa.

Ao ser contratado, você observa esses fatores e percebe que a cooperativa deve ser observada do ponto de vista do modelo que desenvolve, e suas características apontam para uma cooperativa nos moldes tradicionais, a gestão não profissionalizada é uma dessas características, como é o caso da possibilidade da adesão ser aberta, podendo a qualquer tempo se associar a organização; pelos anseios que a cooperativa tem, de atingir qualidade, agilidade e eficiência a ponto de retomar sua posição no mercado; além de fazer cumprir com o básico, como servir aos cooperados. O quadro da COOPERSUINO mostra que atuar no modelo tradicional não é suficiente para seu nível de complexidade. Assim, uma possibilidade é a cooperativa migrar para atuação nos moldes das cooperativas de nova geração. Para tanto, deverá antes de tudo realizar formação contínua dos cooperados em práticas cooperativistas, deixando fortalecido o princípio de cooperação e a busca por fortalecimento da organização como um todo.

Como a gestão não é profissionalizada, e os espaços de assembleias gerais se mostraram não convidativos aos cooperados, é possível que grupos estejam atuando na centralização da tomada de decisões. Neste sentido, as assembleias gerais devem ser encaradas como espaços para gerar novas estratégias para a organização, e o investimento em um sistema eficiente de comunicação levará os cooperados a estarem informados a ponto de conseguirem se expressar, bem como da gestão comunicar o que pretende aos cooperados.

Quanto à gestão, quanto mais complexidade a organização passa a ter, mais necessária é que esta seja realizada de maneira mais profissional possível, e como os cooperados são donos, clientes e fornecedores das cooperativas, nem sempre é fácil realizar a tomada de decisão de maneira ideal, assim, é necessário que a cooperativa tenha uma gestão profissionalizada.

O uso dos serviços da cooperativa deverá estar atrelado a proporcionalidades de obrigação de investimentos na organização, para que essa continue a fornecer serviços e produtos cada vez melhores aos cooperados. Também se deve estabelecer em contrato, além disso, que os cooperados serão penalizados no descumprimento de acordos firmados com a cooperativa, assim, a chance da cooperativa ter que lidar com quebras de acordos diminuirá, permitindo que atue com mais segurança nas medidas em médio e longo prazo. Tal acordo também deverá deter mecanismos de preços, para ambas as partes não terem surpresas. O contrato pode e é ideal que traga, além das quantidades, o padrão de qualidade que a cooperativa requer, pois, assim, poderá ofertar aos consumidores produtos de qualidade padronizada e mais alta.

No entanto, é importante lembrar que a organização deverá manter o princípio de “um homem, um voto” (o grau de representatividade), bem como não serão passíveis de transferência o capital do cooperado, visto que a legislação brasileira não possibilita.

Avançando na prática

A tecnologia e a legalização de agricultores

Descrição da situação-problema

O Parque do Pitu é uma unidade de conservação que foi instituída a mais de quatro décadas e, ao seu redor, os agricultores têm nos últimos anos demonstrado interesse na prática de agricultura direcionada à produção orgânica. Os pequenos agricultores têm produzido cana-de-açúcar orgânica, soja e milho orgânicos como principais produtos, no entanto, a reserva se estende por diversos

municípios, fazendo com que além das particularidades de cada propriedade e na condução destes empreendimentos, eles estejam pulverizados na região. Essa condição de distribuição geográfica não tem possibilitado aos agricultores individualmente avançarem na certificação orgânica de fato, embora por outro lado eles alimentem a vontade de atuarem em conjunto e neste sistema. Assim, em conversas informais, alguns agricultores têm pesquisado sobre as possibilidades de se montar uma cooperativa para representá-los, visto que, além de ainda não terem obtido a certificação orgânica, atuam na total informalidade na comercialização dos seus produtos. No entanto, os custos para a manutenção de uma cooperativa com as características da região, mas também pela autonomia que os agricultores desejam, não tem trazido esperanças desse modelo frutificar na região do Pitu. Neste contexto, um dos agricultores, o senhor Jeferson, teve seus serviços indicados por um amigo. O senhor Jeferson é um dos primeiros agricultores da região que partiu na atuação de agricultora orgânica, embora ainda em sistema de monocultivos.

Os custos de implantação de uma cooperativa inviabilizariam a continuidade dos produtores no vale? Dentro dos modelos de atuação do cooperativismo no país, qual modelo atende a todas as necessidades dos produtores do Vale do Pitu?

Resolução da situação-problema

No caso dos agricultores do Vale do Pitu, que o objetivo é manter autonomia, mas ao mesmo tempo conseguir realizar a comercialização de forma legalizada, além de não deterem de valores elevados para instituir uma organização que os represente, como uma cooperativa tradicional, você pode sugerir a formação de uma cooperativa virtual. Os agricultores do Vale estão muito distribuídos, assim, umas cooperativas nos moldes tradicionais além de elevar custos de manutenção ofertarão uma infraestrutura que poderá ser subutilizada se constituída, tornando-a desnecessária também pela distância entre os agricultores, fazendo com que, apenas uma parte deles acesse a esse espaço realmente. E, uma cooperativa de nova geração, necessita ainda de mais investimento,

além da perda a autonomia por necessidade de padronização em diversos processos de gestão e produção.

A cooperativa virtual vai possibilitar a legalização destes agricultores, trazendo a eles a possibilidade de comercialização como em uma cooperativa tradicional, sem deter custos elevados para tanto, pois, um número mínimo é necessário para que a cooperativa funcione, ainda que tenha que realizar todo o processo de inscrição da organização. Outra vantagem desse formato é a eliminação de intermediários, pois o agricultor, via cooperativa, comercializa diretamente com consumidores finais, podendo ainda oferecer produtos com valores mais competitivos, visto que não tem embutido margens de intermediários. Além de possibilitar que os investimentos em infraestrutura sejam realizados nas unidades produtivas, no ritmo e de acordo com a necessidade do cooperado, bem como a gestão.

Faça valer a pena

1. As Cooperativas Tradicionais em muito se diferem da Nova Geração de Cooperativas. Para alguns autores, essas diferenças podem ser agrupadas em quatro grandes categorias. Uma destas categorias irá se dedicar sobre as restrições de elegibilidade e o poder de voto na organização.

Das alternativas, qual corresponde a grande categoria de diferença que fala o texto-base?

- a) Transações Comerciais com o Cliente.
- b) Obrigações de Investimento do Proprietário e Controle de membro votante.
- c) Obrigações de Investimento do Proprietário.
- d) Controle de membro votante.
- e) Distribuição do Lucro da Cooperativa e Transações Comerciais com o Cliente.

2. No ambiente institucional brasileiro, além das cooperativas tradicionais, também estão presentes as cooperativas não patrimoniais ou virtuais, que surgem como um novo modelo de cooperativa, com fins de trazer legalidade aos produtores antes atuando fora da legislação. Sobre essas cooperativas, analise as afirmativas:

- I – Quebram paradigmas culturais, organizacionais, econômicos e produtivos;

- II – São altamente integradas ao mercado, tendo como características o capital aberto;
- III – São formadas por pequenos grupos de produtores, entre 20 e 30;
- IV – Possui grande infraestrutura de processamento coletiva;
- V – Possui descentralização da produção, com gestão de propriedade e investimentos no ritmo do cooperado;
- VI – Caracteriza-se por ter uma gestão altamente profissionalizada e de pessoal externo a cooperativa.

Assinale a alternativa onde todas as afirmativas são verdadeiras.

- a) I, II e V.
- b) I, IV, V e VI.
- c) IV, V e VI.
- d) III, IV e V.
- e) I, III e V.

3. As cooperativas de nova geração se estruturam a partir de cinco princípios organizacionais. Um destes princípios, da conta de eliminar um problema significativo dentro das cooperativas, o dos “caronas internos”, que irão utilizar os serviços da cooperativa sem contribuir equivalentemente na subscrição de capital.

Das alternativas abaixo, qual corresponde ao princípio organizacional que evitará o problema dos “caronas”.

- a) Proporcionalidade na contribuição de capital.
- b) Contrato de comercialização.
- c) Quadro de associados limitado.
- d) Controle proporcional ao investimento.
- e) Ações transferíveis e apreciáveis.

Seção 4.2

Intercooperação

Diálogo aberto

Caro aluno,

No cotidiano, somos levados a atitudes de cooperação, como em atividades realizadas em grupos nas universidades, no ambiente de trabalho e também no âmbito doméstico. Nas sociedades cooperativas não é diferente, até porque a cooperação é uma das características intrínsecas destas organizações.

E é sobre essa questão que você foi novamente chamado na Cooperativa de Suinocultores do Moinho Chato (COOPERSUINO), a qual você prestou assessoria quando ela apresentava problemas para retomar os níveis de eficiência que atingiu outrora. Relembremos que a COOPERSUINO era formada por um grande número de cooperados e que atualmente se ampliou, atingindo 950 cooperados, atuando na atividade da suinocultura. A cooperativa ampliou sua eficiência após a última assessoria, quando mudou o modelo de atuação como cooperativa, antes tradicional, agora como uma cooperativa de nova geração, com gestão profissional, direitos e obrigações bem definidos junto aos cooperados, firmando contratos para garantir mais segurança no cumprimento dos acordos entre cooperados e cooperativas. Essas transformações possibilitaram à cooperativa uma ampliação do seu mercado de atuação, podendo novamente ampliar seus rendimentos.

No entanto, no mercado no qual atua, de carnes, existem outras duas cooperativas que trabalham na comercialização de aves e bovinos, sendo concorrentes diretos dos seus produtos. Um diferencial destas outras organizações é a tecnologia empregada nos processos produtivos, além de parques industriais modernos e adequados a todos os padrões que demandam o mercado, não apenas nacional, mas também internacional. Ao passo que a COOPERSUINO não dispõe de tanta tecnologia como essas, ela possui uma marca forte no mercado e é reconhecida como uma

cooperativa com produtos de alta qualidade. Entretanto, as outras marcas têm ofertado os produtos que comercializam por valores acessíveis, caindo no gosto dos consumidores que cada vez mais tem deixado de lado a tradição atribuída a COOPERSUINO e optando por essas outras opções.

Neste sentido, a cooperativa vem perdendo mercado para essas concorrentes, além do que já disputava com empresas de capital, e a gestão da cooperativa teme que, a longo prazo, as vantagens que ela apresenta agora deixem de ser vantagens conforme as outras cooperativas passem a ser mais conhecidas. Assim, você foi consultado para que a gestão da cooperativa tenha a sua disposição alternativas frente às concorrentes. Para tanto, é importante compreender sobre: é possível que a COOPERSUÍNO continue a atuar no atual mercado sem que haja concorrência com as demais cooperativas atuantes nele? Podendo haver cooperação entre essas cooperativas, como ela se seria? O processo de internacionalização de cooperativas é uma alternativa a ser explorada pela COOPERSUÍNO? Existem vantagens em internacionalizar uma cooperativa?

Não pode faltar

Nos negócios cooperativos, não diferente das empresas como um todo, enfrentam-se muitos desafios, muito embora apresentem características diferentes. As cooperativas agrícolas, em especial, passam por adequações em suas posturas diante de um mercado competitivo, por exemplo, uma vez que foram criadas e cresceram em períodos em que era predominante a agricultura tradicional e, frente à nova realidade, buscam se profissionalizar e os cooperados se adaptam às novas regras do mercado. Assim, hoje, a cooperativa é vista como “uma ferramenta de desenvolvimento do setor” (SIMIONI et al., 2009). Então, a profissionalização é um dos principais desafios que as cooperativas devem superar, sobretudo com a complexidade atingida em grandes cooperativas. Outros problemas que essas organizações enfrentam e que são desafios a serem superados são: falta de competitividade; concorrência acirrada; dificuldade de acesso a novos mercados; ineficiência e baixa qualidade de produtos e processos; deslealdade dos integrantes da gestão e cooperados; problemas financeiros; e dificuldades de atingir escala

de produção e volume de comercialização. E, embora possa causar estranhamento, um dos desafios a serem superados pelas cooperativas diz respeito ao desconhecimento da sociedade sobre o que de fato são cooperativas, problema que ocorre também entre os funcionários de cooperativas, que desconhecem as diferenças destas para empresas de capital, ou ainda, os cooperados que por vezes podem desconhecer até os princípios básicos do cooperativismo que regem as sociedades cooperativas. Uma das formas das cooperativas superarem ou minimizarem esses desafios é se utilizar de uma das suas características intrínsecas: a cooperação.

No entanto, no cooperativismo a cooperação pode ocorrer no estágio classificado como básico ou primário, que corresponde ao relacionamento que ocorre entre cooperados em uma cooperativa. Mas, ainda que a cooperação básica seja importante e necessária, os desafios citados, para serem superados, necessitam que as cooperativas cooperem como organizações, ou seja, estabeleçam relações de intercooperação, que são a expressão mais avançada do cooperativismo (BRAGA, 2012). A intercooperação é um dos princípios básicos do cooperativismo, sendo definido pela Aliança Internacional Cooperativista (ACI) no congresso de 1995, realizado em Manchester (CANÇADO; GONTIJO, 2005). O termo refere-se à cooperação entre unidades cooperativas, em que essas podem atuar em conjunto por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (KOZEN; OLIVEIRA, 2015). Neste sentido, as cooperativas têm mais possibilidades de defenderem seus interesses comuns, sendo que ocorrerá intercooperação não apenas quando houver vendas ou compras, mas o simples fato de trocar informações e experiências, quando entre cooperativas, caracteriza a prática (BRAGA, 2010). Mas para que haja intercooperação é fundamental que se estabeleça confiança entre as organizações em parceria, sobretudo, no caso de cooperativas por suas características próprias como organização, assim, tem a confiança papel fundamental.



Assimile

A confiança, elemento tão basilar nas organizações, pode ser dividida em três tipos, conforme Jerônimo (2005) citado por Braga (2010): a

confiança fraca, que é possível por não haver vulnerabilidade, e emerge por existir limitadas oportunidades de oportunismo, e estará presente em mercados competitivos, quando tanto a qualidade dos serviços e bens forem transacionados a baixo custo; a confiança semiforte, que será possível em organizações que usam mecanismos de governança que impõem custos ao comportamento oportunista, mas ainda haverá confiança e, podem evitar custos maiores por meio da utilização de governança social; e a confiança forte, que ocorre em ambientes que, embora tenham vulnerabilidades, não serão exploradas pelos parceiros, onde a confiança emerge de princípios individuais, ao passo que o oportunismo viola valores e princípios. Porém, a forma forte dependerá de que todos se comportem de modo confiável, e agentes em ambientes assim, de alta confiabilidade, terão vantagem de custos sobre contexto de confiabilidade menor.

Na prática, empresas não-cooperativas estão integrando o conceito de intercooperação de forma mais rápida e efetiva em suas estratégias de negócios do que as organizações cooperativas (SCHNEIDER, 2003 apud BOHRER, 2017). Essas empresas compreendem que, no geral, as organizações “não detêm todas as competências necessárias para o desenvolvimento das suas atividades estratégicas”, cooperar mesmo com concorrentes pode facilitar acesso a novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (KOZEN; OLIVEIRA, 2015, p. 46). Porém, da mesma forma que há fatores que impulsionam a intercooperação, há também fatores restritivos. Mendina et al., (2016) destacam, ao analisarem uma rede de cooperativas, como esses fatores ocorreram dentro de cinco variáveis. Na variável vantagem competitiva, o que impulsiona é a presença de uma marca própria e forte, o aprendizado organizacional, o poder de barganha que terá com fornecedores, bem como dedução de custos e economia de escala; mas, por outro lado, são restritivos o poder de barganha dos fornecedores e a ausência de uma marca ou a presença de uma marca fraca. A segunda variável, diz respeito à governança/gestão que terá como impulsionador da cooperação a tomada de decisão colegiada, mas como restritivo tem-se a informalidade da governança na rede, ausência de mecanismos formais de governança, gestão desqualificada e gestão deficitária das cooperativas associadas. A reputação/comportamento, terceira variável, a imagem positiva no mercado foi fator impulsionador e o favorecimento

ilícito a compradores restritivo. A quarta variável, evolução/desempenho, impulsiona a intercooperação com o aumento da competitividade entre os cooperados, embora de outro lado tenha-se como restritivo uma execução ineficaz das estratégias estabelecidas, postura de resistência às mudanças, falta de vontade política de cooperar, falta de adesão à marca e jogos de poder. Já quanto a última variável, estratégias de cooperação foram impulsionadores o fortalecimento da marca com padronização do merchandising dos pontos de venda e uma central de compras, como fatores restritivos há a resistência à inovação e a falta de visão de mercado dos dirigentes das cooperativas.

Práticas de intercooperação podem ocorrer por meio da formação de redes centrais ou ainda redes de consórcios, e a estrutura pode ser com integração horizontal ou vertical. Quando falamos de integração horizontal, quer dizer que ela se inicia da base e se formará por cooperativas do mesmo ramo de atuação ou de diferentes, mas de cooperativas de primeiro piso, ou singulares. E, ainda, incorporações e fusões entre cooperativas. Quando a integração é vertical, está ocorrerá por meio de cooperativas chamadas de segundo e terceiro piso, como é o caso das centrais e federações e confederações de cooperativas. Lembrando o que determinada a Lei das Sociedades Cooperativas, em seu art. 6º, são singulares as cooperativas únicas, aquelas constituídas de no mínimo 20 pessoas físicas, embora excepcionalmente admitam pessoas jurídicas desde que com o objeto correlato de atividade econômica; cooperativas centrais ou federações de cooperativas serão constituídas de no mínimo três cooperativas singulares, "podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais"; já as confederações de cooperativas, são aquelas formadas por pelo menos três cooperativas centrais ou federações, "da mesma ou de diferentes modalidades" (BRASIL, 1971, art. 6º), e será a intercooperação, tanto horizontal como vertical, realizadas dentro da perspectiva de redes.



Exemplificando

Imagine uma cooperativa agropecuária que necessita escoar sua produção, e para tanto, será necessária a contratação de transporte para a safra. Uma opção pela qual a cooperativa agropecuária poderá optar é realizar esses serviços de transporte por meio da contratação de uma cooperativa de transporte. Assim, haverá entre essas cooperativas

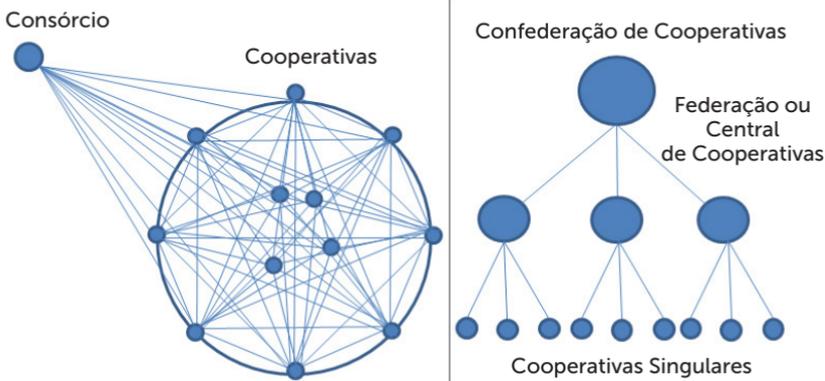
uma relação de intercooperação. Outra possibilidade é no caso das cooperativas de consumo que, ao adquirirem seus produtos, optarem por comercializar produtos de cooperativas de produção ou agropecuárias. Também neste caso, caracteriza-se intercooperação.

A concepção de rede, conforme Balestrin e Verschoore (2016), são uns conjuntos de relações de troca entre os agentes econômicos, sendo que redes são como organizações compostas por um grupo formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo de atuação múltiplo. Os autores destacam que cada membro da rede mantém sua individualidade legal, participando das decisões diretamente, e simetricamente, dos benefícios e ganhos a serem alcançado pelos esforços coletivos.

As redes poderão ser de centrais ou ainda de consórcio, como os modelos representados na Figura 4.1. O modelo mais comum de intercooperação ocorre por meio de centrais de cooperativas. Lembra-se dos desafios que as cooperativas têm a superar? Então, a formação destas redes é um modelo apropriado para que isso ocorra. Por meio das centrais, é possível reduzir os custos das cooperativas filiadas, obter ganho de escala, uma vez que atuando em conjunto podem somar suas produções, alcançam rendimentos mais elevados, além de a capacidade de ingressarem em fases tecnológicas e gerenciais mais sofisticadas, obteve-se também, diminuição dos custos operacionais e administrativos, redução da inadimplência, uma vez que, a central se encarregará de avaliar clientes e distribuidores, ocorre também o fim da competição entre cooperativas, possibilitou a reforma do parque industrial custeado pelas filiais conjuntamente, houve também mais agilidade nas decisões empresariais (GALERANI, 2003). No caso do fim da competição entre as cooperativas, elimina-se a queda dos preços dos produtos no mercado consumidor, que ocorre devido à competição. Jerônimo et al., (2005) observaram que a ampliação de mercados, compra de matéria-prima e insumos com melhor qualidade e a preços mais acessíveis que os do mercado, bem como a troca de informações entre clientes, fornecedores e mercado, além da partilha de conhecimentos como técnicas e processos de produção foram incentivos importantes para a rede.

Os autores destacam as vantagens de um sistema de informações como fator integrador para administrar as interdependências dentro e entre as organizações, pois, esse mecanismo torna o processo de comunicação e decisão mais rápido, barato e menos burocrático. Oliveira e Palma (2009), citados por Kozen e Oliveira (2015), analisando outra central de cooperativas, aponta que a central, ao agregar os produtos das filiadas, tinha lotes maiores e tinha opção de buscar por melhores preços para os produtos, bem como realizavam desde os projetos de capacitação, planejamento estratégico e controles contábeis de forma integrada.

Figura 4.1 | Modelos de organização de redes de cooperativas



Fonte: adaptado de Barbosa (2007).

Um dos fatores no âmbito das redes que deve ser observado é a marca, pois os membros da rede, conforme decisões das filiais, podem usar "marcas próprias à comercialização dos produtos em rede e individualmente" (JERÔNIMO et al., 2005, p. 14), bem como poderá haver uma unificação de uma marca existente ou ainda, a criação de uma marca nova. Outro fator é quem exercerá a centralização, ou a unidade coordenadora. Galerani (2003), ao analisar cooperativas de leite, observou que a qualidade de tecnologia de produção, a localização da cooperativa, bem como sua credibilidade perante os clientes, fornecedores e agentes financeiros foram os elementos considerados nesta escolha. Jerônimo et al., (2005), analisando outra rede de cooperativas, observou que, embora uma unidade tenha sido designada a coordenação, há rodízio desta liderança. Assim, essa é outra opção que pode se valer às filiadas, estabelecer uma coordenação rotativa.



Refleta

A cooperação em redes, embora tenha seus benefícios, poderá resultar na desestruturação de um conjunto de cooperativas caso uma das partes esteja menos comprometida com o projeto de intercooperação?

A intercooperação em redes, por meio de consórcios, ocorre de maneira similar às centrais quanto aos objetivos a serem alcançados, mas estruturalmente é diferente (Figura 4.1.). Os consórcios são “grupo constituído para assumir um empreendimento acima dos recursos de qualquer um de seus membros” e possuem fim pré-determinado (Balestrin; Verschoore, 2016, p. 73). A primeira diferença é que os consórcios não podem constituir personalidade jurídica própria, assim, cada cooperativa consorciada deverá responder por suas responsabilidades de acordo com o que se estabeleceu (BIALOSKORSKI NETO; GOMES, 2010), e as centrais constituem pessoa jurídica. Também os consórcios demandam uma formalização da unidade coordenadora, ao passo que as centrais não necessitam, necessariamente, da formalização da coordenação via contrato para existir (JERÔNIMO et al., 2005), e essa formalização faz com que a confiança nessas redes exerça um papel pouco relevante que em demais formas de cooperação. Os membros dos consórcios, como redes horizontais, guardam sua independência, embora tenham optado por coordenar certas atividades de maneira conjunta e, por estarem formalizadas por meio de contrato, cada um saberá as regras de conduta a ser adotada, bem como a gestão será realizada por meio de regras claras, com cláusulas explícitas sobre direito e deveres, no referido contrato (DUTRA, 2010). De alguns benefícios dos consórcios, destaca-se a superação de obstáculos ou oportunizar novos negócios aos membros. Procedimentos e normas pré-estabelecidas possibilitam a garantia de sistemas de controle e monitoramento da performance do negócio, além da divisão do trabalho entre os envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).



Pesquise mais

Um dos exemplos de intercooperação mais expressivos é a rede Corporação Cooperativa Mondragón, que além de ser formada por um complexo de cooperativas de produção industrial e serviços comerciais com um banco cooperativo, possui uma cooperativa de

seguro social, uma universidade e diversas cooperativas que buscam desenvolvimento de tecnologia. Diante destes aspectos, esse é um exemplo que pode ampliar seus conhecimentos sobre redes de cooperativas ainda mais. Para tanto, sugerimos a leitura de Barbora (2007), Seção 5 "A experiência Cooperação Cooperativa Mondragón (MCC)", páginas 3-4.

BARBOSA, L. C. B. Cooperativas articuladas em rede e o mercado: o sucesso das estratégias da cooperação Cooperativa Mondragón. **Revista Espaço Acadêmico**, ano 6, nº 70, mar. 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/2p8yDHF>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

Nas redes de centrais, como em consórcios, não há apenas pontos positivos, mas também desafios a serem superados. Na articulação para formação de uma central, Galerani (2003) observou as principais dificuldades que podem ocorrer, como: diferenças de especialização das cooperativas envolvidas; a aprovação da centralização ou unidade central pelo quadro dos associados; a remuneração ou não da concessão de uso das marcas de cooperativas filiadas; concordância sobre como remunerar a matéria prima recebida das filiadas; o temor de cooperados do desaparecimento de suas cooperativas e a resistência dos dirigentes de perda de poder e da extinção de cargos; como consequência, a perda de remuneração, ou ainda decisão sobre o fechamento de indústrias próprias. No caso dos consórcios, deverão cuidar para que não ocorra formalização excessiva por meio dos contratos, a dificuldade de se dividir as riquezas produzidas de forma mais equânime entre os membros também, mas em especial são necessárias estratégias para o consórcio como um todo e não apenas para membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A intercooperação por meio da formação de redes, como vimos, tem potencial para que as cooperativas minimizem ou eliminem diversos obstáculos profissionalização dos membros, mas, sobretudo podem trazer um crescimento das cooperativas e, para cooperativas, que, conseqüentemente é uma forma destas se expandirem e até ou para se internacionalizarem. A internacionalização corresponde desde a exportação de produtos e serviços até a produção direta destes no mercado externo e, de um crescente comprometimento

com esse mercado (BRASILEIRO, 2009). Assim, existem organizações que se limitam apenas a exportar seus produtos e serviços. As razões para que haja a internacionalização de cooperativas é igual as que ocorrem em empresas, ou seja, oportunidade do aumento dos “lucros”, a redução da dependência a mercados domésticos, busca pelo crescimento em mercados internacionais, os interesses dos gestores em relação às atividades internacionais e ainda, as crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006 apud RISSOTA, 2012). E, em um ambiente competitivo e globalizado, a internacionalização se configura como uma alternativa (SOUZA et al., 2017). Com a expansão geográfica das cooperativas e o aumento da sua produtividade, com suas áreas cultivadas, gera-se uma demanda pelo escoamento do adicional de produção, o que incita as cooperativas a rumarem para o comércio internacional (RISSOTA, 2012). Assim, um dos principais motivos que levam as cooperativas brasileiras a internacionalizarem-se é esse acesso a novos mercados, como fazem as cooperativas do agronegócio, ao buscarem escoar a produção de *commodities* agrícolas, como as de soja e milho.

Para Brasileiro (2009, p. 20), o processo de internacionalização de uma organização pode ocorrer por meio da utilização de seis mecanismos, embora destaque que não haja um roteiro, são eles: visitas a feiras internacionais; contratação de serviços de assessoria econômica, comercial e técnica no exterior; utilização de agentes comerciais ou compradores internacionais locais no mercado-alvo; interação com o cliente externo; estabelecimento de um escritório de inteligência comercial no exterior, no mercado-alvo; e compra de empresas no exterior. É necessário se ter um plano de exportação que consiga atingir mercados externos, devendo constar a busca por assessoria, procurando por empresas que já atuam na área, e observar como se deu o processo de entrada delas; deve-se avaliar a capacidade exportadora, além de identificar os pontos fortes e fracos do mercado; a criação de um banco de dados como base para as decisões da cooperativa; selecionar quais os produtos serão exportado e, entre esses, identificando os produtos mais competitivos; estabelecer objetivos como volumes, produtos, preços, qualidade, prazos, embalagens e parceiros; determinar fontes confiáveis de informações; selecionar mercados

que possibilitem inserção com o menor esforço para a organização; analisar a capacidade de empresa quanto à comunicação, logística, bem como normas e a concorrência; definir um plano de comunicação, para divulgação da marca; definir um plano de capacitação de recursos humanos, além de sistema de avaliação periódica (MINERVINI, 2001 apud BRASILEIRO, 2009).

Sem medo de errar

A COOPERSUINO, cooperativa que atua na comercialização de carne suína, oferece produtos de alta qualidade e por esse motivo que é conhecida no mercado, porém, com a entrada de outras duas cooperativas na comercialização de carnes, bovina e aves, tem diminuído o mercado antes ocupado pela cooperativa, que já disputava espaço com empresas de capital.

Ao ser consultado para uma assessoria, você pode identificar se a cooperativa tem compreensão que, nem sempre sua atuação no mercado é de competição, de concorrência, sobretudo, frente a outras cooperativas. A COOPERSUINO pode explorar a possibilidade de uma parceria com essas cooperativas, buscando até considerar um dos princípios do cooperativismo, que é a intercooperação. Ou seja, Cooperativas que atuam com outras cooperativas em relacionamento de cooperação e não competição.

Você identificou que, embora as outras cooperativas tenham uma tecnologia nos processos mais moderna, bem como seu parque industrial, não possuem uma marca forte ou reconhecida pelos consumidores, e apenas preços acessíveis podem não ser uma vantagem tão significativa frente à tradição da COOPERSUINO. Assim, você pode propor para a cooperativa a possibilidade de se internacionalizar, mas também a opção da intercooperação, para conjuntamente atuar com as demais cooperativas no mercado. A internacionalização, embora uma opção, não é a mais adequada à situação em questão, pois a cooperativa ao se voltar ao mercado externo pode perder o mercado que já tem sob seu domínio e no momento tem de lidar com o fato de ter novas organizações atuando no mesmo mercado. Desta forma, a intercooperação por meio da formação de redes é a alternativa mais adequada. Mas, visto que as redes de cooperação poderão ser formadas por meio

de consórcios e centrais, as duas opções devem ser apresentadas como opções. Porém, a formação de uma central pode trazer às cooperativas mais força, pois podem atuar como uma, defendendo ainda, seus interesses como organizações cooperativas. A central necessita de no mínimo três cooperativas singulares para ser formada, e é de fato o que se têm.

A formação de uma central potencializará o que as cooperativas têm de mais valioso, seja a tecnologia de um lado, a tradição e uma marca forte e conhecida de outro. Além dos ganhos por reduzir os custos, o ganho de escala, ao oferecer os produtos, embora atuem na comercialização de carnes diferentes, atuam no mercado de carnes, podendo constituir-se como uma referência no fornecimento de carnes de alta qualidade, proporcionando rendimentos mais elevados, a redução dos custos administrativos e operacionais. E neste relacionamento de cooperação, os preços praticados não precisam ser tão baixos para atender ao consumidor, visto que as empresas ofereceram os produtos em conjunto. Os gastos com publicidade são outra vantagem que as cooperativas também ganhariam, visto que agora vão apresentar estratégia de divulgação apenas para uma marca. As cooperativas poderão após as alterações desfrutar destas vantagens, assim como da troca de informações sobre clientes, fornecedores e até outros mercados além dos que atuavam individualmente antes.

Avançando na prática

Flores pelo mundo

Descrição da situação-problema

A Cooperativa de Floricultores do Oeste (COOPFLOR) é uma central de cooperativas que representa 17 cooperativas de floricultores. Atuante no mercado nacional há 13 anos, a central possui infraestrutura para recebimento de grande produção e consegue processar volumes significativos em todas as estações no ano. Embora trabalhe com a produção e comercialização de mais de 50 diferentes tipos de flores, as principais são as rosas e os

lírios. No passado, a central realizou parcerias com cooperativas de transporte para deixar a logística por conta de outras cooperativas, mas atualmente atua apenas com as de produção de flores.

Hoje, devido à alta capacidade que a central alcançou, além dos ganhos que teve em competitividade, ela também esbarrou no problema de saturação de mercado. Pois, se de um lado a central possibilitou agregar qualidade aos processos administrativos e operacionais, bem como proporcionou ganho de escala e de produtividade devido o aperfeiçoamento da tecnologia, toda essa produção vem sendo diminuída como uma estratégia de evitar as perdas de produto. Quais as alternativas para que a cooperativa permaneça no mercado sem a necessidade de diminuição da sua produção? A internacionalização é uma alternativa viável? O número de cooperativas contidas na central sendo ampliado, para outros ramos do cooperativismo, é uma alternativa?

Resolução da situação-problema

Uma alternativa inicial, para escoamento da produção e para interromper o processo de diminuição da produção das cooperativas filiadas, é a central agregar outras cooperativas, não de produção, mas de consumo ou ainda, de turismo e lazer. Estas outras cooperativas podem absorver parte ou até totalmente do excedente que tem produzido a central no momento.

Uma alternativa mais ampla é a realização da internacionalização da cooperativa central, ou seja, buscar mercados internacionais que não estejam saturados na comercialização de flores. A internacionalização poderá ocorrer por meio de parcerias com cooperativas internacionais, ou basicamente da exportação de flores para países que apresentem capacidade de absorção da produção.

Faça valer a pena

1. Em relação à intercooperação por meio de redes de cooperação, quando correm por meio de centrais, refere-se à formação de uma cooperativa de cooperativas, na qual é necessário ao menos o número

mínimo de três cooperativas singulares. Nas redes de consórcios, o número de organizações é variável e será determinado pelos integrantes da rede. Mas o que essas redes têm em comum é a necessidade de uma unidade centralizadora.

No caso dos consórcios, é correto afirmar que quanto à unidade centralizadora:

- a) Nos consórcios é necessária a formalização da unidade centralizadora via contrato.
- b) A unidade constituir-se-á sem a necessidade de constituição de pessoa jurídica própria.
- c) Havendo a constituição de jurídica própria, já estará instituída a unidade centralizadora.
- d) Nos consórcios não é necessário à formalização da unidade centralizadora via contrato.
- e) A formalização da unidade centralizadora poderá ou não ser via contrato.

2. As cooperativas, assim como, as empresas, podem e buscam expandir seus negócios para além das fronteiras do seu país de origem, neste sentido, se internacionalizam. E, esse processo poderá acontecer e ser caracterizado por diferentes fatos. Neste sentido, sobre a internacionalização, analise as afirmativas:

I – Ocorre internacionalização apenas pelo fato das cooperativas exportem seus produtos e serviços.

II – Apenas ocorre quando a cooperativas além de praticar exportação, mas também há produção direta no exterior de serviços e produtos.

III – As cooperativas internacionalizam-se como oportunidade de aumentar seus "lucros".

IV – Um dos mecanismos para no processo de internacionalização de uma organização é a compra de empresas no exterior.

V – Diante de um ambiente globalizado e competitivo, a internacionalização é uma alternativa;

VI - Apenas cooperativas agropecuários podem se internacionalizar.

Qual alternativa corresponde a todas as afirmativas corretas quando a internacionalização?

- a) II, IV e VI.
- b) I, II e III.
- c) I, III, IV e V.
- d) II, III e V.
- e) I, IV e VI.

3. As organizações compreendem que não dispõem de todas as competências necessárias para o desenvolvimento de atividades estratégicas, e cooperar com indivíduos que antes, eram considerados concorrentes pode possibilitar o acesso a novos mercados, bem como o desenvolvimento de novos serviços e produtos. E, neste sentido, há fatores que impulsionam a intercooperação e fatores restritivos.

Das alternativas, qual corresponde apenas a fatores que impulsionam?

- a) Tomada de decisão colegiada e resistência à mudança.
- b) Competitividade dos cooperados e tomada de decisão colegiada.
- c) Poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha com fornecedores.
- d) Resistência à mudança e competitividade dos cooperados.
- e) Falta de vontade política de cooperar e jogos de poder.

Seção 4.3

Estratégias aplicadas às cooperativas

Diálogo aberto

Diante da competitividade dos mercados, não é mais possível que as organizações não sejam dinâmicas, assim, as empresas buscam cada vez mais estarem atualizadas, atentas às novas práticas gerenciais e prontas para alterar suas estratégias de atuação para continuarem no mercado. Com as cooperativas, embora sejam sociedades de pessoas, e não visem lucro, não é diferente a busca por possibilidades de se fortalecerem e permanecerem no mercado na melhor forma possível, e preferencialmente em processo de ampliação.

No período recente, você assessorou a Cooperativa de Suinocultores do Moinho Chato (COOPERSUINO), que no momento buscava retomar os níveis de eficiência do passado, além de reconquistar a confiança dos cooperados na cooperativa, bem como na eliminação do problema de não comprometimento dos cooperados com a organização, em por fim lidar com outras cooperativas que atuavam na comercialização de carnes que haviam começado a atuar naquela área. No momento anterior, a melhor opção para a cooperativa era a formação de uma central que agregasse, as duas concorrentes e a COOPERSUINO, possibilitando a comercialização de carnes conjuntamente. Porém, novamente você foi chamado pela cooperativa para realizar uma assessoria.

No momento, embora a central tenha possibilitado avanços no quadro antes existente, agora a cooperativa está diante de um novo problema: o enfrentamento da entrada de uma multinacional em sua área de atuação. E, embora na central, a cooperativa não tem conseguido competir com essa concorrente. No momento, a cooperativa continua com um portfólio reduzido, a central, que as agrega, opera apenas a comercialização de carnes suína, bovina e de aves, ou seja, não há diversificação nos produtos ofertados, deixando ainda a cooperativa em situação vulnerável frente às oscilações dos preços de mercado. A área de atuação de antes não

foi ampliada também, assim o ambiente de atuação se caracteriza como limitado, e o pouco que se investiu em tecnologia, e houve melhora, embora pouco significativa, dos serviços prestados pela cooperativa, trouxeram maior produtividade, visto que qualidade a organização já era representada como de referência. Assim, de um lado se tem um mercado estagnado e com uma nova concorrente à vista, além das dificuldades da cooperativa em ampliar sua área de atuação. E, mesmo diante desse quadro, os cooperados não sabem como de fato a cooperativa poderá se expandir, ainda mais agora que uma das cooperativas singulares, a produtora de carne de aves, tem apresentado problemas financeiros diante de acontecimentos diversos, como a dificuldade de se adequar à estrutura da central, correndo risco até de extinção.

O ambiente interno e externo da COOPERSUINO parece difícil, mas existem possibilidades para que a organização retorne o avanço como referência em oferta de produtos de qualidade, e em competitividade também. Como assessor, você precisa analisar a situação da cooperativa, a fim de contribuir para sua retomada de espaço e desenvoltura. Neste sentido, quais estratégias a cooperativa COOPERSUINO tem ao seu dispor para transformar sua forma de atuação? Como se dá o processo de planejamento nas sociedades cooperativas? Quais as características e vantagens das práticas de fusões e incorporações em cooperativas? Seria a fusão e/ou incorporação uma estratégia válida no caso da COOPERSUINO?

Neste contexto da COOPERSUINO, você deverá elaborar um plano de ação a ser entregue para a cooperativa, contendo um compilado de estratégias de negócios para médio e longo prazo.

Não pode faltar

Olá aluno, iniciaremos agora nossa última seção, seja bem-vindo novamente para encerrarmos nesta obra nossa jornada rumo ao conhecimento no mundo cooperativista.

A fase de planejamento nas cooperativas representa a primeira parte do modelo simplificado de gestão que as organizações adotam, e destacam-se os planejamentos estratégico, tático e operacional. O estratégico é o processo administrativo que

“proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida”, buscando otimizado grau de integração com os fatores não controláveis (externos), assim, dirá respeito desde a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ações (estratégias que serão seguidas); já o tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultados, e não a organização como um todo, assim, trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas; já o operacional é a formalização (por meio de documentos escritos) das metodologias desenvolvidas e implementação de resultados específicos, para que sejam alcançados pelas áreas funcionais (OLIVEIRA, 2015b, p. 18).

Assim, o planejamento estratégico considerará a cooperativa como um todo, o tático otimizará determinada área da cooperativa, como produção, por exemplo, e, o planejamento operacional será a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados nesta área de produção. Mas, cabe compreender que todos os três níveis de planejamento estão interligados em um planejamento global da cooperativa, sendo que o estratégico no contexto do cooperativismo é mais importante ainda, visto que a propriedade é compartilhada (OLIVEIRA, 2015b). Na Figura 4.2, observa-se o modelo básico de planejamento estratégico em cooperativas, sabendo-se que este norteará as estratégias de atuação da organização, bem como será determinante na eficiência empresarial da organização.

Figura 4.2 | Modelo básico do processo de planejamento estratégico das cooperativas





Fonte: Oliveira (2015a, p.81).

No modelo apresentado, os módulos de direcionamento estratégico e análise estratégica considera cada negócio atual e potencial da cooperativa, como destaca Oliveira (2015a). O primeiro, que dirá sobre as megatendências, trata do que é mais representativo no ambiente no qual a cooperativa realiza seus negócios. Pode ser que a tendência no ambiente de atuação seja o comprometimento com eficiência econômica ou negócios sustentáveis do ponto de vista ambiental. A visão, dirá sobre o que a cooperativa aspira para seu futuro, o que ela pretende ser. Como a cooperativa será referência no mercado quanto a qualidade de produtos alimentícios. Os valores representam as atitudes e comportamentos que sustentaram as principais decisões estratégicas, organizacionais e de atuação da cooperativa, além de serem sustentados pelos princípios e valores universais do cooperativismo. Já a missão da cooperativa, é sua finalidade de existência, é a definição do que a cooperativa atende das expectativas e necessidades, tanto de cooperados quanto do mercado em geral. Aqui, a cooperativa pode ter como missão, por exemplo, promover a comercialização de alimentos de qualidade para atender às necessidades de cooperados, funcionários, fornecedores e clientes. O módulo da análise estratégica representa a situação na qual a cooperativa se encontra, atual, além dos fatores não controláveis (externos) e controláveis (internos) de influência estratégica na cooperativa. Ela será composta pelo diagnóstico estratégico que irá identificar e avaliar os fatores citados, ou seja, verificar onde a cooperativa está. Os cenários que dirão respeito aos fatores não controláveis, como aspectos sociais, demográficos, econômicos, políticos-legais e ecológicos, que serão considerados possibilidades de ocorrências no futuro, e as influências na cooperativa. Tem-se ainda a análise prospectiva que se encarrega de estudo de fatores internos e externos, com interação com cenários formulados, além da identificação nessa interação de

oportunidades e ameaças no futuro. E, por fim, traz os fatores estratégicos, que são identificados no diagnóstico estratégico e, por meio da análise prospectiva, são considerados essenciais para o futuro do negócio. Nas cooperativas que atuam na exportação de *commodities*, e movimentam grandes quantidades de produtos em longas distâncias, o sistema de logística deverá ser adequado, e, neste sentido, a logística será um fator estratégico.

O posicionamento estratégico, ou terceiro módulo apresentado, primeiro traz a definição dos negócios da cooperativa, ou a identificação dos negócios atuais e futuros, considerando abrangência e aplicação nos mercados atuais e futuros. Além da identificação das vantagens competitivas da cooperativa, seja pelos produtos ou serviços e segmentos de mercado em que está, ou pela diferenciação que detém frente aos concorrentes, possui acesso à tecnologia inovadora e tem boa imagem institucional. Outro elemento são as prioridades básicas da cooperativa, que poderão ser identificadas a partir da aplicação de critérios e parâmetros de seleção, e as prioridades podem se referir a otimização dos recursos humanos, tecnológicos, físico, financeiros e a melhoria na gestão como a profissionalização. Já a postura estratégica corresponde à maneira adequada da cooperativa consolidar o estabelecido na missão, respeitando o diagnóstico estratégico, direcionando a sua visão (Oliveira, 2015a); é a maneira como a cooperativa se posiciona diante do seu ambiente (OLIVEIRA, 2015b).



Pesquise mais

Uma metodologia que poderá ser utilizada na determinação das prioridades básicas da cooperativa é a técnica GUT – gravidade, urgência e tendência. Para saber mais, sugerimos a leitura do livro Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas, que se encontra na sua biblioteca virtual, páginas 129-130.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015b. Disponível em: <<http://bit.ly/2x88TyX>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

Lembra-se de que destacamos que o planejamento estratégico é fundamental nas determinações das estratégias de atuação da

cooperativa? Os módulos, diretrizes estratégicas e instrumentos estratégicos representam orientações para operacionalização, do que a cooperativa fará. As diretrizes estratégicas possuem como primeiro componente os objetivos, que dizem respeito ao alvo da cooperativa, ou uma situação que a cooperativa pretende alcançar, e estes devem ser perseguidos e quantificáveis, além de seus responsáveis identificados e prazos estabelecidos. Traz as metas, que são etapas quantificadas, com responsáveis e prazos definidos para se cumprir os objetivos estabelecidos. Posteriormente, têm-se as estratégias, que representam o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar a situação desejada pelos objetivos. Já as políticas são parâmetros ou orientações para a tomada de decisão, e representam as definições dos níveis de delegação, as faixas de valores ou quantidades limites, e ainda a abrangência das estratégias estabelecidas para atingir metas e objetivos da cooperativa (OLIVEIRA, 2015a).

Pensando nas principais cooperativas do agronegócio, algumas estratégias de atuação podem ser destacadas, como é o caso da estratégia de diferenciação de serviços e produtos, em que pode se ofertar aos clientes produtos diferenciados, como é o caso da soja não transgênica, suco de laranja pura fruta ou ainda, leite sem lactose. Pensando nos objetivos, nestes contextos, poder-se-ia, por exemplo, atingir 30% do mercado na oferta de leite sem lactose, 10% do óleo de soja não transgênico e 45% do mercado de suco de laranja pura fruta (todas as etapas com responsável identificado). Quanto às metas, a cooperativa pode determinar que no mercado do leite, por exemplo, seu prazo de expansão será de 5% no primeiro semestre, 15% no primeiro ano e com um ano e meio, pretende-se alcançar os 30% do mercado. Os prazos também deverão ser determinados, igualmente, no caso do suco de laranja e óleo de soja.

O quinto e último módulo, apresentado na Figura 4.2, diz respeito aos instrumentos estratégicos que são programas, projetos, atividades e planos de ação. Os programas são conjunto de projetos homogêneos quanto ao objetivo maior. Os projetos são trabalhos a serem executados, determinado o responsável pela execução, o resultado que se espera quantificável em benefícios e prazos de execução, sempre considerando os recursos disponíveis (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos) e as áreas da

organização envolvidas e necessárias ao desenvolvimento do projeto. As atividades dizem respeito às partes específicas de um projeto, e também, devem conter responsáveis, resultados esperados, prazos de início e fim, e recursos necessários. Os planos de ação servem para interligar os projetos (resultantes das estratégias) com áreas funcionais da cooperativa, pois correspondem ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto a determinado assunto tratado, como recursos humanos, tecnologias etc. (OLIVEIRA, 2015a; OLIVEIRA, 2015b).

Após compreendermos os elementos que compõem o planejamento das cooperativas, vamos melhor compreender as estratégias de atuação para estas se ampliarem ou manterem-se no mercado. No entanto, cabe destacar que as estratégias de atuação da cooperativa deverão estar atreladas a sua estrutura, pois, caso contrário, a cooperativa não atingirá seus objetivos, como destaca Van Bekkum (2001), citado por Chaddad (2006). O autor elaborou uma tipologia de modelos estratégicos, tendo-se: cooperativas locais, que possuem pequena escala de produção e atuam localmente, e têm custos de produção baixos e grau de diferenciação de produtos baixo; cooperativa de *commodity*, que atuam segundo estratégia competitiva de custos, alta escala de produção, com gastos de pesquisa e desenvolvimento, marketing e quadro gerencial minimizado; cooperativa de nicho, que são aquelas que operam em pequena escala, mas focadas em determinados segmentos de mercado; e cooperativas de adição de valor, em que a estratégia de diferenciação é por meio de produtos de alto valor agregado, bem como direcionamento ao consumidor final com marca própria, o que requer investimentos em desenvolvimento de novos produtos, marcas e marketing, além de eficiência no processamento e logística.

Retomemos a já citada estratégia de diferenciação, que representa a introdução de produtos ou serviços exclusivos da organização, ou por ela representados majoritariamente, ou seja, embora tenham outros que ofereçam produtos ou serviços, são sinônimos. Estratégias de diferenciação atuais é a introdução no mercado de produtos da linha natural, light, livre de glúten ou lactose, que, além de representar tendências, são uma oportunidade imediata das cooperativas saírem na frente, e são produtos facilmente

atrelados às características coletivas e de bem-estar coletivo que o cooperativismo expressa. Essa diferenciação pode ser a oferta de serviço ágil, de boa qualidade e focado na valorização dos clientes, sendo a cooperativa conhecida por prestar serviço de atendimento.

Atrelada à estratégia da diferenciação, tem-se a segmentação de mercado. Esta consiste em separar os consumidores em grupos, por critérios, além do direcionamento se são consumidores individuais e organizacionais, respectivamente. Assim, podem ser segmentados por critérios geográficos tratam de diferenças culturais e de hábito de consumo; demográficos, considera gênero, idade, classe socioeconômica, grau de instrução, situação familiar e tamanho da família ou tamanho da organização, natureza, posição no mercado, setor, nacionalidade; psicográficos, considera estilo de vida e personalidade ou estilo de gestão e personalidade do dirigente; comportamentais como local de uso, frequência de uso, processo de compra ou aplicações do produto, frequência de uso, tamanho do pedido; e do produto, tipo de produto, grau de padronização (ROCHA; FERREIRA; DA SILVA, 2012).

Uma oportunidade para as cooperativas é a diversificação dos negócios. No caso das cooperativas agropecuárias, pode-se destacar a estratégia como especialmente vantajosa, visto que ao lidarem com produtos agrícolas pode incorrer em quebras, ao se dedicarem a produtos especializados, como também podem se deparar com saturação de mercados e ainda, problemas climáticos que afetem determinados produtos, como a perda por geadas, alagamentos ou longas secas. A diversificação traz ainda para as cooperativas oportunidades de investir em setores e produtos correlatos aos quais já tem atuação, o que pode ampliar seu faturamento, visto que pode operar produtos com maior valor agregado e em mercados menos competitivos. Há ainda as estratégias de desenvolvimento, que podem ocorrer por meio do desenvolvimento de produtos e serviços, em que a empresa busca investir em produtos e serviços de melhor qualidade para os mercados atuais, e o desenvolvimento pode ocorrer por meio de novas características dos produtos, da variação da qualidade, de modelos e tamanhos. Outra forma de estratégia de desenvolvimento é a de mercado, onde se procura consolidar novos campos de atuação de seus produtos e serviços (OLIVEIRA, 2014).

Além destas, pode-se citar como estratégia o reordenamento societário. Sabe-se que as sociedades cooperativas devem sempre e por princípio buscar o melhor meio de desenvolver e prosperar os negócios de seus associados, não diferente das demais sociedades que visam auferir lucro aos seus sócios. A possibilidade de aglutinação ou desmembramentos de sociedade “pode significar o caminho para a busca da qualidade, produtividade e sobretudo da alavancagem das suas operações com o fortalecimento do seu poder de barganha”, em especial diante do processo de globalização das economias (POLÔNIO, 2004, p. 170). Neste sentido, figuram as fusões, incorporações e cisões.

Essas possibilidades são tratadas pela Lei das Sociedades Cooperativas, em que as fusões ocorrem quando “duas ou mais cooperativas formam nova sociedade”, e no processo há “extinção das sociedades que se unem para formar a nova sociedade que lhe sucederá nos direitos e obrigações” (BRASIL, 1971, art. 57-58). Já as incorporações ocorrem quando determinada sociedade cooperativa “absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas” (BRASIL, 1971, art. 59). Ainda quanto a incorporação, a cooperativa incorporada deixa de existir, ou seja, é extinta, ao passo que a incorporadora se mantém ativa. No caso da cisão ou desmembramento, diz respeito ao processo no qual “poderão desmembrar-se em tantas quantas forem necessárias para atender aos interesses dos seus associados”, além de estar previsto que uma das sociedades das novas entidades poderá ser constituída como “cooperativa central ou federação de cooperativas” (BRASIL, 1971, art. 60), sendo as partes transferidas para sociedades já constituídas, ou constituídas para tal fim.



Assimile

Embora permitido que as sociedades cooperativas se reorganizem societariamente, por meio de fusões, incorporações e cisão, pelo fato de deterem natureza jurídica que não se confunde com as demais sociedades, caso haja alteração da natureza jurídica com a reorganização societária, haverá a dissolução da sociedade cooperativa (POLÔNIO, 2004).

As motivações para as sociedades cooperativas utilizarem essas estratégias são a expansão dos negócios ou solucionar problemas financeiros. Chaddad (2006) destaca que quatro fatores motivam a formação de alianças estratégicas, como a globalização, em que as organizações não ficam mais restritas às fronteiras nacionais diante do processo de integração de mercados; os avanços tecnológicos, que com ritmo de desenvolvimento, bem como a introdução de novas tecnologias e produtos está cada vez mais acelerado, as alianças objetivam alavancar recursos complementares de desenvolvimento e pesquisa; eficiência, visto que as alianças podem minimizar custos de produção por meio da economia de escala; e motivos estratégicos, como a alavancagem da marca e aquisição de capital. Fusões, incorporações e cisão são medidas que reorganizam capitais visando à concentração das participações das empresas no mercado (BAUTISTA; MIRANDA, 2009). Além de permitir melhor posição na concorrência, já que são estratégias que alteram a estrutura dos mercados (TSCHA; FAVERO, 2005). Além disso, consolidam a criação de cooperativas de grande escala, permitindo que detenham grande participação no mercado e compitam diretamente com grandes corporações multinacionais (CHADDAD, 2006).

As vantagens das fusões e incorporações foram sistematizadas, com base em diversos autores por Amaral (2012, p.9), que como vantagens tem-se a “expansão da área de atuação; expansão das operações e das receitas; diversificação do risco; redução de custos, decorrentes de economias de escalas”, além de, “maior possibilidades de diversificar portfólio de produtos e serviços; maior sustentabilidade financeira; redução do custo das operações, serviços e produtos ofertados pela cooperativa”, bem como “agregação de valor e credibilidade ao cooperativismo de crédito”, visto que a autora analisou essas cooperativas, mas são vantagens que se aplicam a diferentes tipos de cooperativas. No entanto, não há apenas pontos positivos, também são observadas algumas desvantagens no processo de fusões, incorporações e cisão, como a diminuição inicialmente de empregos, visto que as estruturas estarão mais enxutas, sobretudo, pela possibilidade de desestruturação de plantas locais, operando-se por meio de plantas centralizadas. Outra possibilidade é a perda das características

locais e regionais das cooperativas. Além da perda de benefícios não econômicos, mas intangíveis; afastamento dos associados do convívio com a cooperativa e mudanças nas relações sociais e de influência (AMARAL, 2012).



Refleta

As fusões ou incorporações são formas de as cooperativas ampliarem sua atuação no mercado e, por não impedirem a concorrência obrigam os concorrentes a investir em tecnologia e qualidade, reduzindo os preços. No entanto, conforme magnitude da fusão ou incorporação, há possibilidade de monopolização do mercado? E elevação dos preços?

Mas quais os procedimentos para que se realize a fusão, incorporação ou desmembramento das sociedades cooperativas (cisão)?

Estes processos são também tratados na Lei das Sociedades Cooperativas, que descreve procedimentos e formalidades para sua concretização. No caso das fusões, as cooperativas interessadas em realizá-la deverão indicar nomes para compor uma comissão mista; essa comissão terá função de proceder estudos necessários à constituição da nova sociedade, como o levantamento patrimonial, o balanço geral, o plano de distribuição de quotas-partes, os destinos dos fundos de reserva e outros fundos, além do projeto de estatuto, culminando em um relatório por parte da comissão. Tal relatório deverá ser aprovado e depois se constituirá uma nova sociedade em assembleia geral conjunta, em que os documentos deverão ser arquivados para fins de aquisição de personalidade jurídica em junta comercial competente, e após arquivamento ser encaminhadas ao órgão executivo de controle.



Assimile

Quando as fusões envolverem cooperativas de crédito, após a aprovação dos relatórios da comissão mista e constituída a nova cooperativa em assembleia geral conjunta, a organização ainda dependerá da autorização para funcionar e o registro de prévia anuência do Banco Central do Brasil (BRASIL, 1971, art. 57).

Não diferente do que ocorre no caso das fusões, igualmente são os procedimentos nas incorporações de cooperativas, embora “limitadas as avaliações ao patrimônio da ou das sociedades incorporadas” (BRASIL, 1971, art. 59). Quanto aos desmembramentos ou cisão, também dever-se-á constituir uma comissão para estudar as providências necessárias para a efetivação da medida e elaboração de relatório, acompanhado este de projeto do estatuto das novas cooperativas, assim como do plano de rateio entre as novas, do ativo e passivo da desmembrada (Polônio, 2004). O rateio irá atribuir a cada nova organização parte do capital da desmembrada, em correspondência à participação dos associados que passam a integrá-la. É livre cada cooperado a não continuar na sociedade, assim, poderá pedir desligamento, mas as “obrigações assumidas perante terceiros pela sociedade perdurarão para os demitidos, eliminados ou excluídos até o momento de aprovação das contas do exercício em que houve o desligamento” (BAUTISTA; MIRANDA, 2009, p. 10).



Exemplificando

A cooperativa XZ se desmembrará em cooperativa X e Z, e o capital da organização, deverá ser rateado para cada organização de acordo com a participação dos associados que passaram a integrar cada uma. Assim, se 20% dos cooperados integrarem a cooperativa X, e detiverem 25% do capital da cooperativa XZ, este capital se destinará a cooperativa X.

Como citado, muitas são as possibilidades de atuação no campo das estratégias para cooperativas. Embora parte delas implicitamente alterem a maneira de conduzir a organização, não necessariamente torna as sociedades cooperativas mais eficientes. Neste sentido, pode-se citar um dos componentes mais significativos quanto a eficiência da organização: a governança cooperativa, a separação entre propriedade e gestão, ou seja, os proprietários da cooperativa não participando diretamente da gestão da organização, mas por meio de mecanismos de representação em que representantes eleitos formam o conselho de administração da organização. O conselho, por sua vez, delineia a missão, o plano estratégico, recruta e avalia o gerente geral da cooperativa, mas embora participe de todas as decisões estratégicas, não administra o dia a dia da cooperativa (Chaddad, 2006). Desta forma, se profissionaliza

a gestão da gerência da cooperativa. Este é um dos elementos fundamentais para que haja eficiência, possibilidade favorecida na Lei das Sociedades Cooperativas ao declarar que “os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertencem ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários” (BRASIL, 1971, art. 48).

Sem medo de errar

Você foi contratado pela COOPERSUINO, pois a organização que atua na área de comercialização de carnes estava atuando por meio de uma cooperativa central, já que se juntou a duas cooperativas singulares. Mas apresenta portfólio reduzido, oferecendo produtos, embora de alta qualidade, apenas carne suína ao mercado e, as outras duas cooperativas carne de aves e bovina. Houve por parte da cooperativa melhoria no nível de tecnologia adotada na produção, assim, ocorreu um aumento da produção e, por outro lado, também teve entrada de uma empresa multinacional concorrente no mercado de atuação. Assim, a cooperativa tem maior estoque para comercializar e menos espaço no mercado. Além disso, uma das cooperativas que compõe a central tem apresentado dificuldades financeiras, o que pode agravar ainda mais a situação da COOPERSUINO, mas, sobretudo do acordo de cooperação entre as cooperativas.

Inicialmente, como uma das cooperativas tem apresentado dificuldades financeiras, para ela poderá ser estabelecido um diagnóstico estratégico, a fim de apurar o que tem levado a organização ao estado em que se encontra e, após identificar a raiz do problema, realizar um planejamento estratégico para que a cooperativa não retorne ao ponto crítico. No entanto, existe a possibilidade de fusão entre as cooperativas, pois hoje atua em uma central, o que se configura diferente das possibilidades proporcionadas por uma central. Caso haja a fusão, a cooperativa com dificuldades financeiras deixará de existir, assim como as demais, formando uma única e nova cooperativa. A formação de uma nova cooperativa possibilitará uma eficiência maior e um planejamento mais prático, visto que será apenas uma organização. Neste sentido, a cooperativa poderá se valer de estratégias como o investimento em diferenciação, que possibilita a ela ofertar aos mercados produtos diferenciados, como é o caso de embalagens menores, visto que as

famílias são menores, ou ofertar porções diversificadas, com diferentes tipos de carnes em uma embalagem única. A cooperativa nova também deverá buscar novos mercados, já que conseguirá ainda mais economia de escala com a fusão, tendo a possibilidade de ampliar a área de atuação em médio prazo. Outra estratégia que a cooperativa nova deverá implementar é a de diversificação dos negócios, ou seja, investir em outros segmentos que não sejam apenas a oferta de carnes, mas poderá investir na criação de novos produtos, como comidas congelada para preparo rápido, com baixo teor de sódio e gorduras (indo de encontro com estratégias de diferenciação), podendo assim abarcar uma fatia do mercado que não lhe pertence.

Você como assessor, deverá apresentar para a cooperativa um relatório com a compilação destas estratégias, direcionando-as com recorte temporal em estratégias de médio prazo e longo prazo. Sendo que o diagnóstico estratégico deverá anteceder essas estratégias, visto que é de imediata necessidade sua execução.

De médio prazo, pode-se classificar o caso da fusão, que deverá ser apresentada com detalhamento no que será necessário para que ela ocorra, como os procedimentos legais, os prazos para que cada cooperativa esteja pronta para o processo, por exemplo. Um novo planejamento naturalmente deverá ser feito, visto que existirá uma nova organização e ele deverá estabelecer as metas da cooperativa para 3 anos, por exemplo, quanto do mercado a organização almeja alcançar, assim como em 5 anos de atuação da nova cooperativa.

A estratégia da diferenciação poderá ser na oferta de produtos em embalagens menores a médio prazo e produtos novos, como os com baixos teores de gorduras a longo prazo.

Avançando na prática

Novas estruturas familiares: novos hábitos de consumo

Descrição da situação-problema

A Cooperativa de Fruticultores (Cooperfruti) iniciou as atividades há 10 anos com pouco mais de 35 agricultores. Com a ampliação

do número de cooperados, que hoje são 122, e com bom desempenho no mercado, a cooperativa se expandiu oferecendo frutas para todos os municípios da região onde está presente. No entanto, os seus produtos, além de estarem sujeitos a fatores climáticos, possuem no mercado baixo valor agregado, uma vez que a organização realiza apenas a comercialização *in natura*. Os cooperados anseiam por terem uma cooperativa que possibilite a oferta de um mix de produtos maior, no entanto, a cooperativa não dispõe de infraestrutura ou capital para constituir-la para tal fim. O cooperado José Carlos soube que a Cooperativa de Fruticultores de Campos (Coopercampos), sediada em um município próximo, tem apresentado uma situação diferente da Cooperfruti, onde dispõem de infraestrutura de processamento, mas nos últimos anos a cooperativa vem apresentando problemas por não dispor de matéria-prima necessária para movimentar sua planta de processamento, pois muitos cooperados deixaram as atividades, seja pelo envelhecimento ou pelo encontro de atividades que mais os atraía. A cooperativa ainda passa por uma fase de dificuldades financeira, acumulando dívidas.

Neste sentido, você foi chamado para analisar a situação da Cooperfruti e apresentar possibilidades frente à situação que está a cooperativa, além das possibilidades de cooperação com a Coopercampos. No caso em questão, a prática de intercooperação entre as cooperativas é uma possibilidade viável? Como a reorganização societária, por meio de fusão, incorporação e cisão podem ajudar ambas cooperativas? Existem outras estratégias de atuação que as cooperativas podem se utilizar para transformarem o quadro presente?

Resolução da situação-problema

A Cooperfruti e a Coopercampos apresentam situações muito distintas, embora praticamente complementares, pois uma dispõe das constrições de produção e oferta da matéria-prima, além de gozar de boa situação financeira, ao passo que outra, por alterações no seu ambiente de atuação, perdeu com o tempo parte do quadro de cooperados, ficando com infraestrutura ociosa.

Existe no caso dessas organizações a possibilidade de cooperação simplesmente, embora não dê para realizar a formação de uma cooperativa central, visto que são apenas duas cooperativas. Mas, como traz a legislação cooperativa, é permitido que elas optassem pela reordenação societária, seja por fusão, incorporação ou cisão. A cisão ou desmembramento não deixaria a Coopercampos em situação favorável, caso a Cooperfruti visasse se apropriar apenas da sua infraestrutura de processamento. No entanto, há a possibilidade de fusão das organizações, em que ocorreria a extinção de ambas e dariam lugar a uma nova cooperativa. Porém, há ainda a possibilidade de incorporação, por parte da Cooperfruti da Coopercampos, assim, esta última seria incorporada à primeira. Em ambos os casos, as cooperativas deverão assumir as obrigações e assumir os associados da outra.

A fusão ou incorporação ocorrerá apenas após a constituição de uma comissão mista indicada pelos cooperados, que deverá realizar estudos e o estatuto da nova organização, além de relatório. Este deverá ser aprovado por assembleia geral conjunta, que votará a favor ou contra o reordenamento societário e, sendo aprovado, dever-se-á realizar procedimento de registro em junta comercial competente.

Faça valer a pena

1. O planejamento é medida essencial das sociedades cooperativas; este pode ser dividido entre estratégico, tático e operacional. O primeiro considera a cooperativa como um todo, o segundo otimizará determinada área da organização, ao passo que o terceiro será a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados na área específica.

No processo de planejamento estratégico, existem módulos básicos, sendo:

- a) Direcionamento estratégico; análise estratégica; posicionamento estratégico; e diretrizes estratégicas.
- b) Análise de negócios; análise estratégica; posicionamento estratégico; diretrizes estratégicas; e instrumentos estratégicos.
- c) Análise de negócios; direcionamento estratégico; posicionamento estratégico; diretrizes estratégicas; e instrumentos estratégicos.

- d) Direcionamento estratégico; análise estratégica; posicionamento estratégico; diretrizes estratégicas; e instrumentos estratégicos.
- e) Análise de negócios; posicionamento estratégico; diretrizes estratégicas; e instrumentos estratégicos.

2. No ambiente de atuação das cooperativas, diversas são as possibilidades de estratégias a serem adotadas. Dentre elas, está a estratégia de segmentação de mercado. Neste sentido, analise as afirmativas:

- I – Os consumidores são separados por grupos;
- II – São estipulados critérios de organização dos consumidores;
- III – As estratégias devem estar adequadas à estrutura das organizações;
- IV – Por meio do desenvolvimento, procura buscar novos campos de atuação;
- V – Os consumidores podem ser segmentados por critérios geográficos, demográficos, psicográfico, comportamentais e do produto.
- VI - Os consumidores podem ser segmentados por critérios geográficos, demográficos, comportamentais apenas.

As afirmativas que correspondem verdadeiramente a segmentação de mercado, são:

- a) II, III e VI.
- b) III, IV e V.
- c) I, II, III e V.
- d) I, II e IV.
- e) II, III e IV.

3. A Lei das Sociedades Cooperativas, ao compreender que estas deverão buscar o melhor meio de desenvolver e prosperar os negócios de seus sócios, possibilita que ocorram reordenamento societário das sociedades cooperativas.

O reordenamento societário pode se dar de três formas, sendo:

- a) Fusão, incorporação e desmembramento.
- b) Fusão, desmembramento e cooperação.
- c) Aglutinação, fusão e incorporação.
- d) Incorporação, desmembramento e aglutinação.
- e) Aglutinação, cooperação e fusão.

Referências

- AMARAL, I. de C. **Fusões e incorporações e o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras**. 2012. Dissertação Magister Scientiae (Economia Aplicada). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2012.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BARBOSA, L. C. B. Cooperativas articuladas em rede e o mercado: o sucesso das estratégias da cooperação Cooperativa Mondragón. **Revista Espaço Acadêmico**, ano 6, nº 70, mar. 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/2p8yDHf>>. Acesso em: 11 jul. 2018.
- BAUTISTA, Felipe Bezerra; MIRANDA, Maria Bernadete. **Incorporação, fusão e cisão de sociedades**. 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/2p4nPJS>>. Acesso em: 19 jul. 2018.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, Décio.; NEVES, Marcos Fava.; CALEMAN, Silvia M. de Queiroz. (Org.) **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 9, p. 184-201.
- _____. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, Mário Otávio (Org.) **Gestão agroindustrial**. 3. ed. 8. reimp. São Paulo: Atlas, 2014. Cap. 12, p. 711-734.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Estrutura de Propriedade e Finanças em Cooperativas Agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: **XLIII CONGRESSO DA SOBER "Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial"**. Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/2MpTvCQ>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- BOHRER, L. F. C. et al. O Processo de Inclusão da Intercooperação no Hábito das Cooperativas: Uma Análise nas Cooperativas Agropecuárias. In: **Congresso Internacional de Administração**. Conhecimento: a alavanca do desenvolvimento. Ponta Grossa, Paraná, 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2CSw45K>>. Acesso em: 10 jul. 2018.
- BRAGA, Marcelo José. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p.11-16, 2010. (Supl. Especial)
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <<http://bit.ly/2N9cGpV>>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- _____. **Lei nº 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. Disponível em: <<http://bit.ly/2Qshft9>>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- _____. **Lei nº 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. Disponível em: <<http://bit.ly/2Qshft9>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

_____. **Lei nº 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. Disponível em: <<https://bit.ly/2wTkzw>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

BRASILEIRO, J. A. **A utilização de estratégias organizacionais no processo de internacionalização no setor de cooperativismo no estado do Paraná:** estudo de caso da cooperativa agroindustrial C&M do interior do estado do Paraná. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas RJ, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2p60842>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

CANÇADO, A. C.; GONJITO, M. C. H. **Princípios cooperativistas:** origem, evolução e influência na legislação brasileira. Disponível em: <<https://bit.ly/2xc4Hxg>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

CASAGRANDE, D. J.; MUNDO NETO, M. Administração em Cooperativas Agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 4, n. 2, jan/jul. 2012.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências internacionais. In: XLIV Congresso da SOBER "Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento". 2006. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/145066/2/196.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

DUTRA, J. C. N. **A intercooperação como instrumento de desenvolvimento:** um caso de cooperativas articuladas em rede. 2010. (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2010.

ESTEVAM, D. O. et al. Cooperativismo Virtual: O caso da cooperativa de produção agroindustrial familiar de nova Veneza (COOFANOVE), em Santa Catarina. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 485-507, maio/ago. 2011.

GALERANI, J. Formação, Estruturação e Implementação de Aliança Estratégica entre Empresas Cooperativas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 2, n. 1, jan/jun. 2003.

JERÔNIMO, F. B. et al. Redes de cooperação e mecanismos de coordenação: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. In: **XLIII Congresso SOBER: Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial**. Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <<http://cdn.fee.tche.br/jornadas/2/E13-07.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

KINPARA, D. I. **Cooperativas de nova geração e a agroenergia no Brasil**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2005.

KOZEN, R. R. P.; OLIVEIRA, C. A. Intercooperação entre Cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. v. 2, n. 4, jul/dez. 2015.

MENDINA, H. J. C. et al. Fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação em redes de cooperativas agroalimentares: estudo de caso malsucedido de rede do RS. In: **2º Fórum Internacional Conecta PPGA**. Santa Maria, Rio Grande de Sul, 2016. Disponível em: <<https://even3.azureedge.net/anais/62380.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

NETO, S. B.; GOMES A. C. B. Um Ensaio Sobre os Desafios da Intercoperação entre Cooperativas Agropecuárias no Brasil. In: **I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC)**. Brasília: 2010. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/cooperativismo40.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015b. Disponível em: <<http://bit.ly/2x88TyX>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015a.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015b.

POLÔNIO, W. A. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RISSOTA, C. M. **Cooperativas Agropecuárias: um quadro de referência para análise e descrição do envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais**. 2012. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Paraná. 2012.

ROCHA, Â.; FERREIRA, J. B.; DA SILVA, J. F. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

SIMIONI, F. J. et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. v. 47, n. 3, p. 739-765, jul/set. 2009.

SOUZA, H. R. dos S. et al. Internacionalização de cooperativas por meio da intercooperação. **Revista Estudo & Debate**, v. 24, n. 2, p.192-210, 2017.

TSCHÁ, E. R.; FAVERO, L. A. Estratégias de crescimento: um estudo de caso na agroindústria Bonsuco. In: **5º Congresso Brasileiro de Administração Rural**. ABAR, Campinas. 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/774.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

ISBN 978-85-522-1085-6



9 788552 210856 >