



MANUAL DE COOPERATIVISMO AGRÍCOLA



Manual de cooperativismo agrícola

Manual de cooperativismo agrícola

© 2019 Programa Fida Mercosur CLAEH
© 2019 Programa Semear Internacional (FIDA/IICA)

Realização

Programa Fida Mercosur CLAEH
Departamento de Publicaciones, Universidad CLAEH

Elaboração técnica

Área Rural del Centro Cooperativista Uruguayo

Textos

Ignacio Arboleya, Gabriel Giudice, Claudio Lasa,
Hugo Licandro, Eduardo Maldini, Krishnamurti
Simon Evaristo, Jorge Varela

Revisão

Ruth Pucheta

Design e editoração

Florencia Antía

Fotos

Programa Semear Internacional

Fotos de capa

Manuela Cavadas

Impressão

xxxxxxxxxx

ISBN 978-92-9072-893-1

Programa Semear Internacional (FIDA/IICA)

Rua da Graça, 150/164 - Graça
CEP: 40.150-055
Salvador, Bahia, Brasil
(71) 3042-1804 | programa.semear@iica.int
www.portalsemear.org.br

Programa Fida Mercosur CLAEH

Edifício Mercosur
Luis Piera 1992, piso 2
Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: (598) 2413 6411 - 2413 6381
www.fidamercosur.org

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F981e	Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA). Manual de cooperativismo agrícola – [Bahia] : Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2019. 152p. : il. color. Esta publicação é resultante de uma ação integrada entre o FIDA Brasil, o IICA, o Programa Semear Internacional, o FIDA MERCOSUL CLAEH e o Centro Cooperativista Uruguaio. ISBN 978-92-9072-893-1 1. Cooperativismo. 2. Cooperativa. 3. Agricultura. I. Título. CDU 658.114.7:338.43
-------	--

Agradecimentos

Agradecemos a todas as pessoas e projetos que de forma direta e indireta fizeram possível a concretização desta publicação.

Nelson Santana, Egnaldo Gomes Xavier, Valdivino Araujo Silva, Miroval Ribeiro Marques, João Paulo Pina, do Projeto Pro-semiárido (Bahia);

Jeosafira Chagas, Francisca Maria Leal, Rangel Fernando dos Santos e Antônio José Costa de Oliveira, do Projeto Viva o Semiárido (Piauí);

Alex Pimentel, José Roberto dos Santos Coutinho e Joseane Bezzerra de Freitas, do Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú - PROCASE (Paraíba).

Às cooperativas:

Vicente Cortez, Jocibel Belchior Bezerra, Maria das Graças, Maria Marciana da Conceição, Luis Cortez Rufino Filho, Joaquim João Rodrigues e Luis José da Silva da Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí (COCAJUPI - Piauí);

Maurício de Lima Cortez e Francisco Costa da Cooperativa Mista Agroindustrial de Jaicós (COMAJ - Piauí);

Marcilia Cristina Costa Dias, Francisco Araujo, Antônio Carlos da Silva Carvalho, Elísio Barbosa Coelho, Paulo José da Silva e Lourimar Reis, da Cooperativa Mista dos Apicultores da Microrregião de SImplicio Mendes (COMAPI - Piauí);

Carlos Elielson de Melo e Silva, Fabrício de Souza, Francisco de Asis, Edimar Ferreira da Silva, Francisco Rubens Remigio, Erika Fernandes Cazusa, Cícero dos Santos e José Luiz Feitosa da Cooperativa dos Produtores Rurais de Monteiro Ltda (CAPRIBOM - Paraíba);

José Rodrigues Cardoso, José Gonçalves de Almeida, Jorge Ferreira da Rindade e José Edmilson Alves dos Santos da Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá (COOPERCUC – Bahia);

Davi dos Santos, Marcones Rios de Oliveira, Rejane Carneiro das Mercês, Rubem da Silva e Thaise da S. Matos, da Cooperativa de Produção da Região do Piemonte da Diamantina (COOPES – Bahia).

Manual de cooperativismo agrícola

APRESENTAÇÃO	7	<i>A dimensão social e associativa.</i> <i>A dimensão econômica.</i> <i>Apêndice: Aspectos a considerar para trabalhar com empreendimentos associativos/grupais.</i>
MAPA DOS PROJETOS FIDA NO BRASIL	9	
INTRODUÇÃO	11	
CAPÍTULO 1	13	
Processos coletivos		
Os grupos.		
As organizações.		
As redes.		
CAPÍTULO 2	29	
Aspectos doutrinários do cooperativismo agrícola		
A organização cooperativa.		
As cooperativas agrícolas.		
CAPÍTULO 3	45	
O cooperativismo no Brasil		
História do cooperativismo no Brasil.		
Marco regulatório e normas gerais do cooperativismo no Brasil.		
As cooperativas no Nordeste.		
Normas tributárias, contábeis e fiscais de cooperativas.		
Ramos de cooperativas.		
CAPÍTULO 4	63	
Visão integral da gestão cooperativa		
A governança cooperativa.		
As dimensões da gestão cooperativa.		
CAPÍTULO 5	83	
Situação e projeção financeira de uma empresa cooperativa		
O planejamento de uma empresa cooperativa.		
Análise da situação financeira de uma empresa.		
Apêndices: Análise FOFA. Glossário de termos financeiros. Relatórios financeiros. Índices financeiros.		
CAPÍTULO 6	99	
O negócio cooperativo		
Os desafios para o desenvolvimento cooperativo agrícola e suas estratégias.		
Algumas definições básicas. Marco conceitual.		
Modelo e plano de negócios.		
ANEXOS	117	
Anexo 1		
Passo a passo para formação de uma cooperativa.		
Anexo 2		
Estudos de caso de cooperativas.		
Caso 1. COOPARAIBA Laticínios		
Caso 2. A castanha de caju é ouro		
Caso 3. O mel nos torna mais fortes. COOMELCA		
Anexo 3		
Exemplo de resumo executivo de plano de negócios.		
BIBLIOGRAFIA	149	

Apresentação

O Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), em parceria com governos estaduais do Nordeste e com o Governo Federal, possui uma carteira de projetos de desenvolvimento rural que hoje conta com um quadro de seis projetos de financiamento em execução - três deles com o apoio do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA); dois em fase de assinatura e dois programas de doação que focam no desenvolvimento de projetos produtivos de geração de renda agropecuária, cooperativismo, associativismo e acesso a mercados.

Buscando diminuir a pobreza no Nordeste, o FIDA incentiva ações direcionadas que fortaleçam as instituições rurais e desenvolvam sua capacidade organizacional e, assim, a população rural possa superar barreiras sociais, políticas e econômicas e aproveitar oportunidades mais amplas.

Focando nesta missão, entre outras, foi criado o Programa Semear, que por seis anos atuou junto aos projetos apoiados pelo FIDA na promoção do desenvolvimento sustentável e equitativo da região. Com o sucesso do Programa Semear, uma segunda fase deste projeto foi implementada, nascendo assim o Semear Internacional, com foco no Monitoramento & Avaliação, Comunicação, Gestão do Conhecimento e Cooperação Sul-Sul. Em sua atuação, o Programa vem con-

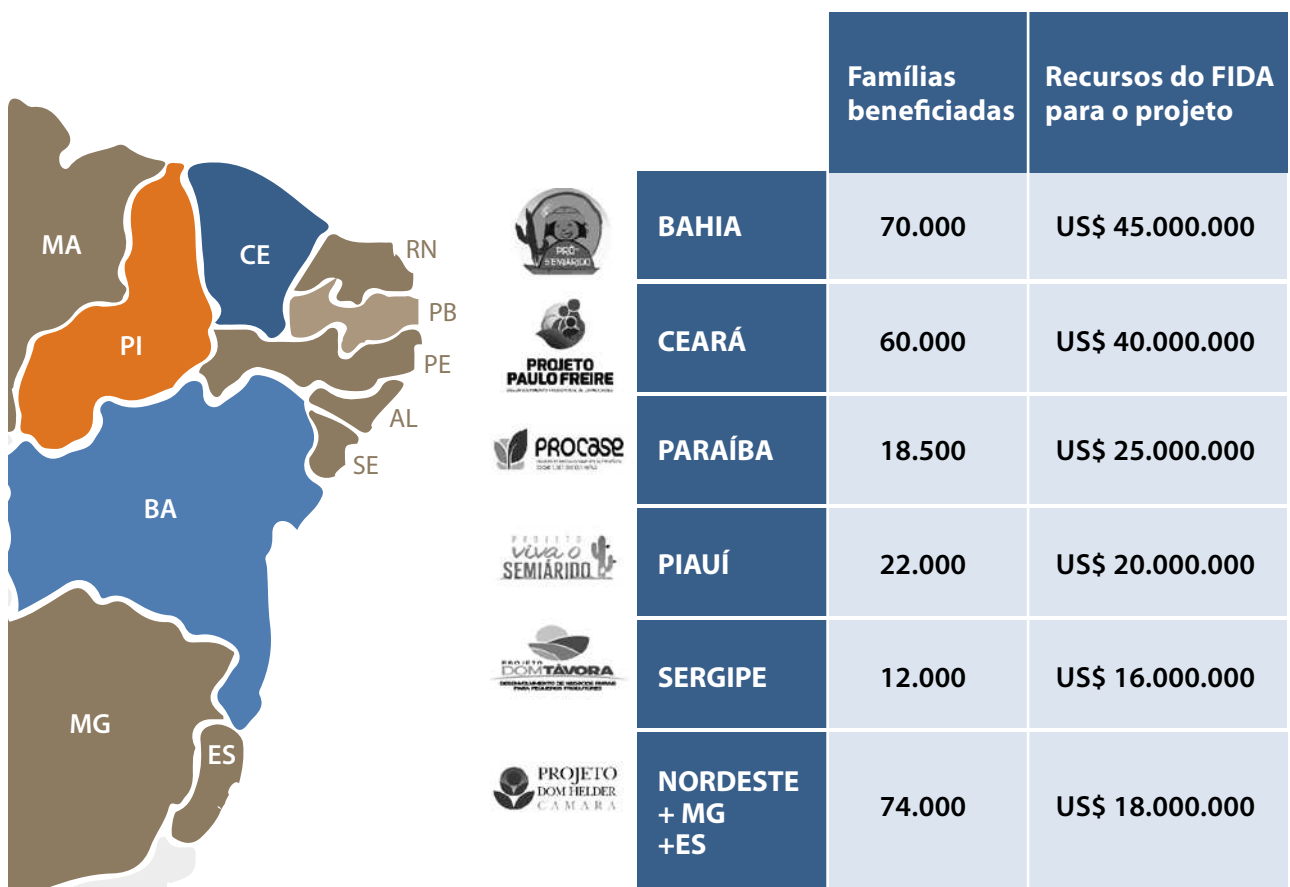
tribuindo de forma expressiva para a sistematização e disseminação das boas práticas dos projetos do FIDA no âmbito nacional e internacional.

Por meio de seus intercâmbios e cursos de capacitação com técnicos e beneficiários dos Projetos, além de publicações em formato impresso e digital, o Semear Internacional contribui potencializando e visibilizando as boas práticas dos projetos e criando e fortalecendo as capacidades humanas e institucionais.

Esta publicação é resultante de uma ação integrada entre o FIDA Brasil, o IICA, o Programa Semear Internacional, o FIDA MERCOSUL CLAEH e o Centro Cooperativista Uruguaio, e que teve sua finalização após um longo processo de trabalho, incluindo tradução de seções teóricas, realização de estudos contextualizados, estudos e casos e finalmente um curso de capacitação em cooperativismo agrícola para assessores de projetos FIDA no Brasil.

Esperamos que este Manual de Cooperativismo Agrícola seja um instrumento de capacitação prático e que permita não somente reforçar os conhecimentos intra-projetos, melhorar os processos de trabalho e fortalecer o serviço de assessoria técnica, mas que possa ser disseminado ao longo do território promovendo uma consolidação dos processos cooperativos e aperfeiçoamento da gestão das organizações agrícolas.

PROJETOS APOIADOS PELO FIDA NO BRASIL



Introdução

Por ocasião do Ano Internacional do Cooperativismo (2012), a FAO e a CEPAL realizaram um estudo cujo objetivo era registrar experiências bem-sucedidas e consolidadas de cooperativas rurais e assinalar os fatores de sucesso para conseguir esses resultados. O trabalho, que sistematizou casos de diversos países da região, indica que as cooperativas demonstraram ser um modelo organizacional para a agricultura familiar e para pequenos produtores. Tal modelo lhes permite atender às altas exigências de qualidade de produtos e inocuidade de alimentos, reduzir custos de transação – muitas vezes elevados por sua localização, infraestrutura e baixa escala de empreendimentos –, melhorar a baixa produtividade, fortalecer-se empresarialmente para guiar a gestão de seu negócio ou iniciativas econômicas. Além disso, oferece a oportunidade de desenvolver serviços de assessoramento técnico e empresariais adequados às suas necessidades específicas e exigências de competitividade, e de melhorar o nível de reconhecimento como representantes válidos perante instâncias de governo ou outras entidades¹.

É dessa perspectiva que, desde 2005, o Programa FIDA MERCOSUL CLAEH e o CCU vêm trabalhando juntos no desenvolvimento de experiências de fortalecimento das cooperativas e outras formas associativas da agricultura familiar.

A partir da missão e dos objetivos do Programa FIDA MERCOSUL CLAEH, existem dois pontos de interesse para trabalhar essa temática. Por um lado, a convicção derivada da constatação prática de que a ferramenta associativa é chave para o desenvolvimento e a melhoria da agricultura familiar. Por outro, o apoio à

geração de políticas públicas e instrumentos de política vinculados ao seu objeto de trabalho partindo de uma modalidade de Cooperação Sul-Sul. Tal modalidade implica a participação de governos, organizações sociais da agricultura familiar e organismos internacionais.

O Centro Cooperativista Uruguaio (CCU) é uma instituição com uma história rica, de mais de 55 anos de trabalho no meio rural e urbano, na promoção, assistência técnica e capacitação com centenas de cooperativas e organizações sociais do Uruguai. Seu território de cooperação ao longo dos últimos anos estendeu-se a outros países latino-americanos como Paraguai, Brasil, Cuba e Chile.

Uma das experiências de trabalho conjunto CCU / FIDA MERCOSUL CLAEH na região foi o apoio à criação de uma “Escola de Formação Cooperativa” no Chile. Esta iniciativa, impulsionada pela União Nacional da Agricultura Familiar do Chile (UNAF) e pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Agropecuario (INDAP), teve como objetivos “gerar competências para a gestão integral das organizações cooperativas e fortalecer a liderança nos negócios a partir de suas funções organizacional e técnica”.

Desde então, foram desenvolvidas diversas atividades de capacitação com dirigentes, produtores, jovens e funcionários provenientes de cooperativas e associações de grande parte das regiões do Chile. Paralelamente, a cooperação do CCU incluiu também a capacitação de recursos técnicos do INDAP, com o fim de complementar a capacidade institucional de identificar, orientar e satisfazer a ampla demanda de apoios das organizações e cooperativas da agricultura familiar.

Com base nos bons resultados do projeto conjunto, o INDAP propôs a ideia de elaborar um Manual para o trabalho com empreendimentos associativos e cooperativos rurais. Este Manual foi destinado a técnicos de

1. FAO - CEPAL (2012). Cooperativas camponesas e segurança alimentar: um modelo vigente. © FAO. O trabalho analisa experiências da Argentina, Brasil, Chile, Equador, Nicarágua, Honduras e Paraguai.

consultoras privadas e/ou organizações que trabalham assessorando produtores e empreendimentos associativos/cooperativos rurais da agricultura familiar com o suporte do INDAP, a fim de desenvolver, completar e fortalecer os conhecimentos que possuem sobre esses tópicos atualmente.

Uma vez concluído, considerou-se que o Manual pode ser útil e pertinente, com os ajustes e as adaptações necessárias, para abordar o trabalho com o fenômeno cooperativo e associativo da agricultura familiar de outras regiões e países da América Latina.

Foi assim que em 2017 os Programas SEMEAR, FIDA MERCOSUL CLAEH e o CCU começaram um processo de trabalho conjunto com o fim de desenhar e implementar uma experiência de Cooperação Sul-Sul no nordeste do Brasil. Para acompanhar essa experiência, foi proposta a realização de um Manual sobre cooperativismo e empreendimentos associativos da agricultura familiar, adaptado à realidade dessa região do Brasil. Sua finalidade principal era dar orientações para trabalhar na promoção e no desenvolvimento de experiências associativas e cooperativas rurais a técnicos públicos e de organizações de apoio da região do nordeste do Brasil, vinculados à carteira de Projetos ativos do FIDA.

O Manual pretende contribuir com um conjunto de ferramentas para a interpretação do fenômeno associativo, a compreensão do papel do assessoramento técnico externo nesse fenômeno e a melhoria das capacidades para o trabalho no campo com as organizações deste tipo. Isto é a identificação e a promoção de empreendimentos associativos / cooperativos no apoio à sua gestão social e econômica, e no desenvolvimento de seus planos de negócios que contribuam para a viabilidade econômica de seus agricultores familiares integrantes.

É desenvolvido em seis capítulos que vão analisando principalmente os diferentes aspectos do cooperativismo agrário, enquadrando-o como uma expressão

dos processos associativos do meio rural. Embora exista uma lógica comum unida a cada capítulo, eles foram elaborados para que possam ser usados independentemente. Os anexos incluem materiais que ilustram e facilitam a compreensão do conteúdo do Manual. Entre eles, destaca-se a incorporação de três estudos de caso inspirados em cooperativas da agricultura familiar do nordeste do Brasil.

Cabe agradecer às inúmeras instituições e pessoas que possibilitaram a concretização desta iniciativa, salientando especialmente as autoridades dos governos dos estados, que têm projetos do FIDA que apoiam a agricultura familiar, e ao próprio FIDA, pois sem seu apoio não teria sido possível desenvolver esta iniciativa.

Esperamos que o Manual seja uma contribuição para o importante acúmulo de políticas, programas, projetos e ações que procuram fortalecer o instrumento cooperativo como facilitador do desenvolvimento da agricultura familiar do Brasil.

As possibilidades da agricultura familiar de dar uma resposta individual aos crescentes desafios que enfrenta para integrar-se competitivamente nos mercados, e de oferecer alimentos de qualidade em quantidade e oportunidade para satisfazer uma demanda que cresce constantemente, com exigências maiores em termos de gestão sustentável dos recursos naturais, são muito limitadas.

A organização associativa ou cooperativa apresenta-se como uma das alternativas mais apropriadas para que este tipo de agricultura consiga inserir-se nos mercados de forma sustentável, com possibilidades de gerar receitas suficientes e condições de vida satisfatórias para as famílias envolvidas diretamente na produção primária, e indiretamente por meio do trabalho requerido para a prestação de serviços à produção, ao processamento e à comercialização.

Processos coletivos

Os grupos. Processos grupais (definições, dimensões, dinâmica, etapas etc.). As organizações (definições, novas concepções, dinâmica). As redes. Conceito e etapas de formação. Como trabalhar e avaliar uma rede.

Um dos desafios principais para alcançar objetivos de desenvolvimento sustentável em agricultura familiar passa por conceber e gerir efetivamente iniciativas que superem o olhar voltado unicamente para o empreendimento individual. Sem desmerecer todas as melhorias que podem ser desenvolvidas na propriedade, seja em termos tecnológicos ou de administração, um elemento indispensável é a organização entre atores que compartilham os mesmos objetivos, enfrentam desafios semelhantes e que, de forma conjunta, podem potencializar seus pontos fortes e construir ferramentas que, de modo independente, cada um dos integrantes não poderia alcançar.

Inspirados nessas necessidades compartilhadas, os seres humanos, em todos os âmbitos das suas vidas, realizam iniciativas com outros, em uma extensa variedade de formas e níveis de complexidade. Denominamos esse conjunto de *processos coletivos*.

Este capítulo aborda alguns dos fenômenos mais importantes dos processos coletivos, desde um dos níveis mais básicos, o dos grupos, até o das redes, e trata também dos elementos fundamentais que compõem e explicam as organizações.

Deve-se ter em conta que um produtor, um técnico ou uma família rural vivem sua vida inteira integrados e em relação com grupos, organizações e redes. Cada qual com suas próprias características e em seus próprios momentos do ciclo de vida, porque, sendo

fenômenos sociais e humanos, cada processo desse tipo também terá etapas.

1.1. Os grupos

Uma das experiências de processo coletivo mais habitual e cotidiana na vida das pessoas é a experiência dos grupos. Apesar do conceito de grupo ser conhecido, sua compreensão em profundidade abre muitas possibilidades para o trabalho de técnicos e dirigentes.

1.1.1. ¿O que é um grupo?

O grupo é um conjunto restrito de pessoas que mantêm entre elas uma relação relativamente permanente e perseguem um ou mais objetivos em comum, para os quais estabelecem normas que compartilham.

Segundo Pichon-Rivière,

um grupo é um conjunto restrito de pessoas que, ligadas por constantes de tempo e espaço, e articuladas por sua mútua representação interna, se propõem, de forma explícita ou implícita, uma tarefa que constitui sua finalidade, interagindo através de complexos mecanismos de assumir e atribuir papéis.

Nos grupos, podem ser encontrados *três princípios organizadores grupais*, detalhados pela psicologia social:¹

- uma necessidade —um objetivo— uma tarefa a desenvolver.
- uma rede de interação que permita a mútua representação interna.
- uma estrutura afetiva, com relações intensas de simpatia e antipatia.

Do ponto de vista do trabalho com grupos, é importante diferenciar três dimensões, com planos de intervenção e lógicas predominantes diferentes. Podemos dizer que um grupo se desenvolve nas seguintes dimensões (Piedracueva, 1991):

- a. Grupo de trabalho
- b. Grupo de análise
- c. Grupo de formação

a. Grupo de trabalho

É a dimensão priorizada nos grupos produtivos; o plano da intervenção é o da gestão e da organização, e a lógica predominante é a da ação.

1. Desenvolvidos especialmente por Pichón Rivière.

b. Grupo de análise

O grupo analisa sua ação e a ação de seus integrantes; o plano de intervenção é o da relação, e a lógica predominante é a de atenção e reflexão.

c. Grupo de formação

O grupo funciona como instância de aprendizagem; o plano de intervenção é o da capacitação e predomina uma lógica de ação-reflexão.

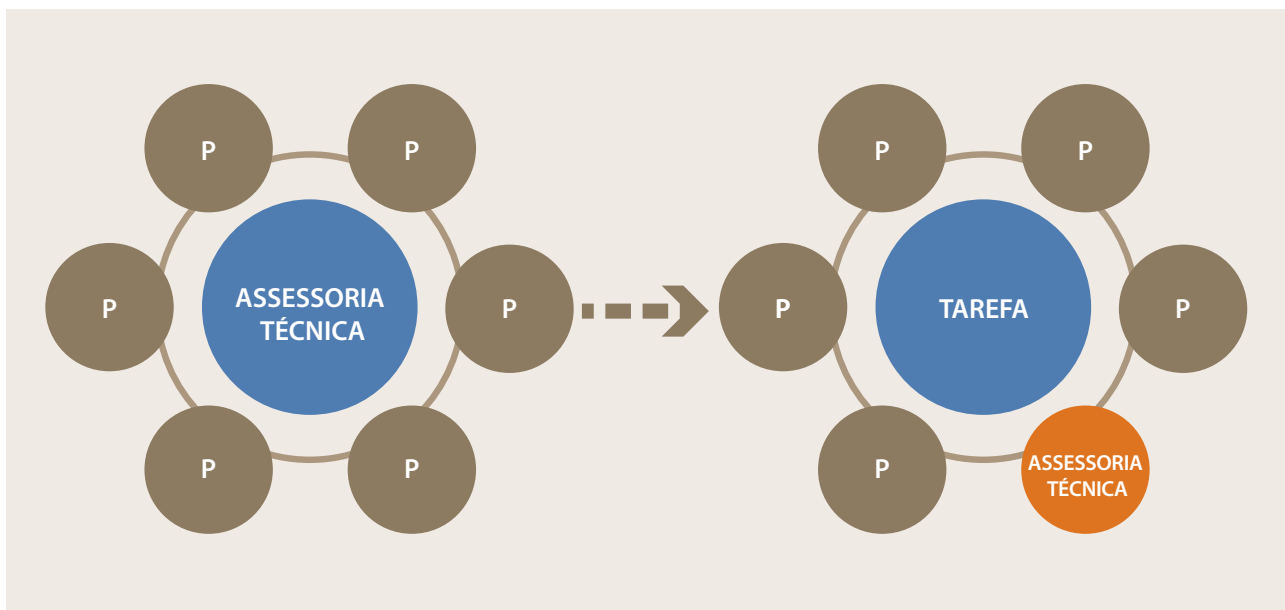
É possível a interação dessas dimensões, mas é importante reconhecer em qual delas se está agindo, reflexão.

1.1.2. A tarefa do grupo

A tarefa é um dos princípios organizadores do grupo. O grupo existe porque existe um trabalho, orientado em função de objetivos propostos para tratar de uma determinada necessidade. Se não existisse essa necessidade e uma tarefa a ser desenvolvida, também não existiria a razão de ser do grupo.

Os grupos de produtores são essencialmente *grupos de trabalho*. É necessário, portanto, identificar claramente a tarefa que os reúne e lhes dá sentido. Isso não significa que não há valores afetivos dentro de um grupo de trabalho, mas ele deve se distinguir claramente

O papel da assessoria técnica nos grupos



do grupo de amigos, que tem como razão principal o convívio, e as tarefas são desculpas para isso (jantares, esportes, passeios).

Normalmente, quando se inicia um grupo, seu promotor (no caso de pequenos produtores rurais, geralmente um técnico assessor) desempenha um papel nuclear. A *assessoria técnica* então aparece como um objetivo do grupo, podendo, portanto, ser identificada erroneamente como a *tarefa* que lhe dá origem.

1.1.3. O papel da assessoria técnica nos grupos

Para os grupos de produtores rurais, podemos simplificar as tarefas, genericamente, em três tipos:

- a. Desenvolvimento tecnológico, no caso de grupos que se formam a partir de um cultivo ou de uma tecnologia (por exemplo, plantio direto).
- b. Empreendimentos em comum, quando a formação do grupo acontece a partir de uma ação (negócio) em conjunto.
- c. A atenção ao dono da casa, no caso de grupos de produtores que visitam uns aos outros de forma rotativa. Nesses grupos, a tarefa é a melhoria contínua e o ato de aprender na prática ou com a experiência comum. Tal tarefa se materializa no atendimento aos problemas do *dono da casa* e no trabalho para ele realizado.

A importância relativa de cada um dos temas acompanha o amadurecimento do grupo, e os empreendimentos em comum merecem um tratamento específico, como veremos mais adiante.

1.1.4. Papéis e funções no grupo

Como mencionado, um dos princípios organizadores do grupo é o desenvolvimento de uma profunda rede de interação que permite a mútua representação interna: os vínculos.

Ana P. de Quiroga propõe que “o grupo se constitui a partir das necessidades dos integrantes e na mútua representação interna”.

O grupo se forma quando existe uma *tarefa*, quando se desenvolvem vínculos entre os membros e quando são definidos *papéis*, geralmente de modo informal. Entre esses papéis, pode-se identificar: o *líder*, aquele que impulsiona a tarefa e a assume no momento em

que o grupo a propõe; o *porta-voz*, aquele que capta um problema – uma situação que representa um obstáculo –, tirando-o do plano latente e manifestando-o a fim de compartilhá-lo e tratá-lo coletivamente; o *sabotador*, que põe obstáculos à tarefa, na maioria das vezes inconscientemente (sua função, apesar de negativa em diversos momentos, é possibilitar que o grupo levante dúvidas sobre algo que deve decidir, fazendo que as questões sejam pensadas de melhor forma); e o *bode expiatório*, aquele acusado pelo que acontece de ruim com o grupo.

Esses papéis devem ser móveis, e os integrantes não devem ficar estereotipados por exercer apenas um deles, pois nesse caso não há aprendizagem; cristaliza-se uma situação e não há efetivamente trabalho em grupo. Eventualmente, uma situação como essa pode acabar com o grupo.

Em muitos grupos, em particular os vinculados à produção, também há papéis explícitos, como os de coordenador, secretário etc. Nesses casos, os papéis costumam ser fixos, porque existem em função de uma tarefa que precisa ser realizada, para além da dinâmica de funcionamento do grupo.

Apesar de fixos, já que sempre devem existir e estar identificados com um integrante, esses papéis são rotativos com o tempo e às vezes também em relação às temáticas abordadas pelo grupo.

A tarefa do coordenador é garantir aos integrantes as condições necessárias para que o grupo trabalhe e realize sua tarefa, que é diferente da tarefa do coordenador.

Muitas vezes, o coordenador de um grupo se confunde e acredita que tudo o que se precisa fazer é responsabilidade dele. No entanto, não é assim, e o que faz nesse caso é tirar a motivação do grupo, ao retirar dele uma parte ou toda a responsabilidade.

Nos grupos há dois planos onde se manifestam as diferentes condutas e papéis dos integrantes: a) o *plano manifesto*, aquilo que fazemos e dizemos nas instâncias do grupo; e b) o *plano latente*, implícito, aquilo que não fazemos ou dizemos quando o funcionamento é orgânico.

Não tratar os problemas no plano manifesto implica não resolver os conflitos que podem ser obstáculos ao desenvolvimento da tarefa. Os conflitos não trabalhados nem resolvidos podem chegar a dissolver um grupo.



1.1.5. O conflito

O conflito é inerente à vida dos grupos, às atividades coletivas. Permanentemente, há conflitos entre pessoas nos âmbitos onde se desenvolve a vida cotidiana: grupos, instituições, organizações, comunidades.

Há acordos e desacordos, encontros e desencontros, tarefas complementares, diferenças e coincidências, jogos de poder e divergências entre os objetivos de cada um e o objetivo do grupo.

A solução dos conflitos faz com que o grupo supere obstáculos e se fortaleça. Os grupos podem vencer os conflitos, que podem ser um fator de enriquecimento, gerando uma aprendizagem construtiva e favorecendo o diálogo, a comunicação e a cooperação.

1.1.6. O trabalho em grupo

O grupo exige participação e compromisso, condições imprescindíveis para o seu funcionamento. Compromisso de participar, de compartilhar saberes e experiências com os demais, de oferecer informação sincera e de aceitar as sugestões.

A base do grupo é a contribuição e a valorização dos conhecimentos e aptidões de cada um. O intercâmbio permite construir soluções melhores que as originais, transformando as situações para que haja aprendizagem (“quatro olhos veem mais que dois”).

Cordialidade e franqueza são imprescindíveis para o bom funcionamento do grupo. Trata-se de duas condições básicas que devem ser cumpridas em um equilíbrio adequado. A crítica é necessária e útil. A franqueza implica sempre *dizer* algo; o que não vale é ir embora sem opinar. Em todo caso, o funcionamento do grupo deve trocar a crítica pela *pergunta*, ou a crítica pela *proposta*.

Os valores antes mencionados – participação, compromisso, franqueza – são característicos das pessoas; portanto, é necessário ver o grupo a partir dos integrantes que dele participam, e não a partir das empresas que o integram.

O funcionamento de um grupo de produtores se baseia em:

- contribuição em experiências, ideias e realizações dos integrantes;
- sistematização dessas experiências, ideias e realizações pelo técnico;
- assessoria do técnico do grupo.

O grupo deve ter um plano de trabalho em que estejam claramente estabelecidas as prioridades, tanto nos aspectos grupais como na assessoria individual. O grupo em conjunto e seu assessor devem discutir e conhecer suas prioridades, que devem se ajustar aos recursos e ao tempo disponível do grupo.

1.1.7. O papel do assessor grupal

O assessor do grupo *não* é o coordenador, apesar de assumir parcialmente algumas responsabilidades desse papel. O presidente é quem deve assumir o papel de coordenador nas reuniões de grupo. Mas é necessário um apoio mútuo para cumprir todas as exigências desse papel. Daí a necessidade de uma equipe *presidente-assessor* que funcione bem, planejando as reuniões e outras tarefas – uma equipe que se adiante aos temas do grupo.

O assessor do grupo deve dominar três áreas:

- a área profissional específica;
- a gestão empresarial;
- e a dinâmica de grupo.

As tarefas de um técnico de grupo são —em ordem de importância—:

- comunicação entre integrantes do grupo;
- frequentar as reuniões do grupo;
- prestar assessoria técnica.

1.1.8. Momentos do grupo

Existem diversos marcos teóricos relacionados aos *processos de grupos*. Alguns deles, clássicos, associam esses processos aos ciclos biológicos das pessoas. Assim teríamos: infância, adolescência, amadurecimento e declínio de um grupo (quando deveria se redefinir objetivos ou refundar o grupo). Nessa direção,

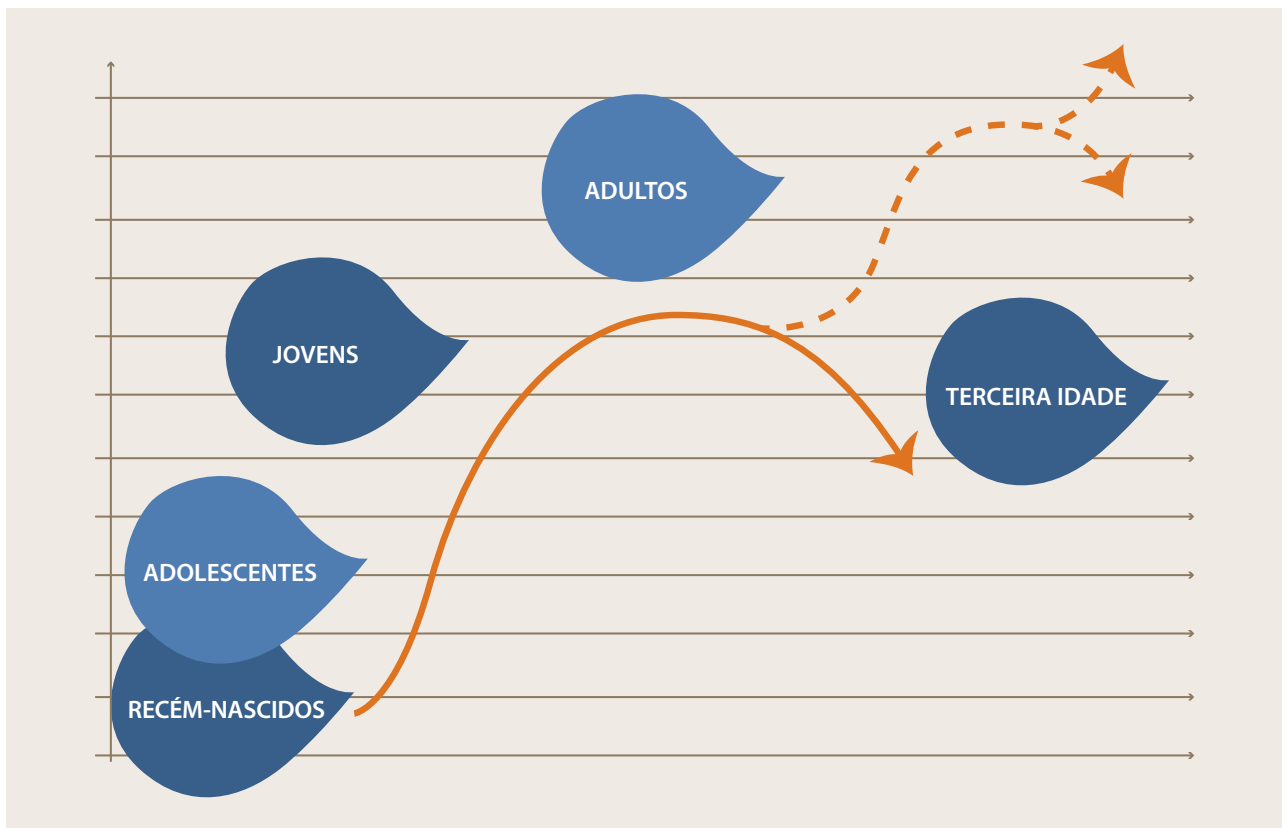
são conhecidos os trabalhos de Bion (1970) sobre os esquemas mentais e as diversas formas adotadas pelos grupos, segundo suas etapas.

Ciclo de vida dos grupos

Outros autores, como Luft (1973), associam os processos grupais ao grau de interação e conhecimento interpessoal entre os membros do grupo, ilustrados, por exemplo, pela janela de Johari.¹

Na nossa perspectiva, preferimos falar da necessidade de conhecer as características dos momentos ou etapas de um grupo para planejar ações de acordo com o amadurecimento e as capacidades adquiridas. De acordo com essa visão, os grupos de produtores atravessam pelo menos três momentos em sua evolução: início, consolidação e projeção. Na tabela a seguir e no quadro das páginas 18 e 19, podem ser observadas algumas das características desses momentos.

1. A janela de Johari é uma ferramenta de psicologia cognitiva criada pelos psicólogos Joseph Luft e Harry Ingham para ilustrar os processos de interação humana. Esse modelo é utilizado geralmente em grupos de autoajuda e em dinâmicas de grupo.



Características dos momentos ou das etapas dos grupos de produtores

	Iniciação	Consolidação	Projeção
Relação entre os indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de pertencimento dos indivíduos em relação ao grupo. - Há inseguranças e medo. - Não há grandes desacordos. - Tenta-se chegar rapidamente a um consenso. - Todos apresentam propostas que não se afastam da posição do companheiro. - As responsabilidades são formais. 	<ul style="list-style-type: none"> - O grupo se constitui, há senso de pertencimento. - Há confiança dos indivíduos no grupo. - Os conflitos se tornam explícitos. - As posições são claras e se polarizam. - Todos se expressam e fundamentam suas posições. - Todos os integrantes podem assumir diversas responsabilidades com um bom desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os integrantes valorizam a cooperação de forma significativa. - Diminui a competição por recursos entre os indivíduos e são projetadas associações. - Desenvolvem-se formas jurídicas. - Os integrantes são promovidos para integrar a direção de grêmios, cooperativas etc.
Objetivos do grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Os produtores chegam ao grupo com expectativas diferentes. - Não há clareza nos objetivos. - Cada produtor tenta fazer com que seus objetivos sejam os do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe clareza nos objetivos do grupo. - Desenvolvem-se ações em comum. - O grupo é um espaço de investimento. 	<p>Novos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unificação de empresas - Formação de empresas - Especialização de processos produtivos - Objetivos de natureza local, regional, departamental. - Formulam-se demandas a órgãos do Estado, governos, prefeituras...
Funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Não há clareza quanto ao funcionamento do grupo. - Não há normas de funcionamento. - Os regulamentos não são cumpridos e ajustam-se pouco à realidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - O grupo funciona com normas claras. - Todos os integrantes sabem o que é e o que não é permitido. - É muito difícil que um produtor imponha seu ponto de vista. O grupo deixa poucos espaços para vantagens individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os problemas de funcionamento diminuem. - As normas são estabelecidas a partir da jurisprudência. - Os regulamentos se convertem em contratos com valor frente a terceiros.
Dinâmica das reuniões	<ul style="list-style-type: none"> - Os temas tratados são aspectos pontuais da empresa visitada. - Temas de rendimento produtivo. - O intercâmbio é limitado. - O grupo não se situa no lugar do dono da casa. - O grupo evita as críticas e as recomendações. - O grupo tem receio de incomodar o dono da casa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os produtores conhecem a situação econômico-financeira da empresa visitada. - Relacionam-se os aspectos técnicos, econômicos e financeiros. - A contribuição acontece para decisões de curto prazo. - Opina-se de dentro da empresa. - A partir dos conselhos dados pelo grupo, a incerteza no momento de tomar decisões é diminuída. 	<ul style="list-style-type: none"> - As reuniões se diversificam em forma e temática. - Temas: tecnológicos, tributários, político-corporativos. - Projetos de investimento, aspectos macroeconômicos.
Papel do técnico	<ul style="list-style-type: none"> - O técnico é importante e atua como agente de coesão, apoiando-se no líder do grupo, que também cumpre essa função. - O técnico incide nas decisões do grupo com informações e avaliações. 	<ul style="list-style-type: none"> - O peso do técnico e dos líderes diminui. - Democratiza-se o poder e a informação. - O técnico se limita a oferecer informação. - O grupo realiza as avaliações. 	<ul style="list-style-type: none"> - O técnico não satisfaz as demanda do grupo. - Contratação de especialistas. - O técnico é um elemento a mais nas explorações.
A família do produtor e o grupo	<ul style="list-style-type: none"> - A família manifesta indiferença. 	<ul style="list-style-type: none"> - A família assume uma posição: há conflitos (tempo dedicado ao grupo/tempo dedicado ao trabalho na propriedade). 	<ul style="list-style-type: none"> - A família forma outros grupos: grupos de mulheres, grupos de jovens.

Problemas mais comuns no grupo, de acordo com a etapa em que se encontram

Problemas: iniciação – consolidação	Problemas: consolidação – projeção
<ul style="list-style-type: none">- Se a iniciação se estende no tempo;- não há conquistas;- o grupo não mostra resultados;- a diversidade de situações socioeconômicas e de interesses dificulta a identificação de objetivos comuns.- Conseqüências:- clima de impaciência e sensação de perda de tempo- os produtores começam a faltar às reuniões; deserções.	<ul style="list-style-type: none">- Dificuldades para definir objetivos comuns.- É difícil planejar os empreendimentos em comum.- Deficiências na capacidade organizacional (distribuição de tempo e de responsabilidades).- Alguns membros ficam sobrecarregados e algumas relações se desgastam.- Falta clareza nos mecanismos que regulam os empreendimentos em comum. A realidade supera o que está previsto nos regulamentos.- Os riscos implícitos nos empreendimentos podem afastar alguns membros.
<ul style="list-style-type: none">- As propostas dos produtores, que podem se transformar em objetivos do grupo, atendem a soluções pontuais e particulares de um integrante. Usa-se o grupo para resolver problemas pessoais ou de empresas de forma individual.- A informação não é distribuída de forma homogênea. Pode se burocratizar.- A ausência de normas de funcionamento gera conflito. Precariedade na forma de decidir.- Decide-se, mas não se resolve.- Lentidão na execução.- Os problemas são apresentados fora das reuniões do grupo e/ou a pessoas que não compõem o grupo.	<ul style="list-style-type: none">- As diferenças na disponibilidade de recursos dos membros podem gerar conflitos entre expectativas diferentes frente às oportunidades do grupo. Não há capacitação adequada.- As reuniões do grupo podem se tornar rotineiras, com poucas contribuições para o dono da casa e para os participantes. Os conflitos tornam-se mais importantes, mais complexos. Quando os investimentos se tornam importantes, a disponibilidade do ativo grupal fica sujeita à decisão do grupo.- O produtor perde poder de decisão sobre os seus bens.- Formam-se subgrupos paralelos dentro do grupo: por afinidades pessoais, por negócios entre integrantes do grupo.
<ul style="list-style-type: none">- Não há confiança no grupo como espaço de investimento, devido ao alto risco e/ou incerteza que caracteriza essa etapa.	<ul style="list-style-type: none">- As formas jurídicas adequadas às associações projetadas trazem custos e exigências não previstas.

1.1.9. ¿Por qué trabalhar com grupos?

El A assessoria técnica, grupal ou individual, é um instrumento de ajuda às pessoas – os produtores rurais e suas famílias – para solucionar seus problemas. Na assessoria grupal, trata-se de utilizar as vantagens do trabalho em grupo na assessoria técnica.

Caso queira utilizar as possibilidades oferecidas pelo trabalho com grupos, o técnico deve conhecer os processos grupais.

¿Que vantagens o trabalho em grupo oferece à extensão ou ao desenvolvimento rural?

- racionalização e intensificação da disponibilidade de técnicos;
- ampliação do potencial de inteligência, riqueza de ideias, formulação de perguntas e propostas de solução como efeito do trabalho conjunto de vários indivíduos;
- aumento da capacidade para solucionar problemas com o apoio do grupo. Dessa forma, torna-

se mais fácil para o produtor se reorientar, estar mais confiante, tomar decisões, provar novas soluções ou adotar novas formas de conduta.

¿Quando se recomenda trabalhar em grupo?

El A assessoria grupal é indicada quando é necessário solucionar problemas difíceis e complexos. Nesses casos, o grupo aumenta a chance de considerar o problema a partir de ângulos diferentes, facilitando ao produtor o reconhecimento da importância do problema – e, muitas vezes, da existência do problema – e de suas inter-relações. Isso motiva o produtor a se envolver nesse esforço e a seguir em frente.

O grupo facilita o processo de aprendizagem. Cada um obtém proveitos do grupo, conhece coisas novas e as comprova na discussão, comprovando também seus conhecimentos ou reafirmando-os à medida que os transmite a outros. Nesse processo de aprendizagem, coloca-se em prática, de forma mais rápida e fácil, as possibilidades de solução de problemas.

Ao aplicar o trabalho em grupo na assessoria, é necessário levar em consideração as seguintes condições:

- a. As possibilidades individuais não são suficientes para realizar uma tarefa.
- b. Os outros integrantes devem estar dispostos a ajudar e ter possibilidades para isso.
- c. Cada integrante deve estar disposto a ajudar os outros.

O trabalho em grupo nos oferece, além do mais:

- a. Maior motivação para obter os resultados.
- b. Soluções executadas com maior participação.
- c. As dificuldades que aparecem são consideradas com maior perseverança.con mayor perseverancia.

Em resumo:

- Nem sempre é possível substituir o trabalho individual pelo trabalho em grupo.
- O trabalho individual pode (e, muitas vezes, deve) continuar junto ao trabalho em grupo.
- Os grupos reconhecem os problemas mais facilmente e as soluções são adotadas com mais perseverança.

1.2. As organizações

Às vezes, o trabalho dos grupos se consolida de tal forma e adquire tais dimensões que as necessidades e os objetivos que devem ser alcançados requerem um processo coletivo mais complexo: a organização.

1.2.1. Definição da organização

Segundo Anzieu e Martin (1971) pode-se denominar a organização como

um sistema social que funciona regido por instituições (jurídicas, econômicas, políticas etc.) dentro de um segmento particular da realidade social.

Dois componentes definem a organização: a) um conjunto de pessoas que coincidem na busca de um fim determinado; b) um conjunto de estruturas que permitem o funcionamento do todo, condicionando, em maior ou menor grau, a função (o papel) de cada indivíduo pertencente à organização.

Geralmente a organização é visualizada a partir dos formatos clássicos de organograma. No entanto, existem múltiplas formas de representá-la, como demonstra o esquema de Henry Mintzberg, baseado nas funções típicas de uma organização.

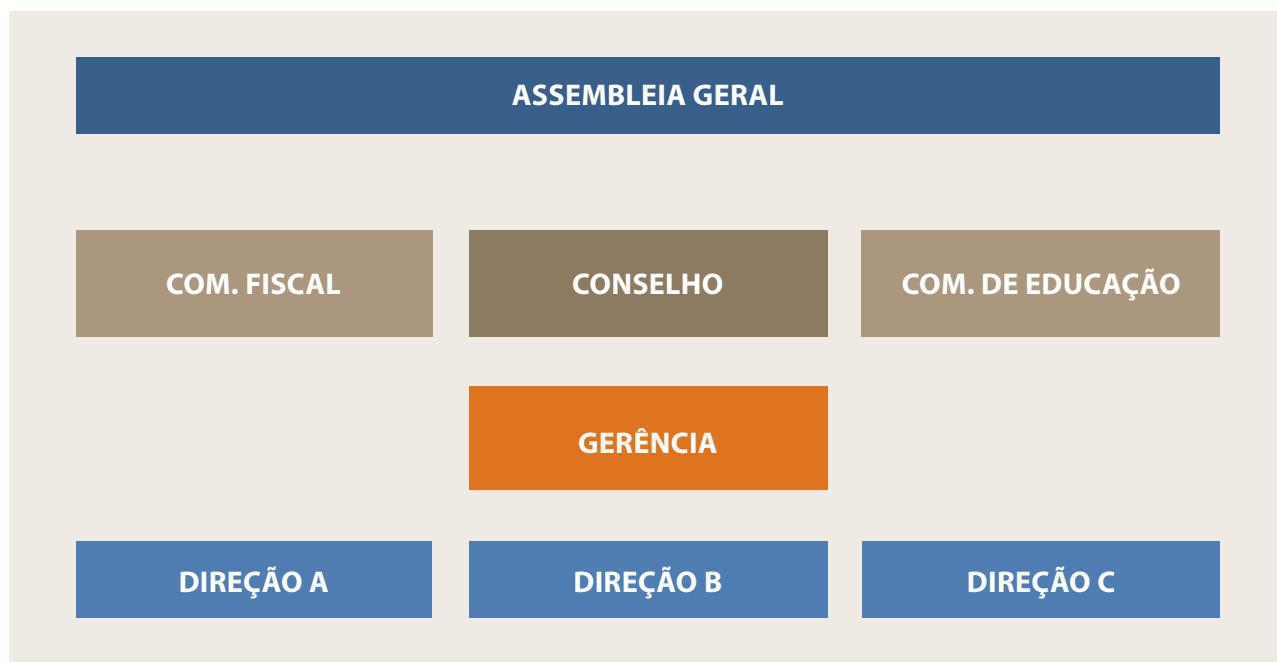
Apesar de ser correto que a estrutura definitiva de cada organização é particular à sua própria realidade, Banner e Gagné (1995) assinalam que, em geral, sua forma responde às seguintes condições:

- as relações de poder;
- o ambiente externo;
- o tipo de tecnologia utilizada no trabalho;
- o tamanho da organização;
- a estratégia que a organização escolhe seguir.

O estudo das organizações como fenômeno particular começou a ser desenvolvido em princípios do século XX, e formaram-se diferentes escolas de pensamento sobre o tema.

Entre as escolas clássicas, destaca-se a do grupo mecanicista ou fisiológico, integrado por Taylor, Gantt,

Esquema clássico de representação da organização por seu organograma



Gilbreth, Emerson, entre outros, e que supunha que as organizações devem ser concebidas em função das necessidades dos seus integrantes, a partir da compreensão de que o ser humano se comporta com base em seu interesse pessoal direto. Os processos na organização deviam, portanto, ser pensados para esperar determinadas respostas mecânicas por parte das pessoas envolvidas. A melhor organização seria, então, a que melhor sistematizasse seus estímulos: estandardização de tarefas, normalização de cargos, retribuições etc. Essa escola apresentou a possibilidade de estabelecer um organograma científico da organização, como os do fordismo e do taylorismo.

Outra das escolas clássicas foi a do grupo *administrativo-burocrático*, liderada por Max Weber. Essa perspectiva se baseia em conceber a organização como um conjunto articulado de funções e tem como fundamentos os estudos sobre autoridade – que, no caso das organizações, é legítima quando se baseia na tradição, no carisma e nas normas. Para a escola burocrática, uma organização seria eficaz quando as funções necessárias para o bom funcionamento fossem bem planejadas e quando as pessoas mais indicadas para exercer cada uma dessas funções fossem selecionadas.

Entre as escolas clássicas sobre as organizações, também se encontra a conhecida como *escola das*

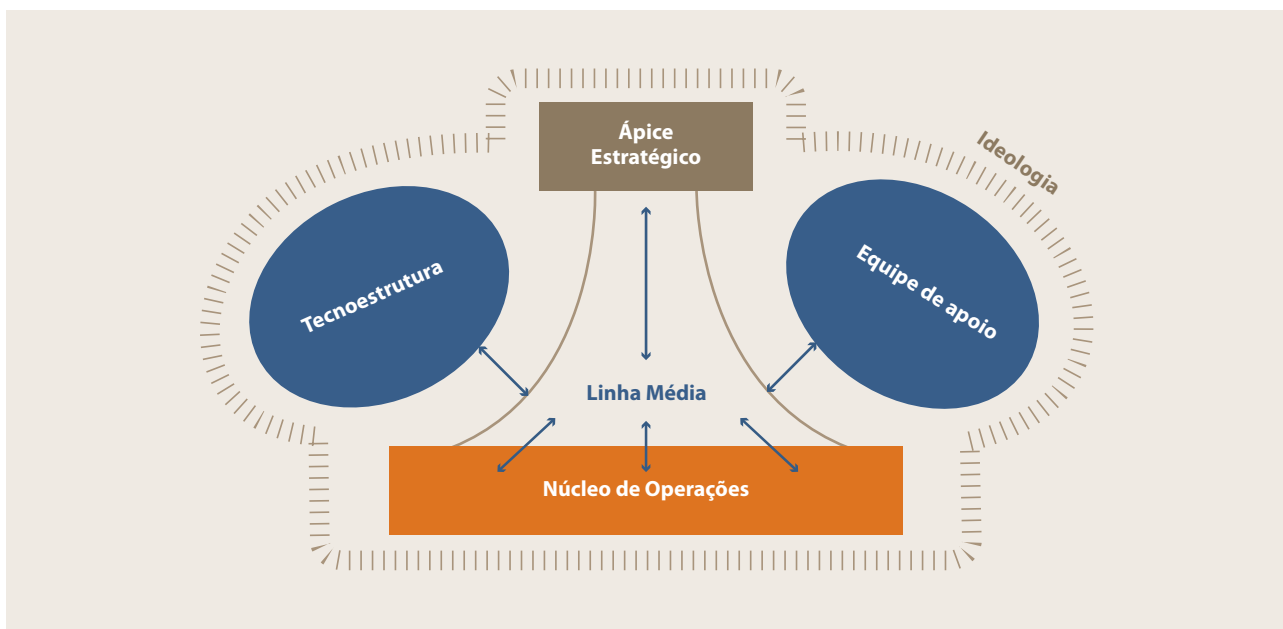
relações humanas. Nos fundamentos dessa escola, está a teoria das necessidades humanas e a compreensão da existência de grupos informais dentro da organização. Propõe-se desenvolver motivações pessoais de acordo com as hierarquias de necessidades das pessoas, bem como adaptar as formas de liderança.

Uma última escola das denominadas clássicas é a do *grupo das relações sociotécnicas*. Essa corrente, personificada por Eric Trist e pelos cientistas do Instituto Tavistock, integrou a dimensão da tecnologia ao enfoque das relações humanas. Para esses autores, a organização deve ser considerada um *sistema aberto* com *interações sociotécnicas complexas*. Essa perspectiva enfatizou o vínculo e os efeitos das mudanças técnicas sobre as relações sociais na organização.

1.2.2. As novas concepções sobre a organização

Em geral, todas as explicações sobre o funcionamento e a estrutura das organizações nas escolas *clássicas* eram bastante deterministas. Ou seja, segundo essas escolas, existiria uma forma adequada de organização para cada situação. Isso não só supunha um processo coletivo relativamente linear, mas também um ambiente com pouca influência nas organizações.

Esquema modelo da organização para Mintzberg, por suas funções-chave



As novas correntes abordaram esses temas. As *teorias de contingência*, por exemplo, propõem a não existência de uma forma perfeita de organização e menos ainda de liderança ou direção. Woodward indica que a organização é fortemente definida pela tecnologia nela utilizada, e que diferem muito as organizações imersas em sistemas de produção artesanal de organizações de produção massiva ou de sistemas de produção contínua. Lawrence e Lorsch, também pertencentes a essa corrente, afirmam que a organização se estrutura em função do ambiente e das formas de processar a informação dentro dela.

Por sua vez, March e Simon, referências da *escola da racionalidade limitada*, propõem que dificilmente uma organização pode contar com um formato ou funcionamento ótimo, já que, por tratarem de processos humanos e sociais, nunca poderão abarcar todos os elementos que constituem a realidade em que estão inseridas. Não só pela complexidade do ambiente, mas também pelas próprias limitações internas que toda organização deve enfrentar: escassez de recursos, falta de informação, preconceitos e problemas cognoscitivos, falta de tempo para a tomada de decisões etc.

Acrescentando complexidade à análise, Michel Crozier afirma que a racionalidade organizacional *não* só é limitada como não responde a uma única lógica. Configura-se desse modo a tese central da *escola da racionalidade relativa*. Nesse caso, os autores afirmam que em toda organização coexistem dois pontos de vista que podem chegar a ser contraditórios: a lógica individual e *egoísta* de cada participante e a lógica finalista do sistema organizado.

Uma possível síntese

O sistema social organizado, longe de ser simplesmente um instrumento de produção, ou uma forma de eficiência funcional, ou uma fonte de satisfação de necessidades, é, sobretudo, a colaboração entre autores livres tecendo suas estratégias de poder e construindo suas identidades. (José Arocena)

1.3. As redes

Um fenômeno recente, que se observa cada vez com maior frequência, é a existência de redes ou de estruturas multicêntricas, que compreendem diferentes atores, organizações ou nódulos vinculados entre si a partir do estabelecimento e da manutenção de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível e adequada (Fleury, 2002).

Esse fenômeno se apresenta também em diferentes campos da gerência e se manifesta na existência de redes empresariais, redes de políticas, redes de movimentos sociais, redes de investigação etc.

Por isso, uma forma de organização em rede pode ser um instrumento apropriado para trabalhar com grupos ou outros tipos de associações de produtores.

1.3.1. O conceito de rede

De forma simplificada, pode-se compreender que a emergência do conceito de rede tem como pano de fundo as transformações no papel do Estado, o desgaste das formas tradicionais de gestão das empresas convencionais e o papel socioeconômico de novas formas de organização social.

A *rede* pode ser denominada como:

um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza independente e não hierárquica, que vincula uma variedade de atores que compartilham interesses comuns em referência a uma política, e que intercambiam recursos para perseguir esses interesses compartilhados, admitindo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar as metas comuns.

De forma complementar, também é possível conceber as redes como instituições informais que se baseiam em regras combinadas para alcançar um objetivo comum, ou seja, a institucionalização de um mecanismo de coordenação horizontal através do qual são reduzidos os custos de informação e transação, cria-se confiança e se reduz a incerteza.

Uma rede implica um processo permanente, tanto individual quanto coletivo, de construção de relações. Trata-se de um sistema aberto que, pelo intercâmbio dinâmico entre seus integrantes e com integrantes de outros grupos, possibilita a potencialização dos recursos. Cada grupo ou instituição se enriquece através das múltiplas relações que desenvolve.

1.3.2. Características das redes empresariais

Na administração de empresas, a rede é considerada a combinação de pessoas, tecnologia e conhecimento que substitui a corporação hierarquizada do modelo de Ford, baseado no trabalho, no capital e na gerência (Albrechet, 1994).

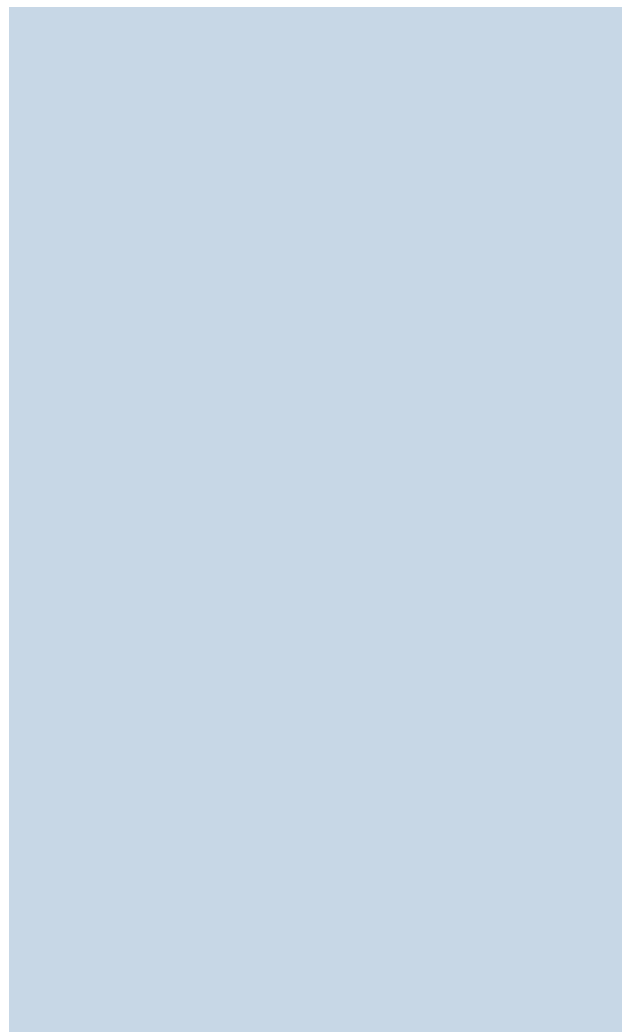
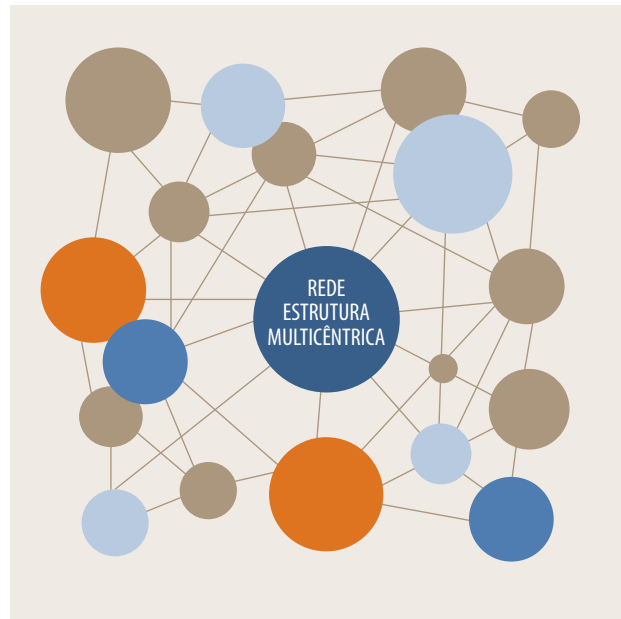
A *empresa-rede* se caracteriza pelos seguintes elementos:

- organização ao redor de processos, e não de tarefas;
- gestão em equipe;
- hierarquia plana;
- maximização de contatos com provedores e clientes;
- recompensas baseadas nos resultados das equipes.

Os componentes de uma rede empresarial são tanto autônomos como dependentes em relação a ela, podendo ser parte de outras redes e, por isso, de outros sistemas de recursos dirigidos a outros objetivos.

A qualidade de atuação de uma rede determinada depende de dois atributos fundamentais:

- A capacidade de conexão, ou seja, a capacidade de facilitar uma boa comunicação entre seus componentes.



- A consistência, ou seja, o grau até onde são compartilhados interesses entre os fins da rede e os componentes (por exemplo, produtores com grupos e grupos com componentes da rede).

1.3.3. Aspectos metodológicos para o trabalho em rede

Da análise da forma de organização em rede, se conclui que esta pode ser um instrumento adequado para a interação de cooperativas e de grupos de produtores entre si e com outras organizações ou outras empresas. No entanto, o segundo problema a ser abordado diz respeito a como se deve trabalhar em uma organização ou rede.

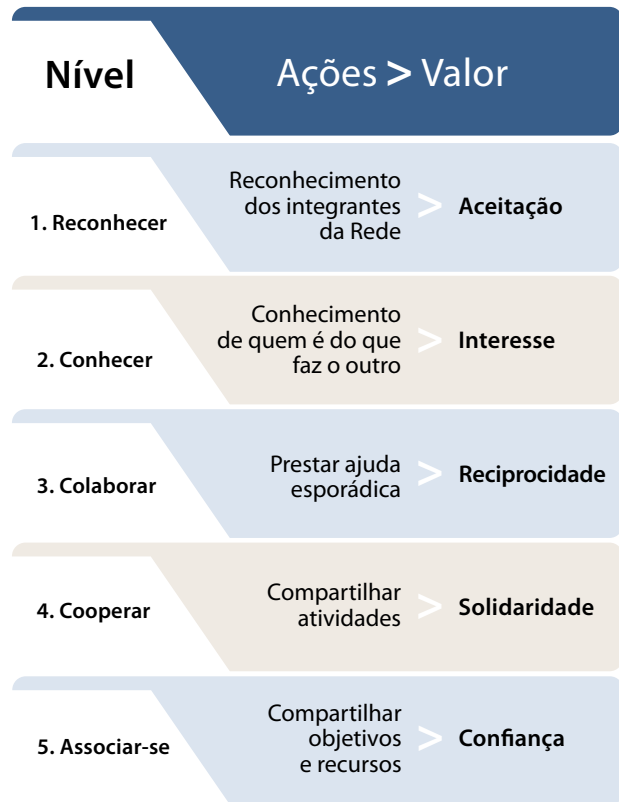
Essa questão tem pelo menos três dimensões:

- Por um lado, é necessário considerar alguns elementos metodológicos comuns a qualquer tipo de organização em rede. São pontos de atenção que tanto os operadores como os facilitadores de uma rede devem considerar.
- A formação das redes e sua consolidação é um processo que não está isento de dificuldades, que em geral apresenta etapas ou momentos determinados. Essas etapas não estão bem delimitadas, mas supõem uma continuidade em que mais de uma etapa pode coexistir em uma mesma rede. No entanto, conhecê-las oferece elementos para o trabalho em rede e também (como veremos mais adiante) para seu acompanhamento e avaliação.
- Finalmente, há alguns elementos a considerar para intervir em um processo de formação e no trabalho em rede. Esses elementos são particularmente úteis para os recursos ou instituições que têm por objetivo apoiar o funcionamento e o trabalho das redes.

O processo de formação ou tecido de uma rede

Na abundante literatura sobre os processos de formação das redes, os textos enfatizam diferentes aspectos.

Uma das teorias mais interessantes e aplicáveis à experiência de trabalho dos grupos de produtores é a de Rovere (1998), que propõe um esquema ascendente de classificação dos vínculos em relação com o nível,



com as ações e com os valores que intervêm, o que permite observar o grau de profundidade de uma rede.

- O primeiro nível seria o de reconhecimento, que expressa a aceitação de que existem outros grupos ou organizações com problemáticas similares.
- O segundo nível é o de conhecimento, que supõe o interesse em conhecer o que esses outros grupos fazem.
- O terceiro nível é o da colaboração, no sentido de ajuda espontânea que começa a estruturar uma série de vínculos de reciprocidade entre os produtores, grupos ou organizações.
- O quarto nível já mostra formas sistemáticas de cooperação (cooperação: operação conjunta). Há uma problematização conjunta e uma forma mais sistemática e estável de operação conjunta, ou seja, há uma tarefa sistemática de compartilhar atividades.
- Finalmente, o quinto nível supõe a associação, ou seja, se estabelecem formas de contrato ou acordo que significam compartilhar recursos.

Tensão	Conceito	Atenção a:
Organizações/ indivíduos	Na rede não só se vinculam grupos ou organizações, mas também indivíduos que criam vínculos entre si.	Favorecer encontros e formas de comunicação.
Transitório/ permanente	A rede pode se manter estável, mas seus componentes se transformam.	Flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças.
Cooperação/ competição	As redes se formam para a cooperação, mas isso não significa que não existam conflitos e competição entre as partes.	Gerar capacidade de negociação de interesses.
Igualdade/ diversidade	Integrar a rede não significa perder a diversidade.	Independência dos seus participantes. Risco de institucionalização ou burocratização.
Racionalidade instrumental/ racionalidade comunicativa	A rede deve privilegiar a comunicação e o consenso, mas não pode perder capacidade de gestão por isso.	Manter equilíbrio entre participação e gestão.
Construção/ desconstrução	A flexibilidade das redes faz com que os padrões de interação e os próprios nós que a compõem sejam construídos e desconstruídos de forma contínua.	Manter aberta a rede para não depender de um conjunto reduzido de atores. Identificação permanente de aliados.

Esquema de Rovere

O funcionamento das redes supõe uma tensão contínua entre diferentes aspectos que devem ser considerados. Eles são detalhados a seguir:

1.3.4. Aproximação de um modelo de trabalho em redes de grupos

Muitos especialistas em trabalho em rede concordam que a diversidade de origens e de fatores de aglutinação que motivam a formação desse tipo de organização não possibilita o estabelecimento de um modelo de criação de redes e muito menos de uma metodologia de trabalho com elas.

No entanto, considera-se pertinente ilustrar, em um modelo simulado de rede, alguns conceitos-chave para sua constituição e funcionamento.

Em primeiro lugar, toda rede tem algum ator – ou grupo de atores – que permitiu gerar esse *algo organizador* e dar forma a uma instância de coordenação.

Esse ator – ou conjunto de atores – é denominado *ator aglutinador* (Corbo, 2002). Os atores aglutinadores podem ser organismos de governo (municípios, programas estatais), ONGs, organizações sociais, empresas, cooperativas, grupos etc.

Em segundo lugar, como já descrito, a natureza da rede inclui, entre outros pontos, sua razão de ser ou os negócios que vincula, a quantidade e diversidade de atores que envolve, a possibilidade de integrá-la em certas áreas e em outras não, o desenvolvimento da tecnologia dos vínculos etc. Nesse caso, simula-se um mapa de rede em que os nós ou nós são áreas de interesse que articulam grupos, produtores e outras instituições aliadas.

Em terceiro lugar, a organização em rede não supõe exclusividade dos seus integrantes. Esse elemento parece claro no discurso, mas, na prática, a lógica organizacional ou institucional tende a não admitir essa possibilidade. Isso é importante porque essa característica ou propriedade da rede é fundamental para a idiosincrasia de alguns produtores.

Em quarto lugar, aparece a necessidade de definir um território, ou seja, o lugar ou espaço em que a rede age. O território é, sem dúvida, uma noção geográfica – por exemplo, a Rede de Grupos de “Produtores do Leste” –, mas também é uma noção de intervenção ou ação realizada por certo ator ou organização que tem a possibilidade de fazê-lo.

À medida que avança em seu processo de consolidação e crescimento, a rede terá uma zona de incerteza dada por uma permanente tensão de abertura, que fará com que se sobreponham dois papéis. Por um lado, a rede será uma instância de coordenação para ações concretas dentro do território e, por outro lado, será um campo para contrastar ideias e visões sobre assuntos mais globais, mais complexos, que, apesar de formarem parte do território da rede, têm sua solução em relações de poder e círculos de influência que vão para além da fronteira territorial ou da órbita pública local.

A rede, na verdade, não apresenta uma trama homogênea (como uma rede de pesca), mas estabelece vínculos de acordo com o interesse e os acordos de seus componentes.

1.3.5. Alguns critérios para monitorar e avaliar uma rede

Há várias limitações para o estabelecimento de critérios de monitoramento e avaliação das redes. Por um lado, é difícil contar com informação e com uma metodologia de baixo custo, fácil de ser implantada, que estabeleça um sistema de acompanhamento e avaliação do impacto da organização em rede no orçamento dos produtores que a integram. Há diversas variáveis que incidem no resultado econômico de uma propriedade, e não é simples o ato de *isolar* o efeito de uma organização em rede do resto das causas. Por outro lado, não existem muitos antecedentes de avaliação de redes rurais que aglutinem grupos ou comitês de pequenos e médios produtores.

Feitos esses esclarecimentos, é preciso indicar que pelo menos dois conjuntos de critérios de acompanhamento e avaliação podem ser identificados.

Um *primeiro conjunto de critérios* se vincula às atividades próprias e particulares da rede, enquanto

prestadora de serviços para os seus integrantes. Essas atividades geralmente se vinculam à comercialização conjunta de produtos ou insumos, à participação em processos associativos de maior escala, à intervenção em programas estatais etc. Nesse sentido, os critérios de monitoramento e avaliação utilizados por esses programas são os clássicos, e o presente documento não se aprofunda neles. De qualquer forma, enquanto a rede for prestadora de serviços de algum tipo (comerciais, de assessoria tecnológica, de *lobby* ante o Estado), considera-se que um critério claro de avaliação é a satisfação dos usuários e a intensidade ou o nível com que usam os serviços.

Um *segundo conjunto de critérios* se refere ao processo de trabalho em rede como forma de organização. Quanto a esse conjunto de critérios, apresentam-se alguns elementos.

Em primeiro lugar, propõe-se monitorar a qualidade de ação das redes em função de dois atributos fundamentais:

- A capacidade de conexão, ou seja, a capacidade de facilitar uma boa comunicação entre seus componentes.
- A consistência ou o grau em que os interesses entre os fins da rede e seus componentes são compartilhados (por exemplo, os produtores com os grupos e os grupos com os componentes da rede).

Em segundo lugar, apresenta-se uma tabela de monitoramento das relações produtor-grupo-rede que pode contribuir para o acompanhamento do trabalho das redes de grupos.

Matriz de observação da rede

Unidade de análise	Produtor	Grupo	Rede
Produtor	<ul style="list-style-type: none"> · Vínculos estabelecidos entre produtores: afinidades · Compartilhamento de recursos. · Frequência de interação. · Papel na região: referência, participação ou isolamento. · Peso do status. · Situação socioeconômica. · Experiências grupais anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Tempo no grupo. · Momentos importantes na vida do grupo: conquistas e dificuldades. · Atividades desenvolvidas regularmente. · Se houve baixas. As causas implicam o grupo. · Pode-se qualificar a etapa do grupo (iniciação, consolidação, projeção). · Caracterização socioproductiva dos membros do grupo. · Planejamento de atividades. · Se os interesses dos produtores são contemplados: todos, alguns. Tipos de interesses. · Funcionamento e administração do poder: rodízio de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Eixo ou eixos temáticos articulados segundo as circunstâncias. · Quais unidade de análise (grupos ou empresas/indivíduos) são contempladas. · Produção de materiais para o produtor. Se possui registros de quantidade e características dos produtores que aglutina. · Como se comunica com os indivíduos. · Oferecimento de serviços que melhoram a capacidade competitiva do produtor. · Oferecimento de serviços que contribuem para a renda do produtor.
Grupos ou organizações	<ul style="list-style-type: none"> · Desde quando participa do grupo. · Razão para a integração. · Frequência às reuniões grupais. · Qualidade de participação nas atividades do grupo, quais funções assume nessas instâncias. · Se assume responsabilidade no grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Grau de afinidade do grupo em relação a outros. · Etapa de vínculo. · Grau de formalização das relações: de reuniões informais e irregulares a vínculos estáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se possui caracterização dos grupos que a integram. · Se possui integrantes da diretoria que representam seu universo. · Frequência da interação. · Meios de comunicação da rede com as suas partes. · Como se distribuem os papéis de representação da rede. · Como são tomadas as decisões. · Qual é o grau de penetração da rede: índice que trata do poder da rede em nível individual.
Rede	<ul style="list-style-type: none"> · Se conhece os objetivos da rede. · Se conhece os integrantes da rede (grupos e pessoas). · Se compartilha objetivos do grupo com a rede. · Se participou de algum tipo de atividade da rede. · Se assumiu algum papel no âmbito da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> · Quanto o grupo conhece sobre os objetivos ou as finalidades da rede. · Qual é sua expectativa em relação a ela. · Se integrantes do grupo participam de atividades da rede. · Se integrantes do grupo assumem funções no âmbito de atividades da rede. · Se há rodízio de integrantes em papéis de representação na rede. · Que tipo de compromissos o grupo está disposto a assumir para manter sua participação na rede: contribuir com recursos financeiros, humanos, comprometer negócios etc. 	<ul style="list-style-type: none"> · Rede em relação a outras redes. · Se foram identificadas outras redes. · Grau de afinidade. · Se as atividades de outras redes são conhecidas. · Quantos grupos ou pessoas de outra rede são conhecidos. · Se houve encontros entre as redes. · Se há busca de acordos. · Se avanços entre redes podem ser constatados.

Aspectos doutrinários do cooperativismo agrícola

História geral do cooperativismo desde as suas origens até a recomendação 193 da OIT. Definição. Marco doutrinário (valores e princípios). Esquema organizacional básico. Tipos de cooperativas. A cooperativa agrícola. O papel das cooperativas agrícolas no desenvolvimento rural.

2.1. A organização cooperativa

A cooperativa é uma forma de organização cujos traços fundamentais foram definidos no final da primeira metade do século XIX. A seguir, descrevem-se as origens históricas dessa forma organizacional, o marco social e histórico em que surgiu e como foi se transformando em um movimento de caráter mundial.

2.1.1. O surgimento do cooperativismo

Apesar de existirem diversas expressões de associacionismo e cooperação entre seres humanos desde as origens da humanidade, a organização por meio do formato cooperativo nasceu durante os anos da Revolução Industrial do século XIX, na Europa.

Os avanços tecnológicos que determinaram a revolução agrícola no final do século XVIII conduziram a um crescimento na produção de alimentos que, ao lado de algumas melhoras na higiene da população, deu lugar a uma explosão demográfica, levando uma enorme porção dos habitantes da Europa a abandonar o campo e migrar para as cidades. Esse fenômeno se associou ao grande desenvolvimento de excedentes comercializáveis e à substituição do regime feudal pelo capitalismo, processo que se acelerou quando as

transformações tecnológicas contemplaram a manufatura e a Revolução Industrial se desenvolveu.

Esse período foi marcado pelas grandes contradições entre economias em expansão e crescentes contingentes de pessoas que, sem terra e sem trabalho, inundaram as metrópoles da Europa. Sem garantias sociais de nenhum tipo, os trabalhadores se viam forçados a vender sua mão de obra a preços baixíssimos, suportando jornadas extraordinariamente longas em condições de trabalho lamentáveis. Ocorria também uma exploração brutal do trabalho infantil.

Apesar de a burguesia ter se instalado sobre os restos de uma sociedade feudal que a limitava sob a defesa da liberdade individual, a maioria da população europeia não podia concretizar essa conquista política em sua vida econômica e social.

Nesse contexto socioeconômico e político, de alvorecer do capitalismo, os trabalhadores desenvolveram diversas experiências organizativas para enfrentar os desmandos aos quais eram submetidos.

Surgiram, nesse momento efervescente da história, o sindicalismo, as correntes socialistas e o cooperativismo. Todas essas iniciativas buscavam, de uma ou outra forma, melhorar as relações sociais e econômicas com foco no bem-estar das trabalhadoras e dos trabalhadores.

Os precursores

O cooperativismo surgiu a partir de uma diversidade de experiências lideradas a partir de práticas e concepções diversas. Algumas delas foram o cartismo, o mutualismo, o coletivismo, o solidarismo e o sindicalismo, bem como diversas correntes socialistas e expressões do cristianismo. Essa fase inicial do cooperativismo foi desenvolvida por alguns protagonistas que apresentaremos a seguir.

O conde francês Henri de Saint-Simon (1760-1825) foi o fundador das fraternidades cristãs dedicadas ao trabalho coletivo, agrupações que buscavam moderar o capitalismo abolindo em seu seio a propriedade privada. Essas fraternidades foram experiências pontuais, de pouco alcance, mas que sem dúvida representam antecedentes relevantes das organizações operárias e das cooperativas.

Robert Owen (1771-1858) nasceu na Inglaterra. Toda a sua vida esteve vinculada à direção de indústrias têxteis, onde criou políticas especiais que beneficiaram os operários das suas fábricas (horários de trabalho mais curtos, educação etc.), iniciativas que Owen tentou generalizar por meio da sistematização de sua experiência em propostas cooperativas e sindicais. Na verdade, Owen é um dos pais do movimento cooperativo, apesar de suas

experiências práticas na área terem fracassado. Muito mais sorte ele teve na organização do que seria o movimento sindical inglês: foi um dos fundadores das Trade Unions e da National Consolidated Trade Unions.

Charles Fourier (1772-1837), nascido na França, preconizou a organização social através dos falanstérios, comunidades fundamentalmente agrícolas e cooperativas onde os dividendos eram repartidos em relação ao trabalho, ao capital e ao talento. Apesar de haver criado uma filosofia um tanto extravagante, com certo senso religioso, é considerado um dos pais da cooperação francesa.

William King (1786-1865), inglês, é considerado, ao lado de Owen, um dos pais da cooperação inglesa. Foi o fundador do jornal *The Co-operator* e de uma das primeiras cooperativas de consumo, depois da qual se formaram mais de trezentos empreendimentos familiares. Além disso, foi o articulador desse movimento, que realizou vários congressos entre 1831 e 1835. Apesar de essas empresas irem perdendo atividade, sua obra faz com que seja uma figura de destaque do cooperativismo original.

Louis Blanc (1811-1882) nasceu na Espanha, de pais franceses. Sua obra teórica e prática sobre as *oficinas sociais*, verdadeiras cooperativas de produção organiza-

das pelo Estado, foi criada, sem grande circulação, durante o governo provisório de 1848, na França da Segunda República. Sua participação na Revolução de 48 e suas ideias o fazem um dos precursores do socialismo francês.

Os pioneiros de Rochdale

Sem dúvida, a experiência que marcou para sempre a identidade cooperativa tal como a conhecemos até nossos dias foi a desenvolvida pelos integrantes da Sociedade Equitativa de Pioneiros de Rochdale.

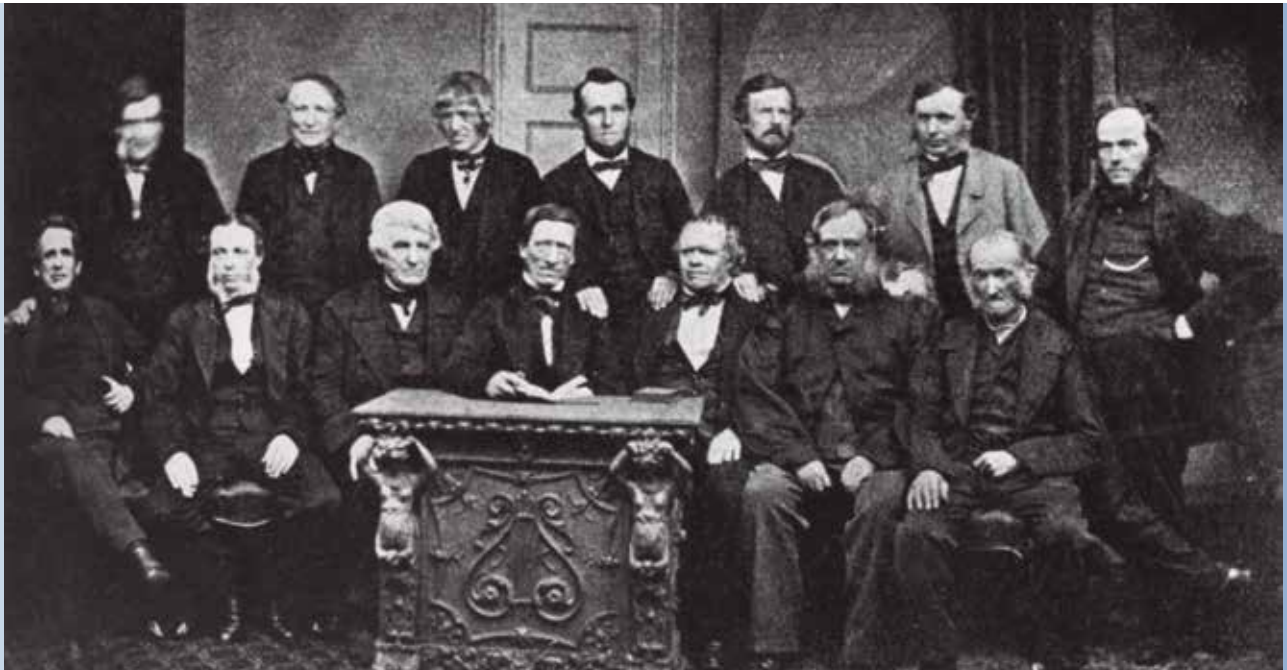
Em 1844, um grupo de 28 trabalhadores da indústria têxtil que moravam em Rochdale (Inglaterra) tentou controlar seu destino econômico formando uma cooperativa de consumo chamada Rochdale Equitable Pioneers Society. A cooperativa foi a primeira a distribuir entre seus sócios os excedentes gerados pela atividade e formou as bases do movimento cooperativo moderno. Apesar de haver outras cooperativas anteriores a ela, a dos pioneiros de Rochdale se converteu no protótipo desse tipo de sociedade na Grã-Bretanha.

A ideia tem sua origem no final de 1843, quando a indústria têxtil se encontrava em seu apogeu. Frente ao desamparo da classe trabalhadora, alguns tecelões re-

cordaram as ideias de Robert Owen e elaboraram planos para abrir um armazém cooperativo de consumo.

Uma das primeiras pautas que decidiram adotar foi a de que todas as operações seriam realizadas de acordo com o que denominavam *o princípio do dinheiro à vista*. Os fundadores copiaram de uma instituição de Manchester, a Sociedade de Socorros para Casos de Doenças e Mortes, as disposições que mais combinavam com os seus propósitos e introduziram as mudanças e os acréscimos convenientes.

Longe de tentar se eximir de responsabilidades, os cooperadores deram constituição legal à sua sociedade. A entidade foi registrada em 24 de outubro de 1844 sob o título de Rochdale Society of Equitable Pioneers. Os 28 trabalhadores de Rochdale conseguiram acumular 120 dólares em um ano. A metade do dinheiro foi utilizada para arrendar uma pequena loja na rua 31 Toad Lane (rua do Sapo) e o resto foi utilizado para abastecer a organização e construir estantes. A experiência desses 28 trabalhadores tinha por objetivo enfrentar, através da ajuda mútua, as necessidades que afetavam suas famílias, evitando intermediários na compra de produtos básicos de que necessitavam e eram tão difíceis de comprar por conta do baixíssimo poder aquisitivo dos seus salários.



Pioneiros de Rochdale.

A iniciativa que começou a partir de uma loja varejista com os artigos mais elementares do consumo semanal dos sócios (farinha, queijo, manteiga, açúcar etc.) e que não abria suas portas por mais de uma ou duas horas, duas vezes por semana, passou em poucos anos a ser um centro de atividades culturais — foi fundada uma escola para crianças e outra para adultos — e a ser abastecida com matéria-prima própria. De fato, a entidade gerou uma integração cooperativa que incluiu moinhos, teares cooperativos e sociedades de auxílio em caso de doenças, entre muitas outras experiências que levaram à integração de uma organização de se-

gundo grau, a Co-operative Wholesale Society, ou Armazém Atacadista de Manchester, que se encarregou de articular as já numerosas cooperativas varejistas de consumo e distribuição e as cada vez mais numerosas cooperativas de produção. Em 1863, quase 20 anos depois, o número de cooperativas de consumo na Grã-Bretanha superava 500.

Os pioneiros de Rochdale ficaram famosos por desenvolver os chamados *princípios de Rochdale*, um conjunto de princípios de cooperação assumidos pelas modernas cooperativas no mundo inteiro.

Esses valores são colocados em prática através dos Seven Rochdale Principles, sete princípios que os pioneiros de Rochdale estabeleceram originalmente para a sua sociedade cooperativa:

1. O exemplo de estabelecer o local com fundos reunidos pelos mesmos cooperadores.
2. Oferecer os artigos mais puros que possam ser obtidos.
3. Peso e medida completos.
4. Venda a preço de mercado, sem redução e sem estabelecer concorrência com os comerciantes.
5. Não pedir nem conceder crédito, afastando os operários do costume de comprar fiado.
6. Distribuir os benefícios entre os sócios, em proporção ao valor das suas compras.
7. Induzir os sócios a deixar seus benefícios no Banco da Cooperativa para que possam ser acumulados, ensinando-os, assim, a economizar.
8. Estabelecer 5% como taxa de juros, para que o trabalho e o comércio (que são o que fazem o capital frutificar) possam ter boa probabilidade de lucros.
9. Dividir os benefícios correspondentes à equipe entre os que ganharam os recursos, de forma proporcional aos seus salários.
10. Dedicar, a obras de educação e ensino, 2,5% de todos os benefícios, a fim de estimular o aperfeiçoamento dos sócios.
11. Conceder a todos os sócios o direito democrático de votar (uma pessoa, um voto) sobre todas as propostas e nomeações, e conceder às mulheres o mesmo direito.
12. O propósito de ampliar o comércio e a produção cooperativa com o estabelecimento de uma cidade industrial em que deixariam de existir o crime e a concorrência desleal.
13. Criar a Sociedade de Compras no Atacado; e
14. A concepção da loja cooperativa como uma instituição e germe de uma nova vida social, que, mediante o próprio esforço bem direcionado, possa garantir a moralidade e a concorrência a todos os homens trabalhadores.

2.1.2. O movimento cooperativo mundial até os nossos dias

O desenvolvimento da experiência cooperativa na Europa se difundiu com tamanha rapidez que já em 1895 foi fundada sua organização mundial, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

Até hoje, a ACI protagonizou múltiplos encontros que serviram para fortalecer o movimento, intercambiar experiências e formas de enfrentar problemáticas muitas vezes comuns, e discutir como o cooperativismo deve enfrentar as realidades mundiais de cada conjuntura temporal. Um dos aspectos mais importantes da organização mundial das cooperativas foi a permanente atualização dos princípios cooperativos. A ACI, que adotou para o movimento aqueles primeiros critérios definidos pelos pioneiros de Rochdale, realizou seu último e debatido processo de atualização doutrinária em 1995, em Manchester (Reino Unido), a partir do qual foram redefinidos os *princípios* pelos quais as cooperativas devem se guiar nos nossos dias.

Há vários marcos no desenvolvimento mundial do cooperativismo, mas, sem dúvida, todo cooperativista deve conhecer a recomendação 193 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), estabelecida por esse órgão das Nações Unidas em sua Conferência Geral de 3 de junho de 2002. Apesar de ter por objetivo a sua aplicação pelos governos, a recomendação também inspira e procura envolver outros atores do mundo empresarial e sindical.

A recomendação 193 da OIT representa um fato substantivo porque integra a definição de cooperativa e o marco ético de valores e princípios definidos pela ACI em 1995, além de indicar a importância de promover esse tipo de organização. Trata-se de uma verdadeira plataforma para o desenvolvimento do cooperativismo no mundo.

O documento afirma que “são necessárias formas mais enérgicas de solidariedade humana no plano nacional e internacional para facilitar uma distribuição mais equitativa dos benefícios da globalização”, fundamentando com isso o papel das cooperativas para: a) a criação de empregos e trabalhos; b) a mobilização de recursos e investimento; c) a contribuição à economia geral; d) a promoção da participação de toda a população no desenvolvimento econômico e social.

Em seu ponto 4, letra *h*, a recomendação sustenta que é necessário “estabelecer e expandir um setor social distintivo da economia, viável e dinâmico, que compreenda as cooperativas e responda a necessidades sociais e econômicas da comunidade”. A isso acrescenta, no ponto 6: “uma sociedade equilibrada precisa de setores públicos e privados fortes, e de um forte setor cooperativo, assistencial e de outras organizações sociais e não governamentais”.

Dez anos depois, as Nações Unidas declararam 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas.

2.1.3. Definições de cooperativa

A maior parte das definições modernas da organização cooperativa foi estabelecida a partir da definição da ACI em 1995:

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se uniram de forma voluntária para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta democraticamente controlada.

Essa breve definição inclui elementos-chave para a compreensão do fenômeno cooperativo. Em primeiro lugar, deixa claro que a cooperativa é uma associação de pessoas que se unem voluntariamente a um projeto coletivo e autônomo, razão pela qual a cooperativa não pode depender de interesses terceiros, sejam políticos, filosóficos ou econômicos.

Destaca-se que a razão de ser de toda cooperativa é conseguir atender às necessidades e aspirações dos seus integrantes, tanto econômica quanto social e culturalmente, e que para isso é constituída uma empresa cujas características são a forma de *propriedade coletiva* e o *governo democrático*.

No Chile, o artigo 1.º da lei 19.832, de 2003 (Ministério de Economia, Fomento e Reconstrução), inclui uma definição de cooperativa:

Para fins da presente lei, são cooperativas as associações que, de acordo com o princípio da ajuda mútua, têm por objeto melhorar as condições de vida dos seus sócios e apresentam as seguintes características fundamentais: os sócios têm iguais direitos e obrigações, um só voto por pessoa, e sua entrada e saída são voluntárias. As cooperativas devem distribuir o excedente correspondente a operações com seus sócios, em partes proporcionais; e devem observar neutralidade política e religiosa, desenvolver atividades de educação cooperativa e procurar estabelecer entre elas relações federativas e intercooperativas.

2.1.4. O marco ético: os valores do cooperativismo

Sem dúvida, o cooperativismo se desenvolve a partir do marco de valores da sua época. É por isso que, em última instância, suas próprias referências são as dos direitos universais do homem: a liberdade, a igualdade e a fraternidade (ou solidariedade).

Na Declaração de Princípios de 1995, a ACI estabeleceu que:

As cooperativas se baseiam nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seguindo a tradição dos seus fundadores, seus integrantes acreditam nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os demais.

O valor da ajuda mútua destaca a necessidade de ação conjunta entre as pessoas para encontrar a solução a problemas comuns e como única forma de atingir o pleno desenvolvimento individual.

A responsabilidade se refere à obrigação dos associados de se responsabilizar por sua organização e cuidar dela, destacando a importância de se responder

pelos próprios atos, o nível de desempenho no cumprimento das atividades para atingir metas e o compromisso moral com os associados.

A democracia sublinha o protagonismo das pessoas na organização. A elas cabe a tomada de decisões coletivas — mediante a participação e o protagonismo — e o governo compartilhado da cooperativa.

O valor da igualdade nas cooperativas destaca o fato de que nelas todos os associados têm iguais direitos e deveres.

A equidade assinala a necessidade de considerar as situações particulares dos sócios, privilegiando os mais coerentes e comprometidos com a organização.

A declaração inclui o valor da solidariedade, sublinhando que a ação cooperativa possui um interesse geral ainda maior que o de seus próprios associados. A cooperativa deve ser concebida como uma comunidade de interesses e propósitos, voltada à solução de problemas dos associados, da família e da comunidade. É necessária também a colaboração com outras cooperativas, com a finalidade de melhorar suas comunidades e, em última instância, o conjunto da sociedade.

A segunda oração da declaração de princípios faz referência aos valores da honestidade, da transparência, da responsabilidade social e da preocupação pelos outros.

O valor da honestidade foi chave no surgimento e na identificação do cooperativismo como movimento. A honestidade refere-se à honra, à dignidade e à decência na conduta dos associados.

Em oposição a lógicas que às vezes hegemonomizam nossas economias e nossa sociedade, as cooperativas velam pela transparência, opondo-se ao encobrimento, ao ocultamento motivado por interesses, à falsificação da informação e ao engano.

Finalmente, destaca-se o valor da responsabilidade social e do compromisso com as comunidades em que as cooperativas se inserem e com as quais se relacionam. Dessa forma, o movimento cooperativo busca contemplar as necessidades dos seus integrantes sem deixar de lado as necessidades dos demais, aspirando à integração de todas as pessoas e à mudança global rumo a um sistema mais equitativo e democrático.

2.1.5. Os princípios do cooperativismo

Os princípios da aci representam a tradução prática dos valores universais da cooperação. Eles são as diretrizes principais que devem ser aplicadas por todas as cooperativas do mundo. Eles são as *fontes do direito* e oferecem um critério de interpretação do direito cooperativo.

Primeiro princípio: Inscrição aberta e voluntária dos sócios

As cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas dispostas a utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades que implica a inscrição, sem discriminação de gênero, raça, classe social, posição política ou religiosa.

Conhecido também como o princípio do *livre acesso*, essa diretriz destaca que a filiação a uma cooperativa deverá ser voluntária, ao alcance de todas as pessoas que possam utilizar seus serviços e que estejam de acordo em assumir as responsabilidades inerentes à qualidade de sócio. Restringe-se essa possibilidade apenas frente a situações justificadas de forma razoável e comprovada, como poderia ser o fato de colocar em risco a viabilidade econômica da organização.

Segundo princípio: Controle democrático dos membros

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus integrantes, que participam ativamente da definição de políticas e da tomada de decisões. Os homens e as mulheres escolhidas para representar sua cooperativa respondem pelos membros. Nas cooperativas de base, os integrantes têm igual direito de voto (um membro, um voto), enquanto as cooperativas de outros níveis também se organizam com procedimentos democráticos.

As cooperativas são e devem ser entidades democráticas. O órgão máximo de decisão é a assembleia de todos os associados. A faculdade de gerir e administrar deve ser exercida por todos os sócios que foram eleitos para isso, e nas cooperativas de base deve ser respeitada a estrita regra de “um homem, um voto”. A eleição democrática dos órgãos de controle (a comissão fiscal ou de vigilância) também por essa via garante que tanto a gestão como o controle sejam realizados por associados eleitos democraticamente para o cumprimento da função.

Terceiro princípio: Participação econômica dos integrantes

Os integrantes contribuem de modo equitativo e controlam de modo democrático o capital da cooperativa. Pelo menos uma parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Em geral, os membros recebem uma compensação limitada, se é que ela existe, sobre o capital subscrito como condição para tornar-se membro. Os integrantes concedem excedentes para os seguintes propósitos: o desenvolvimento da cooperativa mediante a possível criação de reservas, das quais pelo menos uma parte deve ser indivisível; os benefícios para os integrantes em proporção com suas transações com a cooperativa e o apoio a outras atividades, segundo o que for aprovado pelos integrantes.

A participação econômica dos sócios em relação a sua cooperativa é considerada um princípio, já que do seu cumprimento depende um funcionamento que esteja de acordo com os valores do movimento e a construção de uma cultura organizacional que permita seu desenvolvimento de modo coerente com seus objetivos. Por um lado, o envolvimento econômico dos sócios com a sua organização é parte da responsabilidade que eles devem assumir com a entidade que criaram e governam. Por outro lado, a intensidade do vínculo econômico de cada sócio com a sua organização, sua *fidelidade* a ela, supõe a possibilidade efetiva de conseguir, através disso, melhores preços, melhor qualidade, novos produtos e serviços etc. Um estímulo adequado desse envolvimento econômico ativo supõe considerar,

de forma proporcional, o esforço de cada associado em relação à organização, por exemplo, no momento de dividir os excedentes anuais ou de estabelecer prêmios ou benefícios por linha de negócios etc.

Esse princípio pode ser visualizado com clareza em dois momentos da vida da cooperativa: a) em sua constituição, quando a participação econômica implica que o capital inicial surge dos próprios sócios; e b) ao dividir os eventuais excedentes ou perdas da operação, em função do trabalho oferecido (nas cooperativas de trabalho) ou das operações realizadas (nas cooperativas de usuários).

Quarto princípio: Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua controladas pelos seus membros. Se realizam acordos com outras organizações (incluindo governos) ou têm capital de fontes externas, fazem isso em termos que garantam o controle democrático por parte dos seus membros e que mantenham a autonomia.

Um efetivo governo democrático deve estar sempre atento para evitar a dependência da organização e de seus sócios em relação a agentes externos. Nesse sentido, não se trata apenas de evitar que as cooperativas possam ser cooptadas por grupos de interesse particular, mas também de evitar situações de dependência em sua ação econômica frente a competidores com poder de mercado, provedores ou clientes únicos etc. O contexto e a situação particular de cada cooperativa sempre estabelecerão limites para a autonomia e a independência cooperativa. Trata-se de uma conquista diária que a organização deve lutar para conseguir.

Essa luta permanente pela autonomia não deve ser confundida com isolamento, pelo contrário. A construção de maior independência muitas vezes se associa a estratégias de colaboração, seja com outras cooperativas, seja com o Estado ou com empresas de outras características. É importante ter cuidado com o tipo de aliança a ser construída e com seu significado em curto e longo prazo.

Quinto princípio: Educação, treinamento e informação

As cooperativas oferecem educação e treinamento aos seus membros, aos seus diretores eleitos, gerentes e empregados, de tal forma que possam contribuir de modo eficaz para o desenvolvimento da iniciativa. As cooperativas informam ao público em geral, especialmente aos jovens e formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios do cooperativismo.

A atividade educativa das cooperativas, de forma muito especial com seus próprios associados, é um elemento presente desde os pioneiros de Rochdale até os dias de hoje. As cooperativas devem ser consideradas espaços de formação de cidadãos ativos, já que com sócios preparados será muito mais próspero o futuro da organização e o cumprimento dos seus objetivos. O aumento das capacidades dos seus sócios e diretores a partir da formação e da capacitação em temas cooperativos será a base de uma maior participação informada e realmente democrática por parte dos primeiros, e de uma gestão social e econômica efetiva e transparente por parte dos segundos.

Em uma perspectiva ampla, esse princípio também assinala o papel educativo das cooperativas no contexto da sua comunidade e da sociedade em geral, na medida em que representa valores que contribuem para o desenvolvimento geral. São valores que cada cooperativa, por si mesma e de forma conjunta com outras, deverá tentar ampliar em seus âmbitos de influência.

Sexto princípio: Cooperação entre cooperativas

As cooperativas servem aos seus membros de forma mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando de maneira conjunta, por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

A integração das cooperativas de base (primeiro grau) pode ser verificada através de meios que variam

em intensidade, desde a construção de uma cooperativa de segundo grau até a celebração de contratos de colaboração não associativos.

Na doutrina histórica do cooperativismo, indicava-se que o federalismo cooperativo deve ser considerado como concentração que substitui a competição e como método para conciliar as iniciativas locais e o planejamento central. Isso se vinculava ao processo de expansão estabelecido como meta pelo cooperativismo, que tende à substituição do capitalismo de forma parcial ou total, segundo as diversas correntes do movimento.

Em muitas legislações, a ação econômica entre cooperativas, ou intercooperação, é considerada um ato cooperativo, e não um ato comercial, em alguns casos com a sua própria interpretação no plano tributário.

Sétimo princípio: Compromisso com a comunidade

A cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentável da sua comunidade por meio de políticas aceitas pelos seus membros.

As cooperativas não podem ser formadas, com o seu desenvolvimento, de forma isolada da comunidade em que estão inseridas. É importante que elas assumam um papel ativo em relação ao entorno social, econômico e ambiental em que se encontram, sendo, por excelência, organizações ligadas a territórios definidos e aos interesses dos seus habitantes, que, em maior ou menor medida, são seus próprios associados.

As cooperativas devem mostrar que a cooperação constitui uma forma de organização social que satisfaz e reconcilia necessidades humanas diversas, de quem precisa se organizar para produzir e ao mesmo tempo sente o desejo inevitável de ser livre, com o objetivo de ser autêntico e conduzir a própria vida.

2.1.6. Esquema organizacional básico de uma cooperativa

Uma cooperativa combina a estrutura associativa com a estrutura empresarial. Um organograma é a

representação gráfica da estrutura de uma empresa ou de qualquer outra organização. É um modelo abstrato e sistemático que permite obter uma ideia uniforme e sintética da estrutura formal de uma organização, informando e apresentando todos os elementos de autoridade, níveis de hierarquia e a relação entre eles.

Na figura abaixo, são apresentados de forma esquemática os órgãos de governo e de gestão da cooperativa.

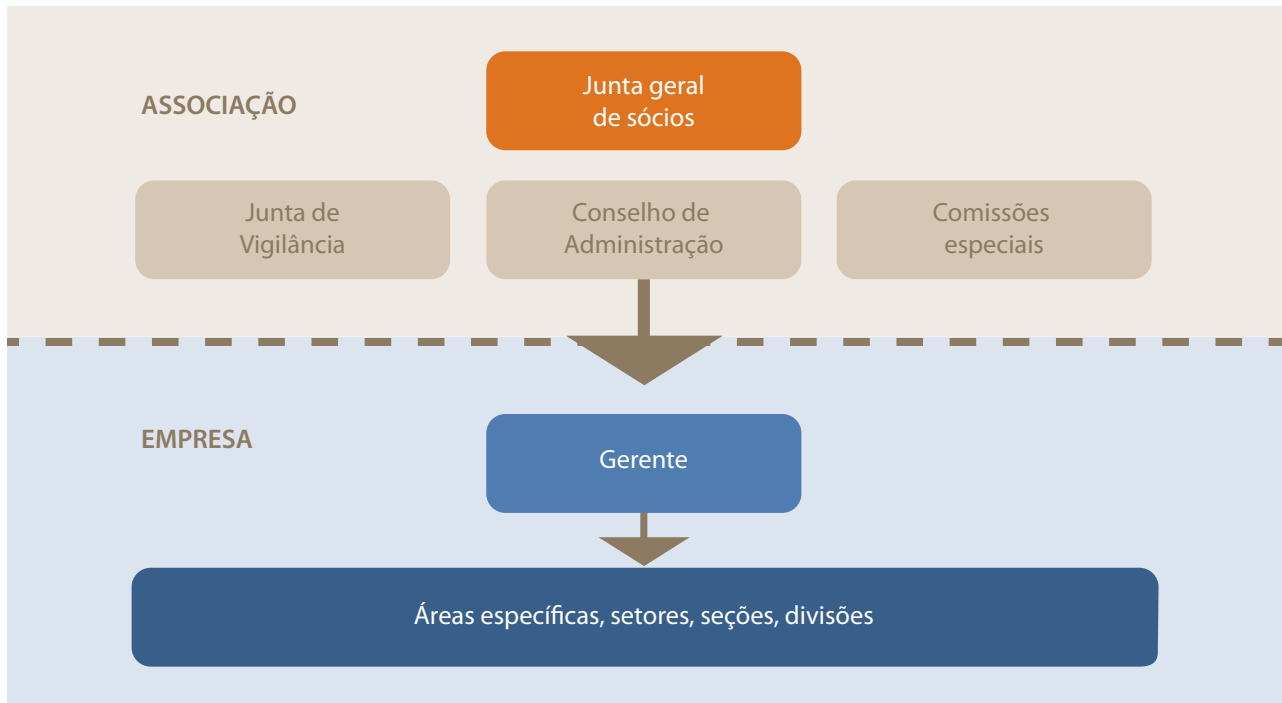
Essa dupla estrutura existe em cooperativas de segundo e de terceiro tipo, já que nas de primeiro tipo só há a estrutura de associação. Cada um dos integrantes da cooperativa tenta satisfazer seus interesses pessoais através da participação na cooperativa:

- Os sócios tentam uma vantagem cooperativa máxima através das transações que realizam.
- Os diretores defendem os interesses dos membros e também seus próprios interesses, como reconhecimento público, status social e aprendizado de habilidades.
- A equipe executiva busca benefício máximo para a empresa em seu conjunto, ao mesmo tempo em que busca benefícios pessoais, como carreira ou currículo.
- Os empregados buscam melhores salários e condições de trabalho.
- Gerir uma cooperativa consiste em arbitrar bem as necessidades e os interesses das quatro populações, já que elas compõem um todo indivisível. *diciones laborales.*

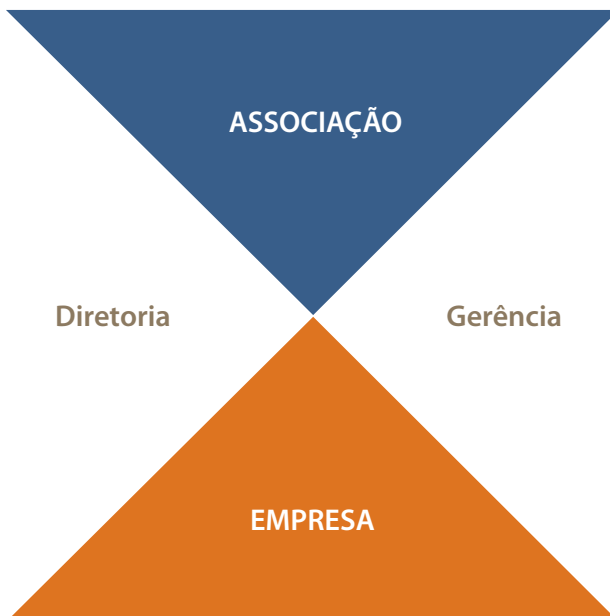
Gestionar una cooperativa consiste en arbitrar bien las necesidades e intereses de las cuatro poblaciones, ya que ellas componen un todo indivisible.

O quadrilátero cooperativo ilustra muito bem as relações entre essas quatro populações: os diretores eleitos, os integrantes, a diretoria e os empregados. Percebe-se claramente a dupla natureza da cooperativa: a *associação* (lado esquerdo), que funciona segundo o princípio do trabalho voluntário ou *ad honorem*, e a *empresa* (lado direito), que funciona segundo o princípio do trabalho remunerado.

Modelo de organograma de uma cooperativa



Esquema da dupla pirâmide invertida

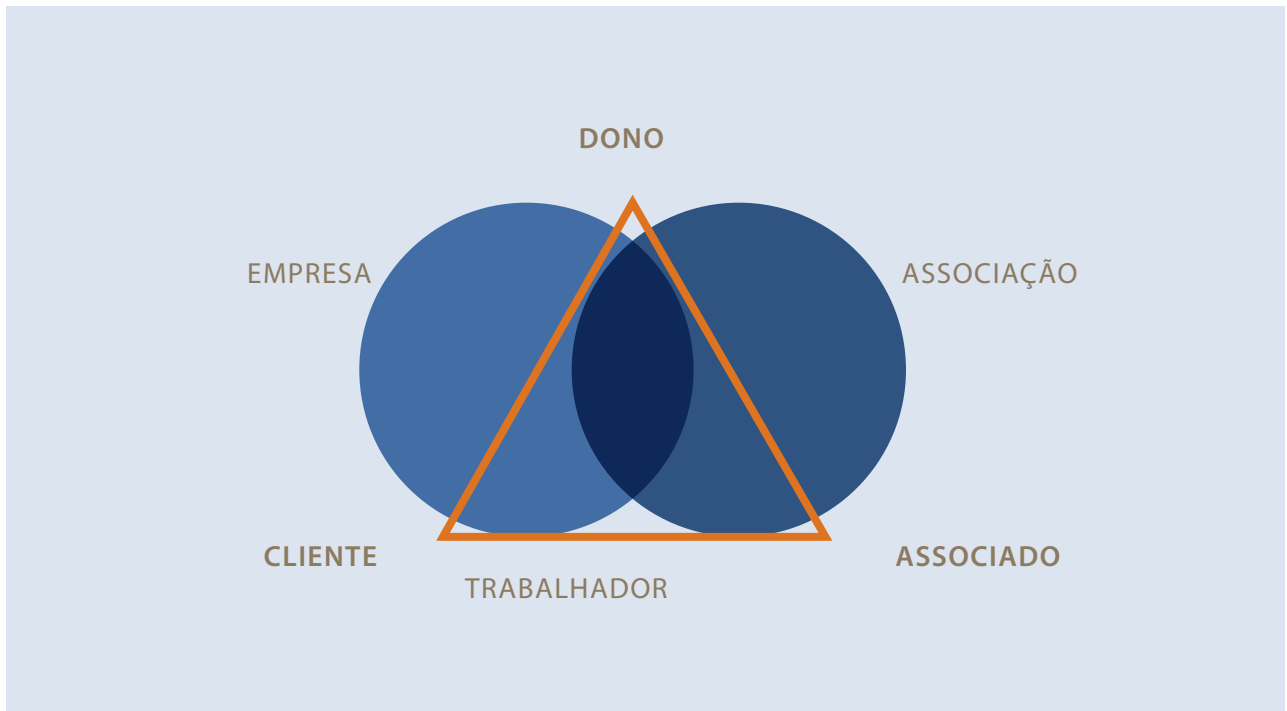


A arte da gestão de uma cooperativa consiste em arbitrar bem as necessidades e os interesses dessas quatro populações. O conjunto constitui um todo indissociável.

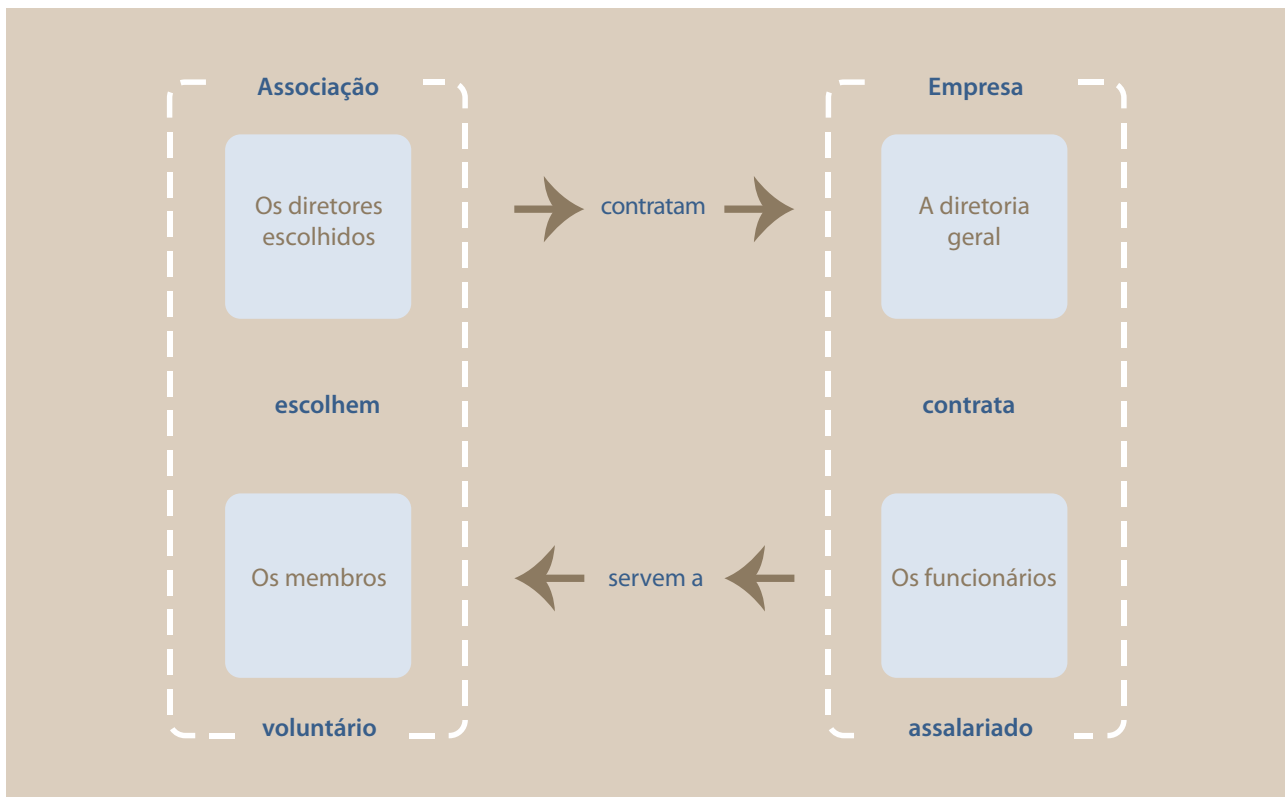
2.1.7. Tipos de cooperativas

As cooperativas podem ser classificadas de diferentes formas: a) pelo tipo de vínculo econômico entre o associado e sua cooperativa; b) pelo tipo de atividade que realizam; ou c) pelo modelo de administração e gestão que utilizam.

Esquema dos múltiplos papéis do associado



Esquema do quadrilátero cooperativo



Segundo as relações econômicas entre os integrantes e sua cooperativa

De usuários (provedores ou consumidores).

Nesses casos, os associados formam sua cooperativa para se proverem de bens ou serviços que podem ser de tipos muito diversos: moradia; serviços públicos como água, luz etc.; bens de consumo familiar; serviços de saúde etc. Também entram nesse grupo as cooperativas que agregam valor ao produto de empreendedores individuais, como é o caso dos produtores agrícolas ou camponeses que formam a cooperativa para, em conjunto, transformar e comercializar sua produção. O ato cooperativo nesse caso se dá entre a cooperativa e seus sócios, em função do uso que fazem da entidade.

De trabalhadores. Nas cooperativas de trabalho associado, a razão de ser da organização é prover seus sócios de trabalho. O ato cooperativo nesse caso é o vínculo trabalhista especial gerado entre o associado trabalhador e a empresa cooperativa da qual é coproprietário. Nesses casos, os diferentes serviços ou produtos da cooperativa costumam ser vendidos no mercado.

Mistas. São aquelas cooperativas onde a relação com o sócio é estabelecida sobre mais de um tipo de relação (usuário e trabalhador). Isso costuma acontecer em cooperativas pequenas, onde o trabalho de alguns dos sócios provedores ou consumidores passa a ser contratado pela própria organização.

Segundo a área de atividade econômica

- Agrícolas
- Água potável
- Poupança e crédito
- Camponesas
- Confederação
- Consumo
- Elétricas
- Federação
- Multiativa
- Pesca
- Serviço
- Trabalho
- Transporte
- Lazer
- Moradia aberta
- Moradia fechada



Foto: (C) Manuela Cavadas

Segundo o modo de administração e gestão

Primeiro tipo. Quando as ações empresariais são executadas pelos sócios de forma voluntária.

Segundo tipo. Quando as ações empresariais são executadas por assalariados.

Terceiro tipo. Quando as atividades empresariais são responsabilidade dos membros (cooperativistas) assalariados (cooperativas de trabalho).

2.2. As cooperativas agrícolas

No início, o cooperativismo no setor agrícola surgiu da iniciativa de grupos de produtores agropecuários, produtores familiares ou camponeses que uniram voluntariamente seus esforços, habilidades e recursos para solucionar problemas econômicos e sociais comuns, participar do mercado de uma forma mais competitiva e reduzir seus custos de operação.

De fato, as estratégias e ações implantadas pelas cooperativas agrícolas acontecem em um contexto de-

terminado e são influenciadas (mesmo que isso não seja explicitamente intencional) pelas tendências do momento.

As cooperativas agrícolas — talvez mais do que em qualquer outra modalidade — vêm enfrentando os desafios das mudanças do entorno e da sua própria base social.

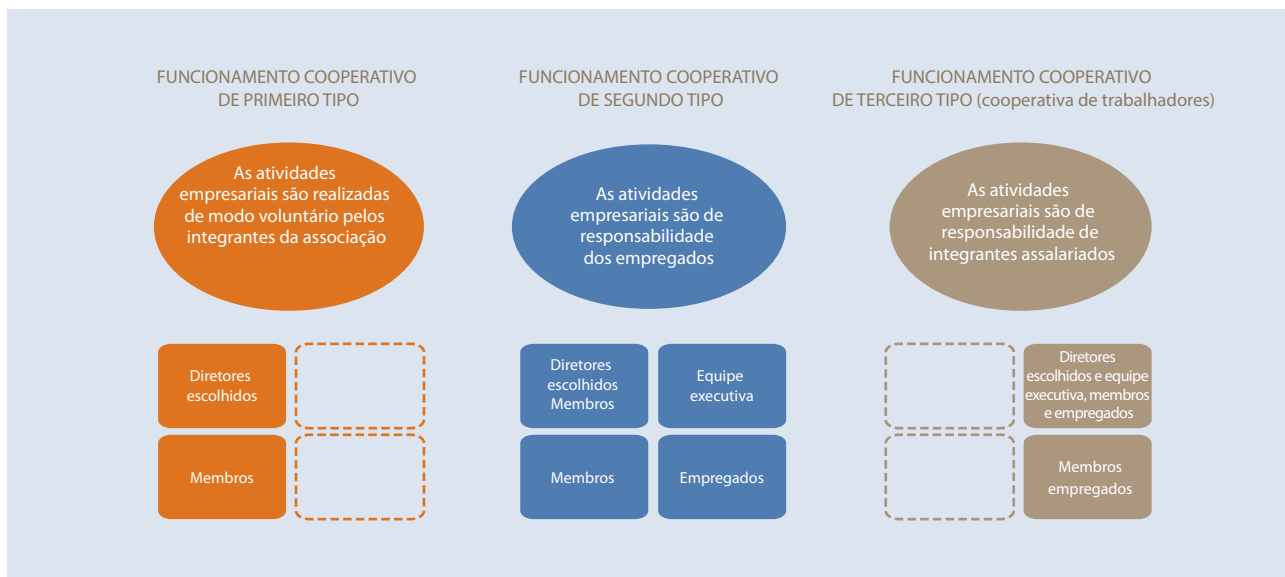
Diversos estudos abordaram, por diferentes óticas, a sistematização e a interpretação das estratégias do cooperativismo agropecuário frente às mudanças do entorno.

2.2.1. Premissas para o desenvolvimento das cooperativas agrícolas

O nível de desenvolvimento das cooperativas agrícolas está intimamente ligado à *natureza e ao processo produtivo da cadeia agroindustrial* de que fazem parte.

Por exemplo: a produção de laticínios é um setor em que o cooperativismo tem suas maiores expressões de desenvolvimento no mundo, e isso se explica em parte pelas características do processo produtivo. Da mesma forma, é comum observar que as cooperativas estão mais presentes em setores que utilizam mais tecnologias de insumos que de processos.

Esquema da forma de participação, segundo o modelo de gestão



Apesar de não ser condição suficiente, a existência de um **marco institucional adequado** (não só no que se refere à presença de um marco legal, mas também à existência de políticas de apoio em organização e inovação, políticas de formação etc.) é um elemento catalisador e potenciador do desenvolvimento cooperativo.

As mudanças de estratégia e das próprias formas de organização cooperativa são explicadas em grande parte pelas **mudanças no mercado dos produtos agrícolas**.

Nesse sentido, as mudanças atuais estão associadas aos fenômenos da globalização, à forte competição das transnacionais e à concentração dos mercados por grandes cadeias de venda. No entanto, é possível identificar, a partir de uma perspectiva histórica, respostas e formas de organização adequadas às mudanças de cada momento.

Deve-se compreender o contexto social, cultural e comunitário em que se encontra a cooperativa.

Reconhece-se a contribuição do cooperativismo como instrumento de inclusão produtiva, econômica e social dos setores mais pobres, ou de menores recursos, da produção rural.

No entanto, é um erro limitar os benefícios e impactos potenciais do cooperativismo agrícola a essa função de integração. O cooperativismo agrícola gera outros tipos de benefícios, que têm impacto em todo o setor e cumprem um papel fundamental para a oferta de bens públicos essenciais para o desenvolvimento setorial.

2.2.2. O papel das cooperativas agrícolas nos processos de desenvolvimento

Apesar da diversidade de expressões organizacionais – que vão desde uma clássica cooperativa de base territorial até as complexas e integradas propostas agroindustriais cooperativas –, as cooperativas agrícolas e

as organizações de produtores oferecem externalidades positivas e produzem bens públicos e semipúblicos. Isso fica evidente nos seguintes papéis (Bervejillo et al., 2012):

- Capturam valor agregado a favor dos seus produtores membros: a cooperativa possibilita aos seus integrantes aumentar sua participação na geração de valor da cadeia agroindustrial. A função principal da cooperativa é aumentar o poder de mercado e de negociação dos produtores sócios, em consequência da obtenção de economias de escala.
- Reduzem os riscos do mercado, distribuindo os efeitos da variabilidade dos preços.
- Reduzem os custos de transação: especialmente em setores em que o produto é perecível, como leite ou frutas e verduras.
- Possibilitam o acesso a insumos e serviços.
- Fortalecem a capacidade competitiva através de processos de inovação.
- Contribuem para o uso eficiente de insumos e recursos em geral (humanos, ativos, naturais).

Por outro lado, sua inserção direta no mundo rural determina responsabilidades e oportunidades específicas. As cooperativas são, na maioria dos casos, atores privilegiados do desenvolvimento dos territórios em que estão inseridas.

Nesse sentido, compreende-se que as cooperativas, além do mais, contribuem para o desenvolvimento rural pelas seguintes razões:

- São importantes empregadoras e, portanto, contribuintes importantes.
- Contribuem para os objetivos de políticas públicas tais como de desenvolvimento do capital humano, melhoria da competitividade e sustentabilidade ambiental.
- São um instrumento abalizado para garantir inclusão econômica e social no meio rural.
- Contam com uma estratégia comercial baseada nas características da região.
- São referência, em nível local e regional, de preços (insumos, produtos, serviços etc.) e de padrões de qualidade.

Os efeitos positivos de um sistema cooperativo forte motivam os governos a contribuir com políticas de apoio a essas iniciativas. A identificação dessas contribuições, a possibilidade de canalização de instrumentos de política pública através das cooperativas e a busca de marcos legais e institucionais adequados ao seu desenvolvimento foram também estratégias implantadas pelo movimento cooperativo.

No caso da Europa, é possível identificar mais de 300 medidas de apoio de diferentes níveis na União Europeia, em seus Estados-membros e também regionalmente. No entanto, estudos recentes não puderam determinar relações de causa e efeito lineares sobre o impacto de cada medida em particular como contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo agropecuário, especialmente em relação à sua cota de participação no mercado (Bijman et al., 2012). Por outro lado, é possível detectar que as cooperativas se beneficiam quando há uma lei de cooperativas aberta e flexível, um sistema fiscal específico e regras de competição claras.

2.2.3. Considerações finais

Os antecedentes mais significativos e históricos do cooperativismo agropecuário indicam o ensaio de diversas estratégias para aproveitar oportunidades e ganhar escala e poder de negociação mediante a cooperação entre entidades agrícolas ou o desenvolvimento de novos serviços.

É possível identificar o papel que desempenharam, na concepção dessas estratégias do movimento cooperativo, as políticas públicas setoriais e as políticas específicas para o cooperativismo rural, bem como a situação dos mercados dos produtos agropecuários e o entorno econômico e social em geral.

Novos fatores de competitividade

1. A necessidade do aumento da cooperativa como elemento de aumento da competitividade, baseando-se fundamentalmente nas fusões e aquisições de empresas.
2. A diversificação como fator estratégico frente ao mercado. Em alguns casos, dentro da mesma gama de produtos e, em outros, em atividades mais ou menos relacionadas dentro do setor agroalimentar, sempre com foco em produtos de maior valor agregado.

3. Todas as cooperativas se caracterizam por uma forte aposta no investimento em pesquisa e inovação como elemento-chave de competitividade no setor agroalimentar, tentando responder às novas demandas do mercado; em alguns casos, esses investimentos chegam a até 3% do faturamento. Reconhece-se que o desenvolvimento dessa estratégia vincula-se ao crescimento empresarial.
4. Um grande esforço para tentar reorientar a oferta produtiva de acordo com a evolução e com as mudanças da demanda, afastando-se do tradicional modelo cooperativo que tentava apenas escoar a produção dos seus sócios. É preciso assinalar que em alguns casos o desenvolvimento dessas políticas teve um forte custo social porque nem sempre são bem compreendidas pela base social.
5. Todas as organizações cooperativas que mais cresceram promoveram forte internacionalização do seu negócio agroalimentar através de aquisições estratégicas em outros países que constituíam seus principais mercados de destino, configurando, através dessas filiais, grandes grupos multinacionais. A maioria de cooperativas prefere se internacionalizar através da aquisição de sociedades de capital em outros países ou se abastecer de outras sociedades, em vez da fusão com outras cooperativas.
6. As necessidades de financiamento para o crescimento dessas organizações foram atendidas através de diferentes fórmulas ou opções, que basicamente se resumem a três: a) financiamento próprio através de novos aportes de capital pelos sócios; b) financiamento próprio com capitais provenientes da aplicação de reservas; c) criação de novas figuras cooperativas ou de sociedades mercantis para ter acesso ao mercado de capitais com a incorporação de novos participantes (investidores). Essa última medida muitas vezes é polêmica, já que o risco do crescimento corporativo é a perda de capital social ou o afastamento dos sócios-membros e sua perda de capacidade de incidir sobre a tomada de decisões.

O cooperativismo no Brasil

História do cooperativismo no Brasil. Marco regulatório e normas gerais do cooperativismo no Brasil. As Cooperativas no Nordeste. Normas tributárias, contábeis e fiscais de cooperativas. Ramos de cooperativas. Passo a passo para formação de uma cooperativa. Custos associados à abertura de uma cooperativa.

3.1. História do cooperativismo no Brasil

3.1.1. As primeiras experiências

Provavelmente, formas assemelhadas ao cooperativismo ou a ações de natureza coletiva praticadas pelos habitantes originários existiam nos territórios americanos antes mesmo da conquista europeia nos séculos XV e XVI. No Brasil, as comunidades originárias realizavam atividades econômicas e sociais em comum que antecederam a prática do *mutirão*, posteriormente amplamente praticado pelos povos dedicados à agricultura.

A primeira experiência de cooperação mútua conhecida no Brasil foi a fundação das *Reduções (ou Missões) Jesuíticas*, no extremo da região Sul, no limite com a Argentina e o Paraguai, por volta do ano de 1610. Por mais de 150 anos esse modelo que unia a religião católica, como parte de sua obra de cunho civilizador e evangelizador, com a atuação das comunidades indígenas se empenhou na construção de uma sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, no princípio da ajuda mútua e no bem estar das pessoas e das famílias.

A experiência foi destruída pelos estados europeus com o argumento de que a ordem jesuíta buscava criar um estado independente, de tal forma que fosse protegido o interesse de manter o Brasil como colônia

exportadora de gêneros e matérias primas. A partir daí percorreu-se a longa história do sistema escravista até quase o fim do século XIX.

Porém, houve experiências esparsas e efêmeras de pré-cooperativas. Entre os séculos XVII e XIX destacou-se o regime dos *Quilombos* no atual estado de Alagoas, liderado pelos escravos fugidos das fazendas dos senhores rurais que desenvolviam a agricultura e a pecuária num sistema de associativismo. As povoações quilombolas se organizavam em unidades mais ou menos autossuficientes na produção e consumo, mantendo autonomia política. Já em fins do século XIX, na Bahia, o *Arraial de Canudos*, que consistiu numa experiência de associação total entre seus membros que rechaçou, antes do seu extermínio, várias tentativas de invasão do Exército Republicano. Essas iniciativas não foram eminentemente cooperativistas, mas possuíam algumas das suas características: a solidariedade e a democracia, o uso da terra como propriedade comum e a divisão da produção segundo as necessidades de cada um.

Recém a partir de 1930 o cooperativismo iniciou seu crescimento. Contudo, como ocorrido em outros países, as cooperativas foram criadas não por iniciativa e necessidade de seus beneficiários, mas sim de *cima para baixo*, para favorecer o desenvolvimento do modo capitalista de produção. O desenvolvimento do movimento cooperativista no Brasil teve as mesmas características do cooperativismo gerado na Inglaterra, ou seja, de adequação ao modo de produção capitalista.

A partir de meados do século XIX, com a chegada de imigrantes alemães, poloneses e italianos, chega também a ideia cooperativista ao Brasil. As primeiras cooperativas buscavam a viabilização da pequena produção (a primeira experiência é de 1847 na Colônia Tereza Cristina - PR, na fazenda do médico francês Jean-Maurice Faivre) ou atender necessidades de consumo (empregados de empresas públicas em São Paulo), ou de crédito (por influência alemã no Rio Grande do Sul).¹ Se bem não podiam ser consideradas estritamente cooperativas, eram alternativas para a solução de problemas econômicos ou de inserção na modernidade liberal.

Em 1889 foi fundada a primeira cooperativa de acordo ao modelo rochdaleano: a *Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto* com o objetivo de baratear o custo dos alimentos para seus associados, funcionando como cooperativa de consumo. Porém, constituiu-se como uma sociedade anônima, visto que ainda não havia uma legislação específica tratando das sociedades cooperativas, inclusive a Constituição Federal de 1824 tinha proibido qualquer tentativa associacionista.

Na Primeira República, a Constituição Federal de 1891 reconheceu no parágrafo 8º do Artigo 72 o direito de associação dos trabalhadores em sindicatos e cooperativas. Por isso, considera-se com frequência à *Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira em São Paulo*, criada em 1891, a primeira cooperativa moderna – *rochdaleana* – no Brasil. A partir deste momento, várias cooperativas passam a ser criadas nos centros urbanos com a finalidade de amenizar os efeitos dos problemas de abastecimento interno.²

Nos primeiros anos do século XX, o cooperativismo agrícola dos pequenos produtores da região Sul do país recebe o apoio de religiosos católicos e pastores luteranos, que começam a organizar os chamados “fundos de mútuo” paroquiais e as caixas rurais que posteriormente

evoluíram para as formas de cooperativas de crédito. Em 1902, o padre suíço *Teodoro Amstad* fundou em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, a primeira cooperativa de crédito do *modelo Raiffesen*³ para colonos alemães e em 1906 a primeira cooperativa de crédito do *modelo Luzzatti*, em Lageado, também no Rio Grande do Sul. Inicia-se o cooperativismo de crédito agrícola que se mantém em crescimento constante até final do período Vargas em 1943. Padre Amstad fomentou a organização cooperativista e difundiu suas ideias, considerando-as um meio de libertação para os ‘*segundos escravos*’ no desenvolvimento do Brasil: os *colonos* imigrantes europeus, procurando conscientizá-los da exploração dos comerciantes intermediários que retinham a maior parte da renda gerada por seu trabalho. Este problema afetava os imigrantes que trabalhavam nas fazendas de café em sistema de *colonato*.⁴ Alguns destes trabalhadores começaram a se fixar como produtores de subsistência e aparecem, assim, as primeiras cooperativas agropecuárias.

O cooperativismo começa, assim, a difundir-se. Mesmo que profundamente influenciado pelas ideias do seu similar conservador europeu e com exceção das cooperativas vinculadas aos órgãos públicos (especialmente de consumo) e às promovidas por grupos liberais do Nordeste, as cooperativas brasileiras buscavam se constituir como organizações autônomas dos trabalhadores e pequenos produtores agrícolas.

As primeiras cooperativas surgiram no meio urbano, no qual as condições econômicas, sociais e culturais permitiam maior diversificação da sociedade. Elas respondiam às necessidades dos estratos médios, formados por funcionários públicos, militares, comerciantes, empresários, industriais e profissionais liberais. Entretanto, atenderam também às parcelas da classe operária ou de empregados do setor industrial e do comércio, que antes de 1930, especialmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, já apresentavam um movimento bastante politizado, deflagrando várias greves operárias como as de 1903, 1906, 1917 e 1929.

1. Os imigrantes trouxeram a experiência da pequena propriedade familiar, propícia ao cooperativismo e desconhecida nas outras regiões rurais do Brasil. Desenvolveram laços de coesão que levariam ao estabelecimento de organizações comunitárias como as escolas paroquiais, sociedades culturais e de lazer, as cooperativas de crédito e agropecuárias, como meios para melhor se defenderem num ambiente estranho e inicialmente hostil.

2. Entre 1891 e 1897 são criadas a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro, a Fundação Cooperativa de Consumo de Camaragipe em Pernambuco e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista em Jundiá.

3. Cooperativas de crédito destinadas a atender às necessidades dos agricultores criadas por Friedrich Raiffeisen entre 1847 e 1848 na Alemanha.

4. Sistema de exploração de grandes propriedades entre diversos colonos ou meeiros responsáveis pelo cultivo de uma determinada área, que entregam parte da produção ao proprietário e conservam outra parte para seu próprio consumo. No Brasil, este sistema se implanta com a abolição da escravatura, em 1888, quando os fazendeiros de café tiveram de utilizar o trabalho “livre” do imigrante.

Pode-se dizer, então, que na Primeira República o movimento cooperativo apresentou um crescimento relativo. Desenvolveram-se principalmente as cooperativas de consumo como resposta aos problemas de abastecimento dos centros urbanos em pleno crescimento, e as de crédito agrícola criadas em diversas regiões do país e voltadas para as produções de subsistência.⁵

Neste sentido, a falta de regulação terminou revelando-se como positiva. O Código Civil de 1916, apesar de não conter um tratamento específico sobre as cooperativas e nem incluí-las entre as pessoas jurídicas de direito privado, determinou que pudessem se constituir sem prévia autorização, assim como os sindicatos. Para o Código Civil, as cooperativas eram sociedades civis, mas a sua atuação mercantil estava regulada pelo Código Comercial de 1850.⁶

As primeiras décadas do século XX foram importantes para o cooperativismo no Brasil, basicamente pelo nascimento de experiências que atenderam as necessidades de produção e comercialização da pequena produção agrícola familiar.

Mas, nessa época, a economia brasileira dependia muito da agricultura de exportação com base na produção cafeeira. Esta monocultura vinha enfrentando dificuldades desde a abolição da escravatura e demandava a mudança na organização social do trabalho com a contratação de trabalhadores imigrantes (*mão de obra livre*). Esta nova força de trabalho foi, a princípio, necessária para a sobrevivência do latifúndio monocultor cafeeiro e, posteriormente, a que sustentou o incipiente mercado de trabalho nas cidades, aumentando a população dos centros urbanos e criando problemas de abastecimento interno de alimentos.

A crise econômica mundial e as transformações capitalistas acontecidas a partir de 1930, provocando o fechamento do comércio internacional e o declínio do setor

cafeeiro, conduziram ao redimensionamento da economia nacional, à substituição de importações e à industrialização de bens não duráveis, cabendo à agricultura, a partir de então, a função de produzir alimentos para o mercado interno, barateando os custos da força de trabalho do setor industrial e urbano em expansão. As cooperativas foram vistas como um mecanismo de organização da produção em moldes associativos que tanto atenderiam aos interesses do Estado, quanto aos dos produtores.

3.1.2. O cooperativismo agropecuário

Se o primeiro ciclo do cooperativismo brasileiro se caracterizou pelo predomínio das cooperativas agrícolas e de crédito nas regiões de colonização europeia, o segundo significou a construção e adesão do cooperativismo ao modelo agroexportador, com forte papel intervencionista do Estado.

Em 1932, no governo de Getúlio Vargas, é sancionada a primeira lei do cooperativismo brasileiro voltada para o cooperativismo de trabalho, que enquadra as cooperativas nos princípios do modelo Rochdale e estabelece o controle direto do Estado sobre as mesmas. Com o Decreto nº 22.239 de 19 de dezembro de 1932, que dispunha sobre a organização e funcionamento do cooperativismo se inicia a longa jornada de aprofundamento da *tutela* oficial sobre as sociedades cooperativas.

Esta lei estabeleceu um marco para a formação do sistema cooperativista, em especial, do cooperativismo agropecuário sob controle estatal. O Estado passou a intervir diretamente na organização do cooperativismo, iniciando uma relação de *cima para baixo* que permaneceu quase inalterada até a atualidade.

As mudanças ocorridas na economia nacional a partir de 1950 e consolidadas na década seguinte tiveram profundos impactos no setor rural e no desenvolvimento do cooperativismo agrícola. A estrutura criada para resolver os problemas de abastecimento interno passa a dar suporte, a partir dos anos de 1950, ao processo de modernização da agricultura brasileira.

Arquitetou-se uma aliança entre o Estado e os setores latifundiários, agroindustriais e exportadores, na qual o cooperativismo funcionou como instrumento institucional para superar certas condições de atraso no desenvolvimento agrícola e possibilitar a acumulação capitalista na agricultura.

5. Cooperativas de Crédito do modelo Luzzatti em Franca (SP) em 1919, e em Rio Branco (AC) em 1924; Caixa Rural do Ceará Mirim (RN) em 1925; ainda nesse ano a Central das Caixas Rurais da União Popular (RS) do modelo Raiffesen. Em 1926 já havia 147 caixas cooperativas por todo o país. Em 1927 foi fundada por imigrantes japoneses a Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada dos Produtores de Batata de Cotia S.A. (SP), considerada a grande precursora do cooperativismo agrícola brasileiro.

6. O Código Comercial determinava que só podia constituir uma empresa quem tivesse capital e, por isso, as cooperativas, de natureza social e não empresarial, apenas podiam ser constituídas se estabelecessem um capital social próprio, o que veio a ser modificado apenas em 2002 com o Novo Código Civil.

Ao mesmo tempo em que procurou desenvolver e modernizar a agricultura com base em um modelo empresarial, o Estado utilizou o cooperativismo como forma de manter a *pax social* necessária para o próprio regime de acumulação capitalista. Isto constitui o caráter contraditório do cooperativismo agropecuário no Brasil, que reúne pequenos, médios e grandes produtores com interesses e expectativas diferenciadas.

Portanto, no novo modelo de desenvolvimento nacional, o cooperativismo seria instrumento estratégico do Estado para viabilizar a execução das políticas dirigidas ao setor rural, inserindo-o no novo padrão de desenvolvimento capitalista, assentado na associação do capital externo, estatal e privado nacional. Nessa perspectiva desenvolvimentista, fazia-se necessária a modernização tecnológica do setor rural visando o desenvolvimento de uma agricultura de exportação para geração de divisas e abastecimento do mercado interno.

Se aproximadamente entre os anos de 1930 - 1950 o cooperativismo agropecuário responsabilizou-se pelo incentivo à produção para o abastecimento do mercado interno e deu início à modernização da agricultura brasileira, criando a infraestrutura necessária para a acumulação capitalista no campo, entre as décadas de 1950 e 1970 colaborou para a formação da base técnica-produtiva para a modernização agrícola do país, com o surgimento da indústria de máquinas, do complexo agroindustrial e de insumos agrícolas, e com o sistema de políticas agrícolas promovido pelo Estado: assistência técnica, crédito rural, preços, infraestrutura. Esse processo é conhecido na literatura especializada como *modernização conservadora da agricultura brasileira*.

O regime militar instaurado em 1964 implementou uma série de dispositivos administrativos e legais que restringiu a maior parte das iniciativas cooperativistas, associativistas e sindicais das classes trabalhadoras.

Esses mecanismos legais buscaram cercar as possibilidades organizativas do cooperativismo e se apropriar dos seus recursos econômicos e políticos, retirando-lhes a autonomia e estabelecendo um rígido controle que consolida a intervenção do Estado por meio da criação, em 1966, do Conselho Nacional do Cooperativismo (CNC). Porém, mais decisiva ainda foi a promulgação da Lei nº 5.764 de 16 de dezembro 1971, que substituiu as legislações anteriores e legitimou o *sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras)*, criado em 2 de dezembro de 1969, como representante unitário e nacional do setor, e com o controle da

constituição e do funcionamento das cooperativas brasileiras RECH (s/d).

Entre 1970 e 1980 se criaram diversos programas de apoio ao desenvolvimento do cooperativismo⁷ e o Estado passou a apoiar maciçamente o desenvolvimento tecnológico da agricultura através do sistema cooperativista em todo o país, buscando novas áreas para a expansão capitalista da agricultura.

Nesse período se produz o avanço da fronteira sobre os *Cerrados* e a *Amazônia* para a expansão do capital sobre a agricultura. Esse avanço refletiu a relativa desaceleração da produtividade da agricultura no Centro Sul, ao mesmo tempo em que promovia a recolocação de uma grande quantidade de produtores que já não conseguia resistir na terra nas suas regiões de origem. A região amazônica passou a ser vista como uma alternativa para o assentamento de produtores das cooperativas do Sul e para aumentar a acumulação capitalista via a agricultura.

Os *Cerrados* também foram tratados como novas fronteiras agrícolas para o crescimento da agricultura mecanizada e exportação da produção de café, trigo e soja. Entre 1970 e 1980 o cooperativismo assumiu a implantação da grande maioria dos projetos de colonização nessa nova fronteira agrícola.

O rápido crescimento das cooperativas não significava, contudo, vantagens para todos os cooperados. O processo de concentração e centralização de capital ao nível das grandes cooperativas deve ser ponderado, pois não implicou, necessariamente, no melhoramento das condições materiais dos pequenos estabelecimentos, e sim no aumento da diferenciação entre os produtores cooperados. Esta incompatibilidade de interesses é característica que distingue o cooperativismo agropecuário brasileiro.

Como já dito acima, os anos de 1970 a 1990 se caracterizaram pela excessiva intervenção estatal e o crescimento acelerado das cooperativas em moldes empresariais. Isto se viu possibilitado pela abundância e facilidade de acesso ao crédito rural. É neste período

7. Das aproximadamente 4.500 cooperativas existentes em 1964, ao finalizar o regime militar, em 1985, se contavam em torno de 3.200. Em 1981, dados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), do Banco Nacional Hipotecário (BNH) e do Banco Central indicavam a existência de 3.833 cooperativas em todo o Brasil (Rech, s. d.).

que se inicia ainda um intenso processo de integração cooperativista e também de grande endividamento junto ao sistema público de financiamento. A opção pelo crescimento empresarial teve como resultado a crise do sistema de cooperativismo agropecuário no final da década de 1980 e início da década de 1990.

Portanto, do acelerado crescimento empresarial do cooperativismo nesse período podem se extrair duas consequências:

- a progressiva dependência do sistema financeiro público e o crescente endividamento,
- a consolidação da diferenciação entre os produtores, sendo que à medida em que as cooperativas cresciam apenas alguns cooperados passaram a obter vantagens com a filiação às mesmas.

A promulgação da Constituição de 1988 facilitou a construção de um “novo” cooperativismo ao derrogar vários artigos referentes ao controle estatal estabelecidos na Lei 5.764/71, e promoveu o surgimento de novas representações do cooperativismo brasileiro.

O modelo *empresarial* de cooperativas agropecuárias entrou em crise por causa da longa recessão econômica do país. A partir da década de 1990 diversas cooperativas intensificaram o processo de integração que resultou na exclusão do produtor cooperado e no domínio dos grandes produtores que, historicamente, sempre controlaram o processo decisório das cooperativas, aumentando ainda mais a diferenciação social dos cooperados e revelando que o crescimento econômico não foi acompanhado pela conscientização e desalienação dos produtores.

3.1.3. Cooperativismo e agricultura familiar no nordeste do Brasil

O cooperativismo agropecuário no nordeste (NE) foi se organizando e desenvolvendo conforme o ordenamento das cooperativas das regiões Sul e Centro Sul, porém a um ritmo bem mais lento. As cooperativas rurais nordestinas, na sua maioria, foram organizadas conforme a estrutura de classes da sociedade. Os grupos dominantes eram os maiores beneficiários dos serviços das cooperativas no que se refere à assistência técnica, financiamentos, acessos a equipamentos, recursos logísticos e outros.

Os produtos mais comercializados pelas cooperativas nordestinas eram aqueles provenientes dos grandes proprietários: açúcar, algodão e cacau. E, ainda no século XXI, o setor agropecuário se sustenta numa estrutura fundiária altamente concentrada e voltada para exportação de *commodities*.⁸ O cooperativismo no NE também refletiu, ao longo de sua história, as desigualdades estruturais características da região, em especial as de natureza socioeconômica, política e fundiária.

A partir dos anos de 1980 o movimento cooperativista ganhou novos contornos, se apresentando como outra forma de representação das forças sociais do campo brasileiro. Retomou seu caráter *alternativo* para a classe trabalhadora e tornou-se instrumento de geração de trabalho e renda. Significou uma forma popular de reação ao desemprego estrutural, abarcando modalidades alternativas de produção e comercialização para agricultores familiares que utilizam o associativismo e o cooperativismo para enfrentar a competitividade mercantil.

Assim, foram se estruturando sistemas que rivalizavam e disputavam com a OCB a representação do cooperativismo, propondo a construção de um cooperativismo participativo e no qual os ganhos fossem distribuídos mais igualmente.

Nesse processo, parte do movimento cooperativista começou a debater outras estratégias políticas e organizativas que decantaram na criação de novos instrumentos de representação, preocupados com a construção de um cooperativismo “popular / solidário” que perseguia tanto o desenvolvimento econômico quanto a organização sociopolítica dos agricultores familiares.

- Em 1989 foram constituídas as primeiras cooperativas nas áreas de reforma agrária e em 1992 o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) criou o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) e a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB). O SCA foi uma das estratégias idealizadas para viabilizar

8. Nas últimas décadas a produção de cacau entrou em declínio e houve uma reconfiguração em grande parte do setor agropecuário do NE com a chegada de empresas capitalistas (algumas transnacionais) investindo no plantio de eucalipto e de soja, grãos, café e frutas para exportação em grandes extensões de terra e com sistemas produtivos altamente tecnologicados.

coletivamente os interesses dos assentados. As cooperativas do MST não foram apenas pensadas como empresas econômicas, e sim como instrumentos políticos para enfrentar as desigualdades próprias do capitalismo.

- A Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL) foi fundada em março de 2000 com apoio institucional do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e de Sorocaba, e do Sindicato dos Químicos do ABC, todos de São Paulo. Tendo como diretriz os princípios históricos e ideológicos do cooperativismo, a UNISOL vem apoiando empreendimentos solidários e cooperativos para promover a inclusão econômica e social e a democratização nos locais de trabalho. A UNISOL Brasil⁹ alcançava, em 2013, mais de 230 empreendimentos filiados em 19 Estados e se propunha ampliar sua atuação para as 27 unidades federativas.
- Os projetos de complexos cooperativos do Sistema de Economia Solidária (ECOSOL), da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), vinculada à Central Única dos Trabalhadores (CUT), se organizaram como empreendimentos de serviços e de crédito com políticas integradas de formação, comercialização, inovação tecnológica e outras, adequadas a cada realidade sócio econômica local.¹⁰
- A União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) fundada

em 2005 com o objetivo de ser um instrumento de desenvolvimento sustentável e de inclusão social e produtiva para a agricultura familiar e a economia solidária;¹¹

- Por último, foi criada em 2014 a União Nacional das Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS), a partir da parceria institucional entre UNICAFES, CONCRAB, UNISOL e cooperativas e movimentos sociais. Seu desafio é representar e atuar como Confederação Nacional das Cooperativas da AF e Economia Solidária, e suas pautas são de cunho legislativo (responsabilidade ética, marcos legais), políticos - representativos (*advocacy* nas esferas governamentais) e formativas (capacitação cooperativista).¹²

Dados sistematizados pela OCB confirmam o avanço do movimento cooperativista da agricultura familiar. Em 2003, esse setor agregava 5.762 milhões de cooperados; 7.355 cooperativas singulares; 81 centrais; 76 federações; 13 confederações estaduais; 182 mil empregos; 6% do Produto Interno Bruto (PIB); 1.09 bilhões de dólares em exportações e 35% da produção agrícola nacional.

No entanto, mesmo com a expansão do cooperativismo da agricultura familiar, o Censo Agropecuário (IBGE, 2006) constatou a redução do número de agricultores associados às cooperativas. Entre os argumentos citados para explicar esse fenômeno, alguns autores

9. Agrega empreendimentos da área metalúrgica, alimentação, construção civil, confecção e têxtil, cooperativas sociais, reciclagem, artesanato, agricultura familiar, apicultura e fruticultura.

10. ECOSOL (Sistema de Economia Solidária) da ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário), vinculada à CUT (Central Única dos Trabalhadores).

11. Agrupa cooperativas de vários ramos: crédito, produção, transporte, trabalho, comercialização e infraestrutura da agricultura familiar e economia solidária e outros <http://unicafes.org.br/p/historico> Acesso em 26.11.2018.

12. Embora tenha um caudal representativo institucional menor em relação à OCB, apresenta muita mais afinidade com o público, com as políticas de crédito, investimento, ATER, promovidas pelos órgãos governamentais.

ponderam que a fragilidade da extensão rural entre os agricultores familiares pode ser um dos fatores que reduziu a importância do associativismo entre eles. Embora os dados estatísticos não demonstrem a relevância das cooperativas para os segmentos mais vulneráveis da classe trabalhadora, é inegável que, juntamente com as associações, se efetivaram como estratégias de governo e da sociedade civil para reduzir as desigualdades que caracterizam a sociedade brasileira.

3.1.4. O poder público e o cooperativismo da agricultura familiar e a economia solidária. Ações e políticas

O Governo Federal implementou a partir de 2002 um vasto conjunto de políticas, programas e ações tendentes a desenvolver e fortalecer o cooperativismo da agricultura familiar, principalmente na região NE do Brasil. A parceria com as centrais de cooperativas (UNISOL, UNICAFES), organizações da sociedade civil, o movimento associativista e redes locais / regionais de beneficiamento e comercialização dos produtos da agricultura familiar, se demonstrou altamente estratégica para a visibilização social, econômica e política desses sujeitos rurais.¹³

A seguir, um quadro com algumas das ações viabilizadas pelo Ministério de Trabalho e Emprego (MTE) e, principalmente, pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) e suas respectivas secretarias.



Foto: (C) Manuela Cavadas

13. Deve se reconhecer no contexto de apoio ao cooperativismo a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). O SESCOOP (Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998), integra o Sistema Cooperativista Brasileiro, fornecendo-lhe suporte em formação profissional - técnica e gerencial e promoção social dos cooperados, empregados e familiares, bem como no monitoramento e desenvolvimento das cooperativas.

Ministério / Secretaria	Descrição geral das ações vinculadas
MTE	<p>Criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) com, dentre outras, as essas atribuições: i) estimular as relações sociais de produção e consumo baseadas na cooperação, na solidariedade e na satisfação e valorização dos seres humanos e do meio ambiente; ii) contribuir com as políticas de microfinanças, estimulando o cooperativismo de crédito e outras formas de organização deste setor; iii) supervisionar e avaliar as parcerias com movimentos sociais, agências de fomento, entidades financeiras da economia solidária e organizações representativas do cooperativismo;</p>
MDA	<p>Recursos federais destinados às ações de infraestrutura, fortalecimento das organizações associativas nos territórios, comercialização, planos de desenvolvimento territorial rural e de educação e capacitação;</p> <p>Criação da Coordenação Geral de Apoio a Organizações Associativas.</p> <p>Fortalecimento do cooperativismo de crédito</p> <p>Formação e capacitação para fortalecimento do associativismo por meio do apoio das Bases de Serviços de Comercialização: assessoria especializada por meio de cooperativas para acompanhamento comercial e organizacional empreendimentos familiares;</p> <p>Programas de incentivos indiretos com acesso facilitado para as cooperativas: agroindústria, produtos orgânicos / agroecológicos, biodiesel, fortalecimento de redes de cooperação, crédito fundiário; com taxas e prazos especiais: cotas - parte, microcrédito, agroindústria; e Programa de Infraestrutura (PROINF);*</p> <p>Feiras e eventos: Feira Nacional da Agricultura Familiar e Reforma Agrária (FENAFRA), Conferências Nacionais de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário (CNDRSS) e Conferências Nacionais de Assistência Técnica e Extensão Rural (CNATER);</p> <p>Assistência técnica para gestão das cooperativas (MAIS GESTÃO): programa focado na gestão (organização, produção e comercialização) e no aperfeiçoamento dos empreendimentos da agricultura familiar por meio de um sistema de resolução de problemas gerenciais e tecnológicos;</p> <p>Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) nas modalidades: Compra Direta da Agricultura Familiar (CDAF), Compra com Doação Simultânea, Apoio à Formação de Estoques pela Agricultura Familiar, Programa do Leite – PAA Leite e Compras Institucionais;</p> <p>Programa de Alimentação Escolar (PNAE): criado pela Lei da Alimentação Escolar (11.947/2009) determina que no mínimo 30% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para alimentação escolar devem ser investidos na compra de produtos da agricultura familiar;</p> <p>Organização produtiva das Mulheres, Juventude e populações tradicionais;</p> <p>Programa Nacional de Desenvolvimento Territorial (PRONAT) com eixo de fortalecimento do cooperativismo solidário e investimentos em formação e capacitação para economia solidária e cooperativismo, e para dinamização das economias dos territórios rurais;</p> <p>Estruturação de espaços de comercialização para as organizações da agricultura familiar por meio de projetos de Infraestrutura;</p>

* O PRONAF foi criado em 1996 para atender, principalmente, as demandas de crédito para produção e infraestrutura da agricultura familiar. O valor financiado na safra 1999-2000 foi de R\$ 6,6 bilhões. Já para a safra 2016-2017, a oferta foi de R\$ 30 bilhões em crédito para o financiamento da produção agropecuária.

3.2. Marco regulatório e normas gerais do cooperativismo no Brasil

O marco regulatório das cooperativas no Brasil é estabelecido principalmente por 3 grandes documentos:

- Lei Geral do Cooperativismo 5764/1971
- Constituição Federal do Brasil 1988
- Código Civil

Definição legal

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 [...] Art. 4º LGC

Juridicamente, a partir da Lei 5764 de 16.12.1971, as cooperativas brasileiras entram em uma nova fase. Baseada em anteprojeto elaborado pela Organização das Cooperativas Brasileiras, mas em grande parte modificado pelos técnicos governamentais a lei atendeu as reivindicações da organização, com exceção do pedido de eliminação da autorização prévia para funcionar. Quanto a essa autorização prévia. Segundo alguns autores, esta exigência “era um simples capricho dos técnicos governamentais, carente de fundamento lógico, e que como poder nenhuma utilidade lhes trazia, mas sim inconvenientes às cooperativas. Bem como a exigência, pelos mesmos, da verificação por parte do órgão controlador oficial das condições de funcionamento da cooperativa em constituição.” (BULGARELLI, 2000). Finalmente, com a liberalização promovida pela Constituição de 1988, o estado não mais interfere nas cooperativas. Sendo que essa mesma Carta Magna dispõe, doravante, sobre vários aspectos do sistema cooperativo como o do adequado tratamento tributário ao ato cooperativo, as cooperativas de garimpeiros e as cooperativas de crédito.

A LGC sofreu algumas alterações com o passar dos anos como a Lei complementar Nº 130 sancionada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 17 de abril de 2009, que insere as cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional (SFN), ou seja, elas passaram a seguir as mesmas regras das instituições financeiras. Embora as cooperativas de crédito já obedeçam às regras estabelecidas pelo Banco Central do Brasil aplicada ao SFN,

faltava uma regulamentação específica para o setor, de modo a garantir segurança jurídica necessária para seu funcionamento e facilitar o acesso ao crédito para pequenos produtores, comerciantes, industriais e população de baixa renda. Além disso, libera o sigilo das instituições financeiras desde que as informações circulem apenas no âmbito do sistema de crédito cooperativo. Abre também a possibilidade de criação de um fundo garantidor de crédito para as cooperativas. Aprovada pelo Senado em 24 de março de 2009, a regulamentação determina que o sistema fosse integrado por cooperativas singulares de crédito, cooperativas centrais de crédito, confederações de cooperativas de crédito e bancos cooperativos (SICOOB CENTRAL RIO, 2018).

Recentemente, a Lei complementar Nº 161 de 4 de janeiro de 2018, sancionada pelo Presidente Michel Temer, alterou o Artigo 2º da lei complementar Nº 130, dispondo sobre assuntos das cooperativas de créditos. Entre as mudanças mais importantes está o parágrafo 9º que fala que as operações previstas na lei somente poderão ser realizadas em município que esteja na área de atuação da referida cooperativa de crédito.

A Lei 5764/1971 é composta de dezoito capítulos e define a Política Nacional do Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Destes, é importante destacar para fins de compreensão do fenômeno cooperativista os capítulos que versam sobre a constituição das Sociedades Cooperativas, dos Órgãos Sociais e do Sistema Operacional das Cooperativas, detalhados a seguir.

Os artigos 3 e 4 do Capítulo IV da Lei 5.764/71, determinam aqueles que podem ou não se associar a uma cooperativa e tratam do direito fundamental à liberdade de associação e a criação de novas cooperativas.

Podem celebrar um contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. Portanto, e como indica o artigo 4, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, que se distinguem de outras sociedades por características específicas, que são:

- Variabilidade, ou dispensa do capital social;
- Concurso de sócios em número mínimo para compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;

- Limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
- Intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- Quorum, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
- Direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- Distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;
- Indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

Existem dois meios para a constituição de uma sociedade cooperativa: por instrumento público e por deliberação da Assembleia Geral dos Fundadores. O ato constitutivo terá de atender a alguns requisitos presentes no art. 15, da Lei 5.764/71, os quais se não atendidos, resultam na nulidade do ato. São eles: denominação da entidade, sede e objeto; nome, nacionalidade, idade, estado civil, profissão e residência dos cooperados, bem como a dos fundadores assinantes, e o valor e número da quota-parte de cada um; a aprovação do estatuto da sociedade; e também o nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos associados eleitos para os órgãos de administração, fiscalização e outros. O estatuto se não estiver presente no ato constitutivo, deverá ter a assinatura dos fundadores.

O órgão supremo da cooperativa é a Assembleia Geral, podendo ser Ordinária ou Extraordinária. Para sua convocação dependem de quórum qualificado, ou seja, do número mínimo de associado presentes. São necessários dois terços de associados para a primeira convocação, na segunda tem a necessidade de ter a presença de metade mais um e na terceira convocação, 10 pessoas. Salvo o caso de Cooperativas Centrais, Federações e Confederações de Cooperativas, as quais se iniciarão com qualquer número.

A **Assembleia Geral Ordinária** é realizada nos primeiros três meses após o termino do exercício social, e tem como principal objetivo deliberar sobre a prestação de contas, balanço e demonstrativo das sobras e perdas,

parecer do Conselho Fiscal; sobre o destino das sobras ou o rateio das perdas; realizar a eleição dos membros dos órgãos de administração e fiscalização, além de outros; fixar o valor dos honorários dos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscalização, caso seja esteja previsto; discutir outros assuntos de interesse social, exceto os exclusivos da Assembleia Geral Extraordinária.

Assembleia Geral Extraordinária tem exclusividade na deliberação da reforma do Estatuto; fusão, incorporação ou desmembramento da Sociedade ou mudança do seu objetivo da mesma; dissolução; contas do liquidante. A realização desse tipo de assembleia acontecerá sempre que necessário e poderá ser objeto de suas reuniões qualquer assunto relevante para o interesse da cooperativa, desde que conste no edital.

As cooperativas são administradas por uma Diretoria ou Conselho de Administração com associados eleitos em Assembleia Geral Ordinária. O mandato deles não poderá ultrapassar quatro anos, sendo obrigatória a renovação de pelo menos um terço do Conselho de Administração. O estatuto poderá prever em seu bojo outros órgãos cuja finalidade seja atuar na área da administração.

Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.

Não podem participar do simultaneamente da mesma diretoria ou Conselho de Administração parentes entre si, em linha reta ou colateral até o segundo grau, o que se estende a aqueles por afinidade e ao cônjuge.

Em relação às responsabilidades, os administradores eleitos ou contratados não respondem pessoalmente pelas obrigações contraídas em nome da cooperativa. Mas em caso de prejuízo, respondem solidariamente pelo mesmo, caso se confirme que eles tenham agido com dolo ou culpa. A cooperativa também responderá, se ela obteve benefícios com os atos desses administradores ou ratificou-os.

O **Conselho Fiscal** é o órgão que cuida do patrimônio e da contabilidade da cooperativa, composto por três membros efetivos e três suplentes, que são eleitos anualmente podendo se reeleger até um terço desses membros. Os parentes dos diretores até o segundo grau em linha reta ou colateral, além daqueles inelegíveis já

mencionados não poderão compor o referido órgão. A cumulação de cargos no órgão de administração e de fiscalização também é vedada.

A Lei do Cooperativismo define atos cooperativos como 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. Não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

Tal dispositivo legal afere que o “adequado tratamento tributário” concedido ao ato cooperativo reflete a realidade deste ato, que destoa dos atos de comércio, aplicando-lhe um tratamento diferenciado, haja vista que a sua finalidade está atrelada a um fundamento social de maior relevância, mesmo porque não existe, em hipótese, possibilidade de associação com lucro.

Segundo a Lei, as cooperativas podem fornecer bens e serviços a não associados, desde que atenda aos objetivos sociais da cooperativa. Além disso, os resultados das operações das cooperativas com não associados (artigos 85 e 86)¹⁴, serão levados à conta do “Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social” e serão contabilizados em separado, de molde a permitir cálculo para a incidência de tributos.

O direito de associação está resguardado também na Constituição Federal de 1988, no Art. 5º, que determina que todos podem reunir-se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente.

Ela garante a plena liberdade de associação para fins lícitos, assim como a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, que independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. Ainda avança na questão da representação, expressando que as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade

14. Art. 85. As cooperativas agropecuárias e de pesca poderão adquirir produtos de não associados, agricultores, pecuaristas ou pescadores, para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou suprir capacidade ociosa de instalações industriais das cooperativas que as possuem.

Art. 86. As cooperativas poderão fornecer bens e serviços a não associados, desde que tal faculdade atenda aos objetivos sociais e estejam de conformidade com a presente lei.

para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente.

Outro importante marco normativo é o Código Civil Brasileiro, que disciplina a sociedade cooperativa no Capítulo do Direito de Empresa. Ele estabelece que a sociedade se regerá pelo disposto nesse Capítulo, ressalvada a legislação especial (Lei Nº 5.674/71) e define as mesmas características previstas na Lei. Já art. 1.095 do Código Civil, cita que na sociedade cooperativa, a responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada, de acordo com o valor de suas quotas.

1. É limitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nas mesmas operações.
2. É ilimitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais.

3.3. As Cooperativas no Nordeste

De um modo geral a região nordeste do Brasil não se diferencia das demais regiões, seguindo os preceitos da lei federal que cita, que para funcionamento de uma cooperativa é necessário o registro na Junta Comercial Estadual ou na OCB.

A maioria dos estados nordestinos tem leis próprias e específicas de cooperativismo, com os mesmos princípios, relativos a incentivos fiscais e financeiros para criação, desenvolvimento e manutenção; à promoção e estímulo do cooperativismo em todos os níveis de ensino, do básico ao superior; à destinação de parte dos recursos do orçamento estadual anual para o fomento do cooperativismo; ao estímulo à participação em licitações dos órgãos públicos estaduais e municipais;

Alguns estados no Nordeste deram maior destaque a lei do cooperativismo estadual, incorporando normas adicionais. O estado de Pernambuco determinou a criação da Semana Estadual do Cooperativismo, sempre realizado na primeira semana de julho, em comemoração ao dia internacional do cooperativismo. Durante esse período, são realizadas atividades como palestras, cursos e peças teatrais, para o incentivo do cooperativismo es-

tadual. Criaram-se também convênios e parcerias com entidades de ensino, pesquisa e extensão agropecuária e assistência técnica rural, a fim de capacitar e qualificar a mão-de-obra das cooperativas.

O estado da Bahia também estabelece alguns diferenciais em sua lei própria como a autorização do uso de bens públicos pelas cooperativas, desde que estas se encaixem na lei estadual, e a utilização de recursos do FUNDASE (Fundo de Desenvolvimento Social e Econômico) para o fomento das cooperativas. O mesmo ocorre no estado do Piauí com os recursos do FUNDIPI (Fundo de Desenvolvimento Industrial do Piauí).

No estado do Rio Grande do Norte uma é a exigência do registro na OCB-RN, para que as cooperativas participem de licitações nos órgãos públicos.

3.4. Normas tributárias, contábeis e fiscais de cooperativas

Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade

De forma geral a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) T 10.8 abrange todas as sociedades cooperativas constituídas, com exceção das cooperativas operadoras de planos de assistência à saúde, fiscalizadas pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar e das cooperativas de crédito, fiscalizadas e regulamentadas, com base no Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) do Banco Central do Brasil (BACEN) e pela Lei Complementar nº 130/2009, além dos demais normativos instituídos pelos demais órgãos reguladores.

Importante destacar que o atendimento à NBC não exige a sociedade cooperativa de atender aos princípios fundamentais de contabilidade e às normas, interpretações e comunicados contábeis publicados pelo Conselho Federal de Contabilidade, com especial atenção à ITG 2000 (R1) que trata da Escrituração Contábil e demais normativos, atentando-se para as alterações dispostas na NBC T 10.8.

A NBC determina que a movimentação econômico-financeira decorrente do ato cooperativo é definida contabilmente como ingressos e dispêndios (conforme definido em lei). Aquela originada do ato não-cooperativo é definida como receitas, custos e despesas.

Esta definição e seus desdobramentos definem a nomenclatura a ser utilizada na *Demonstração de Sobras ou Perdas*. Importante destacar que, diferente das sociedades empresariais, as cooperativas não visam lucro, então, não se utiliza a terminologia Demonstração de Resultado do Exercício.

O capital social, definido em estatuto social, muitas vezes é registrado de forma genérica, sem a devida segregação e identificação do valor subscrito por cooperado. É constatado em alguns casos, o valor de capital subscrito, mas nem sempre integralizado, cujo valor a integralizar não é identificado no Patrimônio Líquido, nem tão pouco em registros auxiliares, sendo o mesmo classificado como um direito a receber no Ativo. Isto está em desacordo às normas contábeis, bem como resulta na ausência de clareza junto aos usuários da informação, internos e externos, uma vez que, apresentam informações irreais.

Quanto à movimentação do capital social, a norma prevê que o cooperado, mesmo sendo demitido, eliminado ou excluído, continua responsável pelos compromissos da cooperativa perante terceiros até que sejam apuradas as contas da cooperativa naquele exercício.

Já em relação ao final de um exercício, a cooperativa, deve, após as destinações legais e estatutárias por as sobras à disposição da Assembleia Geral para deliberação. Da mesma forma, as perdas líquidas, quando a reserva legal é insuficiente para sua cobertura, devem ser rateadas entre os associados da forma estabelecida no estatuto social, não devendo haver saldo pendente ou acumulado de exercício anterior.

As Cooperativas devem distribuir as sobras líquidas aos seus associados de acordo com a produção de bens ou serviços por eles entregues, em função do volume de fornecimento de bens de consumo e insuomos, dentro do exercício social, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral.

A responsabilidade do associado, para fins de rateio dos dispêndios, se estende também aos demitidos, eliminados ou excluídos, até quando aprovadas as contas do exercício social em que se deu o desligamento. Em caso de sobras ou perdas, aplicam-se as mesmas condições.

Vale lembrar que, tanto na distribuição das sobras, quanto no rateio das perdas, a contabilização deve ser atendida conforme deliberação em Assembleia Geral

Ordinária respeitando os normativos contábeis pertinentes. Não há previsão de sobras ou perdas acumuladas de exercícios anteriores, bem como de exercícios futuros, em decorrência do risco existente na previsão exata à realização dos resultados previstos, sendo tais resultados tratados na Assembleia Geral Ordinária.

Em relação à previsão das reservas, deve ser definido um percentual de dez por cento, pelo menos, das sobras líquidas do exercício, para o fundo de reserva que é destinado a reparar possíveis perdas com as atividades desenvolvidas. A NBC também cita que para o fundo Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social (RATES), deve ser constituído com pelo menos cinco por cento das sobras líquidas do exercício, para a assistência aos associados e familiares e quando estiver previsto no estatuto, aos empregados da cooperativa. Porém, nada impede que o órgão supremo da sociedade, a Assembleia Geral, possa criar outras reservas, ou até mesmo definir percentuais acima do previsto neste artigo, desde que seus critérios de constituição, utilização e finalização sejam definidos durante a referida assembleia, sendo tais ações devidamente aprovadas pelo número mínimo de cooperados previstos na legislação, e aptos a votar.

Quanto aos resultados de atos não cooperativos, a norma estabelece claramente que tais resultados, após as devidas deduções, devem ser destinados ao RATES. Desta forma, a título de exemplo, a destinação do ganho das aplicações financeiras, para que se entenda melhor, deve ser levado ao RATES, não podendo ser rateado entre os cooperados, dentre outros resultados tidos como não provenientes da atividade principal da cooperativa. Inclusive, a Lei nº 5.764/71 prevê em seu artigo 87 o seguinte:

Art. 87 - Os resultados das operações das cooperativas com não-associados, mencionados nos arts. 85 e 86 serão levados à conta do "Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social" e serão contabilizados em separado, de molde a permitir cálculo para incidência de tributos.

Vale ressaltar que, apurando perdas no exercício, as mesmas são direcionadas para a Reserva Legal, e em caso de insuficiência de saldo, após deliberação em Assembleia Geral Ordinária, obedecendo as regras

estatutárias, poderá a referida perda ser rateada entre os cooperados, na proporção de operações que os mesmos tenham realizado no exercício o qual foi apurado a perda. A contra partida do lançamento contábil será uma conta do ativo, preferencialmente circulante, para cada cooperado, ou seja, individualizada.

Todas as negociações realizadas em um exercício tem a obrigatoriedade de escrituração contábil, independentemente do tamanho/porte da cooperativa, devendo todo movimento econômico e financeiro ser registrado e devidamente apurado por profissional competente, que esteja apto e atualizado quanto aos normativos legais para as sociedades cooperativas, devendo atentar-se para todas as especificidades existentes.

O balanço patrimonial deve evidenciar os componentes patrimoniais mínimos, conforme padrões internacionais, dentre eles, Ativo Circulante, Ativo Não Circulante, Passivo Circulante, Passivo Não Circulante e Patrimônio Líquido, além de apresentar os saldos de contas patrimoniais e de resultados, dos exercícios anteriores, para que seja possível interpretar a posição patrimonial e financeira da entidade, comparativamente ao atual exercício.

A Demonstração das Mutações de Patrimônio Líquido (DMPL) que mostra toda movimentação das contas do Patrimônio Líquido no exercício social, dentre elas a formação e utilização das reservas, subscrição/integração de capital social, ajustes de avaliação patrimonial e apuração de sobras ou perdas a disposição da Assembleia Geral Ordinária. Então é de suma importância a elaboração deste demonstrativo, além da obrigatoriedade prevista na norma, de forma a demonstrar graficamente as mudanças ocorridas no patrimônio líquido.

Tributação

Segundo Cardoso (2014) na prática, uma cooperativa não tem isenção de tributos. Embora a Constituição Federal determine que cabe à lei complementar estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, dando tratamento adequado ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas, estas, na prática, pagam quase a mesma carga tributária (fiscal) que uma empresa normal.

A cooperativa paga qualquer tributo desde que haja o fato gerador. Nem sempre as alíquotas são únicas e podem acontecer mudanças no decorrer do tempo.

Além disso, a pessoa física (cooperado) deve recolher Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF) e previdência social (INSS). De acordo com especialistas em direito tributário, os impostos, tributos e taxas aos quais uma entidade cooperativa está sujeita são:

PIS – Programa de Integração Social.

As cooperativas estão sujeitas ao pagamento desse tributo de duas formas:

- sobre a folha de pagamento, mediante a aplicação de alíquota de 1% sobre a folha de pagamento mensal de seus empregados;
- sobre a receita bruta, calculada à alíquota de 0,65%, a partir de 01.02.2003, de acordo com a MP 107, com exclusões da base de cálculo previstas pela Medida Provisória (MP) 2113-27/2001, art. 15.

A partir de 2002, por força da Lei nº 10.637/2002, a alíquota do PIS foi majorada para 1,65%, sendo que a MP nº 107, de 10.02.2003, retomou a situação inicial, qual seja a alíquota de 0,65% para as sociedades cooperativas.

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social.

De acordo com o artigo 6º Lei Complementar nº 70/91, as cooperativas eram isentas do recolhimento da contribuição para Financiamento da Seguridade Social, mas tão somente quanto aos atos cooperativos de suas finalidades.

CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido.

O Conselho de Contribuinte decidiu que o resultado positivo obtido pelas sociedades cooperativas nas operações realizadas com os seus associados, os atos cooperativos, não integra a base de cálculo da Contribuição Social. As sociedades cooperativas que obedecem ao disposto na legislação específica, relativamente aos atos cooperativos, ficam isentas da CSLL. A contribuição social sobre o lucro não incide sobre a atividade cooperativista, pois as cooperativas não auferem lucros em suas atividades, conforme prevê a própria Lei nº 5.764/71, artigo 3º. Tal entendimento foi consolidado e confirmado pela Lei nº 10.865, de 30 de abril de 2004 – D.O.U.: 30.4.2004 – Edição extra (Versão Consolidada 20.03.2013), que no seu artigo 39 diz:

- Art. 39. As sociedades cooperativas que obedecerem ao disposto na legislação específica, relati-

vamente aos atos cooperativos, ficam isentas da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL. (Vide art. 48 da Lei nº 10.865, de 2004)

- Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo não se aplica às sociedades cooperativas de consumo de que trata o art. 69 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997.

IRLL – Imposto de Renda sobre Lucro Líquido.

Não há incidência nos atos cooperativos.

IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica.

O regulamento do Imposto de Renda é taxativo quando cita que, nas cooperativas que operam com associados, praticando, assim, o ato cooperativo (artigo 79 da Lei nº 5.764), as sobras por acaso existentes no encerramento do balanço não são tributadas, levando-se em linha de consideração que a cooperativa não é sociedade comercial.

FGTS – Fundo de Garantia sobre Tempo de Serviço.

Somente tem como fato gerador para os empregados da cooperativa, sendo certo que não existe o fato gerador para os cooperativados.

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social.

Com o advento da Lei nº 9.876, de 26 de novembro de 1999, que revogou a Lei Complementar nº 84/96, ficou estabelecido no Capítulo III, especialmente no artigo 21, que “a alíquota de contribuição dos segurados contribuintes, individual e facultativo, será de vinte por cento sobre o respectivo salário de contribuição”. No caso das cooperativas de trabalho o percentual de quinze por cento será calculado sobre o valor bruto da Nota Fiscal ou fatura de prestação de serviços. E no caso das cooperativas de crédito, além das contribuições previstas, é devida a contribuição adicional de dois e meio por cento sobre a base de cálculo definida nos incisos I e III do artigo 22 da Lei nº 9.876/99.

ISS – Imposto Sobre Serviços.

A maioria dos municípios brasileiros preceitua que a incidência do imposto em questão é sobre o total do faturamento. Entretanto, vários especialistas entendem que a única receita operacional da cooperativa de trabalho é a Taxa de Administração, que se tornaria o fato gerador do ISS.

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

Havendo circulação de mercadorias ou prestação de serviços tributáveis, a cooperativa estará sujeita ao ICMS, de acordo com a legislação estadual em que efetuar as operações.

Imposto	Aplica	Não aplica*
PIS	X	
COFINS		X
CSLL		X
IRLL		X
IRPJ		X
FGTS		X
INSS	X	
ISS	X	
ICMS	X	

* Não aplica, pelo menos de forma integral, verificar detalhes na descrição do tributo acima.

3.5. Ramos de cooperativas

Hoje no Brasil existem treze ramos em que atuam as cooperativas:

- de consumo;
- de crédito;
- educacionais;
- habitacionais;
- de infraestrutura;
- mineração;
- de produção;
- de saúde;
- sociais;
- de trabalho;
- de transporte;
- de turismo e lazer;
- agropecuárias.



Foto: (C) Manuela Cavadas

Cooperativas de consumo são associações que buscam abastecer seus cooperados, fazendo compras em comum, para uso doméstico, com preços menores e mantendo a qualidade. Comprando em escala, os associados conseguem negociar descontos maiores e, assim, a cooperativa defende economicamente seus cooperados. A diferença entre uma cooperativa e um supermercado comum (além dos preços mais competitivos) está na importância dada ao cooperado, que (tendo adquirido uma quota para se associar) não é um mero comprador, mas um dos donos do negócio, participando de todas as decisões da cooperativa.

Cooperativas de crédito (também chamadas de cooperativas financeiras) são associações entre pessoas que buscam administrar suas finanças, com mais vantagens do que em um banco comum. As cooperativas de crédito oferecem, em geral, os mesmos produtos e serviços financeiros que um banco – cartões, contas, pagamentos, aplicações, empréstimos, financiamentos, etc. E como instituições financeiras, também têm seu funcionamento regulado pelo Banco Central. As vantagens dos modelos são tantas que, em todo Brasil, 7,8 milhões de pessoas e empresas já são associadas às cooperativas de crédito.

Juntas, as quatro maiores cooperativas financeiras do país já são, hoje, o sexto maior banco de varejo brasileiro. Além disso, segundo dados do Banco Central, as cooperativas de crédito já possuem a segunda maior rede de agências do país, atrás apenas do Banco do Brasil.

Cooperativas educacionais são formadas por professores e/ou pais de alunos, organizadas para prestar serviços educacionais, com ensino de qualidade e preços melhores do que em uma escola comum. Seu funcionamento também é regulado pelo MEC, e seu corpo docente, equipe de direção pedagógica e funcionários são contratados. Sua maior vantagem é

permitir que pais e professores tenham maior participação na instituição de ensino.

Cooperativas habitacionais têm por objetivo adquirir residências com custos mais acessíveis para seus cooperados, de três formas, basicamente: 1) a cooperativa é formada por profissionais, técnicos e trabalhadores da construção civil que se reúnem para construir habitações para si e/ou para o público em geral; 2) a cooperativa é integrada por pessoas que decidem, em mútuo, construir casas apenas para seus associados (o trabalho da cooperativa termina quando o último sócio tiver sua residência); 3) a cooperativa é formada por pessoas que se dedicam ao financiamento da construção de casas, seja só para seus sócios, seja para outros.

Cooperativas de infraestrutura têm por finalidade atender direta ou indiretamente os associados com serviços essenciais de infraestrutura (ex.: limpeza pública, saneamento, segurança, telefonia, energia, etc.). As cooperativas de eletrificação rural são a maioria desse ramo. Em inúmeras cidades brasileiras onde as concessionárias tradicionais de energia elétrica não atuam diretamente, são as cooperativas de infraestrutura as responsáveis por levar a luz à população.

Cooperativas de mineração são formadas normalmente por garimpeiros e outros profissionais da mineração, e tem a finalidade de viabilizar a pesquisa, a extração, a lavra, a industrialização, a comercialização, a importação e a exportação de produtos minerais. Além das atividades específicas do ramo, costumam ainda oferecer apoio aos seus membros em outros aspectos, como alimentação, saúde, educação, etc.

Cooperativas de produção podem ser formadas por trabalhadores de categorias diversas, mas todos envolvidos na produção de um determinado tipo de bem; produzindo, beneficiando, industrializando, em-

balando e comercializando o produto escolhido. Exemplos de cooperativas desse ramo são as cooperativas de produção de fogões, cooperativas de produção de móveis de madeira, cooperativas de confecção de roupas, etc.

Cooperativas de saúde são formadas por trabalhadores da área da saúde humana (ex.: médicos, dentistas, psicólogos, enfermeiros e profissionais de outras atividades afins). Esse ramo surgiu no final dos anos 60 e expandiu-se rapidamente. Hoje, o Brasil lidera o cooperativismo de profissionais de saúde no mundo, contando com 849 cooperativas e 250 mil cooperados, que atendem 24 milhões de pessoas.

Cooperativas sociais, também chamadas de cooperativas especiais, reúnem pessoas que precisam ser tuteladas ou estão em situação de desvantagem (ex.: pessoas com deficiência, dependentes químicos ou psíquicos, egressos de prisão, condenados a penas alternativas, etc.). O objetivo geral é de inserir social, profissional e/ou economicamente os membros, desenvolver sua cidadania e oferecer-lhes mais oportunidades. O que é feito por meio de serviços sociais, sanitários e/ou educativos, mediante atividades comerciais, de serviços, agrícolas ou industriais.

Cooperativas de trabalho são integradas por uma categoria específica de profissionais (ex.: cooperativa de dentistas, cooperativa de costureiras, cooperativa de catadores, etc.) com objetivo de conseguirem melhores condições de trabalho (espaço, insumos, formação, etc.) e valores superiores de contratação dos seus serviços.

Cooperativas de transporte são formadas por trabalhadores que se dedicam especificamente à prestar serviços de transporte de cargas e/ou de passageiros.

Cooperativas de turismo e lazer prestam serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de es-

portes e de hotelaria, ou atendem direta e prioritariamente os seus associados nessas áreas. A ideia geral é o estímulo e desenvolvimento do potencial turístico da comunidade em que atua a cooperativa, mas sempre com viés social e sustentável.

Cooperativas agropecuárias, ou agrícolas, têm por vocação principal ajudar seus associados (produtores rurais) a comercializar, da melhor maneira possível, suas produções, conseguindo bons compradores e preços para os produtos agropecuários. Com o ganho de escala na produção, os cooperados conseguem fazer grandes negócios, inclusive exportações (que costumam ser inviáveis para o produtor individual).

Além disso, a maioria das cooperativas agropecuárias mantém uma equipe técnica para dar assistência aos produtores, garantindo-lhes mais informação e melhores produções. E algumas dessas associações ainda oferecem serviços para o produtor, como o beneficiamento de café, a pasteurização de leite, a embalagem de produtos, entre outros.

As áreas de atuação das cooperativas agrícolas estão vinculadas às cadeias produtivas. A cadeia produtiva do leite é um exemplo, bastante difundida nas regiões Sul, Sudeste e Centro-oeste. Ao processar o leite cru (matéria prima) as cooperativas agregam valor, oportunizando vantagens competitivas aos cooperados com a comercialização de: leite pasteurizado, iogurte, queijo, manteiga entre outros laticínios.

A cultura do caju, por exemplo, tem importância significativa na região nordeste. Através de cooperativas os produtores, principalmente os da agricultura familiar, conseguem um maior valor agregado com o beneficiamento em conjunto, independentemente de atravessadores e garantindo a venda de um leque maior de produtos, com a produção em escala, diversificando e ganhando novos mercados a exemplo da castanha e cajuína, que são vendidas para o restante do Brasil e exportadas para outros países.

Visão integral da gestão cooperativa

Definições sobre governança e gestão cooperativa. Funcionamento. Organograma. Atores internos e externos. Gestão social e associativa. Democracia. Comunicação. Identidade. Gestão econômica e administrativa. Gestão de empreendimentos associativos grupais.

4.1. A governança cooperativa

A *governança*, em qualquer organização, está relacionada à visão, ao processo de tomada de decisões, à dinâmica do poder e às práticas de prestação de contas. Em última instância, o sentido da governança é *cumprir com os objetivos de uma organização de modo consistente com seus propósitos*.

As cooperativas são *organizações cuja propriedade é dos seus associados, sendo democraticamente controladas por eles*. A governança deve satisfazer os *objetivos*

da cooperativa, proteger os interesses dos seus associados e manter o controle por parte deles. As cooperativas são também empresas baseadas em *valores*, cujos princípios e práticas de governança e gestão devem refletir e proteger esses valores.

A cooperativa deve ser compreendida e reconhecida por seus diretores e administradores na totalidade da sua estrutura, das suas características e das suas exigências, a fim de que ela seja governada de forma idônea e adequada. Um modo útil de conceber a organização e de visualizá-la em operação, com todas as partes que a integram, consiste em considerá-la composta por áreas.

Áreas organizacionais da cooperativa

Área de orientação	O propósito A estrutura da cooperativa Os valores Os objetivos	
Área de mobilização	A cooperativa deve saber dosificar a quantidade e a capacidade de seus recursos e fatores em função da magnitude ou envergadura do seu propósito.	
Área social	A liderança As inter-relações e a comunidade social O trabalho grupal e as reassociações A motivação	A criatividade A gestão de mudança A administração de conflitos

Para alcançar uma boa governabilidade e desenvolver as diversas áreas organizacionais das cooperativas, as seguintes estratégias se mostraram adequadas ou abalizadas:

- desenvolver capacidades gerenciais empresariais associativas
- contar com uma profissionalização adequada
- promover e implantar a ação cooperativa, a integração
- capitalização
- financiamento e crédito
- educação e capacitação
- competitividade

Os sistemas de governança das cooperativas são muito heterogêneos porque são o resultado de um caminho evolutivo percorrido por um movimento cooperativo que remete a muitos anos de história, convivendo com diversos ambientes jurídicos, normas dos setores em que as cooperativas desenvolvem sua atividade, tamanho e tipo de condições para os sócios, ciclos de vida e graus de maturidade.

No entanto, é possível observar três tendências que afetam a governabilidade das cooperativas e colocam em perigo a preservação da sua idoneidade e a necessária participação dos associados.

1. A primazia da função comercial

Apresenta-se quando a conquista dos mercados e o crescimento econômico financeiro tornam-se os impulsores exclusivos ou quase únicos do corpo diretivo e gerencial da cooperativa.

2. A primazia do elemento tecnocrático

Nesse caso, os órgãos de participação tradicionais (assembleias, juntas ou conselhos administrativos, comitês especiais) são utilizados, na maioria das vezes, não como órgãos decisórios, mas como instâncias posteriores às decisões, que passam a ser tomadas pelo aparelho técnico-burocrático, sendo posteriormente levadas aos sócios ou aos seus representantes, para que sejam validadas.

3. A primazia do espírito paternalista

Os associados passam a manter uma dependência excessiva em relação aos centros oficiais de poder, mesmo que não de forma deliberada.

As características da governança cooperativa fazem que seja necessário considerar a natureza específica dos seus processos de gestão para distingui-los dos que são próprios das empresas privadas com fins lucrativos.

A empresa cooperativa precisa estar organizada e administrada de forma eficiente, sobretudo porque trata-se de uma organização e de uma empresa gerida coletiva e democraticamente.

Os associados têm uma relação tripla com a cooperativa: como donos, como usuários e como investidores. Cumprem assim, simultaneamente, os papéis de agentes e de responsáveis, de acordo com a situação específica em que se encontrem. Essas três relações implicam, cada uma, responsabilidades e recompensas específicas.

Esse tipo de empresa apresenta um dos casos mais complexos de governança, e a forma como esta é implantada e resolvida demonstra-se tão importante quanto a escolha da forma de produção mais adequada.

Os custos de governança, com a rotação e a representatividade dos diretores, a realização de assembleias etc. evidentemente são significativas e deveriam se transformar em investimentos e vantagens comparativas, para que a própria essência da organização não se transforme na causa da sua falta de competitividade.

Tudo isso requer uma gestão empresarial profissional e, paralelamente, o reforço da educação cooperativa, para que exista uma comunicação eficiente e uma aprendizagem conjunta. Consequentemente, os sócios devem aprender a colaborar para que a cooperativa possa manifestar seu potencial competitivo.

Nas próximas seções são abordadas brevemente a complexidade e as implicações da gestão cooperativa e das práticas vinculadas a ela.

4.2. As dimensões da gestão cooperativa

Segundo a definição de cooperativa incluída na Declaração de Princípios da ACI, uma cooperativa é “uma *associação autônoma de pessoas* que se uniram voluntariamente para suprir suas necessidades e alcançar suas aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma *empresa conjunta e democraticamente controlada*”.

Essa definição constitui uma referência incontornável para compreender a base da condução das cooperativas. Fundamentalmente, porque é muito explícita quanto às duas grandes dimensões que devem ser articuladas na gestão cooperativa:

- o *componente social* (associação de pessoas).
- e o *componente econômico* (empresa em comum).

As cooperativas, independentemente do seu tamanho, baseiam seu funcionamento na existência de um grupo de sócios que a criam e a mantêm com determinados fins socioeconômicos ou culturais.

Ao mesmo tempo, para cumprir esses propósitos, as cooperativas precisam instrumentar meios de ordem empresarial, entendidos como a produção de bens ou serviços que possam ser destinados comercialmente a clientes, sócios ou usuários, combinando recursos materiais e econômico-financeiros e desenvolvendo capacidades humanas de acordo com o cumprimento desses propósitos.

Apesar de os acionistas de uma sociedade anônima tradicional poderem compartilhar vários dos pontos mencionados anteriormente, nesse caso o aspecto *societário* está subordinado ao capital acionário e ao seu resultado em termos de utilidades ou perdas.

Essa situação não acontece na cooperativa, em que deve haver um equilíbrio entre o social e o empresarial. Se a inclinação ao social a leva a deixar de cuidar do funcionamento da empresa, a cooperativa não terá muito futuro, porque, sem o sustento de uma empresa

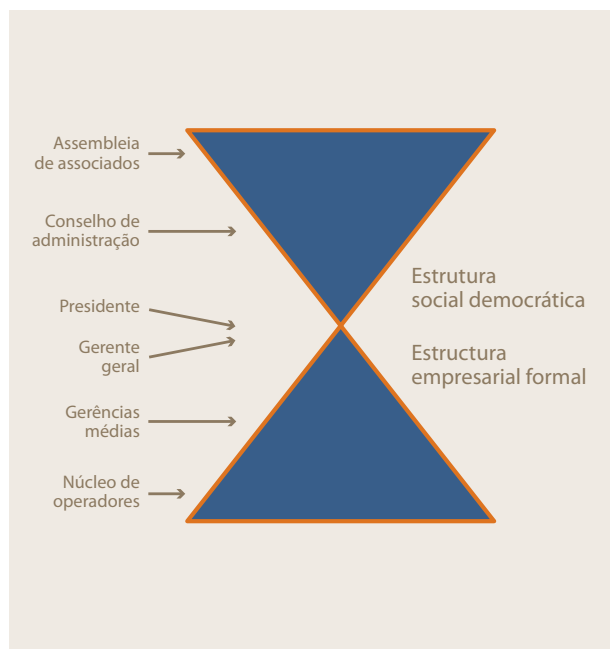
rentável, com certeza, pouco depois de seu início, começarão a surgir problemas para cumprir obrigações comerciais, trabalhistas etc.

Se a inclinação for excessivamente empresarial, a tal ponto de descuidar o aspecto social, não terá sentido a gestão como cooperativa, e é provável que os fins da organização se separem dos de seus membros proprietários.

O movimento cooperativo incorpora o conceito de gestão empresarial. E esse conceito é fundamental para compreender a dupla exigência a que o diretor cooperativo deve responder: manter ativo tudo o que tem a ver com a sua vocação social e ao mesmo tempo se converter em um administrador eficaz de projetos concretos.

A dupla dimensão das cooperativas – empresarial e associativa – e suas implicações para a estrutura e a gestão costumam gerar diferentes visões sobre a natureza da sua estrutura.

Na visão *dual*, as cooperativas são ilustradas sob a forma de dois triângulos unidos por um dos seus vértices, onde a parte superior representa a organização social, e a inferior, a empresa. A superior com os diversos órgãos legais, Assembleia Geral, Conselho de Administração e Junta de Vigilância (ou similar), e a inferior com o gerente geral, os níveis médios de direção e os empregados e técnicos. Cada parte com sua lógica, disposições e técnicas. Essa estrutura é denominada *dualista*.



Peter Davis (1998) apresenta sua visão de uma estrutura *monista*, em que todos os participantes se regem pelos mesmos valores e princípios, e destaca que as cooperativas são formadas para satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais de seus integrantes, que, associados de forma livre, criam empresas de propriedade comum, geridas democraticamente.

Essas empresas são formadas para resolver problemas apresentados pelo entorno e que não podem ser resolvidos individualmente. Nelas, os associados são os donos da cooperativa; e os integrantes do Conselho de Administração, escolhidos por eles, são seus procuradores.

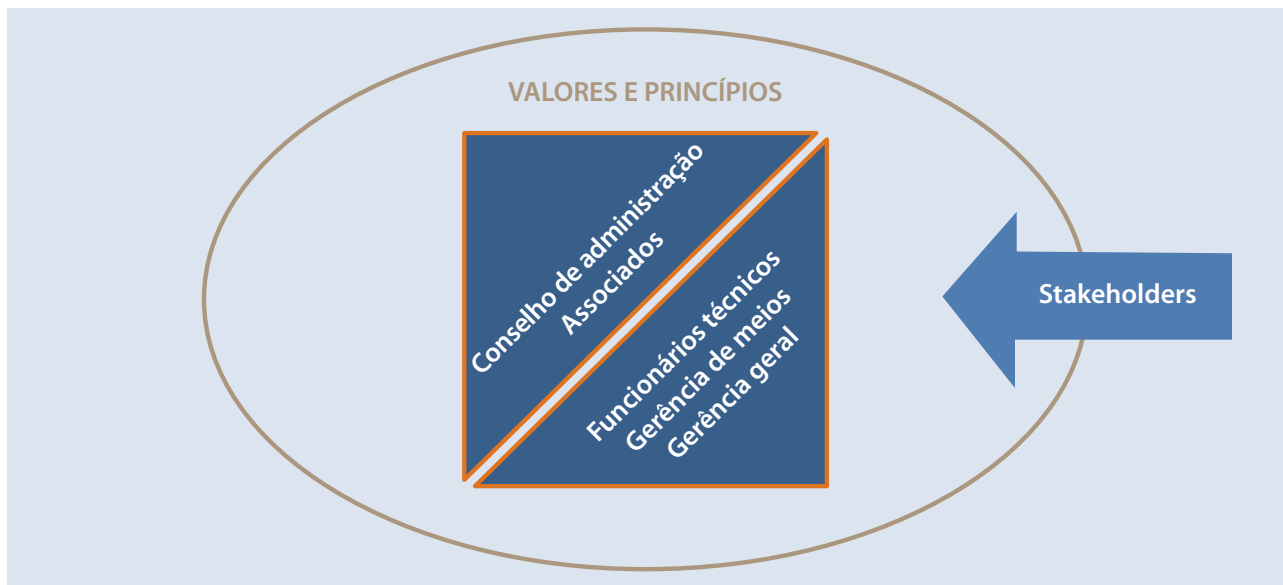
Devido ao fato de que os associados, como os conselheiros, geralmente são leigos em administração de empresas, é preciso que eles tenham acesso aos conhecimentos e experiências de pessoas preparadas especificamente nesse tema, que os assessoram devidamente sobre a melhor maneira de satisfazer seus interesses. Por isso, as cooperativas devem ter um ambiente com empresários (que são seus provedores), com usuários dos serviços oferecidos (associados e clientes não associados) e com a comunidade em que estão inseridas. Todas essas pessoas, empresas e setores recebem na literatura administrativa a denominação de *stakeholders*, os interessados na dinâmica e no desenvolvimento das cooperativas (como de qualquer empresa) apesar de não poderem incidir em suas decisões.

Nos termos apresentados anteriormente, ao reconhecer a possibilidade de interesses contraditórios, é necessário encontrar critérios do mais alto nível ou princípios que poderíamos chamar de valores, como pluralismo, ajuda mútua, autonomia individual, justiça distributiva, justiça natural, centralidade nas pessoas e papel múltiplo do trabalho (Davis e Donaldson, 1998).

Finalmente, na medida em que se reconhece a originalidade das cooperativas em relação a outros tipos de empresas e se destaca que seus princípios e valores requerem a aplicação de critérios, estratégias e técnicas próprias da estrutura da propriedade comum e da gestão democrática, entende-se que os funcionários contratados devem estar imbuídos dos valores e princípios das cooperativas para poder encontrar as soluções práticas adequadas.

O esquema da estrutura monista considera a representação baseada nos dois triângulos, apesar de confrontados em suas bases, e incorpora a figura dos *stakeholders*, que não fazem parte integrante da estrutura, mas compartilham os princípios e valores das organizações cooperativas, segundo a visão de Peter Davis.

A ideia de confrontar as bases dos triângulos responde ao critério de que os funcionários contratados são os responsáveis por proporcionar aos associados, verdadeiros donos das cooperativas, os elementos técnicos necessários para resolver melhor seus próprios



problemas. Assim, nessa representação, prioriza-se a relação dos associados com empregados e técnicos, e não a dos presidentes com os gerentes gerais.

Em resumo, cada forma de interpretar a natureza e a especificidade da estrutura cooperativa enfatiza diferentes aspectos do fenômeno associativo.

Uma visão integral assume um novo modelo organizacional e de gestão, observando as cooperativas como uma forma socioempresarial particular, que exige uma administração moderna e pertinente a todos os elementos que a configuram, contemplando suas várias dimensões entrelaçadas:

- a associação de pessoas criada para satisfazer necessidades compartilhadas, sua forma de organizar o governo, a tomada de decisões, a participação democrática e o envolvimento de diferentes níveis de atores;
- a empresa como instrumento para alcançar o objetivo societário;
- a cultura, a identidade e os valores compartilhados e aplicados de forma coerente em termos grupais e comerciais;
- uma visão estratégica (porque as necessidades que uma cooperativa atende não são conjunturais e, portanto, o negócio empresarial não deve ser visto apenas no curto prazo);
- a relação com o entorno (porque as cooperativas surgem de comunidades ou setores de atividade inseridos na sociedade e em mercados mais amplos, dos quais devem ser percebidos os sinais sociais, econômicos, políticos e ambientais);
- um sistema de informação e comunicação que, ao lado de outros elementos transversais, integre todas as dimensões anteriores.

4.3. A dimensão social e associativa

Como mencionado, uma das duas dimensões fundamentais da organização cooperativa é a associativa ou social. Entende-se a gestão social cooperativa como um campo de conhecimentos, métodos e práticas que tem

por objetivo o desenvolvimento da relação sociocooperativa, estimulando o sentimento de pertencimento e identidade, a capacitação, a participação e a confiança. Isso supõe a análise e a produção de instrumentos, estratégias e técnicas que permitam melhorar a relação e a organização dos produtores e sua efetiva colaboração na gestão da empresa.

Por outro lado, essa dimensão da gestão busca dar visibilidade e capacidade de governo e administração sobre o campo de relações complexas que se conectam diretamente com aspectos subjetivos. Nessa dimensão, intervêm elementos psicológicos e sociológicos das pessoas que convivem em uma organização e em um ou vários grupos de trabalho.

4.3.1. A gestão social como fator de competitividade nas cooperativas agrícolas¹

As cooperativas foram aumentando o leque de atividades de acordo com as necessidades dos seus associados em vez de seguir uma tendência de crescimento baseada nas necessidades da empresa. Atualmente, as ações mais comuns desenvolvidas pelas cooperativas são: venda de insumos (fertilizantes, sementes, agroquímicos etc.), ferramentas e máquinas agrícolas; pesquisa e assessoria técnica para os produtores; processamento, industrialização e distribuição da produção; exportação; representação dos interesses dos produtores ante autoridades de instituições públicas ou privadas; classificação, padronização e armazenamento de produtos *in natura*; serviços de crédito, seguros e administração. As cooperativas são empresas extremamente complexas, que devem competir simultaneamente em vários mercados de características diferentes, desenvolvendo atividades paralelas que beneficiam a produção primária mais do que a industrialização. Elas se articulam no ambiente econômico agroindustrial segundo sua lógica peculiar, de acordo com as regras de funcionamento do sistema agroalimentar.

As grandes mudanças ocorridas no sistema agroalimentar (internacionalização, segmentação e diferenciação nos mercados, concentração de indústrias processadoras e centros de distribuição, maiores requisitos de qualidade e homogeneidade do produto) obrigam as cooperativas a profissionalizar sua gestão e introduzir mudanças em suas estruturas.

¹ Baseado em Presno (2007).

No entanto, as cooperativas devem aplicar estratégias idênticas a de outras empresas não cooperativas? As características intrínsecas dessas organizações

influenciam o leque de opções existentes para alcançar uma maior competitividade? Existe um papel específico a ser cumprido pela gestão social nesse cenário?

Segundo Granovetter (1990, p. 98), *embeddedness* significa que as ações econômicas, seus resultados e as instituições são afetadas pelas relações pessoais dos atores e pela estrutura geral das redes de relações. Dessa forma, a confiança, as relações sociais, o controle social (especialmente sanções, normas e valores) e a história conjunta entre os agentes formam parte importante da explicação do funcionamento da atividade econômica, que é específica para cada caso considerado (Granovetter, 1990, pp. 58-73).

Consequentemente, as cooperativas poderiam estruturar suas estratégias com o objetivo de obter van-

tagens da sua relação privilegiada com seus sócios e, enfatizando seus valores, conseguir responder melhor ao novo cenário empresarial, obtendo dessa forma melhores resultados econômicos para seus membros.

Dessa forma, uma gestão social que saiba aproveitar as vantagens de articular uma rede de produtores, em que o fluxo de informação seja intenso, e que permita responder agilmente às tendências da demanda, oferecendo as matérias-primas que a indústria necessita, coloca as cooperativas em condições de disputar os mercados contemporâneos de forma competitiva, transformando-as também em sócias desejadas por empresas que querem obter um abastecimento constante e adequado de produtos a serem processados, sem ter que intervir na produção primária.

Em resumo, a gestão das cooperativas deve privilegiar sua relação com os associados, transformando esse relacionamento em um atributo que gere valor. Tal estratégia pode aproveitar a segmentação dos mercados e a



Foto: (C) Manuela Cavadas

diferenciação da demanda, utilizando a cooperativa como veículo de informações, como transformadora ou indutora da reconversão da produção primária. Nesse marco, a confiança e a cooperação entre os produtores e a cooperativa, a fidelidade, a lealdade e o envolvimento podem se transformar em armas muito poderosas. Dessa forma, as cooperativas teriam implicitamente uma estratégia de desenvolvimento competitivo no cenário atual do sistema agroalimentar. Assim, enfatizar seus valores na construção de suas estratégias contribuirá para fazer que as cooperativas sejam empresas mais competitivas e comprometidas com seu desenvolvimento e de seus associados.

4.3.2. O componente sócio-organizacional de um empreendimento cooperativo/ associativo

Como foi mencionado, a gestão cooperativa é formada por dois tipos de aspectos: os *sócio-organizacionais*, que incluem a definição de uma visão e missão comum entre os membros da organização, bem como a

promoção e a consolidação de uma série de princípios e valores básicos (a confiança, a liderança, a comunicação, a participação e o compromisso); e os *empresariais*, que incluem as questões econômicas e produtivas. Esses últimos se baseiam em um processo de planejamento que se materializa em três níveis: o plano estratégico, o plano de agronegócios e o plano operacional.

Os cinco aspectos-chave da dimensão sócio-organizacional são apresentados na tabela a seguir.

Os aspectos sociais e organizacionais são parte do que se conhece como *capital social*. A gestão conjunta desses aspectos é o que denominamos *gestão sócio-organizacional* ou *gestão social*.

Quando se deseja ter uma ideia do desempenho sócio-organizacional de um empreendimento associativo ou cooperativo vinculado ao setor agropecuário, devem ser consideradas variáveis para cada aspecto sócio-organizacional:

Campo	Conceito
Confiança	Um grupo humano precisa se conhecer, compartilhar valores e objetivos comuns (visão e missão) e estar disposto a respeitar as regras do jogo estabelecidas entre todos. No caso de uma organização associativa, o princípio da confiança é insubstituível.
Lideranças	As organizações coletivas costumam ter lideranças. O líder é aquele que tem uma visão clara de futuro e que está motivado a empreender um projeto coletivo. É a pessoa capaz de influenciar os demais e de assumir o desafio de lhes transmitir os benefícios de uma visão compartilhada. Ele desempenha um papel decisivo na construção da cultura organizacional do empreendimento.
Comunicação	A comunicação supõe o uso de um conjunto de instrumentos e a adoção de diferentes estratégias e ações. Uma comunicação eficiente é uma comunicação transparente e oportuna. Em organizações associativas, supõe comunicar valores compartilhados e, fundamentalmente, informação estratégica (preços de compra de insumos e de venda de produtos, resultados econômicos da organização etc.).
Participação	É dever da organização promover a participação e, para isso, há mecanismos organizacionais e instrumentais como a realização de assembleias periódicas, a definição de um organograma funcional etc.
Compromisso	El compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo se facilita si la organización incentiva la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna.

Confiança

Tipo de variável	Variáveis
Econômica	Benefícios tangíveis (lucros) para os associados, pelo fato de pertencerem à organização.
Sociocultural	Valores e princípios comuns aos associados. Conhecimento mútuo entre os associados. Existência interna de uma cultura empreendedora (não assistencialista).
Produtivo-tecnológica	Experiência dos associados na atividade produtiva promovida pela organização. Homogeneidade entre os associados quanto a produtividade, qualidade dos produtos e infraestrutura.
Organizacional	Existência de regulamento interno. Cumprimento de regulamento interno. Trabalho em equipe no interior da organização.

Liderança

Tipo de variável	Variáveis
Capacidades gerais	Presença de valores associativos, de transparência, participação, compromisso, equidade etc. no líder (ou nos líderes).
Capacidades de comunicação	Capacidades de comunicação interna do(s) líder(es). Capacidades de comunicação externa (com a comunidade) do(s) líder(es).
Capacidades organizacionais	Capacidades do(s) líder(es) para realizar atividades coletivas. Capacidades do(s) líder(es) para avaliar resultados. Capacidades do(s) líder(es) para garantir a fiscalização das atividades. Capacidades do(s) líder(es) para estabelecer alianças interinstitucionais.
Legitimidade	Reconhecimento e credibilidade do(s) líder(es) entre os associados. Reconhecimento e credibilidade do(s) líder(es) em sua comunidade e no meio institucional.

Comunicação

Tipo de variável	Variáveis
Estratégica	A organização conta com um plano de comunicação que incorpora os objetivos de comunicação definidos.
Instrumental	A organização traçou objetivos comunicacionais que identificam claramente as mensagens-chave que devem ser transmitidas internamente.
Cognitiva	Conhecimento dos associados sobre a visão e a missão organizacional. Conhecimento dos associados sobre os valores organizacionais. Conhecimento dos associados sobre os procedimentos internos estabelecidos (regulamento). Conhecimento dos associados sobre os objetivos e metas traçados na organização. Conhecimento dos associados sobre os preços aos quais são comprados insumos e aos quais são vendidos os produtos. Conhecimento dos associados sobre os resultados econômicos anuais da organização e das auditorias.

Participação

Tipo de variável	Variáveis
Organizacional	Revisão periódica, por parte dos associados, da visão e da missão organizacional. Participação dos associados no planejamento organizacional. Participação dos associados na avaliação organizacional. Participação dos associados em atividades de capacitação, estágios ou assessorias técnicas promovidas pela organização. Participação dos associados em atividades sociais, recreativas ou culturais realizadas pela organização.
Inclusiva	Valorização, na organização, da participação das mulheres. Valorização, na organização, da participação dos jovens.
Instrumental	Estrutura organizacional estabelecida. Mecanismos de participação estabelecidos.

Compromisso

Tipo de variável	Variáveis
De atitude	Identificação dos associados com a visão e a missão institucional. Respeito, por parte dos associados, aos valores institucionais. Disposição dos associados em investir esforço, tempo e dinheiro nas atividades promovidas pela organização. As ações dos associados estão em consonância com os objetivos e as metas traçadas coletivamente na organização.

A avaliação da gestão sócio-organizacional é um passo-chave para entender e querer trabalhar com uma organização. Por exemplo:

- A participação e o compromisso estão subordinados à consolidação da confiança, ao desenvolvimento de capacidades nos líderes e à execução de mecanismos efetivos de comunicação interna.
- Uma organização em que reina a desconfiança não está em condições de promover a participação nem o compromisso; uma organização cujos líderes não têm legitimidade não pode pedir nem participação nem compromisso.
- Uma organização que não sabe comunicar o que está acontecendo, o que seus líderes fazem e as

suas conquistas não pode exigir a participação dos associados e menos ainda seu comprometimento.

- Por isso, compreende-se que um plano de fortalecimento da gestão sócio-organizacional deve considerar prioritariamente a confiança, o desenvolvimento de capacidades e a comunicação interna.
- No entanto, tanto a interpretação do diagnóstico como a formulação de um plano de fortalecimento sócio-organizacional supõem levar em consideração a história e as características principais da organização e as informações básicas dos associados.
- Algumas variáveis a serem consideradas sobre a história e as características da organização são as seguintes:

<p>O nível de desempenho da cooperativa</p>	<p>Data de criação. Principais propósitos da organização. Número atual de sócios e evolução. Número de sócios ativos e evolução. Alcance e cobertura geográfica. Principais setores dos sócios. Principais atividades/serviços. Principal serviço usado pelos sócios. Nível de faturamento anual e evolução.</p>
<p>O funcionamento interno da cooperativa</p>	<p>Número de integrantes do conselho diretivo. Existência de comissões/grupos. Número de trabalhadores assalariados. Existência de gerência(s). Contam com assessoramento administrativo/financeiro profissional. Contam com Departamento Técnico.</p>
<p>A relação da cooperativa com o meio</p>	<p>Pertencimento a outras instâncias associativas. Desenvolvimento de projetos no âmbito de programas com algum vínculo governamental. Participação em empreendimentos produtivos/comerciais intercooperativos ou em alianças com terceiros.</p>

Algumas das variáveis vinculadas à informação básica requerida dos sócios/integrantes da organização estão detalhadas a seguir:

- Nível educacional.
- Tamanho médio individual dos associados, segundo a variável que se ajuste melhor ao setor e ao processo produtivo envolvido (superfície da propriedade, produção, número de cabeças de gado etc.).
- Nível de homogeneidade no tamanho dos associados.
- Tipo de tecnologia utilizada em suas unidades de produção.
- Homogeneidade na tecnologia utilizada pelos associados.
- Nível de renda anual gerada pelos associados em suas unidades produtivas.
- Homogeneidade no nível de renda dos associados em suas unidades produtivas.
- Capacidades dos associados para gerir corretamente suas unidades produtivas: administração de custos, planejamento produtivo, boas práticas agrícolas, sistema de qualidade e inocuidade de produtos, registros de vendas, gestão de risco, entre outras.
- Localização (grau de proximidade) entre os terrenos dos associados.

4.3.3. O balanço social cooperativo: um método de medição da dimensão social

A necessidade de oferecer informação social nas cooperativas surge da sua própria natureza, baseada em valores e princípios. O *balanço social cooperativo* é um dos instrumentos confiáveis no caminho para oferecer informação social de forma sistemática.

Considera-se *balanço social cooperativo* o relatório emitido por uma organização. Sua finalidade é oferecer informação metódica e sistemática sobre a responsabilidade social assumida e exercida pela instituição, constituindo uma ferramenta para informar, planejar, avaliar e controlar o exercício dessa responsabilidade em consonância com a identidade cooperativa.

O balanço social é uma ferramenta de informação sistemática sobre os esforços sociais empreendidos pela cooperativa, sobre seu planejamento estratégico e sobre seu controle. Sua aplicação oferece à cooperativa a oportunidade de divulgar sua contribuição social a favor de seus associados, de seus funcionários, de outras cooperativas e federações e da comunidade em que se insere.

Há diversas metodologias e enfoques para realizar um balanço social, mas os princípios cooperativos constituem um marco comum de referência para avaliar, por meio do seu cumprimento, a responsabilidade social assumida e exercida pelas cooperativas, destacando sua própria identidade.

O balanço social cooperativo apresenta informações socioeconômicas de forma resumida, através de indicadores objetivos ou quantitativos reunidos da seguinte forma:

- *Estrutura sociotrabalhista*: Classifica os integrantes da cooperativa de acordo com variáveis sociodemográficas, tais como idade, sexo, nível de instrução. Oferece um marco de referência para a compreensão do restante dos indicadores.
- *Tabela com indicadores quantitativos de cumprimento dos princípios cooperativos*: Para cada princípio cooperativo, são definidas dimensões a serem medidas através de indicadores. Esses indicadores são reunidos por dimensão dentro de cada princípio cooperativo, em resposta a uma necessidade metodológica, e baseiam-se, preferencialmente, na informação primária de cada cooperativa (registros contábeis, livros de atas de assembleias, registros de frequência a reuniões institucionais etc.), com o objetivo de garantir sua confiabilidade e objetividade.

O balanço social cooperativo geralmente é direcionado às áreas interna e externa da cooperativa.

Em alguns casos, o balanço social é acompanhado de um *relatório social* dirigido à área interna da cooperativa e recorre a indicadores qualitativos que se mostram necessários para conhecer a opinião dos associados e trabalhadores quanto ao cumprimento dos princípios cooperativos, mostrando aspectos dificilmente quantificáveis de outro modo. Esses indicadores se baseiam em informações obtidas através de pesquisas de opinião, em que associados e trabalhadores devem responder de forma anônima a um questionário.

É importante destacar que o balanço social ainda não é uma prática generalizada nas cooperativas, e sua aplicação se diferencia de acordo com a modalidade. Em alguns países, a legislação impõe que a elaboração e apresentação das cooperativas venha acompanhada de informações econômicas.

4.4. A dimensão econômica

4.4.1. A empresa

O conceito de empresa foi evoluindo através dos anos, deixando de ser um conceito que fala de “uma organização que combina capital e trabalho para produzir bens ou serviços e se relaciona com o mercado para alcançar um objetivo previamente determinado” para se tornar um conceito que envolve toda a questão da responsabilidade empresarial e social por conta das consequências de seus atos tanto para seus sócios e funcionários quanto para o restante da sociedade.

As empresas agem em um ambiente em que há:

- Globalização da economia: é necessário enfrentar os efeitos e consequências da crise global (recessão, queda do sistema financeiro mundial, queda do comércio internacional, diminuição do crescimento, insegurança, falta de confiança nos mercados etc.).
- Competitividade: entender que o capital humano se ergue como um fator-chave para competir com sucesso diante de uma competição exacerbada.
- Inovação tecnológica: desenvolvimento de novas e mais eficientes tecnologias.
- Mudanças permanentes nos gostos e nas exigências de qualidade dos consumidores.

4.4.2. A gestão empresarial

Do latim *gestio*, o conceito de gestão se refere à ação e à consequência de administrar. Ou seja, o que fazemos e o que conseguimos ao administrar.

Então, o que é administrar?

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos integrantes de uma organização e de utilizar todos os demais recursos para atingir as metas estabelecidas.

O ciclo da gestão

A gestão cooperativa abarca um processo complexo, composto de diversas dimensões da organização. Uma vez cumpridas as diversas etapas, retoma-se o processo desde a primeira fase e volta-se a começar incorporando os aprendizados da trajetória já realizada. Esse ciclo pode ser visualizado no seguinte esquema de quatro momentos:

Planejar

Partindo da visão e da missão da cooperativa, o planejamento implica estabelecer objetivos, estratégias e políticas organizacionais. Inclui, além do mais, a tomada de decisões, já que deverão ser escolhidas situações que queremos alcançar no futuro.

Esquema do ciclo de gestão



É essencial que as organizações alcancem níveis ideais de rendimento. A capacidade de adaptação às mudanças está diretamente relacionada a isso.

É importante analisar as situações futuras consideradas factíveis, determinando de modo antecipado as linhas de ação e a utilização mais adequada de todos os recursos disponíveis para atingir os fins, objetivos e metas da cooperativa.

- Situações futuras (incerteza).
- Análise (diagnóstico).
- Escolha de alternativas (fundamentos).
- Tomada de decisões (opção racional).

A importância do planejamento reside em:

- Coordenar esforços.
- Preparar-se para a mudança.
- Desenvolver padrões de rendimento.
- Permitir o desenvolvimento dos sócios.

Recordar:

Todo plano deverá conseguir a participação das pessoas que vão estruturá-lo ou que estarão relacionadas de alguma forma com o seu funcionamento.

Organizar

Organizar implica a coordenação das pessoas que integram a cooperativa e dos seus recursos materiais para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

A organização supõe determinar que recursos e atividades são necessários para alcançar os objetivos. Além do mais, requer planejar a forma de combiná-los em grupos operacionais: criar a estrutura da empresa.

À estrutura estabelecida são atribuídas as responsabilidades e as autoridades formais de cada cargo.

Podemos dizer que o resultado ao qual se chega com essa função é o estabelecimento de uma estrutura organizacional. Tal estrutura geralmente é representada em organogramas.

A estrutura da organização é fundamental para o planejamento e para o controle, porque eles estão diretamente relacionados com a distribuição de autoridade e responsabilidade dentro de toda a empresa.

A estrutura implica:

- Identificar as tarefas e funções básicas a serem cumpridas.
- Dividir o trabalho adequadamente.
- Estruturar as relações entre a designação da tarefa, os papéis e as responsabilidades com as linhas de autoridade e hierarquia.
- Comportamento produtivo eficaz e eficiente..

Dirigir

Trata-se da etapa de realização, que incide sobre os indivíduos para que executem os planos estabelecidos de acordo com a forma combinada.

Dirigir é a capacidade de influenciar as pessoas a fim de que contribuam para as metas da organização e do grupo. A direção implica exercer autoridade e motivar os trabalhadores a realizar as tarefas em prol do cumprimento dos objetivos e metas traçadas.

Uma boa direção consegue integrar o exercício da autoridade com o convencimento dos demais em relação ao seu papel para atingir os objetivos e metas da organização.

Para dirigir, é preciso estabelecer um ambiente adequado e ajudar a equipe envolvida a dar o seu melhor. A direção inclui motivação, enfoque de liderança, trabalho em equipe e comunicação.

Princípios de direção:

- Coordenação de interesses: a conquista do fim comum se tornará mais fácil quanto mais for possível coordenar os interesses do grupo e mesmo os interesses individuais de quem participa na busca desse fim comum.

- Impessoalidade de mando: a autoridade em uma cooperativa deve ser exercida como produto de uma necessidade de todo o organismo social.
- Resolução de conflitos: deve-se procurar que os conflitos sejam resolvidos o mais rapidamente possível e que, sem prejudicar a disciplina, produzam o mínimos de insatisfação para as partes.

Controlar

Ao final de cada ciclo do processo da empresa, é necessário medir o desempenho do que foi executado e compará-lo com os objetivos e metas estabelecidas. Dessa forma, detectam-se os desvios e podem ser tomadas as medidas necessárias para corrigi-los.

É a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho individual e organizacional para garantir que os fatos se ajustem aos planos e objetivos da organização.

O controle facilita a conquista dos planos, e é necessário exercê-lo de forma contínua. Portanto, há processos de controle que devem sempre estar funcionando em uma empresa.

Um processo de controle consta, pelo menos, das seguintes etapas:

- Comparar o desempenho com as metas e normas planejadas.
- Analisar as variações para determinar suas causas.
- Desenvolver rotas de ação opcionais para corrigir qualquer deficiência e aprender com os êxitos.
- Selecionar ações corretivas e executá-las.
- Fazer um acompanhamento para avaliar a efetividade da correção; continuar com a retroalimentação que serve de insumo para outro planejamento.

A gestão empresarial pode se subdividir em dois grandes campos:

- A gestão econômica: consiste em montar uma estrutura de produção (de bens ou serviços) para gerar os resultados econômicos pretendidos.
- A gestão financeira: consiste em montar uma estrutura de financiamento para essa estrutura econômica.



Foto: (C) Manuela Cavadas

De acordo com os recursos disponíveis e as condições do mercado em que a gestão empresarial da cooperativa é realizada, devem ser estabelecidas as pautas gerais da estrutura produtiva e dos elementos que compõem seu funcionamento, planejando as diversas etapas do processo: financiamento, política de preços e vendas, destino dos excedentes, acumulação para o crescimento e todas as decisões que compõem a programação de médio e longo prazo.

O diretor cooperativo deve ser um diretor efetivo (eficaz e eficiente) no cumprimento do seu objetivo:

- Eficaz: deve ter habilidade para organizar os recursos e dirigir em prol da conquista dos fins.
- Eficiente: deve ter habilidade para atingir os fins com a menor quantidade possível de recursos.

4.4.3. A rentabilidade cooperativa

A cooperativa, enquanto empresa que procura se manter e desenvolver para continuar a cumprir e melhorar os serviços oferecidos aos seus associados, deve ser rentável. Ou seja, deve atingir um resultado econômico positivo que lhe permita se sustentar e crescer.

No entanto, a rentabilidade nas cooperativas não deve ser confundida com o sentido de rentabilidade utilizado nas empresas de capital. Nas cooperativas, a rentabilidade deve estar centralizada em como gerar benefícios aos seus associados.

As cooperativas devem gerar excedentes para construir reservas que garantam sua sustentabilidade e desenvolvimento e devem maximizar os benefícios de serviços aos seus sócios e comunidades.

Isto é, a remuneração obtida pela operação da cooperativa deve tender a remunerar a atividade associativa, e não o capital utilizado na operação, e deve favorecer, a todo momento, o investimento coletivo, acima do investimento individual.

em relação à necessidade das cooperativas produzirem excedentes apropriados para:

1. Proporcionar melhores níveis de vida aos seus sócios.
2. Estabelecer bases econômicas e materiais para fortalecer as gerações imediatamente seguintes com fundos que sustentem o futuro da cooperativa e do cooperativismo.
3. Dotar-se de ferramentas que lhes permitam crescer em uma economia de mercado que normalmente lhes é adversa, devendo se preparar para isso.
4. Gerar volumes apropriados de tran-

sações para os melhores rendimentos possíveis.

5. Enfrentar o desafio da capitalização, especialmente em época de inflação.

6. Contribuir para aumentar a rentabilidade das atividades dos seus membros individuais: remuneração apropriada, melhores níveis de vida, bom ambiente de trabalho, processos formativos adequados etc.

7. Não terminar sua gestão anual com perdas.

(Bertullo, Torrelli, Rieiro et. al., 2007)

4.5. Apêndice: Aspectos a considerar para trabalhar com empreendimentos associativos/ grupais

A seguir, enumera-se um conjunto de aspectos práticos que servem para facilitar o desenvolvimento associativo e a gestão de empreendimentos grupais.

4.5.1. Cinco aspectos que compõem a viabilidade social de um empreendimento

A viabilidade social de todo empreendimento associativo, incluindo as cooperativas, transcorre nos seguintes campos:

- a. As capacidades específicas dos integrantes;
- b. O envolvimento dos diferentes integrantes (sócios, funcionários, diretores, provedores etc.);
- c. Clareza e adequação do marco regulatório;
- d. Funcionamento orgânico formal e relacionamento informal articulados;
- e. Mecanismos de tratamento e de resolução de conflitos.

A seguir, analisamos cada um desses cinco campos da dimensão social:

a. As capacidades específicas dos integrantes.

Um dos elementos-chave para o sucesso do empreendimento reside no capital humano com que conta a organização. O conhecimento do negócio que têm os integrantes da organização determina a efetiva possibilidade de se desenvolverem em determinado campo de atividade. Muitas vezes o custo da aprendizagem é tão alto que inviabiliza o projeto coletivo. Essa dimensão não é só uma ferramenta individual, mas uma área de preocupação central da organização. Por isso, desde as suas origens, as cooperativas tiveram como um dos seus princípios fundamentais a educação dos seus sócios.

A formação, para contribuir com a competitividade, deve cumprir dois propósitos:

- socializar entre os sócios/integrantes a compreensão da lógica e da dinâmica do empreendimento em comum e do seu papel como associados.

- equipá-los com ferramentas suficientes, que lhes habilitem a pensar novas soluções de acordo com a lógica geral e com as necessidades de mudança e inovação por parte do empreendimento ou grupo em questão. Nesse último item, estão englobadas tanto as técnicas de gestão e produção como os conhecimentos específicos das mais variadas espécies, que melhoram o desempenho do produtor e do empreendimento associativo.

Os novos modelos de organização indicam a relação entre as entidades bem-sucedidas e as organizações inteligentes. Estas últimas são aquelas que conseguem compreender os conhecimentos e destrezas dos seus integrantes e que podem se projetar em relação à ação coletiva.

b. O envolvimento dos diferentes integrantes

Um empreendimento associativo conta com maiores possibilidades de se desenvolver com sucesso se a comunidade de pessoas que o integra se encontra envolvida com ele. No caso dos grupos de produtores familiares/camponeses, isso não só abarca os titulares da propriedade mas também a família inteira que participa do processo produtivo.

Sem dúvida, esse processo é chave em relação aos integrantes (proprietários, decisores e usuários do empreendimento). Eles são a razão principal da sua existência. O envolvimento, no entanto, não é um fato espontâneo, mais ainda naquelas organizações que estão longe do momento de fundação ou que adquiriram um número de associados muito grande.

Entre outras coisas, a gestão desse vínculo implica ver como se relacionam os interesses individuais com o objetivo coletivo e com a tarefa da construção da identidade coletiva.

c. Marco regulatório

Outro campo fundamental para a viabilidade associativa ou social é a elaboração e aceitação de normas sobre as formas como devem ser desenvolvidas as tarefas e os papéis formais na organização/empreendimento.

São importantes os estatutos, os regulamentos internos e outras normas necessárias para orientar a conduta ou os procedimentos que arbitram a vida interna

do grupo, e que os envolvidos os mantenham presentes de modo permanente.

d. Organização e estrutura informal

Em todo empreendimento, há duas estruturas: a formal e a informal. O desafio na gestão associativa do empreendimento reside em alinhar os objetivos e a ação desses dois espaços.

A existência de grupos e de uma estrutura informal deve servir para canalizar iniciativas e inovações.

e. Tratamento do conflito

As estruturas formais e informais, as normas e os procedimentos não capturam todos os eventos a

solucionar. Sempre há situações novas para as quais não há soluções pensadas. Os empreendimentos devem contar com um espaço ou pessoa que se encarregue dos conflitos. Em alguns casos, a resolução de determinados conflitos implica certa profissionalização.

4.5.2. Bloqueios e facilitadores da gestão associativa em empreendimentos em comum

A gestão associativa de um empreendimento comum costuma enfrentar uma série de bloqueios mas também contar com elementos facilitadores do processo. A seguir, enumeramos brevemente alguns dos principais freios e aceleradores:

Bloqueios	Facilitador para superá-los
<p>Visualização do custo-benefício da atividade e sua localização no curto prazo. Quanto maior e de longo prazo for o objetivo, menos se percebe seu resultado e maior é a predisposição a “abandonar” a iniciativa.</p>	<p>Oferecer boa informação econômica, que mostre a vantagem da associação. Identificar claramente riscos e eventuais formas de minimizá-los para facilitar processos de tomada de decisões. Ter resultados positivos no curto prazo. Presença de lideranças em consonância com a situação atual. Intervenção de agentes externos, precisamente agentes de promoção ou estímulo dessas iniciativas e dos seus benefícios.</p>
<p>Modelos mentais baseados na desconfiança.</p>	<p>Visibilizar e avaliar positivamente o tempo dedicado à troca de informação e comunicação com os sócios; a tomada de decisões participativas. Incentivar fatores promotores de confiança.</p>
<p>Não assumir responsabilidades e atribuí-las ao coletivo.</p>	<p>Capacitação em processos associativos. Presença de lideranças que estão em consonância com a situação grupal.</p>
<p>A dependência de certas relações crônicas em grupos que não foram capazes de se desenvolver, mas que inibem a participação das pessoas em novas experiências.</p>	<p>Contar com espaços de reflexão e com informação confiável sobre a experiência que está sendo vivida.</p>
<p>A escassez de habilidades sociais e, em geral, de participação em atividades coletivas. O fato de não haver adquirido relacionamento funcional: isso é, produzir mesmo com desavenças.</p>	<p>Perceber com nitidez a vantagem da associação. Capacitação em processos associativos. A intervenção de agentes externos, precisamente a de agentes de promoção ou estímulo dessas iniciativas e dos seus benefícios.</p>

4.5.3. Oito passos a considerar para concretizar um empreendimento associativo

1. Dimensionar os bens de administração comum às necessidades do grupo.

2. Definição do sistema de propriedade e/ou usufruto.

- Partes iguais.
- Proporcional fixo.
- Proporcional variável.

Definir o sistema de distribuição de lucros e/ou perdas sempre é complexo. Um sistema mais justo, mais equitativo, terá maiores exigências de registro de informação. Um sistema simplificado demais pode ser pouco equitativo.

3. Definição do tempo de duração da sociedade.

Embora um empreendimento associativo costume ser proposto por um tempo ilimitado, suas iniciativas específicas podem ser favorecidas se contam com uma definição de tempo limite em que o grupo se compromete a manter o negócio.

Também é útil definir claramente as condições de entrada e saída de um sócio (contemplar familiares e terceiros).

4. Sistema de decisão: para cada item do acordo entre os integrantes do grupo, deve-se estabelecer a forma de resolução (maioria simples, especial, unanimidade).

Em todo empreendimento, o grupo deve ter cuidado para que:

- A negociação resolva o problema produtor/grupo, produtor/família, grupo/vededor ou comprador;
- A complexidade da resolução seja a menor possível;
- O controle (desconfiança) seja de baixo custo e alta factibilidade;
- A decisão seja tomada com todas as garantias (tempo para o processo);
- O risco assumido seja adequado à maturidade do grupo.

O risco ou a incerteza que um grupo pode assumir é de difícil ponderação, mas sempre menor do que a soma individual.

5. Definição de obrigações e direitos dos sócios.

Implica a definição de regulamentos de trabalho, estímulos e sanções a determinadas condutas dos integrantes.

Características das sanções em grupos sem figura legal (sanção moral) e grupos legalmente constituídos (sanção com consequências jurídicas).

6. Definir o que acontece com o capital do grupo nos seguintes pontos:

- Reserva de capital-lucro.
- Valorização dos bens e recursos materiais do grupo no decorrer dos anos.

- Distribuição de utilidades ou aumento do capital grupal.

Se existem perdas, como são assumidas.

7.

Definir a organização do grupo para gerir o empreendimento em comum.

- Formação de comissões de trabalho e administração. Importância da separação dos papéis de administração (administração do dinheiro) e da execução de tarefas e atividades operacionais.
- Funcionamento do empreendimento em comum: como e quem organiza os trabalhos; quem estabelece a taxa do serviço ou o bem a vender e com que periodicidade são ajustados; definição de provedores de insumos e serviços; formas de pagamento e de financiamento, se houver.
- Definir se será implantado algum tipo de seguro interno no grupo e como será instrumentado.

8.

Definição de um sistema de registro de acordo com a natureza do negócio.

- Livro-caixa.
- Registros físicos.
- Registro econômico-financeiro.
- Livro de atas.
- Contabilizar benefícios não explícitos nas transações.

Situação e projeção financeira de uma empresa cooperativa

O planejamento de uma empresa cooperativa: Planejamento estratégico, operacional, financeiro. Análise da situação financeira da empresa. Análise FOFA. Glossário. Relatórios financeiros. Análise econômica e financeira da cooperativa. Ferramentas de controle: Relatórios contábeis. Análise econômica e financeira da cooperativa.

5.1. O planejamento de uma empresa cooperativa

O planejamento de uma cooperativa costuma ser visualizado em três níveis, em relação ao tempo considerado na análise. O planejamento de mais longo prazo costuma ser aquele considerado **estratégico**, ou seja, o que define as grandes orientações, objetivos e resultados que serão buscados nos próximos anos de desempenho cooperativo. O planejamento a curto prazo é o que chamamos **operacional** e está diretamente vinculado à administração financeira e aos orçamentos anuais. Por último, o planejamento **financeiro** tem a ver com os procedimentos adotados e implantados para decidir as ações que devem ser realizadas no futuro para atingir os objetivos previstos.

Antes de mais nada, uma cooperativa deve ser capaz de formular uma *declaração de estratégia* simples e clara para as linhas do seu negócio, de tal modo que possa ser compreendida e assimilada pelos diretores e funcionários da cooperativa, bem como pelos clientes, provedores, *stakeholders*, entre outros. Michael Rukstad¹ identifica três componentes muito importantes em uma declaração de estratégia:

- 1) objetivo da empresa ou do negócio;
- 2) alcance ou domínio do negócio;
- 3) vantagem competitiva do negócio.

O autor postula que os diretores de uma empresa têm a obrigação de expressar os três componentes com a maior clareza possível.

O objetivo

O primeiro e mais importante elemento de uma estratégia é o objetivo estratégico, único e preciso, que impulsionará a empresa no médio prazo. Isso é importante porque o objetivo estratégico costuma ser confundido com a missão, visão e valores, que, apesar de serem muito importantes, não são tão úteis como a identificação das metas estratégicas; essas metas podem impulsionar as decisões de negócios.

O alcance

O alcance ou domínio de uma empresa abarca:

- . cliente (ou oferta);
- . localização geográfica;
- . integração vertical.

1. Michael Rukstad, «Competitive Strategy», *Harvard Business Review*.

Os limites claramente definidos dessas três dimensões devem permitir que fique evidente para os diretores de uma empresa no que devem se centralizar e, mais importante ainda, o que devem fazer. As três dimensões variam, dependendo da relevância de cada uma delas na empresa. Por exemplo, para certos especialistas, a mais importante é o cliente, levando em consideração que a empresa está organizada para satisfazer as necessidades de um tipo específico de cliente.

A vantagem competitiva

Vale destacar que, apesar de os dois primeiros componentes serem muito importantes (objetivo e alcance), a vantagem competitiva – ou seja, o que a empresa fará de diferente ou melhor do que o resto das empresas do seu setor – é a essência da estratégia, já que define os meios pelos quais atingirá o objetivo declarado na estratégia. A vantagem competitiva tem componentes externos e internos:

- *Externo*: uma proposta de valor que explica por que o cliente-objetivo deveria comprar o produto (ou serviço), em detrimento das alternativas oferecidas pelo mercado.

- *Interno*: uma descrição de como as atividades internas devem estar alinhadas de modo que apenas sua empresa seja capaz de oferecer essa proposta de valor.

A identificação de objetivo, alcance e vantagem requer *trade-off*², ou seja, a empresa deve priorizar um atributo e ser capaz de ignorar outros. Por exemplo, se optar pelo crescimento das vendas, talvez deva aceitar que a rentabilidade pode diminuir.

5.1.1. O planejamento estratégico

O **planejamento estratégico** é o processo pelo qual a organização define seus objetivos de médio e longo prazo, segundo suas características e a realidade projetada para cenários futuros.

Construir um cenário futuro desejado supõe não só compreender a situação atual da cooperativa e a situação a que se pretende chegar, mas também

interpretar a complexidade do ambiente no qual a cooperativa se desenvolve.

Por tudo isso, o *planejamento estratégico* conta com uma etapa de definições de longo alcance baseadas nos valores específicos que sustentam a organização. Essas primeiras definições costumam ser denominadas de *missão*, *visão* institucional e *valores*. Dada a forma democrática das cooperativas, é muito importante comprometer os sócios em alguma etapa desse processo de planejamento. O âmbito para legitimá-lo é a assembleia geral.

A missão é a razão de ser da organização. É o *para quê* da sua existência, a motivação pela qual a cooperativa foi criada pelos seus membros. É seu sentido mais profundo e duradouro. Ela deve comunicar de modo simples o que faz, para quem e o porquê, o motivo da sua atividade.

A visão, por sua vez, é a imagem que se projeta da organização a longo prazo (cinco ou dez anos, por exemplo). É um olhar para o futuro, considerando a situação de partida e o ambiente mais provável durante esse tempo. *Cabe destacar que normalmente a declaração de estratégia (objetivo, alcance e vantagem competitiva) se associa à visão da empresa.*

Os valores

Os valores correspondem aos valores éticos relacionados às situações para as quais a empresa se sente inclinada pelo seu grau de utilidade pessoal e social. Os valores da organização são seus pilares mais importantes. Com eles, a organização se define a si própria, pois seus valores são os valores de seus membros e, especialmente, de seus diretores.

Sobre o planejamento estratégico, existem certas ferramentas muito simples para a análise interna e do ambiente de uma empresa. No apêndice 5.3.1, encontra-se uma explicação detalhada sobre a proposição da ferramenta FOFA.

2. Michael Porter.

5.1.2. O planejamento operacional

Formulação dos planos operacionais

O planejamento operacional se baseia fundamentalmente no bom desempenho de uma empresa em curto prazo. Assim, uma vez estabelecido um marco estratégico da cooperativa (missão, visão, valores e objetivos), é possível avançar na formulação de planos operacionais (geralmente anuais ou de menor prazo).

Para a formulação do planejamento operacional, o mais importante é a organização e o processamento da informação de rendas e gastos, que acabará por se traduzir no estado de resultados e no balanço, indispensável para o planejamento financeiro. Deve-se gerar uma ordem das contas de ingressos, contas a receber e a pagar, produção, custo de vendas e gastos administrativos etc.

Na verdade, trabalha-se com base em **orçamentos**, que constituem uma ferramenta contábil muito comum para a implantação da estratégia. Além disso, os orçamentos também são úteis para o planejamento e o controle de atividades orientadas à satisfação dos clientes e ao desenvolvimento nos mercados. Com os orçamentos, pode-se prever problemas potenciais e evitá-los. Assim, em vez de enfrentar problemas inesperados, os diretores se concentram em explorar oportunidades.

O planejamento operacional vincula os objetivos estratégicos e suas metas às atividades cotidianas da organização, definindo os processos, os responsáveis e os tempos para sua implantação. Esses planos operacionais devem definir os recursos necessários para sua realização e, dessa forma, também os recursos econômicos estimados para cada caso.

Para apoiar o planejamento financeiro, formulam-se os orçamentos não financeiros, por exemplo, para avaliação das unidades fabricadas ou vendidas, número e tipo de produtos novos, quantidade de empregados etc.

Entre outros antecedentes necessários para elaborar os orçamentos interessa conhecer a descrição dos bens físicos e monetários e os recursos humanos com que a empresa conta para o desenvolvimento do negócio, tais como o registro do tipo, número e custos

dos ativos não correntes (máquinas, equipes, edifícios) e matérias-primas, a descrição do processamento (processo e requerimentos), provedores, custos de produtos (unitário, de equilíbrio)³, determinação do capital de trabalho e seu financiamento, amortização, pagamento de juros etc.

Vale destacar que o que se busca com o planejamento operacional, além de organizar e processar informação contábil, é:

- corrigir ineficiências ou processos supervalorizados;
- entender a noção do ponto de equilíbrio;
- entender a política de crédito⁴
- capital de trabalho⁵, entre outros.

Os orçamentos

Assim, cada empresa precisa criar orçamentos para prever seus próximos gastos e determinar como utilizar sua renda. Os orçamentos podem assumir formas distintas, baseadas nas necessidades da organização e em sua situação financeira. Dois tipos comuns de orçamento são *os econômicos e os financeiros*, e embora ambos compartilhem informação-chave, têm usos diferentes dentro de uma organização.

Orçamento econômico

Um orçamento econômico cobre um período determinado e elenca a renda e os gastos planejados por uma organização durante um período de tempo.

Esse tipo de orçamento inclui três seções principais: *gastos, renda e resultados*. A seção resultados combina a renda esperada de todas as fontes com os gastos previstos para determinar se o negócio ganhará ou perderá durante o período orçamentado.

Orçamento financeiro

Um orçamento financeiro inclui informações sobre como será o desempenho da organização na

3. Veja no apêndice 5.3.2 o glossário de termos financeiros e contábeis.

4. Ibidem.

5. Ibidem.

obtenção de caixa no futuro e como serão gastos os recursos no mesmo período de tempo. Uma das seções mais importantes do orçamento financeiro é o orçamento de caixa, que resume gastos futuros de caixa e entradas para cobri-los. Essa ferramenta é muito necessária para as projeções financeiras da empresa, assunto que será tratado mais adiante, com maior profundidade, no capítulo “Análise da situação financeira da empresa”.

Ferramentas contábeis

Existem diferentes ferramentas para o controle contábil da atividade cooperativa. Os instrumentos mais conhecidos se referem a um conjunto de índices para o estudo do comportamento da empresa do ponto de vista da dimensão econômico-financeira (*os relatórios contábeis*). Também há ferramentas que procuram contemplar o comportamento da cooperativa do ponto de vista da dimensão social associativa (*o balanço social*). Nos últimos tempos, vêm se desenvolvendo instrumentos que procuram integrar ambas perspectivas, na tentativa de não dissociar demais o que é uma unidade na prática cooperativa (*avaliação integral do desempenho cooperativo*).

Todos os fatos econômicos da empresa (entradas, saídas, créditos etc.) devem ser registrados. O *registro* é a memória da empresa, a informação que ela possui sobre si mesma. Uma vez processados os registros, elaboram-se os relatórios contábeis que indicam a situação real da empresa nos aspectos econômicos e financeiros, na administração do seu estoque etc.

O que chamamos de *balanços*, também denominados estados contábeis, estados financeiros, relatórios financeiros ou contas anuais, são documentos que a empresa deve preparar ao terminar o exercício contábil (também pode fazê-lo em períodos mais curtos), com o objetivo de conhecer a situação financeira e os resultados econômicos obtidos nas atividades ao longo de um período ou em uma data determinada.

Os balanços são uma representação estruturada da situação patrimonial, econômica e financeira de uma entidade (estado de situação patrimonial) e dos resultados da gestão (estado dos resultados).

Essa informação é útil para a administração e para os gestores, reguladores e outros interessados, como sócios, credores ou proprietários. A maioria desses documentos constitui o produto final da contabilidade, sendo elaborados segundo princípios e normas de contabilidade ou normas de informação financeira.

Os estados contábeis são as ferramentas mais importantes com que contam as organizações para avaliar o estado em que se encontram. Para que a informação contribua para uma tomada de decisões adequada, os estados devem ser principalmente: i) reais e representar fielmente a realidade; ii) compreensíveis; iii) relevantes; iv) prudentes; e v) comparáveis.

Informação contábil básica

O objetivo dos relatórios contábeis é prover informação sobre o patrimônio do ente emissor em uma determinada data e sobre sua evolução econômica e financeira no período abarcado a fim de facilitar a tomada de decisões econômicas. A informação oferecida nos relatórios financeiros deve se referir à situação patrimonial na data desses relatórios (evolução e causas do resultado), bem como à evolução da situação financeira durante um período. Essa informação é indispensável para a elaboração de: i) estado de situação patrimonial (ou balanço); ii) estado dos resultados e estado de fluxo de caixa. No apêndice 5.3.3, encontra-se uma explicação detalhada do conceito, alcance e uso dos relatórios financeiros.

5.1.3. O planejamento financeiro

O estudo da situação econômica e financeira de uma cooperativa consiste na análise dos fatores que indicam em que medida os recursos investidos produziram benefícios e excedentes (situação econômica) e de que forma e em que medida esses recursos se concretizam em disponibilidades mais ou menos imediatas que permitam cumprir as obrigações de curto prazo (situação financeira). A situação econômica mantém relação com a capacidade da empresa para produzir resultados positivos. Portanto, aqui o objetivo é obter benefícios e rentabilidade do ponto de vista cooperativo. A situação

financeira mantém relação também com a capacidade da empresa de pagar suas obrigações, especialmente as de curto prazo. Então, o objetivo aqui é a disponibilidade de fundos. Por outro lado, é indispensável que uma empresa projete no tempo sua situação financeira.

É muito importante, então, saber como fazer projeções. Um dos objetivos principais buscado por um *relatório de fluxos de caixa* é o de proporcionar informação financeira à empresa, para que ela possa medir suas políticas de contabilidade e tomar decisões que a ajudem no que se refere a políticas de operação e financiamento. Esse tipo de relatório é útil, por exemplo, para fazer projeções sobre onde está sendo gasto o caixa disponível, que terá como resultado a descapitalização da empresa; e também para mostrar a relação existente entre utilidade bruta e mudanças nos saldos de caixa. Esses saldos de caixa podem diminuir, apesar de haver utilidade bruta positiva e vice-versa.

Por outro lado, o planejamento financeiro permite o relatório de fluxos de caixa passados para facilitar a previsão de fluxos de caixa futuros, com o objetivo de conhecer como são gerados e utilizados os recursos.

O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta básica para a administração financeira. Com ela, planeja-se o uso eficiente dos recursos, mantendo saldos razoavelmente próximos das necessidades de caixa. Geralmente os fluxos de caixa projetados ajudam a evitar mudanças arriscadas na situação de caixa – as quais podem colocar em perigo o crédito da empresa em relação aos seus credores – ou excessos de capital de trabalho.

Sobretudo as entradas de caixa provêm de vendas à vista e de cobranças a clientes por vendas a crédito. A experiência e as políticas de venda e cobrança determinam a previsão das entradas de caixa; e também empréstimos obtidos a longo ou curto prazo, aportes e retiradas de capital. Geralmente as saídas de caixa são pagamentos a provedores, salários, gastos de fabricação desembolsáveis, gastos de administração e comercialização desembolsáveis, amortização de empréstimos, investimentos em bens de uso e outros. Três características importantes do planejamento financeiro devem ser consideradas: ele deve ser *integral* (isto é, considerar todas as áreas da empresa), *realista* (em todas as hipóteses que utiliza) e *flexível*, já que é necessário estar sujeito a mudanças por diferentes motivos.



Foto: (C) Manuela Cavadas

O **fluxo de caixa**, por sua vez, demonstra a importância da liquidez, mostrando que a utilidade não prediz com exatidão a capacidade de pagamento. Por exemplo, sobre a importância dos índices financeiros, é indispensável conhecer a capacidade que um ativo tem para se tornar efetivo com a maior facilidade possível, em termos de tempo e custo (liquidez).

5.2. Análise da situação financeira de uma empresa

A saúde financeira

Para conhecer o estado da situação econômica e financeira de uma empresa, o método mais adequado é a interpretação dos índices econômicos e financeiros, calculados com base nas informações do balanço e do relatório de resultados. Comparando com uma situação doméstica: uma pessoa visita um médico para conhecer sua saúde; o médico realiza exames médicos e, com seus resultados, dá seu diagnóstico ao paciente.

No caso de uma empresa acontece algo similar: um profissional assessora uma empresa cooperativa quanto a sua situação econômica e financeira. Para isso, esse profissional precisa conhecer índices financeiros obtidos das contas de balanço e do relatório de resultados. Com o resultado e a interpretação dos índices financeiros, o profissional poderá determinar a **saúde financeira** da empresa (diagnóstico), através do conhecimento da liquidez, da solvência, do índice de endividamento, da rentabilidade do patrimônio, da margem de vendas etc. É importante indicar que, para avaliar o comportamento e diagnóstico da empresa, há uma grande quantidade e variedade de índices. Dependendo do tipo, setor e tamanho da empresa, serão escolhidos os índices que abordam de forma adequada e precisa a realidade contábil e financeira da empresa. Vale destacar que os índices – *rácios financeiros* – correspondem à relação ou quociente entre duas ou mais variáveis de um relatório contábil (balanço e/ou relatório de resultados), em datas determinadas, com o objetivo de obter índices para analisar os comportamentos sobre o rendimento do capital, dívidas etc.

Para avaliar os índices financeiros de um ano determinado (2015, por exemplo), é feita uma comparação

com os mesmos índices de anos anteriores da mesma empresa (2014, 2013), pela qual que se torna possível conhecer seu comportamento ou evolução. Também se recomenda a comparação dos índices financeiros de uma empresa (2015, por exemplo) com os índices de uma empresa similar competidora.

Finalmente, cabe recomendar o uso do *modelo DuPont*, no sentido de entender como a rentabilidade de uma empresa é composta por sua eficiência operacional, sua eficiência na utilização de ativos e seu grau de alavancagem (uso de endividamento para financiar operações).

A projeção financeira

A projeção financeira busca projetar os relatórios financeiros para tentar prever situações futuras. No entanto, todos os relatórios são importantes; em especial, interessa projetar o relatório de resultados (EERR) e o fluxo de caixa.

A projeção do relatório de resultados serve para saber se será possível alcançar a rentabilidade desejada de uma empresa ou projeto em um período de tempo definido (utilidade bruta). Por sua vez, a projeção do fluxo de caixa livre (FCL), obtida a partir do relatório anterior, é útil para saber se haverá efetivo disponível suficiente para pagar compromissos financeiros (por exemplo, pagar as dívidas).

Para análise da projeção do relatório de resultados, propõem-se suposições tais como porcentagem de crescimento das vendas, quantidade de endividamento, aumento do capital, taxa de juros de créditos solicitados etc. Propõe-se, então, sobre a base da projeção de um relatório de resultados determinado, cenários otimistas ou pessimistas, trabalhando, por exemplo, com diferentes porcentagens de crescimento de vendas, distintos níveis de endividamento, variações de capital etc. Essa sensibilização a cenários otimistas e pessimistas contribui para a tomada de decisões.

É necessário destacar que, ao projetar o relatório de resultados, o mais importante é manter hipóteses fundamentadas e consistentes com a análise que está sendo realizada. Por exemplo, a estimativa de uma taxa de crescimento de vendas deve estar fundamentada em alguma tendência futura, já que as cifras históricas

não são suficientes. Quanto à consistência, seria pouco-sério projetar um crescimento de vendas e, ao mesmo tempo, uma diminuição considerável em pesquisa e desenvolvimento.

5.3. Apêndices

5.3.1. Análise FOFA

Apesar de existirem vários enfoques e ferramentas para desenvolver o planejamento estratégico, a análise SWOT – ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) – costuma ser uma das mais conhecidas. Além do mais, é adaptável a organizações de diferentes tamanhos. Essa ferramenta em particular procura contemplar tanto a situação da organização que está desenvolvendo sua estratégia como a do ambiente em que será desenvolvida.

Desse modo, sobre a própria organização, procura-se sistematizar os principais pontos fortes e os principais pontos fracos. De forma semelhante, tenta-se sistematizar, no ambiente, aqueles elementos que podem contribuir com a missão da organização (oportunidades) e outros aspectos externos à cooperativa que podem dificultar seu desenvolvimento (ameaças). Cada uma dessas

quatro dimensões requer uma análise pormenorizada e, eventualmente, estudos específicos de apoio.

A ideia é que da análise FOFA surjam os objetivos estratégicos centrais a partir dos quais pode se estabelecer as políticas e as estratégias da organização, a definição de objetivos e os resultados estratégicos.

Em termos gerais, os pontos fortes devem ser os elementos sobre os quais é mantida a estratégia da organização. Eles podem ser reforçados pelas oportunidades do entorno e devem servir também para inibir ameaças.

Por outro lado, será preciso trabalhar para reverter os pontos fracos identificados, evitando que sejam potencializados pelas ameaças do entorno. Será necessário indicar de que forma as oportunidades podem servir à organização para modificar as debilidades internas.

Alguns modelos de planejamento (o *planejamento estratégico situacional*, por exemplo) buscam a construção de cenários possíveis, considerando especialmente os demais atores do entorno da organização (competidores, instituições reguladoras ou de promoção etc.) e a forma como os planos da cooperativa devem se flexibilizar em cada caso para alcançar efetivamente seus objetivos em um ambiente competitivo.

Os objetivos e metas ou resultados estratégicos podem ser descompostos em objetivos operacionais

		Entorno	
		Oportunidades	Ameaças
Organização	Forças	Potencialidades	Riscos
	Fraquezas	Desafios	Limitações

e ações concretas que serão monitoradas de forma periódica. No entanto, uma gestão com senso estratégico deve, a cada certo período de tempo, rever o cumprimento dos objetivos estratégicos. Para conseguir isso, é importante salientar com clareza índices que permitam a quantificação e a qualificação dos avanços.

5.3.2. Glossário de termos financeiros

Fluxos de caixa

É um relatório contábil básico que informa sobre os movimentos de caixa e seus equivalentes classificados em três categorias: atividades operacionais, de investimento e de financiamento. Mostra a fonte (a origem) e a aplicação dos fundos (o uso).

Essa ferramenta de gestão financeira foi concebida para proporcionar informação sobre entradas, pagamentos de efetivo, atividades de investimento e de atividades de financiamento de uma empresa, sendo útil na avaliação da solvência da companhia.

Entre os objetivos principais do relatório dos fluxos de caixa, temos:

- Proporcionar informação apropriada à gerência para que ela possa medir suas políticas de contabilidade e tomar decisões que contribuam para o desenvolvimento da empresa.
- Oferecer informação financeira aos administradores. Isso lhes permite melhorar suas políticas de operação e financiamento.
- Fazer projeções sobre onde foram gastos os recursos disponíveis, que dará como resultado a descapitalização da empresa.
- Mostrar a relação entre a utilidade bruta e as mudanças nos saldos de caixa. Esses saldos de caixa podem diminuir, apesar de haver utilidade bruta positiva e vice-versa.
- Indicar os fluxos de caixa passados para facilitar a previsão de fluxos de caixa futuros.
- Avaliar o modo como a administração gera e usa o caixa.

- Determinar a capacidade que uma companhia tem para pagar juros, dividendos e suas dívidas no prazo de vencimento.
- Identificar as mudanças na mistura de ativos produtivos.
- Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

Fluxo de fundos projetado

O relatório do fluxo de caixa projetado mostra o plano de entradas, saídas e saldos projetados de caixa. O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta básica para a administração financeira. Com ela, planeja-se o uso eficiente do caixa, mantendo saldos razoavelmente próximos das necessidades permanentes de recursos. Geralmente os fluxos de caixa projetados ajudam a evitar mudanças arriscadas na situação de caixa – que possam colocar em perigo o crédito da empresa em relação aos seus credores – ou excessos de capital de trabalho.

No planejamento financeiro, deve-se tomar cuidado especial nos quesitos de vendas à vista e a crédito, empréstimos bancários e compras de bens de uso.

As entradas de caixa provêm principalmente de vendas à vista e de cobranças a clientes por vendas a crédito. A experiência e as políticas de venda e cobrança determinam a previsão das entradas de caixa, que também podem provir de empréstimos obtidos a longo e/ou curto prazo, aportes e retiradas de capital.

Geralmente as saídas de caixa acontecem por conta de pagamentos a provedores, salários, gastos desembolsáveis de fabricação, de administração e de comercialização, amortização de empréstimos, investimentos em bens de uso etc.

O fluxo de caixa não pode ser negativo. No momento de realizar o planejamento financeiro, é necessário considerar três elementos importantes: que esse planejamento seja integral (que considere todas as áreas da empresa), que seja realista (em todas as hi-

póteses que utiliza) e que seja flexível, já que é preciso estar sujeito a mudanças por diferentes motivos.

En la planeación financiera debe realizarse especial cuidado en los rubros de ventas a contado y crédito, préstamos bancarios y compra de bienes de uso.

Principalmente los ingresos de efectivo provienen de ventas a contado y cobros a clientes por ventas a crédito. La experiencia y las políticas de venta y cobranza determinan el pronóstico de los ingresos de efectivo. También pueden ser por préstamos obtenidos a largo y/o corto plazo, aportes y retiros de capital.

Generalmente los egresos de efectivo son por pagos a proveedores, salarios, gastos de fabricación desembolsables, gastos de administración y comercialización desembolsables, amortización de préstamos, inversiones en bienes de uso y otros.

El flujo de caja en la realidad no puede dar negativo. A la hora de realizar la planificación financiera, hay que tener en cuenta tres elementos importantes: que sea integral (que tenga en cuenta todas las áreas de la empresa), que sea realista, (en todos los supuestos que utiliza) y que sea flexible, ya que hay que estar sujetos a cambios por diversos motivos.

Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio nos permite determinar o nível de vendas necessário para cobrir os custos e gastos totais: a partir desse nível, a empresa começa a ter rentabilidade. Trata-se de uma ferramenta estratégica no momento de determinar a solvência de um negócio e seu nível de rentabilidade.

Os custos são os implicados para obter o produto final ou serviço prestado de forma direta. Os gastos são as distribuições de bens realizadas para distribuição, administração, comercialização e venda dos produtos. Ambos podem ser divididos em fixos e variáveis. São fixos quando não variam em proporção com os volumes de produção – os aluguéis ou salários de administração são distribuições fixas de bens. Ou são variáveis quando

variam na proporção dos volumes de produção – são custos variáveis, por exemplo, a matéria-prima e o consumo de energia das máquinas de produção; e são gastos variáveis as comissões sobre vendas.

A margem de contribuição é o preço de venda unitário do produto menos o seu custo. Se o preço de venda de um produto é de R\$ 12 e seu custo é de R\$ 10, a margem de contribuição é de R\$ 2 (12 – 10). Se os gastos são de R\$ 800, o ponto de equilíbrio são 400 unidades (800 dividido por 2). Cada unidade vendida deixa um lucro de R\$ 2, e com 400 unidades chega-se a obter um lucro bruto de R\$ 800, que cobrem os gastos. Até a venda de 400 unidades, a empresa estaria perdendo, já que a utilidade da venda de menos de 400 não cobre os gastos. Com 400 unidades vendidas, estaríamos no ponto de equilíbrio, entrada igual a custos e gastos. Com uma venda superior, seria obtida rentabilidade.

Capital de trabalho

O capital de trabalho (ou capital de giro), definido como a capacidade de uma companhia realizar suas atividades com normalidade no curto prazo, pode ser calculado como os ativos que excedem os passivos de curto prazo.

O capital de trabalho é útil para estabelecer o equilíbrio patrimonial de cada organização empresarial. Trata-se de uma ferramenta fundamental para realizar uma análise interna da firma, já que evidencia um vínculo muito estreito com as operações diárias nela concretizadas.

Podemos estabelecer que todo capital de giro se sustenta ou se conforma a partir da união de vários elementos fundamentais. Entre eles, dando-lhe sentido e forma, encontram-se os valores negociáveis, o inventário, o efetivo e, finalmente, as contas a receber.

Também é importante ressaltar que a principal fonte do capital de giro são as vendas feitas aos clientes. Portanto, podemos determinar que o uso fundamental dado a esse capital é o de realizar os desembolsos do que é o custo das mercadorias vendidas e enfrentar os diversos gastos implicados nas operações que tenham sido realizadas.

No entanto, entre outros usos, estão também a redução de dívidas, a compra de ativos não correntes ou a recompra de ações de capital circulante. Quando o ativo corrente supera o passivo corrente, estamos diante de um capital de giro positivo. Isso quer dizer que a empresa possui mais ativos que dívidas com vencimento no prazo imediato. Por outro lado, o capital de giro negativo reflete um desequilíbrio patrimonial, o que não representa necessariamente que a empresa esteja por falir ou que tenha suspenso seus pagamentos.

O capital de giro negativo implica a necessidade de aumentar o ativo corrente. Isso pode ser feito através da venda de parte do ativo imóvel ou não corrente, obtendo assim o ativo disponível. Outras possibilidades são realizar ampliações de capital ou contrair dívidas a longo prazo.

A política de capital de giro se refere:

- aos níveis estabelecidos como meta para cada categoria de ativos circulantes;
- à forma em que foram financiados os ativos circulantes.

A administração do capital de giro é a administração dos ativos e passivos circulantes dentro de certas diretrizes.

Política de crédito

Uma empresa tem ou adota diretrizes técnicas para estabelecer uma política de crédito, tanto para i) ajudar a financiar seus gastos de investimento e operacionais como para ii) conceder facilidades de pagamento aos seus clientes.

Financiamiento para los gastos de la empresa

Nesse caso, o crédito corresponde a uma prerrogativa de uma empresa de comprar agora e pagar em uma data futura. É um sistema moderno de comercialização, mediante o qual uma empresa assume um compromisso de pagamento futuro (devedor) pela aceitação de um bem ou serviço ante outra pessoa ou

entidade (credor), em que os pagamentos de juros são prorrogados através do uso geral de documentos negociáveis. O crédito flexibiliza os termos de uma transação (prazos, quantias, tipo de juros, entre outros), facilitando o acordo comercial, ao cobrir tanto uma satisfação de venda do comerciante como a necessidade de comprar do consumidor, de acordo com a disponibilidade de pagamento que apresenta.

O financiamento para seus clientes

Implica a determinação da escolha, das normas e das condições de crédito.

A política de crédito de uma empresa dá a pauta para determinar se deve ser concedido crédito a um cliente e em qual valor. A empresa não deve se ocupar apenas dos padrões de crédito que estabelece, mas também da utilização correta desses padrões ao tomar decisões. Devem ser desenvolvidas fontes adequadas de informação e métodos de análise de crédito. Cada um desses aspectos da política de crédito é importante para a administração.

5.3.3. Relatórios financeiros

a. Relatório de situação patrimonial (balanço)

Do ponto de vista jurídico, são os bens e direitos a favor da empresa menos as obrigações contraídas até esse momento.

Do ponto de vista econômico, trata-se das fontes de financiamento, tanto próprias (patrimônio) como alheias (passivo), investidas para a obtenção dos recursos (ativo), mostrando a liquidez, a solvência e a capacidade de endividamento de uma empresa.

Os ativos

São definidos como recursos controlados pela empresa, resultado de fatos passados, dos quais a cooperativa espera obter benefícios futuros. São classificados de acordo com a liquidez. E classificam-se em correntes e não corrente.

Os passivos

São obrigações presentes, surgidas por conta de fatos passados, em seu vencimento. Para cancelá-las, a cooperativa deve se desprender de recursos. Classificam-se de acordo com a exigibilidade e também em correntes (ou circulantes) e não correntes.

O patrimônio

É o juro residual nos ativos da empresa que ficam depois da dedução dos passivos.

Um ativo ou um passivo será considerado corrente quando se estima que sua realização ou vencimento acontecerá dentro dos 12 meses a partir da data de encerramento do exercício considerado. Por *realização* deve-se entender a transformação do ativo em dinheiro ou seu equivalente.

a.1 Ativos

São o conjunto de bens e direitos de propriedade da cooperativa capazes de gerar benefícios.

a.1.1. Ativo corrente

- **Disponibilidades:** compreendem a existência de dinheiro, cheques no dia do pagamento e/ou depósito, depósitos bancários (contas correntes, poupanças) ou outros valores que tenham características de liquidez, certeza e efetividade em moeda nacional e estrangeira.
- **Investimentos temporários:** são os investimentos de natureza transitória, realizados para obter uma renda, de fácil realização.
- **Créditos:** são constituídos pelos direitos que a empresa tem sobre terceiros para receber quantias em dinheiro ou outros bens ou serviços. Pro-

vêm das atividades principais da cooperativa e devem ser expostos de forma separada daquilo que provém de outras operações.

- **Outros créditos:** são os provenientes de fornecimentos que não constituem as atividades principais da cooperativa.
- **Bens de troca:** compreendem aqueles adquiridos ou produzidos para a venda, que estão em processo de produção ou que são consumidos na produção ou na comercialização dos bens ou serviços destinados à venda.

a.1.2. Ativos não correntes

- **Créditos a longo prazo:** correspondem aos créditos já mencionados, cujo prazo de realização excede o período de 12 meses a partir do encerramento do exercício considerado.
- **Bens de troca não correntes:** correspondem aos bens de troca já mencionados que, por seu prazo de realização, não podem ser considerados correntes.
- **Investimentos a longo prazo:** são os investimentos de um prazo maior a 12 meses, efetuados com o objetivo de obter uma renda ou outro benefício e que não fazem parte da estrutura comercial, industrial ou de serviços da cooperativa.
- **Bens de uso:** são os bens tangíveis utilizados na atividade da cooperativa, que têm uma vida útil estimada superior a um ano e que não se destinam à venda, como edifícios, maquinaria e equipamento, móveis e materiais.

a.2. Passivo

Corresponde ao conjunto de dívidas da cooperativa.

a.2.1. Passivo corrente

- **Dívidas:** são obrigações certas, determinadas ou determináveis. Representam obrigações efetivas com terceiros, especificamente determinadas quanto ao seu conceito e valor.

Nesse grupo, incluem-se dívidas a favor de terceiros, qualquer que seja sua origem e natureza. Indicam-se de forma separada as dívidas comerciais (provedores), financeiras (empréstimos) e diversas (dívidas por encargos sociais, salários e diárias etc.).

a.2.2. Passivo não corrente

- **Dívidas a longo prazo:** correspondem àquelas já mencionadas, cujo prazo de vencimento excede o período de 12 meses a partir do encerramento do exercício considerado.

a.3. Patrimônio

Todas as contas que representam o patrimônio devem ser separadas e reunidas em função da sua natureza. A organização é feita de acordo com o grau decrescente de limitações legais ou contratuais para a sua distribuição.

- **Capital:** é o valor legal do capital emitido pela empresa. Segundo sua forma jurídica, deve-se distinguir as partes sociais integralizadas (capital integralizado) e as que ainda estão à espera de integralização (capital subscrito).
- **Ajustes ao patrimônio:** são o resultado de correções à expressão monetária ou avaliação do patrimônio.
- **Reservas:** são os lucros retidos na empresa pela expressa vontade social ou por disposições legais ou contratuais. Devem se distinguir das que podem ser desvinculadas, por uma nova expressão da vontade social, da reserva legal e de todas as outras restritas em sua disposição por exigências legais ou contratuais.
- **Resultados acumulados:** correspondem às perdas ou lucros acumulados sem atribuição específica. Devem ser mostrados de forma separada os resultados do período considerado.

b. Relatório de resultados

O *relatório de resultados* é um dos relatórios contábeis básicos, que mostra a evolução econômica da

entidade ao longo do exercício. Ao leitor dos relatórios contábeis interessa conhecer não só o resultado do exercício, mas também a enumeração e a avaliação dos diversos fatos econômicos que o geraram.

As entradas são os aumentos nos benefícios econômicos produzidos ao longo do período contábil, sob a forma de entradas ou aumentos de valor dos ativos, ou como diminuições das obrigações.

Os gastos são as diminuições nos benefícios econômicos produzidos ao longo do período contábil, sob a forma de saídas ou diminuições do valor dos ativos ou geração ou aumento dos passivos.

O *relatório de resultados* deve permitir diferenciar as entradas produzidas pela renda principal da empresa e os custos associados (operacionais) dos outros resultados. Além disso, deve distinguir os resultados ordinários dos extraordinários.

- **Renda operacional:** são os recursos que provêm das vendas de bens ou prestações de serviços realizados no exercício das atividades principais da empresa. Devem ser expostos separando-se os recursos locais dos que provêm do exterior.
- **Descontos, bonificações, impostos etc.:** são os descontos ou reduções sobre os bens vendidos.
- **Renda operacional bruta:** é a renda operacional da empresa, uma vez deduzidos os descontos e bonificações.
- **Custo dos bens vendidos ou dos serviços prestados:** serão incluídos todos aqueles atribuíveis à produção dos bens, à geração dos serviços ou à aquisição e armazenamento dos bens, cuja venda origina a renda operacional.

Renda operacional bruta - custo do que foi vendido = resultado bruto

- Gastos de administração e vendas: serão incluídos os gastos realizados em relação direta com a venda e a distribuição, além dos gastos de administração geral, feitos em virtude das atividades principais da cooperativa e que não tenham como origem a compra, a produção e o financiamento dos bens e serviços.

Resultado bruto - gastos de administração e vendas = resultado operacional bruto

Lembre-se:

O resultado operacional bruto mostra o resultado do exercício econômico considerado gerado pela atividade principal da entidade. Um resultado operacional negativo requer ações de curto prazo para ser revertido.

- Resultados diversos: são aqueles originados em atividades que não constituem os fins principais da cooperativa.
- Resultados financeiros: serão incluídos os juros, as diferenças de câmbio e outros conceitos relativos ao financiamento da cooperativa.

Resultado operacional bruto +/- resultados diversos +/- resultados financeiros = resultado de exercício

Lembre-se:

Apesar de muitas pessoas compreenderem os conceitos de custo e gasto, vale recordar que eles são diferentes: o custo é a distribuição de recursos implicada para fabricar um produto. O gasto é a distribuição de recursos implicada para distribuí-lo e administrar os processos relacionados à gestão, comercialização e venda dos produtos, para operar a empresa ou negócio.

5.3.4. Índices financeiros

A situação financeira e econômica pode ser avaliada por meio de um sistema especial de análise que consiste na comparação entre elementos do *relatório de situação patrimonial* ou do *relatório de resultados*. A essas relações denominamos *índices* ou *rácios*.

Os índices de *liquidez*, de *endividamento* e de *rentabilidade* estão entre os mais utilizados.

Índices de liquidez

São utilizados para medir a capacidade de uma empresa enfrentar as obrigações de curto prazo, permitindo uma visão da solvência financeira presente. A falta de liquidez pode fazer que a empresa incorra na suspensão dos pagamentos.

Os índices de liquidez são medidas estáticas, razão pela qual, para uma análise completa, é necessário um *orçamento de caixa*.

Os índices mais comuns que medem a liquidez são:

- razão corrente.
- índice seco o teste ácido.

Razão corrente

Sua fórmula de cálculo é:

razão corrente = ativo corrente/passivo corrente.

A *razão corrente* indica em que medida os fundos a curto prazo financiam os passivos a curto prazo. Se o resultado for menor que 1 (um), a cooperativa enfrenta uma situação de possível insolvência financeira. Não deve se perder de vista que os passivos sempre são certos.

Poderia se supor que um maior valor alcançado pelo índice significa uma melhor situação, mas nem sempre é assim. Deve-se analisar, além disso, a liquidez relativa dos diversos componentes do *ativo corrente* por um lado e, por outro, os vencimentos dos passivos.

Considerando os dois aspectos, poderemos ter uma ideia sobre se a empresa é capaz de enfrentar suas obrigações a curto prazo sem problemas.

Por exemplo, se predominam as disponibilidades, como são líquidas, não há problema, mas se predominam os bens de troca, sabemos que devemos vender e

receber para fazer frente aos passivos, portanto é necessário fazer um estudo da rotação dos inventários, da modalidade de venda à vista ou a crédito, do tempo médio de recebimento do pagamento das vendas a crédito etc. a fim de poder opinar sobre a situação financeira da cooperativa analisada.

É importante a análise dos vencimentos dos passivos porque pode haver uma defasagem dos fluxos financeiros que cause problemas para enfrentar os passivos, apesar de o índice poder indicar uma cifra considerada adequada.

A capacidade de fazer frente às obrigações, medida pela *razão corrente*, se refere a um momento determinado, desconsiderando o desenvolvimento temporário dos fluxos financeiros, ou seja, em que momento os ativos se converterão em líquidos e quando acontecem problemas de liquidez.

A liquidez, a razão existente entre os recursos e os compromissos ou obrigações, tenta medir a capacidade da empresa para fazer frente às obrigações a curto prazo.

Índice seco

O índice seco é outro indicador financeiro utilizado para medir a liquidez de uma empresa, para medir sua capacidade de pagamento.

Um dos elementos mais importantes e talvez contraditórios da estrutura financeira da empresa é a disponibilidade de recursos para cobrir os passivos a curto prazo.

Considera-se de grande importância que a empresa disponha dos recursos necessários, supondo-se que os credores exijam os passivos repentinamente.

Portanto, a empresa deve garantir que, em uma eventualidade desse tipo, disponha dos recursos necessários sem precisar recorrer a financiamento adicional, precisamente para cobrir um passivo.

Para determinar a disponibilidade de recursos que a empresa possui para cobrir os passivos a curto prazo, recorre-se ao índice seco, que determina a capacidade de pagamento da empresa sem a necessidade de vender seus bens de troca.

A disponibilidade de efetivo ou bens e direitos convertíveis em efetivo da empresa é representada pelo

efetivo, pelos investimentos a curto prazo, pela carteira e pelos bens de troca.

O índice seco exclui os bens de troca, razão pela qual consideram-se apenas a carteira, o efetivo e alguns investimentos.

A razão pela qual são excluídos os bens de troca é porque se supõe que a empresa não deve estar subordinada à venda dos seus bens de troca para pagar suas dívidas.

Isso é especialmente importante nas empresas em que os bens de troca não são vendidos facilmente (por exemplo, nas montadoras) ou em empresas em declínio comercial, que, por conta da sua situação, não podem garantir uma venda oportuna, razão pela qual também não poderão garantir um pagamento oportuno das suas dívidas se estão *garantidas* com inventários ou mercadorias.

A fórmula para calcular o índice seco é:

$$\text{Índice seco} = (\text{ativo corrente} - \text{bens de troca}) / \text{passivo corrente}.$$

Suponhamos um ativo corrente de R\$ 10.000, bens de troca de R\$ 6.000 e um passivo corrente de R\$ 5.000. Teríamos então: $(10.000 - 6.000) / 5.000 = 0.8$.

Isso quer dizer que, para cada 100 reais que a empresa deve, dispõe de 80 para pagar. Ou seja, a empresa não estaria em condições de pagar a totalidade dos seus passivos a curto prazo sem vender seus bens de troca (mercadorias).

Essa empresa depende da venda dos seus bens de troca para o pagamento das suas dívidas de curto prazo.

Supõe-se que o resultado ideal seria a relação 1:1, um real que se deve e um real para pagar. Essa relação 1:1 garantiria o pagamento da dívida a curto prazo e encheria de confiança qualquer credor.

Isso não quer dizer que uma relação inferior a 1 seja necessariamente um resultado negativo, já que há muitas outras variáveis que incidem na capacidade de pagamento real. Cada empresa e cada setor econômico se comportam de forma diferente e podem superar, de

forma mais ou menos eficiente, situações de exigência de liquidez.

Espera-se que quanto maior for o índice de liquidez, maior será a solidez e a capacidade de pagamento da empresa, mas para que a empresa tenha uma boa liquidez, deve dispor de um ativo corrente elevado, o que pode não ser o mais conveniente do ponto de vista da rentabilidade.

No caso do índice seco, ele se baseia na disponibilidade de recursos suficientes em efetivo, investimentos temporários e carteira, mas sabemos que esses recursos não geram rentabilidade para a empresa.

Ter dinheiro vivo ou recursos em uma conta bancária que, em vez de pagar rendimentos, recebe cotas de administração e outros conceitos que no final fazem com que os escassos rendimentos reconhecidos sejam absorvidos por esses custos, implica uma rentabilidade nula.

O mesmo acontece com a carteira. A carteira é um elemento que em geral não gera nenhuma rentabilidade. As mercadorias são entregues aos clientes normalmente a crédito, sem lhes cobrar financiamento, portanto quanto maior for a carteira, maior serão os recursos imobilizados que não contribuem para a geração de renda. Daí a importância de gerir bem a carteira.

Desse modo, uma alta liquidez é sinônimo ao mesmo tempo de recursos imobilizados, não rentabilizados – o que é lógico, já que a liquidez no contexto aqui abordado não é outra coisa senão ter dinheiro guardado para pagar passivos, dinheiro que não poderá ser investido em ativos produtivos, para aguardar uma suposição (que todos os credores recebam juntos), algo que talvez não aconteça nunca.

Pode ser muito mais rentável ter pouca liquidez e investir os recursos em ativos produtivos que gerem rentabilidade suficiente para permitir um maior dinamismo, o que no final das contas é o que fortalece as finanças da empresa.

A alternativa não é ter dinheiro debaixo do colchão para cobrir eventualidades, a alternativa é investir os recursos da empresa em ativos que gerem a maior rentabilidade possível.

O que foi mencionado antes não pode, claro, afetar o capital de giro (ativo corrente menos passivo corrente), necessário para a operação da empresa, que deve ser garantida. Sem capital de giro, o funcionamento da empresa pode se ver comprometido.

Solvência

Liquidez e solvência não significam a mesma coisa, apesar de serem termos muito similares, com uma podendo levar à outra.

A *liquidez* se refere à qualidade dos ativos, permitindo-lhes se converter em efetivo (dinheiro) rapidamente, em um dado momento.

A *solvência*, no entanto, se refere à capacidade que a empresa tem para cobrir suas dívidas, à capacidade que tem para garanti-las, sem que isso implique necessariamente sua capacidade para pagá-las em efetivo (isso é medido pela liquidez).

A solvência econômica não requer necessariamente liquidez, já que a garantia de uma dívida pode estar em um ativo que não é considerado líquido.

De fato, as dívidas são garantidas geralmente por hipotecas sobre ativos que não têm a capacidade de se converter rapidamente em dinheiro, como é o caso de terrenos, maquinarias, edifícios etc.

Uma empresa pode carecer de ativos (líquidos ou correntes), mas ser muito solvente por ter ativos de alto valor que permitem garantir uma obrigação de forma razoável.

Uma empresa pode também ter muita liquidez, mas não ser solvente. Um banco nunca faz um empréstimo que tenha por garantia o saldo existente em uma poupança, por mais alto que esse saldo seja, já que, pela mesma natureza líquida da poupança, esse dinheiro pode desaparecer rapidamente, antes que o banco possa perceber.

A solvência é medida como a relação entre o ativo/passivo.

Índices de endividamento

Medem a contribuição, o aporte de recursos dos proprietários em comparação com o financiamento proporcionado pelos credores.

$$\text{Índice de endividamento} = \frac{\text{passivo total}}{\text{ativo total}}$$

Mede o endividamento da empresa. Mede que parte do ativo é financiada com capital próprio e que parte é financiada com fundos alheios.

Se os proprietários aportam pouco, o risco é assumido pelos credores. Um índice muito alto pode fomentar a irresponsabilidade dos proprietários por ter pouco a perder.

Buscam mostrar a estratégia de financiamento e a vulnerabilidade da empresa e sua estrutura financeira.

$$\text{Passivo/patrimônio} < 2 \text{ (desejável)}$$

Índices de rentabilidade

Medem a rentabilidade (resultados econômicos gerados pela empresa) vinculada a vendas, capital, ativos.

$$1. \text{ rentabilidade sobre ativo} = \frac{\text{resultado do exercício}}{\text{ativo total}}$$

$$2. \text{ rentabilidade sobre patrimônio} = \frac{\text{resultado do exercício}}{\text{patrimônio}}$$

$$3. \text{ rentabilidade sobre vendas}$$

Utilizam-se diferentes resultados do relatório de resultados e são comparados com a cifra de vendas.

$$\text{margem de vendas} = \frac{\text{resultado bruto}}{\text{vendas brutas}}$$

$$\text{margem operacional bruta} = \frac{\text{resultado bruto}}{\text{vendas brutas}}$$

$$\text{margem operacional bruta} = \frac{(\text{resultado bruto, gastos de administração e vendas})}{\text{vendas brutas}}$$

Comparam-se os diferentes resultados sobre vendas. Pode-se, por exemplo, comparando os dois primeiros, ver a influência de resultados extraordinários nos resultados do exercício. Ou, comparando os dois últimos, pode-se detectar um volume muito elevado de gastos de administração, que transformam uma margem bruta boa em uma baixa margem bruta.



O negócio cooperativo

Estratégias organizacionais e financeiras das cooperativas para viabilizar planos de negócio no contexto atual. Marco conceitual básico para os planos de negócio: transação, custos de transação, vantagens competitivas. Planos de negócio cooperativo. Passos para elaborar um plano de negócio.

6.1. Os desafios para o desenvolvimento cooperativo agrícola e suas estratégias

O fenômeno cooperativo surge a partir da identificação coletiva de uma necessidade objetiva que pode ser satisfeita de forma associada, levando-se em consideração determinados valores e princípios. Grupos de produtores agropecuários/produtores familiares e/ou camponeses unem voluntariamente seus esforços, habilidades e recursos para solucionar problemas econômicos e sociais comuns, participar do mercado de forma mais competitiva e reduzir seus custos de operação.

A solução concreta das necessidades econômicas e produtivas costuma adquirir a forma de planos de negócios cooperativos ou associativos.

Ao longo da história do cooperativismo agrícola, essas necessidades foram mudando e se tornaram complexas tanto sua identificação como resolução. Para superar esse desafio, as cooperativas desenvolveram e desenvolvem estratégias que procuram contribuir para a viabilidade dos seus negócios. Antes de abordar as características desses negócios, façamos uma breve análise dessas estratégias.

6.1.1. *Relação entre a estratégia cooperativa e as características dos mercados agrícolas*

Cada uma das cadeias agroindustriais tem uma estrutura de mercado determinada e as cooperativas participantes devem adequar suas estratégias e muitas vezes até sua própria estrutura organizacional.

As tendências atuais se caracterizam por uma crescente participação das empresas transnacionais como competidoras nos diversos ramos agroindustriais, assim como na distribuição. Também uma crescente concentração da demanda. Karlson (2005) afirma que não foram as mudanças tecnológicas nem as políticas o que mais influenciou no mercado dos produtos agrícolas, senão fundamentalmente as mudanças nas estruturas de poder. Em poucos anos, por exemplo, quatro ou cinco grandes cadeias de venda no varejo conseguiram concentrar entre 50% e 60% do mercado dos Estados Unidos.

Também há mudanças na estrutura produtiva primária, com a participação de novos agentes (particularmente, multinacionais) e com novas combinações de recursos, cada vez mais intensivos no uso de capital e aplicação de tecnologia nos processos. Isso, mesmo quando a maior parte dos setores dinâmicos continuam a ser poucos produtos agrícolas de escassa elaboração, como é o caso da soja nos países do Mercosul.

Em razão dessas transformações, as estratégias e necessidades das cooperativas agropecuárias variaram e se diferenciaram. Diversos autores caracterizaram essas novas formas cooperativas que surgem a partir das respostas à mudança do entorno.

Cooperativa local

É uma cooperativa que age e recolhe leite dos produtores em uma região láctea dos seus arredores. A escala de produção é pequena, mas os custos de produção são relativamente baixos devido a uma estrutura magra, com



FABIOS CHADDAD

Um exemplo paradigmático dessas tendências se encontra na cadeia de laticínios. De acordo com Chaddad (2009), os principais e mais eficientes países produtores de leite diferem muito em termos de tamanho, política agrícola, estrutura do setor primário, sistemas de produção, produtividade e custos de produção, mas têm uma característica em comum: o primeiro tratamento do leite (a extração do leite e seu primeiro processamento) é dominado por cooperativas de produtores.



VAN BEKKUM

Depois de fazer um estudo do mercado de lácteos na Europa e na Oceania, Van Bekkum elaborou uma tipologia de modelos estratégicos de cooperativas de leite. Em termos gerais, essa tipologia pode ser aplicável para mostrar como as características do setor e seu mercado associado influenciam na estratégia competitiva e na estrutura das cooperativas.

Sua tipologia classifica quatro modelos estratégicos adotados pelas cooperativas de leite.

MODELOS ESTRATÉGICOS ADOTADOS POR COOPERATIVAS DE LEITE



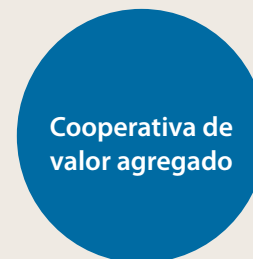
Cooperativa
local



Cooperativa
de *commodity*



Cooperativa
de nicho



Cooperativa de
valor agregado

baixos custos fixos e gastos administrativos. A cooperativa adota uma estrutura tradicional, com um quadro aberto de associados, voto democrático e baixo aporte de capital por parte dos associados.

O grau de diferenciação de produtos também é baixo. Muitas vezes, a cooperativa somente recolhe o leite dos associados e negocia um preço competitivo com a in-

dústria processadora. Por exemplo, nos Estados Unidos há mais de cem cooperativas de negociação.

Cooperativa de *commodity*

Nesse modelo, a escala de produção é alta e a cooperativa age no mercado de acordo com a estratégia

competitiva da liderança de custos. Busca operar fábricas de processamento ao menor custo médio possível e minimiza também os gastos em pesquisa, desenvolvimento, marketing e equipe gerencial. O grande volume de leite recolhido se traduz em poder de negociação na comercialização do leite com empresas que estão acima na cadeia produtiva e também com influência na formulação de políticas públicas. A estrutura da cooperativa de *commodity* tende a ser tradicional. No entanto, a demanda crescente por capital de investimento leva a cooperativa a adotar novos mecanismos de capitalização, seja através dos associados, seja através de capital de risco de terceiros, mediante alianças estratégicas. Os exemplos incluem a DFA nos Estados Unidos, Murray Goulburn na Austrália e Arla Foods na Europa.

Cooperativa de nicho

A cooperativa de nicho opera em pequena escala, enfocada em um segmento específico do mercado. A estrutura tende a ser não tradicional, porque um volume substancial de capital de risco é necessário para dar suporte às estratégias de valor agregado. Alguns exemplos são Tatura, na Nova Zelândia, e Tatura, na Austrália. Ambas trabalham com produtos lácteos de alta especificidade, utilizados como ingredientes na indústria farmacêutica e de alimentos. Nos Estados Unidos e na Europa existem diversas cooperativas de queijo que trabalham com produtos artesanais, tradicionais e grande qualidade. Tillamook County Creamery, em Washington, e Cabot Creamery, em Vermont, são dois exemplos nos Estados Unidos.

Cooperativa de valor agregado

Essa cooperativa adota uma estratégia de diferenciação através de produtos de alto valor agregado. Tem por objetivo o consumidor final com marca própria. A demanda de capital de risco é elevada nesse segmento do mercado, porque são necessários investimentos para desenvolver novos produtos, marcas e para realizar esforços de marketing, além de também para ter uma estrutura eficiente de processamento e logística. Alguns exemplos são Sodial, na França, Campina Melkunie, na Holanda, e Land Olakes, nos Estados Unidos.

No Mercosul também é possível identificar dois grandes grupos de desafios para as cooperativas agrope-

cuárias. Por um lado, o conjunto de problemas associados às estruturas dos atuais mercados agrícolas, situação que enfrentam tal como devem fazer outros atores empresariais presentes nesses mercados e que são, por sua vez, competidores em potência. Um segundo conjunto de desafios consiste nos resguardos e inovações institucionais que as cooperativas agropecuárias devem realizar para que, ao desenvolver adaptações organizacionais relacionadas às novas estruturas de mercado, continuem prevalecendo as orientações éticas cooperativas.

Esse cenário levou as cooperativas agropecuárias da região a desenvolver estratégias comuns. Evidencia-se, por um lado, a formação de grandes organizações de segundo grau —centralizadas nos negócios cooperativos comuns de suas empresas cooperativas de base— através de associações como a ACA, na Argentina, ou de centrais cooperativas como a do couro, no Paraguai, ou da lã, no Uruguai. Nesses exemplos, há uma clara orientação ao desenvolvimento de economias de escala, geralmente por setores ou subsetores de atividade. Também houve iniciativas de mudanças ainda mais drásticas, como a fusão de várias cooperativas de primeiro grau. É o exemplo da COPAGRAN, no Uruguai, que surge da fusão de um conjunto de cooperativas agrícolas.

Pelo que se mencionou anteriormente, parece essencial contar com uma adequada interpretação da lógica das cadeias produtivas onde as cooperativas estão inseridas (tanto em seus aspectos internacionais como nacionais) para identificar as possíveis estratégias competitivas e a factibilidade de aplicá-las.

6.1.2. Opções organizacionais para enfrentar as mudanças

Para definir as cooperativas e organizações de produtores, podem ser aplicados os três princípios básicos de Dunn (1988):

Princípio do sócio-proprietário:

As pessoas que são proprietárias e financiam a cooperativa também são suas usuárias.

Princípio usuário-benefício:

O único objetivo da cooperativa é proporcionar e distribuir benefícios aos seus usuários, de acordo com a sua utilização.

Princípio do controle pelo usuário:

Os que controlam a cooperativa também são seus usuários.

Esses são princípios simples e flexíveis que, no entanto, abarcam um leque amplo de práticas, como a adesão aberta ou definida e a regra de um homem um voto ou o voto proporcional.

Esses três princípios cooperativos básicos se refletem nas seguintes práticas organizacionais. Em geral, os usuários controlam a cooperativa mediante estruturas democráticas de tomada de decisões. A capitalização das cooperativas é obtida com investimento direto, retenção de devoluções aos sócios e retenção por unidade de capital.

Os benefícios são gerados mediante a devolução aos sócios de uma renda bruta (ou excedente) proporcional à sua atividade, graças à recepção/pagamento de preços justos e ao acesso ao mercado, a provedores e serviços. Em resumo, a cooperativa foi definida como «uma empresa propriedade dos sócios e sob controle dos mesmos, cujos benefícios são derivados e distribuídos de acordo com a participação» (Dunn, 1988).

Outro elemento de destaque tem a ver com a forma em que as cooperativas adequam suas estruturas organizacionais para incorporar novas fontes de financiamento, ter acesso a novas tecnologias e/ou se expandir.

Alguns autores como Chaddad e Cook (2004) apresentam uma classificação de modelos baseada na forma em que a propriedade é definida: as cooperativas tradicionais e as cooperativas que incorporam sistemas de captação de investimento.

Nas cooperativas tradicionais, o acesso a capital de risco é restrito.

As novas modalidades cooperativas que habilitam diferentes formas de aporte de capital de risco podem ser

classificadas em dois grandes grupos: o aporte de capital é realizado pelos seus sócios ou o aporte de capital é realizado por um terceiro.

As modalidades de aporte de capital realizado pelos sócios seriam, esquematicamente, as seguintes:

- *Cooperativa de investimento proporcional.* Nesse modelo, o capital próprio da empresa (patrimônio) compõe-se apenas do aporte dos associados. É diferente de uma cooperativa tradicional, que não requer a capitalização mínima pelos associados, o aporte de capital não acontece através de uma cota social, mas sim também através de retenções de capital em proporção ao volume de produto remetido à cooperativa.
- *Cooperativa com associados-investidores.* A cooperativa emite unidades de participação equivalentes às ações preferenciais, sem direito a voto, mas com direito à distribuição de lucros gerados pela cooperativa. A aquisição de unidades de participação geralmente é voluntária, mas pode ser imposta a todos os associados pela cooperativa.
- *Cooperativa de nova geração.* É um novo modelo cooperativista surgido no Meio-Oeste norte-americano no início da década de 1990. Essas cooperativas são formadas com o objetivo de agregar valor à produção dos seus associados, através de processamento e integração vertical. Para esse objetivo, a cooperativa demanda investimentos de cada cooperativista em proporção à sua entrega de produtos. Emite o que se conhece como títulos de entrega: tais títulos são transferíveis apenas entre os membros da cooperativa, porque o título não é somente um direito ao resíduo (sobras), mas sim um contrato que obriga o cooperado a entregar a quantidade predeterminada do produto, com a qualidade especificada. Ou seja, criam-se novos incentivos para que os membros invistam na cooperativa em proporção ao seu uso, eliminando o problema de free rider (Cook, 1995).

As modalidades que incorporam aporte de capital externo à cooperativa podem adotar duas grandes formas:

- *Aporte de capital de uma entidade externa.* Nesse modelo, a cooperativa tem acesso a capital de investidores externos, que foi aportado em uma entidade separada da cooperativa. Em

outras palavras, o capital de investidores externos não é investido diretamente na cooperativa, mas sim em subsidiárias, entidades não operacionais, alianças estratégicas, joint ventures ou em uma corporação de capital aberto ao público, controlado pela cooperativa (modelo irlandês).

- *Cooperativa com títulos de investimento.* Esse modelo introduz capital de investidores externos diretamente na cooperativa através de ações ordinárias sem direito a voto ou ações preferenciais. As ações emitidas aos investidores externos podem receber remuneração fixa ou variável.

No entanto, essas novas formas de organização cooperativa supõem mudanças na forma de gestão e direção. Um estudo recente do cooperativismo agrícola dos 27 Estados membros da União Europeia indica que o rendimento da cooperativa depende da sua estrutura profissional e da sua política em relação à composição do conselho de direção e seus incentivos. Nesse sentido, indica que as características típicas das cooperativas profissionais são:

- contar com um sistema de votos proporcional
- contar com uma gestão profissional
- contar com um órgão de controle interno ou de supervisão, incluindo pessoas externas
- a escolha dos representantes se apoia na sua capacidade, em seu conhecimento do produto, e não tanto em seu nível de representatividade regional

Em um contexto de fortes mudanças na produção agrícola do país, um trabalho realizado pelas Cooperativas Agrárias Federadas do Uruguai (CAF) identifica um conjunto de inovações implementadas pelas cooperativas de grãos que também podem ser configuradas como estratégias:

- A organização do trabalho em rede para incorporar inovações em aspectos tecnológicos e de apropriação de valor. Tal seria o caso do Grupo Trigo, que é uma aliança de um conjunto de cooperativas agrícolas com o Instituto Nacional de Investigações Agropecuárias (INIA) para a geração e o desenvolvimento de variedades de trigo.
- A redefinição da estratégia de desenvolvimento a partir de mudanças organizacionais que permitam atender a novas alternativas comerciais ou à diversificação de serviços.

- A fusão de cooperativas como forma de ganhar em capacidade competitiva frente a grandes empresas no mercado de grãos. É o caso da COPAGRAN.
- As alianças com empresas não cooperativas para aproveitar vantagens comparativas e para possibilitar e diminuir o risco de investimentos em expansão.

6.2. Algumas definições básicas. Marco conceitual

Para dar um contexto conceitual ao plano de negócios de uma cooperativa, é necessário estabelecer e definir alguns aspectos que compõem a visão estratégica nas atividades econômicas.

Nesse sentido, é comum escutar que as cooperativas (empresas) têm seu espaço econômico quando os mercados não funcionam bem, ou seja, que não dão o valor adequado a bens e serviços desenvolvidos pelos produtores.

O papel das cooperativas é uma questão que vivem todas as empresas, sejam cooperativas ou não, quando compreende-se que o mercado não está distribuindo bem os recursos.

No mecanismo de mercado, o sistema de preços é o que orienta (de forma descentralizada) as necessidades e oportunidades da distribuição de recursos; na empresa, o princípio de organização é diferente, já que, através da hierarquia, a autoridade realiza a redistribuição de recursos.

Williamson investiga as razões para a origem das empresas e seu posterior crescimento como resposta às decisões do mercado. Para isso, define uma unidade de análise que é a transação (definida como qualquer transformação entre unidades tecnologicamente separadas). Em razão das características da transação, haverá mais espaço para a organização empresarial (seja cooperativa ou não) ou para a distribuição de recursos pelo mercado.

As características das transações são definidas por:

- como a informação é distribuída (plenitude e simetria);
- especificidade dos ativos (gerais versus específicos);
- frequência com que a transação ocorre (alta ou baixa).

Assim, denominam-se *transações simples* àquelas em que a distribuição de informação é completa, os ativos são gerais e de baixa frequência.

As *transações complexas* são aquelas em que a distribuição da informação é incompleta e assimétrica, os ativos envolvidos são específicos e a frequência da transação é alta.

Outro conceito-chave é o dos contratos. São acordos voluntários sobre os termos em que uma transação vai acontecer.

- Os *contratos completos* antecipariam tudo o que pode acontecer em uma transação e os passos a serem dados em cada caso.
- Os *contratos incompletos* seriam um marco geral que viria acompanhado de um sistema de governo (mecanismo de decisão no caso de cenários não previstos no marco geral).

Williamson vincula a solução de empresa (versus mercado) ao predomínio de contratos incompletos e à de mercado (versus empresa) ao predomínio de contratos completos em uma relação de transação.

Os *custos de transação* são todos aqueles associados com a concretização de uma transação:

- informação insuficiente relacionada com os termos da transação;
- busca do melhor preço;
- negociação, monitoramento e garantias de cumprimento do contrato;
- transmissão de informação.

Os custos de transação são os custos de fazer com que o sistema funcione, são custos de coordenação e motivação. Distinguem-se e são considerados os custos de transação *ex ante* e *ex post*.

Os custos *ex ante* são aqueles que acontecem ao preparar e negociar os acordos. Eles variam de acordo com a concepção do bem ou serviço que será produzido.

Os custos *ex post* incluem os de instalação e operação da estrutura de governo à qual se atribui o monitoramento e em que são canalizadas as disputas; os custos de negociação originados pelos ajustes (ou sua ausência) e os custos para garantia dos compromissos» (Williamson, 1985, p. 388).

Assim, os custos *ex ante* estão relacionados com a redação, negociação e com as garantias do acordo; os *ex post* incluem custos de administração por disputas legais e custos de garantia de compromissos.

Vejamos um exemplo: operação de cordeiro pesado

As cooperativas (CLU, Central Ovina Uruguiaia, na sigla em espanhol), com produtores sócios com ovinos em sua exploração desenvolveram, junto ao INAC (Instituto Nacional da Carne), o SUL (Secretariado Uruguiaio da Lã) e firmas frigoríficas particulares, o negócio do cordeiro pesado para exportação. Os produtores de cordeiros deviam utilizar determinadas raças para dar a forma ao animal de modo a cumprir as especificações do INAC. Eles mesmos, ou outros produtores que compravam deles, deviam engordar os animais e dar a eles a terminação (cobertura de gordura) e o peso especificados no contrato. O contrato

era assinado entre o produtor e o frigorífico e continha as especificações do INAC e a supervisão e controle de campo do SUL. Uma vez que o cordeiro cumpria com a certificação do SUL, podia ser vendido ao frigorífico.

As carcaças consideradas de primeira são de um peso de entre 13,1 e 24 kg em segunda balança. Têm uma conformação superior ou de primeira e uma terminação moderada ou abundante. Esse processo, que gera valor e permite que o produtor e sua organização o capture, funcionou com sucesso. Apesar de ter custos de transação altos, eles estavam bem resolvidos e permitiam incorporar valor a um bem, o cordeiro comum, com pouco valor agregado e que só entrava no mercado interno.

A *coordenação vertical* se refere às diversas maneiras em que podem ser sincronizadas as atividades de geração de valor em uma cadeia agroindustrial.

Há uma faixa de graus de controle na coordenação, que vai desde transações de mercado até a integração vertical.

A eficiência de diferentes formas de coordenação é avaliada através dos custos totais de produção e transação associados a cada uma.

Espectro estratégico: as opções para desenvolver planos de negócios específicos são apresentadas a partir das diferentes diretrizes estratégicas da empresa:

- *Externo*: é coordenado acordado com distribuidores, provedores, representantes de vendas.
- *Empresa estendida*: existe uma associação, divide-se o capital. Nesse caso, temos as alianças estratégicas, franquias, joint ventures.
- *Interno*: expansão interna, a empresa é responsável pelo negócio. Nesse caso temos as fusões, aquisições, subsidiárias.

A estratégia a ser seguida pela empresa dependerá da relação custo/benefício e da ponderação do risco associado.

6.2.1. Vantagens competitivas baseadas na empresa

As relações entre elos da cadeia são governadas mediante intercâmbios de mercado. As empresas, competindo no mercado, atingem altas especializações e assim consolidam as necessidades de vários clientes e alcançam economias de escala. Exploram sua experiência trabalhando para vários clientes e conseguem economias de aprendizado.

Se o mercado for suficientemente competitivo, o especialista deveria passar ao cliente, ainda que seja parte dos seus menores custos. A relação de mercado entre participantes de uma cadeia fomenta uma atitude de transação. O que uma empresa obtiver da relação depende do seu poder de negociação.

A coordenação é especialmente importante no processo cujas etapas necessitam se relacionar umas com outras de forma precisa para alcançar valor econômico.

Quando pequenos erros na sincronização ou nas especificações de um componente ou tarefa tiver como resultado custos elevados, o cliente pode considerar mais conveniente atingir um maior grau de controle sobre o processo que o permitido pelo mercado.

No exemplo da operação do cordeiro pesado, a relação que opera em última instância é a do produtor de engorda de cordeiros e o frigorífico. Este tem um papel dominante na cadeia de valor que estabelece o preço, mas a disponibilidade de informação faz com que ele copie de forma fiel o preço internacional e/ou os negócios feitos no exterior.

Mas existem e existiram problemas de coordenação, já que, quando o produtor tinha a mercadoria pronta para embarcar ao frigorífico e já havia sido obtida a certificação, o frigorífico não concedia entrada, porque lhe convinha matar vacas, e não ovinos. Quando o preço do gado bovino aumentava, o frigorífico dava lugar ao abate de ovinos. Isso gerava prejuízos ao produtor, que havia investido em melhoras de forragem para os ovinos e, uma vez que, pelo alto plano nutritivo que havia dado a eles, chegaram ao peso e conformação requeridos, devia mantê-los, o que elevava os custos de forma significativa. A Central Ovina Uruguaia (cooperativa de segundo grau) não podia fazer nada frente à posição dominante do frigorífico, que repassava o risco do gado à operação do cordeiro pesado. Foi assim que a CLU estudou a possibilidade de realizar o abate dos cordeiros alugando fábricas frigoríficas, para melhorar sua posição negociadora no mercado. Dessa forma, não houve problemas no preço nem na qualidade do produto e houve decréscimos no tempo em que se efetivava sua entrega.

6.2.2. *Vantagens competitivas baseadas na cadeia de valor*

A única base sólida para superar os competidores tem como origem atender as necessidades do cliente melhor que os competidores.

Toda empresa é cliente e provedora ao mesmo tempo. Para que uma empresa possa entregar maior valor aos seus clientes, deve receber maior valor dos seus provedores.

Na medida em que um produto deixa de ser uma commodity e começa a se diferenciar em uma marca, é necessário contar com uniformidade e consistência nos atributos do produto.

Uma melhor coordenação na cadeia pode permitir melhoras na qualidade e ter como resultado menores custos de processamento quando uma porção significativa desses custos e atributos de qualidade é controlável na etapa de produção. Ninguém pode diferenciar seus produtos o suficiente sem a colaboração dos provedores. Ninguém pode baixar seus custos o suficiente, ou reduzir seu ciclo de produção e obter os melhores esforços dos seus provedores, se os provedores não decidem fazer isso. Nenhuma quantia de poder de negociação possa conseguir esses benefícios, que só podem ser obtidos em um ambiente de confiança e compromisso mútuo.

Cada empresa na cadeia conta com capacidade de inovação dentro do seu âmbito de experiência. Um cliente que administre efetivamente os custos e alavanque toda a criatividade potencial das empresas integrantes da cadeia constrói para si uma vantagem competitiva mais do que significativa.

Uma boa parte da vantagem das organizações de sucesso não acontece por inovações na tecnologia de produção, mas sim por inovações em estruturas organizacionais e, sobretudo, por conta do ajuste entre a estrutura organizacional e a estratégia. Isso faz com que muitas organizações cooperativas, quando desenvolvem determinados negócios, devam assumir formatos organizacionais, jurídicos e econômicos diferentes da empresa cooperativa.

6.2.3. *Articulação vertical*

O articulador da cadeia tende a ser um participante de uma etapa em que são verificadas significativas economias de escala e em que se agrega uma proporção importante do valor total da cadeia.

Os incentivos para articular as diferentes atividades da cadeia mediante integração ou mediante contratos incluem:

a. *Redução de custos de transação*

A articulação da cadeia mediante contratos e integração vertical oferece incentivos para reduzir custos de transação associados com:

Especificidade de ativos. Os processos de produção com um elevado conteúdo técnico tendem a requerer o uso de ativos específicos. Um ativo específico é aquele que perderia muito do seu valor se fosse empregado em uma atividade diferente daquela para a qual foi concebido. À medida que aumenta a especificidade técnica do ativo, há menos compradores potenciais para o produto obtido, razão pela qual aumenta a vulnerabilidade de uma parte frente a condutas oportunistas da contraparte em uma transação.

Vejamos um exemplo: feedlot cooperativo

Uma cooperativa realiza o investimento em um curral de engorda (feedlot), o que implica a instalação de currais para confinar o gado e dar-lhe de comer com máquinas específicas (mixer). Desse modo, pode realizar a terminação de novilhos, a engorda final com determinadas características que o frigorífico está disposto a premiar com o pagamento de uma bonificação devido aos atributos do produto (a maciez e o tipo de gordura depositada na carne).

Os produtores, em vez de engordar os novilhos em seus campos, enviam os animais

ao feedlot e este lhes cobra pelo serviço de alimentação e estadia um determinado preço por cada quilo que o animal aumenta durante sua estadia. A cooperativa negocia com o frigorífico o preço e as entregas de novilhos gordos de vários produtores. O produtor ganha se os custos (comida e estadia) são menores do que o preço pago pelo frigorífico no momento de enviar o gado às suas instalações para o abate, e também ganha «aumentando» seu campo, já que em vez desses animais que enviou ao feedlot pode colocar mais animais menores e de não tão altos requerimentos nutritivos. Pois bem, essa experiência teve sucesso relativo, já que, quando houve problemas nos mercados por queda abrupta de preços em nível internacional e baixa colocação da produção de carne de boi, o frigorífico repassou os preços à cooperativa, e ela, aos produtores. Isso lhes ocasionou altas perdas econômicas, o que levou a que os produtores não enviassem mais animais, e a cooperativa termina arrendando as instalações do feedlot a um frigorífico a um preço muito conveniente para ele. O benefício era para toda a cadeia de valor, mas os riscos se concentravam em um só elo.

Custos de medição e classificação. Os produtos biológicos têm em general atributos de qualidade variáveis, o que implica que em uma transação se requeira sua classificação para determinar seu valor. Qualquer imprecisão no mecanismo de determinação do valor pode significar uma redistribuição de rendas não associada ao valor aportado. A possibilidade de ser vítima de uma conduta oportunista gera um prejuízo social, porque faz com que não se realizem algumas transações potencialmente vantajosas. Os contratos têm por objetivo colocar limites ao que se considera uma conduta aceitável. A integração vertical tem por objetivo evitar condutas oportunistas quando o problema de coordenação parece difícil de ser solucionado por outras vias.

As partes em uma transação podem ter diferentes níveis de informação necessária para determinar se os termos da transação são aceitáveis ou se os termos acordados estão sendo cumpridos. Quando a infor-

mação sobre a qualidade do produto é cara ou difícil de obter, o provedor tem um incentivo para entregar uma mistura de produto de baixa e de alta qualidade ao mesmo preço. A uniformidade da matéria-prima ajuda a reduzir os custos de processamento e satisfazer as demandas específicas dos clientes. Se a qualidade for um atributo que pode ser controlado pelo produtor, pode-se reduzir o custo de medição e classificação adotando um método de coordenação que ofereça os incentivos corretos.

À medida que aumenta a incerteza sobre o valor do produto, há um maior incentivo para organizar as transações mediante contratos ou integração vertical, a fim de evitar condutas oportunistas que explorem dificuldades de medição e classificação.

Vejamos um exemplo de venda conjunta de carneiros

Grupos de produtores de pequeno tamanho se associam para vender sua produção de carneiros de forma conjunta. Desse modo conseguem reunir invernadores para melhorar a quantidade oferecida. O problema é que as qualidades dos carneiros não são as mesmas, já que os rodeios de cria dos produtores têm características de qualidades diferentes. Se o grupo de produtores não realizar uma classificação adequada dos carneiros, o invernador não terá mais remédio senão pagar o menor preço possível para se cobrir de mau desempenho por uma parte deles. A queda do preço implica que os produtores não captam o valor adequado e é destruída parte do valor gerado pela incerteza criada pela venda conjunta com qualidades díspares. Se for realizada a classificação por raça, estado e peso dos carneiros, o invernador poderá pagar um melhor preço, pela baixa incerteza que implica a transação.

a. Garantir a provisão de matéria-prima

É a colocação do produto. Ao contratar ou ao se integrar verticalmente, um processador aumenta a probabilidade de garantir para si um fluxo de matéria-prima que evite a saturação ou subutilização de instalações, especialmente se os contratos de abastecimento são de longo prazo. Um produtor grande também tem um incentivo para buscar um contrato a longo prazo que lhe permita colocar uma parte importante da sua produção.

b. Redução de risco de produção e preços

Um produtor individual que enfrenta um risco elevado tem incentivos para reduzir a oferta para abaixo do ideal em maior medida quando o processo de produção requer usar ou produzir ativos específicos. O custo de administrar o risco diminui quando ele é assumido pela parte que contar com maior grau de controle sobre os resultados finais do processo, ou que contar com uma base diversificada de atividades, ou com uma base de acionistas diversificados.

c. Diminuição de necessidades de financiamento

Ao reduzir o risco de produção e preço ao produtor, os contratos podem contribuir para reduzir obstáculos à decisão de investir e aumentar o fluxo de recursos ao setor produtor quando a necessidade de recursos é significativa. Os contratos também podem reduzir a carga financeira de cada parte e aumentar a coespecialização de ativos (cada parte investe em ativos específicos que contribuem para consolidar a relação).

d. Poder de mercado

As empresas podem crescer em uma etapa da cadeia para além do ponto necessário para atingir economias de escala, com o objetivo de aumentar sua influência em outras etapas da cadeia. Ao retirar oferta e

demanda de mercados competitivos, os contratos são uma alternativa que tem por objetivo alcançar essa meta com um requerimento de investimento significativamente menor do que a integração vertical.

6.2.4. Organização das transações

Williamson propõe diferentes mecanismos para que sejam realizadas as transações de modo que elas permitam gerar e se apropriar do valor produzido pelos diferentes agentes econômicos.

Em um processo de produção que requer ativos genéricos e sua frequência é contínua, o melhor mecanismo de transação é o de mercado, onde o preço tem a governabilidade. Mas se o processo de produção for muito especializado e requer ativos específicos e for realizado de forma frequente, o melhor é a integração vertical das unidades de produção, já que o risco se torna muito alto pela via do mercado.

Quando a especificidade dos ativos é baixa e não há muitas oportunidades para agir de forma oportunista, o intercâmbio através do mercado costuma ser mais eficiente, não só do ponto de vista da eficiência técnica senão também do ponto de vista da eficiência de transação. As empresas independentes podem ter mais incentivos para inovar e controlar custos que as empresas controladas ou as unidades de negócios de uma empresa integrada. Em situações de intercâmbio em que intervêm ativos específicos em um contexto de incerteza que leva à formulação de contratos incompletos, aos riscos próprios da transação, é necessário acrescentar o risco proveniente da possibilidade de uma conduta oportunista de alguma das partes.

A forma de organização da transação escolhida deveria tender a mitigar a possibilidade de uma conduta oportunista.

O quadro a seguir resume as diferentes situações.

Tipo de ativo Frequência de transação	Genérico	Diferenciado	Especializado
Ocasional	Mercado		Contratos con arbitragem
Frequente	Mercado	Contrato com incentivos	Integração vertical/ alianças

6.3. Modelo e plano de negócios

6.3.1. Modelo de negócio

Tradicionalmente o que se conhece como *modelo de negócio* corresponde ao modelo estratégico elaborado por Michael Porter¹. Conforme esse modelo, para que uma empresa seja eficiente, é indispensável que seja capaz de criar valor agregado. A análise se baseia na articulação das cinco forças (de Porter), que definem a intensidade da competição enfrentada por uma empresa. Essas forças são concebidas como *microambiente*, com o objetivo de enfrentá-las com as forças que afetam o macroambiente. Na verdade, o que o modelo propõe é que essas cinco forças são as que operam no ambiente imediato de uma organização e afetam sua habilidade de satisfazer seus clientes e obter rentabilidade. O modelo estabelece um marco para analisar o nível de competição dentro de uma indústria, e assim poder desenvolver uma estratégia de negócio.

Levando em conta que o propósito deste MANUAL também é apoiar os empreendimentos de organizações produtivas do Chile (entre elas, as cooperativas), a seguir vamos nos referir a uma metodologia (CANVAS) que está em uso e que é promovida por instituições de cooperação para empreendimentos individuais e associativos.

Assim, há a suposição de que, para que o negócio de uma empresa possa criar valor, é recomendável que use a metodologia CANVAS, como uma ferramenta para chegar a um modelo de negócio ideal. Há coincidência em que para conseguir isso, além do mais, é necessário contar com a participação de um grupo de trabalho interdisciplinar em que se combinem habilidades analíticas e pensamentos criativos. Esse novo paradigma para fazer negócios supõe o uso dessa ferramenta por pessoas que tomam decisões estratégicas, para promover novos negócios, criar empresas ou agregar valor ao que já existe.

A metodologia CANVAS permite «detectar, com lógica de sistemas, os elementos que geram valor ao negócio. Consiste em dividir o projeto em nove módulos básicos que explicam o processo de como uma empresa gera renda. Esses nove blocos interagem entre si para obter como resultado diferentes formas de fazer com que uma empresa seja rentável. Como resultado do anteriormente mencionado, clarificam-se os canais de distribuição e as relações entre as partes, determinam-se os benefícios e rendas e são especificados os recursos e atividades essenciais que determinam os custos mais importantes. Finalmente, podem ser determinadas as alianças necessárias para funcionar»². A metodologia CANVAS supõe a existência de uma proposta de valor, que deve ser comunicada aos potenciais clientes. Isso implicará a necessária disponibilidade de recursos e obrigará o estabelecimento de relações com agentes externos e internos. Assim, depois,

1. Michael Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.

2. Definição de Alexander Osterwalder.

desenvolvem-se cada um dos nove módulos que a metodologia contempla: i) segmentos de clientes; ii) propostas de valor; iii) canais; iv) relação com o cliente; v) fontes de renda; vi) recursos-chave; vii) atividades-chave; viii) associações-chave; e ix) estrutura de custos.

Uma explicação mais detalhada dessa metodologia é oferecida no apêndice 6.4 deste capítulo.

6.3.2. O plano de negócios e seus conteúdos

Sem precisar chegar ao esquematismo conceitual, uma estrutura como a que se sugere a seguir pode ajudar a oferecer uma proposta de negócios de acordo com uma sequência lógica de raciocínio.

1. Resumo executivo
2. Objetivos da proposta
3. Responsáveis e patrocinadores
4. Análise de mercado
5. Estudo técnico
6. Estudo organizacional
7. Plano de operações
8. Análise de alternativas de financiamento
9. Fluxo de fundos e resultados financeiros projetados
10. Avaliação de riscos
11. Plano de contingência
12. Sistemas de controle de gestão
13. Anexos

1. Resumo executivo

O resumo executivo é o instrumento de venda da proposta de negócios. O avaliador de uma proposta, entre tantas, deve poder inferir, a partir de uma avaliação rápida, se vale a pena dedicar tempo, esforço e possivelmente recursos adicionais para considerar a proposta com atenção.

Idealmente, não deveriam ser necessárias mais de três páginas para despertar o interesse de um potencial interessado na proposta. Se o resumo executivo termina não sendo convincente, é difícil conseguir uma segunda oportunidade de atrair a atenção. É essencial,

então, que o resumo transmita de forma concisa e clara o valor da oportunidade de negócios detectada: apesar de ser incluído no começo da proposta, o resumo executivo é a última seção a ser redigida. É feito depois de que haja sido amadurecida a proposta detalhada no corpo principal do plano de negócios.

O resumo executivo está centralizado nas características que fazem supor que a oportunidade detectada agrega valor, mais do que no procedimento empregado na análise. Não devem ser incluídos os detalhes, mas sim os argumentos, as cifras e gráficos-chave que permitam apreciar o grau de sustentação de uma proposta.

A metodologia utilizada e a informação de detalhe são incluídas no corpo principal do plano de negócios e nos anexos da proposta. Ali ficam disponíveis para serem consultadas no caso de que quem tenha lido o resumo executivo considere que a proposta tem méritos para ser avaliada com maior atenção.

Abaixo, um esquema modelo de conteúdos do resumo executivo:

- Situação de partida.
- Oportunidade de negócios detectada.
- Ações e etapas necessárias para concretizar a proposta.
- Valor e cronograma de recursos a serem comprometidos.
- Retorno esperado.
- Riscos a assumir.
- Fontes de financiamento da proposta.
- Valor e oportunidade de dividendos projetados.
- Previsão de contingências

Pode-se ver um exemplo de resumo executivo nos anexos deste manual.

2. Objetivos da proposta

O objetivo genérico de uma proposta de negócios é gerar e capturar valor econômico para a empresa. Compreende-se por valor econômico a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o custo de colocar o pro-

duto ou serviço à disposição do cliente. Compreende-se por captura de valor econômico a diferença entre o preço que o cliente está disposto a pagar e o custo de colocar o produto ou serviço à disposição do cliente. A diferença entre geração de valor e captura de valor não é um detalhe. Não é possível capturar valor econômico se não foi feito algo para gerá-lo, mas de nada serve gerar valor econômico se a empresa não pode capturar pelo menos uma parte desse valor para obter um retorno razoável sobre o esforço aplicado e o risco assumido.

A definição clara dos objetivos específicos e expectativas dos integrantes de um grupo permite focalizar os esforços e evitar mal-entendidos posteriores.

As perguntas que podem ser feitas sobre isso incluem as seguintes:

- Quais são os objetivos estratégicos do grupo?
- Que perfil competitivo deveria ser alcançado para estar em posição de ganhar em um prazo de três a cinco anos? Estão sendo considerados também os requerimentos de curto prazo?
- Que tendências são reconhecidas como geradores de uma oportunidade de criar valor e que tendências representam uma potencial erosão de valor?
- Quais são as maiores forças e fraquezas próprias, comparadas com as dos competidores do grupo?
- Que eventos ou ações podem prejudicar o plano de modo crítico? Que alternativas podem amenizar ou deter esse dano?
- As avaliações são realistas?

Os incentivos econômicos para articular as diferentes atividades de uma cadeia agroindustrial mediante grupos definidos por vínculos contratuais ou associativos incluem:

- Redução de custos de transação.
- Redução de riscos de preço e produção.
- Redução de necessidades de financiamento.
- Melhorar a posição dos integrantes para aproveitar uma oportunidade de mercado.

As possibilidades de agregar valor econômico em uma ou mais dessas áreas mediante uma articulação contratual ou associativa serão específicas do produto, da tecnologia e do segmento de mercado a atender.

3. Responsáveis e patrocinadores

Quem avalia financiar ou participar de uma oportunidade de negócios sabe que não é a mesma coisa emitir um juízo sobre a solidez e qualidade intelectual de um plano de negócios e tomar a decisão de confiar recursos a terceiros para implantar a proposta.

Para que uma proposta que parece atraente no papel seja atraente de fato, é necessária integridade e capacidade de implementação. Daí a importância que tem para muitos potenciais investidores ou financistas conhecer *quem* está por trás da proposta, inclusive antes de avaliá-la com atenção.

Nessa seção deveriam ser apresentados todos os antecedentes verificáveis que sirvam para que um terceiro possa formar uma opinião sobre a solvência técnica, comercial e gerencial dos responsáveis e patrocinadores.

4. Análise de mercado

Em geral é mais efetivo ser um jogador «na multidão», no jogo correto, do que ser um jogador de destaque no jogo errado. Obviamente, quem está em condições de capturar maior valor econômico é um jogador de destaque no jogo correto.

A análise de mercado tem por objetivo identificar o jogo correto, o plano de negócios tem por objetivo se destacar no jogo correto.

Em uma análise de mercado, avaliam-se tendências nas variáveis de oferta, demanda e pressão competitiva de diferentes segmentos do mercado, com o objetivo de identificar os segmentos/canais /clientes potencialmente mais atraentes em relação aos recursos com que o grupo conta ou que está em condições de desenvolver.

Uma boa identificação de segmento/clientes a servir aumenta as probabilidades de *jogar o jogo certo*, ajuda na definição da dimensão do empreendimento,

orienta sobre os atributos de qualidade do produto a atingir e oferece os fundamentos para conceber um plano de comercialização.

5. Estudo técnico

No estudo técnico, avaliam-se as opções tecnológicas disponíveis, a fim de identificar o modo de alcançar os atributos requeridos de produto ao menor custo de investimento, operação, substituição e administração. Incluem-se nessa análise tanto matérias-primas como equipamentos e procedimentos.

A partir da avaliação das vantagens e desvantagens de cada alternativa tecnológica considerada, será feita a escolha de uma alternativa que servirá de base para o cálculo de cronograma de investimentos, custos iniciais, custos de operação e necessidades de capital de giro da proposta.

6. Plano operacional

O plano operacional deve prever os recursos para atingir os objetivos do grupo. Esse plano define os mecanismos de engrenagem das atividades das empresas integrantes e estabelece os sistemas de liderança, responsabilidade e controle das atividades.

Fatores a serem considerados em um plano de operações:

- Objetivos e metas mensuráveis e com prazos definidos.
- Plano de comercialização com projeção de vendas.
- Especificações de qualidade de produto e procedimentos operacionais.
- Plano de produção e abastecimento.
- Responsabilidades operacionais e administrativas de cada integrante.
- Serviços de apoio terceirizados.
- Cronograma de implementação.

A seguinte lista é um exemplo do tipo de pergun-

tas que surgem naturalmente à medida que se avança na concepção do plano de operação e que deverão ser amadurecidas e incluídas nas seções correspondentes para finalizar uma proposta:

- ¿Quem investe efetivo e quanto?
- Quem investe tempo e quanto?
- Que medidas e procedimentos serão adotados de forma individual e conjunta, que tendem à redução de custos de produção, logística e processamento?
- Que medidas e procedimentos serão adotados de forma individual e conjunta para garantir a obtenção dos atributos de qualidade necessários?
- Quem recebe direitos para tomar decisões comerciais?
- Quem recebe direitos para elaborar produtos e dispor de subprodutos?
- Quem recebe direitos para efetuar investimentos em ativos fixos ou contratar serviços relacionados a atividades do grupo?
- Quem é responsável por metas específicas?
- O que será feito no caso de que sejam necessários aportes de fundos adicionais?
- Que normas governamentais e fiscais devem ser consideradas?
- Como serão divididos os benefícios fiscais ou financeiros?
- Como serão divididos os lucros (ou perdas)?
- Que tratamento será dado a informações confidenciais?
- Que produtos serão incluídos ou excluídos de forma explícita?
- Qual é o prazo de duração das atividades contempladas no projeto?

Uma vez alcançada uma definição das funções operacionais, é mais fácil considerar questões relativas a estrutura organizacional, forma legal, redação de contratos e aspectos tributários.

7. Estudo organizacional

Os planos de negócios associativos têm maiores possibilidades de serem implantados de forma adequada se é dedicado tempo suficiente para definir as estruturas e procedimentos de governo e gerenciamento que sejam mais funcionais para os objetivos desejados pelo grupo.

Entre os procedimentos a definir estão incluídos:

- Procedimentos para determinar preços, pagamentos e ordens de compra.
- Procedimentos de controle e registro de informação.
- Procedimentos de resolução de controvérsias.

O estudo organizacional oferece as bases para fazer estimativas de necessidades de equipe administrativa, gerencial e de direção, para definir que tarefas serão terceirizadas e detalhar os requerimentos em termos de infraestrutura e sistemas de informação.

A consideração (e quantificação) desses aspectos são fundamentais para estimar gastos de administração e estrutura.

Com o objetivo de alcançar resultados em empreendimentos associativos, é necessário obter e manter a coordenação e motivação dos integrantes. Se o vínculo entre as partes será regulado mediante contratos, é necessário dedicar esforço suficiente para fazer esses contratos, com o objetivo de alinhar os incentivos das partes em função dos objetivos do grupo. O detalhamento dos contratos-modelo que regularem as relações entre os integrantes do grupo deveria ser incluído para avaliação nos anexos do plano de negócios.

Em *empreendimentos associativos simples* pode ser suficiente regular a relação entre os integrantes mediante contratos com incentivos adequadamente previstos.

Em *empreendimentos associativos de maior grau de complexidade*, à regulação das relações entre os membros mediante contratos com incentivos, acrescenta-se a necessidade de supervisionar as atividades, por exemplo, através de um comitê de acompanhamento. As

funções desse comitê consistem em manter uma condição de lucro mútuo para os integrantes.

Em relação à *forma jurídica do grupo*, a recomendação geral é avaliar alternativas e adotar a figura mais simples sob a qual possam ser alcançados os objetivos da agrupação, limitando ao mesmo tempo a responsabilidade patrimonial dos integrantes. Se um contrato entre partes é suficiente para atingir os objetivos propostos, é preferível estruturar o vínculo dessa maneira.

A escolha final da forma jurídica pode ser influenciada por efeitos tributários, mas não são só eles que devem defini-la. De todos os modos, é necessário detalhar de modo explícito o impacto dos diferentes impostos sob a forma jurídica proposta, bem como os mecanismos para calcular seu valor a partir dos fluxos de fundos gerados pelo projeto.

Todas essas considerações provavelmente exijam assessoria de diferentes graus de complexidade e outros gastos de organização, que também deveriam ser incluídos no fluxo de fundos da proposta.

8. Análise de alternativas de financiamento

Nessa seção, é conveniente fazer um levantamento das condições (prazos, taxas, calendário de amortização) das diversas fontes de financiamento eventualmente disponíveis para financiar o desenvolvimento da proposta em suas diversas etapas, distinguindo entre financiamento de capital de investimento e financiamento operacional.

Devem ser identificados valores e momentos aproximados de disponibilidade das diversas fontes de financiamento: aportes dos investidores (por investidor), empréstimos financeiros e benefícios (subsídios, isenções tributárias etc.).

9. Fluxo de fundos e projeções financeiras

Um potencial investidor ou financista pode ficar impressionado positivamente pela solidez dos argumentos apresentados nas seções anteriores, mas dirigirá seu olhar ao fluxo de fundos e às suposições que o mantêm para avaliar em que medida as ações propostas contribuem efetivamente para capturar valor econômico.

O trabalho desenvolvido em seções anteriores deveria ajudar a definir com precisão os mecanismos que o grupo vai utilizar para gerar e captar valor econômico.

Uma vez definidos o quê, como, quanto, onde e quem da proposta, é bastante simples estabelecer um preço para cada um desses elementos e organizá-los sistematicamente em termos de entradas e saídas de recursos ao longo do tempo.

O fluxo de fundos é, então, a tradução em termos financeiros de uma proposta de negócios.

Há algumas variações na concepção do fluxo de fundos, de acordo com o que se queira avaliar:

- a. Fluxo de fundos para calcular a rentabilidade do projeto puro.
- b. Fluxo de fundos para calcular a rentabilidade dos investidores.

Nos dois casos, é importante calcular os fundos livres gerados em cada período, razão pela qual é necessário considerar os efeitos tributários.

O *fluxo de fundos do projeto puro* (independentemente da forma escolhida para financiá-lo) é a base para o cálculo do *valor atualizado bruto*, que dá uma ideia do valor econômico da proposta, e da taxa interna de retorno, que dá uma ideia da rentabilidade média por período do capital investido.

Caso o projeto esteja incluído em uma empresa em funcionamento, o mérito da proposta é avaliado a partir da comparação das situações: *com projeto versus sem projeto*.

A partir do fato de contar com um fluxo de fundos do projeto puro, é possível analisar a estrutura de financiamento. É necessário comprovar que o projeto é financiável a partir de fundos próprios, de benefícios e de empréstimos cujo serviço possa ser atendido em tempo e forma com uma margem de segurança razoável.

O *fluxo de fundos para fazer uma estimativa da rentabilidade dos investimentos* incorpora o efeito da estrutura de financiamento proposta e tem por objetivo estimar o retorno sobre os fundos próprios aportados. Partindo do fluxo de fundos do projeto puro, acrescentam-se como uma *entrada* os recursos por benefícios e empréstimos obtidos e são descontados pagamentos de amortizações de capital e juros sobre esses empréstimos nos momentos correspondentes, com o fim de obter um saldo que reflita nos fundos efetivamente aportados e efetivamente disponíveis para os investidores.

10. Avaliação de riscos

Um planejamento deficiente aumenta os riscos de qualquer empreendimento. A avaliação de riscos implica adotar uma posição de saudável ceticismo para aumentar as probabilidades de chegar depois a uma síntese realista. Alguns dos riscos detectados servirão para melhorar a proposta original.

- *Risco de mercado*: Que fatores fazem pensar que o mercado oferecerá oportunidades para sustentar o crescimento do grupo? Que fatores poderiam desencadear uma evolução negativa das oportunidades comerciais?
- *Risco tecnológico*: Há razões para supor que haverá desenvolvimentos tecnológicos que tornem obsoleta a própria tecnologia? As margens obtidas com a tecnologia proposta são suficientes para suportar uma queda contínua de preços?
- *Risco de conclusão*: Há antecedentes de projetos, formas organizacionais ou tecnologias suficientemente parecidas para garantir que o projeto funcionará de acordo com o planejado?
- *Risco societário*: As empresas vinculadas são suficientemente fortes do ponto de vista financeiro para suportar as pressões competitivas? Quais são as circunstâncias que podem levar algum integrante a retirar recursos ou o compromisso com o grupo? Foram feitas previsões para superar essas dificuldades potenciais?
- *Risco administrativo*: Há uma equipe adequada para realizar o projeto? É possível obter recursos em tempo e custo adequado?

- *Risco político:* Há normas governamentais atuais ou previsíveis que possam interferir no sucesso do projeto? As aprovações necessárias serão obtidas?
- *Risco de abastecimento:* Que circunstâncias podem afetar o abastecimento regular por parte dos integrantes? Qual é a probabilidade de que isso aconteça? Há fontes de abastecimento alternativo viáveis? Os integrantes terão os suficientes recursos financeiros, humanos e intelectuais?
- *Risco de capital:* Quais são as circunstâncias que podem levar à perda do investimento marginal e total, e qual é a probabilidade de que isso aconteça? Qual é o risco de que o valor do projeto mude por conta da inflação, taxas de câmbio ou mudanças fiscais?
- *Risco de financiamento:* Qual é o risco de não contar com financiamento adequado em prazos e condições durante a etapa de maior vulnerabilidade do projeto? Quais são as consequências da potencial insolvência de algum dos integrantes do grupo?

Um enfoque recomendado indica começar as atividades do grupo expondo-o à menor quantidade possível de riscos e acrescentar fontes de risco e complexidade de forma gradual à medida que se obtenham resultados de sucesso em etapas anteriores.

O grupo deve tentar minimizar os riscos mútuos ao mesmo tempo em que maximizam os lucros mútuos. Os riscos são medidos em relação com as recompensas esperadas.

Com o fim de facilitar a ponderação dos riscos, é conveniente incluir uma análise de sensibilidade dos resultados financeiros da proposta frente a mudanças em algumas das variáveis-chave, ou considerar o impacto simultâneo de várias fontes de risco mediante uma análise de simulação Montecarlo, que permita calcular resultado esperado, variabilidade do resultado e probabilidade de superar limites críticos.

11. Planejamento de contingências

Prever contingências não implica somente incluir cláusulas com procedimentos para finalizar o vínculo entre o grupo e algum dos seus integrantes. É mais importante discutir as circunstâncias que poderiam levar a uma ruptura e as maneiras de evitá-la.

Um plano de contingência cumpre três funções:

- Oferece um caminho de ação previsível em caso de que as condições sejam diferentes das esperadas. Dessa maneira, ajuda a gerar confiança entre os responsáveis das empresas vinculadas.
- Permite avaliar se o plano é viável, inclusive sob circunstâncias adversas.
- Ajuda a identificar áreas em que é conveniente oferecer um maior grau de flexibilidade.

Em geral, recomenda-se desenvolver três planos: o plano operacional esperado, o plano de contingência e o plano de crise.



Foto: (C) Mantela Cavadas

Anexos

Anexo 1. Passo a passo para formação de uma cooperativa

Uma cooperativa focada na sustentabilidade tem como seu maior patrimônio pessoas comprometidas individual e coletivamente com a realização de objetivos em comum. Por tanto, é muito importante que antes de constituir uma seja feita uma análise aprofundada sobre as motivações e expectativas quanto à sociedade e a sua relevância. Isto implica conhecer se o grupo que está sendo organizado percebe ou acredita na necessidade de ter uma cooperativa; conhecer se já não existe cooperativa que poderia satisfazer as necessidades do grupo; se as pessoas envolvidas estão dispostas e possuem o capital necessário para viabilizar a iniciativa; se existe mercado, presente e futuro; se a cooperativa terá condições de contratar pessoal qualificado, entre outras questões.

De acordo com as recomendações da OCB, qualquer grupo que queria conformar uma cooperativa com fins de negócios, deve primeiramente realizar um estudo de viabilidade econômica e social do mesmo, que possa determinar a expectativa de receita, os custos envolvidos, a origem dos recursos ou financiamento para a estruturação da cooperativa. Logo, define-se o plano de negócio e proposta de estatuto¹.

Durante a constituição de uma cooperativa é indispensável consultar o sindicato e a Organização das Cooperativas do Estado, pois ele mantém uma estrutura para este fim e dispõe de profissionais capacitados para auxiliar e esclarecer dúvidas.

Para a abertura de uma cooperativa

Para a abertura de uma cooperativa se faz necessário cumprir oito etapas que podem variar de estado para estado diante das diferenças e exigências legais.

¹. OCB - <<https://www.ocb.org.br/como-montar-uma-cooperativa>>.

1. Passos preliminares

- Reunião dos interessados em constituir a cooperativa.
- Determinar os objetivos da cooperativa.
- Escolher uma comissão para tratar das providências necessárias à criação da cooperativa, com indicação de um coordenador e secretário dos trabalhos.
- Procurar o Sistema OCB/SESCOOP para solicitar as orientações necessárias à constituição da cooperativa.
- Realizar reuniões com todos os interessados em participar da cooperativa, a fim de verificar as condições necessárias para a viabilidade da cooperativa, e um dos passos é fazer o projeto de viabilidade da sociedade que se pretende constituir.
- Definir data de realização da Assembleia de Constituição da Cooperativa, com a participação de todos os interessados.
- Escolha da denominação social e o nome comercial.
- Elaborar uma proposta de Estatuto Social da cooperativa.
- Formulação da chapa dos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal.

2. Atos do processo de constituição

- Divulgação de Edital de Convocação para Assembleia Geral de Constituição.
- Assembleia Geral de Constituição deliberará sobre a seguinte Ordem do Dia:

- *Discussão e votação do Estatuto Social;*
- *Eleição do Conselho de Administração e Fiscal;*
- *Lavrar Ata de Constituição;*
- *Coletar Assinaturas;*
- *Recebimento da integralização inicial do capital social.*

3. Procedimentos para registro na junta comercial

- Após a Assembleia Geral de Constituição, torna-se necessário fazer o registro da cooperativa na Junta Comercial.
- Para obter o registro, a cooperativa deverá apresentar à Junta Comercial os seguintes documentos:
 - *Capa de processo (2 vias, sendo uma comprada em livraria, e outra impressa pela internet).*
 - *03 vias da Ata da Assembleia Geral de Constituição (assinadas por todos os fundadores);*
 - *03 vias do Estatuto social da Cooperativa (assinadas por todos os fundadores);*
 - *Declaração de desimpedimento dos conselheiros eleitos, salvo se constar na ata;*
 - *Carteira de Identidade – CI dos diretores/conselheiros (cópia autenticada);*
 - *Cadastro de Pessoa Física – CPF dos diretores/conselheiros (cópia autenticada);*
- Pagamento das taxas:
 - *Taxa de Cadastro Nacional (DARF) - código 6621*
 - *Taxa Junta Comercial*

4. Processo de inscrição no CNPJ/MF

- Ata de Constituição chancelada pela Junta Comercial Estadual (cópia autenticada).
- Estatuto Social (cópia autenticada em todas as folhas).
- Cópia da Carteira de Identidade - CI - do diretor presidente.
- Cópia do Cadastro de Pessoa Física - CPF - do diretor presidente.

- Comprovante de residência (cópia) do diretor presidente.
- Carteira profissional do Contador - CRC (cópia autenticada)

5. Processo de inscrição na prefeitura municipal

- 01 (uma) cópia do Estatuto Social.
- 01 (uma) cópia da Ata de Constituição.
- CPF (cópia) dos sócios diretores.
- Preencher FIC – Ficha de Inscrição Cadastral.
- Pagar taxa de inscrição municipal.
- Comprovante de uso do solo (na Secretaria do Planejamento).
- Numeração predial (na Secretaria do Planejamento).
- Cópia do cartão de CNPJ/MF.

6. Processo de inscrição na receita estadual

- Formulário de Atualização Cadastral (FAC) preenchido em três (02) vias.
- CNPJ (01 cópia autenticada).
- Contrato de locação ou escritura (cópia autenticada) em nome da cooperativa, com firma reconhecida do locador e locatário e número oficial retirado na prefeitura.
- CI e CPF de todos os associados.
- Comprovante de endereço da cooperativa (cópia).
- Etiqueta do contador.
- Certidão simplificada da Junta Comercial Estadual.
- IPTU (cópia).
- Requerimento padrão retirado na Secretaria da Fazenda.

7. Vistoria do serviço do corpo de bombeiros

- Solicitação de vistoria.
- Pagamento da taxa de inspeção.
- Obtenção do certificado de inspeção do Corpo de Bombeiros.

8. Registro OCB

Toda cooperativa deve registrar-se na Organização das Cooperativas de seu Estado, a fim de atender ao disposto no Artigo 107 da Lei nº 5.764/71, integrando-se ao Cooperativismo Estadual/nacional, e com isto fortalecendo o processo de autogestão do sistema. Para efetuar a filiação simultaneamente na OCB Estadual e na OCB Nacional, a cooperativa deverá apresentar os seguintes documentos:

- 02 (duas) cópias do Estatuto Social (autenticadas);
- 02 (duas) cópias do cartão CNPJ (autenticadas);
- 02 (duas) cópias da Ata da Assembleia Geral de Constituição da Cooperativa (autenticadas);
- 01 (uma) cópia do Balanço Patrimonial;
- 01 (uma) cópia dos 03 (três) últimos balancetes de Verificação.

Custos associados à abertura de uma cooperativa

De acordo com OCB/CE os custos para a abertura de uma cooperativa (taxas), podem variar de acordo com o município em qual irá se instalar, pois cada município apresenta valores e taxas diferentes. Por este motivo a tabela abaixo cita valores médios adotados no nordeste brasileiro.

Taxas	Valores (R\$)
Cadastro Nacional (DARF)	R\$ 0
Junta Comercial Estadual	R\$ 0
Inscrição Municipal	R\$ 0
Vistoria dos Bombeiros Militar	R\$ 0
Inscrição OCB	R\$ 90,00
Contribuição Cooperativa OCB* (Arrecadação anual)	R\$ 670,00
Contribuição Social OCB** (Arrecadação mensal)	R\$ 175,00 a R\$ 710,00

*Valor mínimo atual= R\$ 670,00. Base de cálculo: 0,2 % sobre o Patrimônio Líquido (Capital integralizado, reservas e fundos no exercício social do ano anterior)

**Base de cálculo: enquadramento da cooperativa na faixa de acordo com a Receitas Brutas Anual, que consta na Demonstração de Sobras e Perdas.

Anexo 2. Estudos de caso em cooperativas da agricultura familiar

Como interpretar as situações que ocorrem nos empreendimentos associativos? Os estudos de casos como metodologia de sistematização e aprendizagem do fenômeno cooperativo/associativo. Estudo de caso: COOPARAÍBA Laticínios - Estudo de caso: A castanha de caju é ouro - Estudo de caso: COOMELBA

A metodologia dos estudos de caso

Como já foi assinalado, a governança e a gestão de organizações de caráter associativo/cooperativo são complexas. Quando um técnico, ou outro agente, precisa realizar um trabalho com organizações desse tipo, é necessário levar em conta suas características particulares.

Os estudos de caso são um bom instrumento para ilustrar a forma de interpretar e trabalhar sobre a realidade de organizações desse tipo.

Um caso é a descrição objetiva de uma situação administrativa ou organizacional, real e problemática, que requer a tomada de uma ou várias decisões no contexto ambiental, e proporciona informações para o planejamento e a análise de alternativas de solução.

O estudo de casos é um campo privilegiado para uma profunda compreensão dos fenômenos econômicos

e das relações sociais, pois sua finalidade é saber como funcionam todas as partes do caso para lançar hipóteses e ousar encontrar explicações de supostas relações causais entre elas, em um contexto natural concreto e dentro de um processo dado. Por isso, é um dos métodos mais usados para analisar o desempenho ou as estratégias das cooperativas.

O processo analítico de um caso inclui seis fases:

1. Compreensão da situação problemática
2. Interpretação dos objetivos do tomador de decisões
3. Invenção de opções criativas
4. Avaliação das consequências
5. Tomada da decisão
6. Plano de implementação (comunicação, controle)

No esquema abaixo, apresentamos os campos e a sequência de análise de um caso.

Definição e justificativa do problema: identificar o problema é a maneira mais fácil de começar a analisar um caso.
Análise das causas do problema.

Análise do ambiente, contexto, ambiente: consiste em identificar os fatores externos à organização, ou a unidade organizacional, que podem ter um impacto (favorável ou desfavorável) sobre as possibilidades de se chegar a uma solução para o problema (Pontos Fortes, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Identificação, análise e avaliação de alternativas.
Critérios de avaliação: as alternativas são avaliadas quanto às suas consequências.

Decisão: deixa a avaliação de alternativas, deixando claro e pesando os critérios de avaliação.
As características do tomador de decisão devem ser claras.

Plano de ação: identificação dos passos a seguir para executar a decisão.

A seguir, são apresentados três estudos de caso elaborados a partir de exemplos reais de cooperativas agrícolas de três estados do Nordeste do Brasil (Bahia,

Paraíba e Piauí), cujos nomes, localização e informações econômicas e sociais foram modificados para que possam ser usados com fins de ensino e/ou análise.

CASO 1. COOPARAIBA Laticínios*

Geraldo estava sentado sozinho na sala com cadeiras, na verdade muitas cadeiras, e com a tela do data show na qual logo seria apresentada uma parte de sua vida e de seus colegas. Apoiado em suas muletas, pensava qual seria o melhor lugar para sentar-se sem incomodar quando fosse sua vez de falar.

Mais de 300 pessoas eram esperadas na cooperativa. Em Patos, Estado da Paraíba, reinava a festa. Os habitantes e cooperados estavam orgulhosos de mostrar a situação atual da indústria leiteira, que era uma aposta na esperança. Estavam comemorando os 12 anos da fundação da cooperativa, ocorrida em 2006.

Geraldo Silveira, produtor de leite de cabra e presidente da cooperativa durante cinco anos, ainda se lembra dos preços baixos de 2013, quando assumiu o cargo, e conta a Zé da Moto:

“GERALDO. Zé, você não faz ideia da barra que enfrentamos; não tínhamos como pagar os salários e só conseguíamos pagar 50% do leite. Os preços internacionais foram os mais baixos dos últimos dez anos, e isso, junto da retração econômica interna, fez o consumo se contrair e nossas vendas desabarem. O clima, sempre contra nós, este ano veio para nos derrubar. Tivemos uma capacidade ociosa de 40%. Para piorar, as grandes empresas do Rio Grande do Sul importavam leite em pó muito barato, o reconstituíam e o vendiam a preços muito baixos”.

Zé era o novo presidente da cooperativa. Era um jovem de 29 anos, produtor de leite de vaca e de cabra, considerado bom produtor e bom cooperativista por todos. Pensava constantemente em seus cooperados; na falta de alguma cabra para ordenhar, ele cedia uma, sempre zelando não apenas por seu município, mas também pelo resto dos dez centros de provisão que recolhiam o leite de cabra e de vaca para sua remessa à indústria.

* Este estudo de caso foi elaborado a partir de um exemplo real de cooperativa agrícola no Nordeste do Brasil e seu nome, localização e informações econômicas e sociais foram modificados para que possam ser usados com fins de ensino e/ou análise.

“GERALDO. No começo, não foi fácil conscientizar todo mundo de que todos seriam prejudicados se a análise de um tanque, de leite de cabra ou de vaca, fosse ruim, inclusive para a própria cooperativa que não poderia vender produtos de qualidade. Quando começamos éramos 106 produtores e hoje somos 345 nas dez comunidades. Só tivemos que dizer a quatro produtores que não enviassem mais leite.

ZÉ. Mas é claro que lembro!!! Os preços do milho e do feno nas nuvens, sem poder comprar nada para alimentar os animais, nem evitar que os animais passassem mal.”

Geraldo estava muito preocupado, pois agora era o gerente da cooperativa e compreendia que estava muito exposto ao mercado institucional. 85% da receita da cooperativa vinha dos PAA e 15% do mercado privado, incluindo a receita da loja no centro da cidade.

Por outro lado, quase todo o leite de cabra era comprado pelo Estado para as escolas e havia claros indícios de que as políticas de ajuste dos governantes iam acabar com esses benefícios.

Depois de superar sua doença, que o deixou prostrado por um longo tempo, sua obsessão era o crescimento da remessa à indústria; estavam estagnados e não podiam aumentar a produção, pois o Estado não comprava mais e ainda não tinham um volume considerável para entrar no mercado privado. Ele tinha dito a vários produtores que queria uma cooperativa grande e autônoma. Os produtores recebiam R\$ 1,13 por litro de leite de vaca, mais R\$ 0,25 de subsídio, e R\$ 1,79 por litro de leite de cabra, mais R\$ 0,2 de subsídio. Embora esses preços não fossem ruins, não permitiam que a produção tivesse um crescimento sustentável.

Os produtores poderiam obter mais renda pelo aumento do preço do produto ou pelo crescimento da remessa. Geraldo achava muito difícil que fosse pelo aumento do preço, a menos que fosse possível aumentar as vendas do queijo de cabra como queijo fino e, assim, obter uma boa margem. Essa alternativa era a mais legítima e a que beneficiava a maior quantidade de produtores parceiros, já que havia duas vezes mais produtores de leite de cabra que de vaca.

Ele ainda lembra o que foi discutido na última sessão do Conselho de Administração:

GERALDO. Deveríamos impulsionar com força a venda de queijo de cabra fino, de alto valor.

MARIA BONITA. (mulher de Geraldo, (36) e auxiliar administrativa contábil da COOPARAÍBA Laticínios) Não é fácil colocar um novo produto lácteo no mercado, a nossa marca não é conhecida, sempre perdemos dinheiro quando começamos a venda de algum produto, que só recuperamos com o tempo. Não existe o hábito de consumir queijos com sabores fortes.

ZÉ. Os produtores de leite de cabra, que são os que estão mais lascados, não podem perder dinheiro; eles não podem assumir o risco de perder dinheiro. Eu me oponho a isso.

GERALDO. Estou pensando na população endinheirada de Recife, João Pessoa e Natal, gente com paladar refinado no estilo dos franceses ou italianos. Podemos vender em restaurantes, em lojas de delicatessen e de produtos finos. Também não precisamos colocar grande quantidade. Nós só podemos ser ótimos se jogarmos bem.

ZÉ. Não é hora de arriscar. Se coletivizamos as perdas ou as transferimos para o preço do litro de leite, vamos perder os produtores de leite de vaca, que vão começar a produzir coalhada prensada (requeijão).

MARIA BONITA. Teríamos que nos endividar e nunca tivemos dívidas. Mas deixem que leia isto pra vocês: *“Nos últimos 30 anos, o consumo per capita de leite e derivados no Brasil aumentou 60%. Enquanto em 1980 o consumo em média de cada brasileiro era de 100 litros de leite e derivados, em 2015 aumentou para 161 litros. De acordo com um estudo realizado pela Associação Leite Brasil, só no ano passado, o crescimento foi de 4,4% em relação a 2016.*

O crescimento pode ser atribuído à melhoria na renda determinada pelo reajuste do salário mínimo acima da inflação. Além disso, a diversificação na produção de derivados e o aumento na produção interna (que representa 97% do mercado nacional) e a melhoria na qualidade da produção primária de leite impulsionaram esse avanço.

Apesar desse cenário, os consumidores brasileiros consomem pouco leite em comparação com os maiores consumidores mundiais. Conforme o ranking da FAO, o Brasil está em 65º lugar, e a liderança fica com a Finlândia

dia e a Suécia. Segundo Jorge Rubez, presidente da Associação Leite Brasil, também há mercado para crescer e a ausência de políticas específicas de compromisso do setor dificultam o desenvolvimento e o estímulo ao consumo. Considerando a recomendação do Ministério da Saúde, de três porções diárias de laticínios, ou seja, 200 litros ao ano, a média de consumo do brasileiro tem um déficit de 25%”.

GERALDO. Eu estou pensando em alguma parceria com uma empresa como a Quatá Alimentos, fundada em 1990 e especializada em duas linhas de produtos: produtos de leite UHT e queijo. Os produtos são vendidos com as marcas Quatá, Glória e Cristina, por meio das cadeias de distribuição e no atacado (para bares, restaurantes, estabelecimentos de Buffet, etc.). A Quatá tem uma forte presença nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais, e poderia vir a Patos. Não perdemos nada conversando.

FABRICIO (Membro do Conselho de Administração da Cooperativa - 45 anos).- Mas, Geraldo! Acho que você está indo um pouco longe demais! Você sabe melhor que ninguém que os ricos se juntam com os ricos e que os pobres se juntam com os pobres. Nós somos uma indústria de laticínios que cresce porque recebemos doações de caminhões, máquinas, tinas, tudo o que temos. Nossos produtores são muito pequenos e fracos em termos de produção e só é possível sobreviver com os mercados institucionais e com o apoio dos subsídios.

Zé andou visitando os cooperados para ver sua situação, como estavam as famílias e a produção. Estava preocupado porque chegaram a ter 400 produtores e agora eram apenas 350, mas também era verdade que todos os anos entrava mais leite na cooperativa. Ele se questionava por que o número de produtores tinha caído já que antes sempre crescia.

Zé conversava com um conterrâneo de Areia de Baraunas.

SEU FRANCISCO (68). “Zé, você está cada dia maior!”

ZÉ (29). “ O senhor quer dizer mais gordo...”

SEU FRANCISCO. “Todos os presidentes engordam?”

ZÉ. “Só os que trabalham muito e ordenham vacas e cabras! Esses engordam muito! Por isso o senhor está

magro! Desculpe, foi brincadeira. Mas falando sério, eu queria lhe perguntar o seguinte: o que acha se a Cooperativa lhe der vacas e cabras de raça boa por meio de um crédito, a fim de aumentar a produção e poder vender no mercado?

SEU FRANCISCO. Como doação?

ZÉ. Não, de graça não, mas descontamos da remessa de leite; se o senhor mandar leite, desconta aos poucos daí. Pagaria com parte do crescimento na produção.

SEU FRANCISCO. Não sei, acho que não, isso significaria dívida para os produtores, dívida para a cooperativa... tudo sempre sai do bolso do produtor!!!

ZÉ. Sim, o Geraldo sempre diz que a força da cooperativa são os produtores. Vamos produzir um queijo fino de cabra e mussarela, além de aumentar a venda de leite fluido em Patos. O que nos permite, assim como a mussarela, ter sempre dinheiro em caixa.

SEU FRANCISCO. Isso é bom negócio pros grandes, nós, os pequenos, ficamos sempre de mãos abanando! Mas é verdade que se não nos unirmos, grandes, mé-

dios e pequenos, não teremos volume para vender. Falando nisso, queria dizer que estou muito contente com esses dois técnicos veterinários contratados pela Cooperativa. Na verdade, eles não sabem muito, mas se preocupam pela família e pelos animais, muito mais que os técnicos de fora da Cooperativa.

A festa tinha acabado, o sol estava se pondo, e todos estavam muito cansados. Agora todas as informações tinham sido disponibilizadas e todos estavam reunidos no Conselho de Administração: titulares e suplentes. A decisão a ser tomada era muito importante. O crédito era solicitado para fazer o investimento no novo estabelecimento, ou continuariam como estavam.

Programa do Leite

A partir de 2003, o Programa do Leite é uma modalidade do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que é um instrumento de política pública do governo federal. O PAA/Convênio de Compra Local foi direcionado aos produtores de agricultura familiar do Semiárido para que seus produtos sejam adquiridos através de convênios com os governos estaduais.

QUADRO 1.

Leite	Preço/litro	Subsídio	Total
	R\$1,13	R\$0,25	R\$1,38
	R\$1,79	R\$0,20	R\$1,99

QUADRO 2. Produtores (cooperados e não cooperados) que enviam leite à COOPARAIBA Laticínios

Nº de produtores	2015	2016	2017	2018
que enviam leite de cabra	160	219	275	221
que enviam leite de vaca	110	118	120	101
que enviam leite de cabra e vaca	3	5	12	23
Total	273	342	407	345

QUADRO 3. Tipo de produtores (cooperados e não cooperados) segundo quantidade de litros de leite enviados à COOPARAIBA Laticínios

N° de produtores	Litros de leite enviados em 2018				
	Menos de 10 litros /dia	De 10 a 15 litros /dia	De 15 a 20 litros /dia	De 20 a 40 litros /dia	Más de 40 litros /dia
que enviam leite de cabra	113	43	40	4	21
que enviam leite de vaca	13	17	21	44	50

QUADRO 4.

		Modelo misto	Modelo leiteiro especializado
Tamanho da propriedade (Ha)		57	57
Uso da terra (% de área total)	Área de cultura	6%	20%
	Área pecuária	94%	80%
Mão de obra familiar		100%	100%
N° de caprinos		59	70
N° de ovinos		26	20
N° de vacas		2	7
Renda bruta (R\$)	Caprinos	2.795	15.600
	Ovinos	500	400
	Bovinos	3.662	14.000
	Lenha	123	0
		4.953	0
Trabalho fora do terreno		12.033	30.000

QUADRO 5. Preço líquido do leite de vaca ao produtor

	Reais correntes	IPCA	Reais constantes - julho 2018
2012 -13	0.73	897	1.06
2013 -14	0.86	957	1.17
2014 -15	0.89	1020	1.13
2015 -16	0.86	1110	1.01
2016 -17	1.05	1209	1.13
2017 -18	0.88	1245	0.92
Julho 2018	1.66	1300	1.16
Média			1.08
Desvio			0.09
CV%			8%

QUADRO 6.

Região	Produção leite de vaca	População Brasil	Produção leite de cabra
Sudeste	40%	43%	17%
Sul	36%	14%	
Centro-oeste	14%	7%	
Norte	6%	9%	
Nordeste	5%	28%	70%
	30 bilhões de litros	207 milhões	35 milhões de litros

Mercado do leite de cabra	93% leite fluido
	4% leite em pó
	3% queijos

QUADRO 7. Avaliação negócio leite fluido

Produção	Litros/ano	
Litros de leite fluido vaca	1.642.500	
Litros de leite fluido cabra PAA	730.000	
Receitas (R\$)	Preço/litro no varejo	Total R\$/ ano
Receita leite vaca	1.3	2.135.250
Receita leite cabra	2.1	1.533.000
Total receitas R\$		3.668.250
Despesas (R\$)	Preço/litro no varejo	Total R\$/ano
Mão de obra		100.800
Embalagens		50.400
Energia elétrica		33.415
Leite de vaca	1.1	1.806.750
Leite de cabra	1.8	1.314.000
Subtotal		3.305.365
Margem em Reais		362.885



QUADRO 8. Avaliação do negócio do queijo de cabra e mozzarella

			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Produção de litros leite de vaca			547.500	1.825.000	3.650.000	5.475.000
Produção de litros leite de cabra			365.000	1.095.000	1.460.000	1.825.000
Litros/ano			912.500	2.920.000	5.110.000	7.300.000
Receita por vendas de produtos	Rendimento litros/quilo	Preço R\$/kg atacado	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Mozarela	10	17	930.750	3.102.500	6.205.000	9.307.500
Queijo de cabra	11	40	1.327.273	3.981.818	5.309.091	6.636.364
Total R\$			2.258.023	7.084.318	11.514.091	15.943.864
Receitas	Preço unitário R\$		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Mão de obra			216.000	259.200	604.800	1.036.800
Embalagens			9.125	29.200	51.100	73.000
Sal			331	1.058	1.851	2.644
Coalho			487	1.557	2.725	3.893
Energia elétrica			8.947	28.629	50.101	71.572
Leite de vaca	1		602.250	2.007.500	4.015.000	6.022.500
Leite de cabra	2.2		803.000	2.409.000	3.212.000	4.015.000
Lenha			3.549	11.356	19.872	28.389
Administração			6.083	19.467	34.067	48.667
Gás			41	130	227	324
Detergente			345	1103	1930	2758
Água			15.714	50.286	88.001	125.716
Energia elétrica (of)			1.235	3.952	6.916	9.879
Telefone			316	1.012	1.771	2.531
Artigos de limpeza			917	2.933	5.133	7.332
Outros			17.236	55.156	96.522	137.889
Distribuição			225.802	708.432	1.151.409	1.594.386
Total R\$			1.911.377	5.589.970	9.343.425	13.183.281
Fluxo de caixa queijaria			346.646	1.494.348	2.170.665	2.760.582
Fluxo de caixa leite fluido			362.885	362.885	362.885	362.885
Serviço da dívida			922.621	922.621	922.621	922.621
Fluxo depois do serviço da dívida			-213.091	934.612	1.610.929	2.200.846
Fluxo + investimento			-213.091	394.612	1.610.929	2.200.846
Taxa juro de retorno						24%

CASO 2. A castanha de caju é ouro*

Em Alto Longe, Piauí, nasce a COOBURITI, cooperativa de 2º grau de industrialização e acondicionamento de castanhas de caju.

Após a apresentação do projeto para um grupo de técnicos e dirigentes cooperativistas, Rosa Silveira, do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), e Francisco Rostan, da UNISOL Brasil (Central Cooperativa e de Empreendimentos Solidários), ficaram conversando com Virgulino da Silva, o novo presidente da COOBURITI.

ROSA. É a crônica de uma morte anunciada, o agrogêncio do caju vem caindo há 15 anos. Hoje exportamos 11.000 toneladas e importamos 22.000 de países africanos; em 2007, exportávamos 50.000 toneladas e importávamos 9.000. Já estávamos mal e a seca, que durou quatro anos (2012-2016), nos deu o golpe de misericórdia (Gráficos 2 e 3).

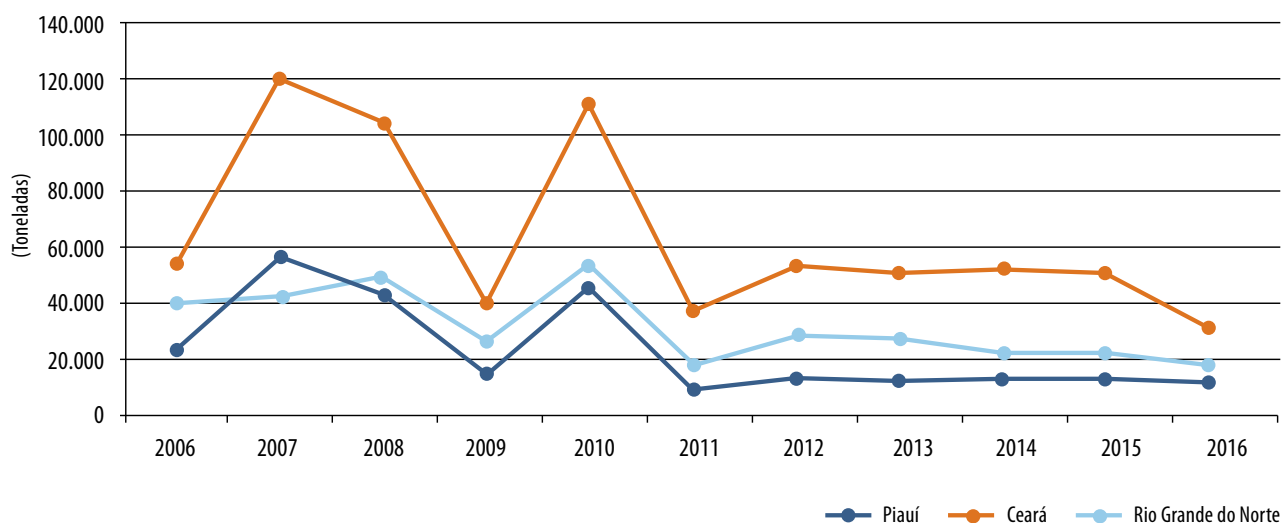
Perdemos área, pois que as árvores secaram e os produtores as venderam como lenha; a produtividade continua estagnada, assim como a produção. No Piauí,

em 2011 havia 159 mil hectares, agora só restam 79 mil hectares de cajueiros.

Aldelito Oliveira me contava que a indústria tem capacidade para processar 120 mil toneladas e está processando apenas 70 mil. Hoje só restam quatro indústrias em atividade: Cione, Usibras, Resibras e Amêndoas do Brasil. Ele disse também que a produtividade do Brasil é de 200 quilos/ha, e que o mundo está produzindo 1.200 kg/ha.

FRANCISCO. Tá bom, Rosa! A questão é como saímos dessa estagnação. A responsabilidade aqui é toda dos industriais; eles lidam com os intermediários, grandes e médios, e manejam o preço. Se o preço interno aumenta muito, eles importam a castanha natural. Os produtores viram reféns de um sistema perverso. O industrial ganha, o intermediário ganha, e quem perde? E quem é obrigado a mudar? O sistema de comercialização é o culpado pela falta de renda para os produtores. Sem renda não há investimento em tecnologia nem implantação de pomares com os clones de cajueiro-anão 1253, 2233, da Embrapa. Esses cajueiros são mais resistentes à seca, produzem mais por hectare e seu porte facilita os tratamentos sanitários contra insetos e ataques de fungos.

Gráfico 1. Evolução da produção de castanha-de-caju no Piauí, Ceará e Rio Grande do Norte entre 2006 e 2016 (em toneladas)



* Este estudo de caso foi elaborado a partir de um exemplo real de cooperativa agrícola no Nordeste do Brasil e seu nome, localização e informações econômicas e sociais foram modificados para que possam ser usados com fins de ensino e/ou análise.

VIRGULINO. Acontece que a rede de intermediários é muito ampla e ramificada, e está desenhada para operar e comprar até as castanhas do menor produtor. Oferece benefícios como adiantamentos de dinheiro vinculados à colheita, compra sem beneficiar e especula com o rendimento da amêndoa. Há um relacionamento forte do intermediário com o produtor, que muitas vezes soluciona seus problemas, além de pagar à vista a produção que for colhendo. Minha grande dúvida é saber se devemos manter ou mudar a nossa forma de operar.

FRANCISCO. Mas com este projeto vocês vão resgatar as cooperativas de 1º grau dos nove municípios que hoje não remetem sua produção à COOBURITI?

VIRGULINO. Sim, como falamos no projeto, a ideia é integrar a COOAJÓ Serra de São João da Serra, a COO-SANT Novo San Antonio, a COOPRATA Prata do Piauí, a COOPACAJU Civaras, a COOPALTOS Altos, a COOBUCAJU Buriti dos Montes, a COMALA de Pedro II, a COMADA Domingo Maureo, e a COMACAJU Nossa Senhora de Nazaré, para que possam reconstituir o projeto original de dar sentido a uma cooperativa de 2º grau.

ROSA. A Federação de Agricultura do Estado do Ceará – FAEC – está realizando um trabalho de assistência técnica e extensão rural com os produtores para participar de uma iniciativa que associa a melhoria das práticas agrícolas e de organização em escala comercial com o pagamento diferenciado pela qualidade da matéria-prima junto da indústria. Isso mostrou uma alternativa para romper o círculo vicioso das transações com tanto risco do negócio do caju. É um caminho que permitirá ao produtor ter acesso aos lucros do agronegócio. A propagação sexuada do cajueiro determina uma produção heterogênea, e isso é corrigido com políticas públicas que facilitem o acesso a novos plantios. O preço das mudas enxertadas pode cair muito quando há um planejamento de semeadura por meio de contratos com adiantamen-

to de parte do valor da muda. A incorporação desse tipo de operação como objetivo do crédito rural seria decisiva para o barateamento das mudas de qualidade superior, com consequências na redução dos custos do investimento em cajueiros. Lucas de Sousa (diretor da Embrapa Tropical) disse: “Temos um novo nível tecnológico, necessário para implantar uma estrutura que possibilite uma cajucultura moderna e competitiva, mas as pessoas devem ter consciência de que precisam aprender mais, mudar sua forma de produzir, e pelo menos dobrar a produção. O primeiro clone de cajueiro foi lançado pela Epace (Empresa de Pesquisa Agropecuária do Ceará) em 1983, com a tecnologia do cajueiro-anão precoce – hoje 75% do cajueiro do Estado ainda é dentro do mato, extrativo”.

FRANCISCO. Rosa, o problema é em parte tecnológico, mas há uma questão no sistema de comercialização que faz com que os sinais do mercado não cheguem com nitidez ao empresário industrial e daí para o produtor. Há uma enorme assimetria entre as informações que o industrial e o grande intermediário possuem e as que o produtor tem. Os intermediários pequenos e médios vão estimando a produção que vai saindo dos cajueiros e, conversando com os grandes, vão regulando os preços para proteger sempre sua margem.

VIRGULINO. É, mas o destino foi igual para todos, já que desapareceram árvores, produtores, intermediários e industriais. O setor está murchando.

FRANCISCO. Mas o projeto prevê dar árvores novas para repovoar pomares velhos e plantar novos, acondicionar os solos calcários, maquinaria para dar serviços aos cooperados, assistência técnica... É muito completo. Só não entendo por que o projeto inclui todas as cooperativas; umas foram embora por falta de produção, outras porque seus produtores desviavam a produção e a vendiam aos intermediários.



Foto: (C) Manuela Cavadas

Processo de industrialização da castanha de caju

As operações básicas de beneficiamento da castanha são desenvolvidas em quatro etapas diferentes:

1. Quando vêm do campo, a primeira coisa a fazer é reduzir a umidade para que não germinem e/ou criem fungos. A limpeza com mesas vibradoras separa os corpos estranhos, depois vem a classificação por tamanho (grande, média e pequena) e a cocção (200 a 220 °C em seu próprio óleo), tudo feito em uma área externa do edifício, coberta por um toldo. As operações de limpeza e classificação também podem ser realizadas no galpão de armazenamento. A secagem das castanhas para o corte é efetuada ao sol, em uma bancada de cimento.

2. Durante o descascamento ou corte, deve-se reservar um espaço para armazenar as cascas que serão usadas para a extração do líquido da casca, ou para alimentar o forno.

3. Para o despeliculamento e a seleção, é necessário dispor de um local higiênico, pois a amêndoa semiprocessada já está exposta ao meio ambiente. Essa área deve estar livre de roedores e insetos porque o material não embalado pode precisar permanecer armazenado de um dia para o outro. As operações devem ser realizadas em um ambiente com muita luminosidade para facilitar o trabalho.

4. A torragem e a embalagem – as amêndoas cruas poderão ser embaladas na própria área da seleção, mas no caso das amêndoas torradas, a fritura deve ser realizada em um ambiente separado.

A limpeza, a cocção, o corte, o despeliculamento e a classificação eram feitos nas cooperativas de 1º grau. A revisão e a classificação final, a fritura, a embalagem e a comercialização, nas cooperativas de 2º grau.

Virgulino ainda lembra quando vieram os profissionais da UNISOL Brasil, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e da SESCOP – PI – Serviço de Apoio e Aprendizagem do Cooperativismo; era muito jovem e realmente não entendia as conversas, mas Venancio, o antigo presidente, se opunha à ideia de uma cooperativa de segundo grau. Dizia que todos os cooperados sócios da COOBURITI deviam ser uma só cooperativa. Mas os técnicos de organizações mais experientes diziam que não era conveniente, que essa organização ia poder ser mais forte, conseguir mais projetos, e pagar menos impostos. A cooperativa foi fundada em 2005, seis das cooperativas de primeiro grau já existiam e prestavam diferentes serviços a seus sócios; três se criaram com a COOBURITI, com suas respectivas minifábricas em seus municípios.

Virgulino pensava, “só fui entender muito tempo depois que Venancio queria uma cooperativa centralizada, pois tinha que enfrentar um mercado muito fragmentado na oferta e muito concentrado na demanda.

Só percebi quando em 2010 apenas três cooperativas com 80 cooperados ainda operavam com a central. Éramos 300 no início”.

Agora Virgulino tinha que decidir sozinho, não sabia o que fazer. Tinha duas opções: repetia o passado e corria o risco de errar novamente ou procurava outra forma de organizar os produtores que se ajustasse ao negócio, algo que fosse mais justo para os produtores mas fieles e mais tolerante com os mais fracos.

Ele revisava mentalmente os produtores e se lembrava da Julia com 1.000 quilos de castanha verde que enviou à cooperativa e do Seu Marcos, por outro lado, com 20.000 quilos, apesar de que a remessa da maioria era de 3.000 quilos de castanha verde. Já tinha se enganado uma vez, quando não quis trocar as máquinas de quebra da castanha para soltar a amêndoa. A quebra da castanha de caju era uma tarefa manual e perigosa, os cooperados se recusaram a continuar com o trabalho se não houvesse uma mudança na tecnologia e Virgulino teve que reverter a decisão inicial.

Evolução das exportações

Gráfico 2. Exportação por países (selecionados) (em toneladas)

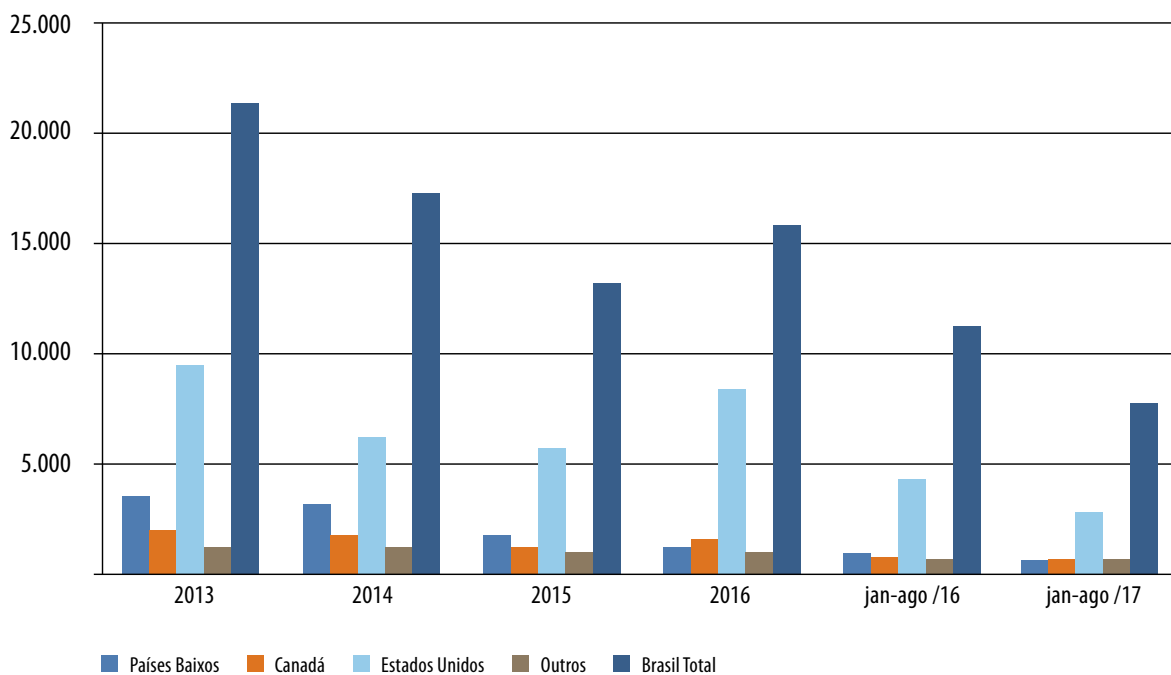
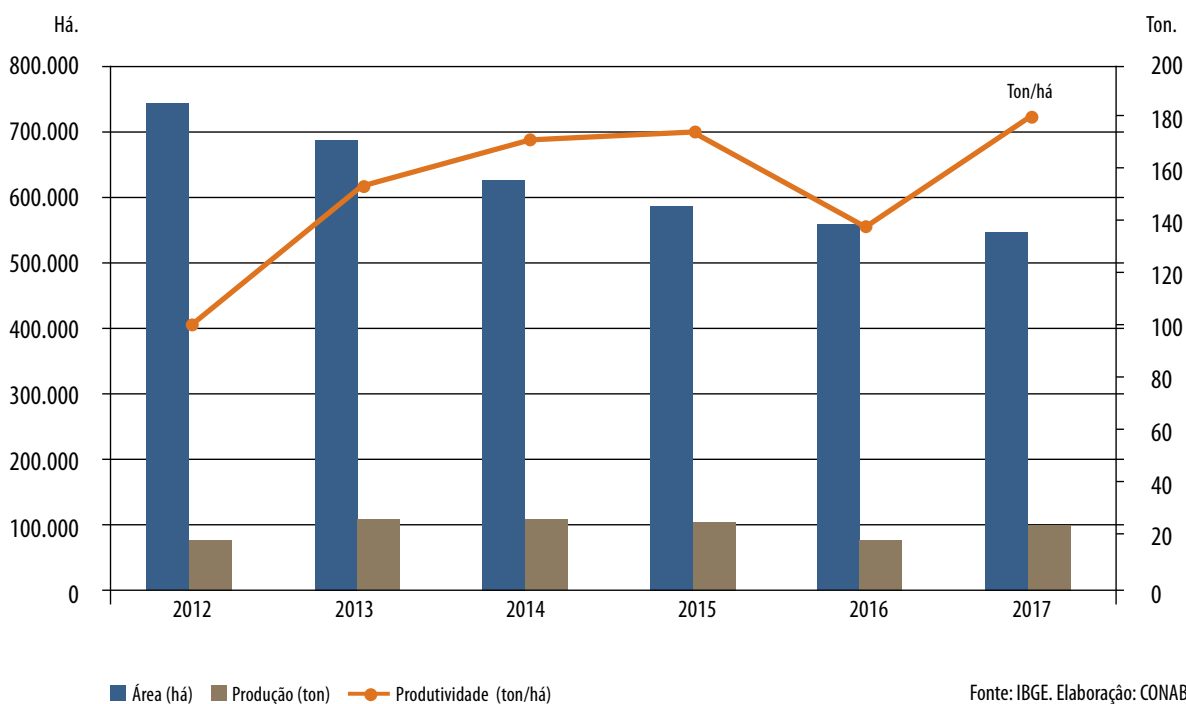


Gráfico 3. Brasil. Evolução de área, produção e produtividade. Em há/produção (em ton)



Fonte: IBGE. Elaboração: CONAB.

Quadro 1. Castanha de Caju in natura – Área, produtividade e produção. Safras 2016/2017

Região/UF	Área (em mil ha)365.000			Produtividade (em kg/ha)			Produção (em mil ton)		
	Safra 2016 (a)	Safra 2017 (b)	VAR % (b/a)	Safra 2016 (c)	Safra 2017 (d)	VAR % (d/c)	Safra 2016 (e)	Safra 2017 (f)	VAR % (e/f)
Norte	2.233	2.235	0,5	622	625	0	1.446	1.459	0,9
Pará	2.233	2.235	0,5	622	625	0	1.446	1.459	0,9
Nordeste	558.908	545.609	-2,4	136	179	32	75.959	97.519	28,4
Maranhão	10.973	10.391	-5,3	358	395	10	3.926	4.102	4,5
Piauí	79.219	76.453	-3,5	141	285	102	11.189	21.776	94,6
Ceará	376.054	370.868	-1,4	82	115	40	30.968	42.695	37,9
Rio Gde do Norte	62.136	62.190	0,1	292	353	21	18.169	21.979	21,0
Paraíba	3.950	3.607	-8,7	227	284	25	897	1.023	14,0
Pernambuco	3.402	3.079	-9,5	854	843	-1	2.906	2.596	-10,7
Bahia	22.000	18.000	-18,2	330	150	-55	7.260	2.700	-62,8
Centro-oeste	176	160	-9,1	545	594	9	96	95	-1,0
Mato Grosso	176	160	-9,1	545	594	9	96	95	-1,0
Brasil	561.407	548.104	-2,36	138	181	31	77.501	99.073	27,83



Foto: (C) Manuela Cavadas

Quadro 2. Evolução das vendas da COOBURITI

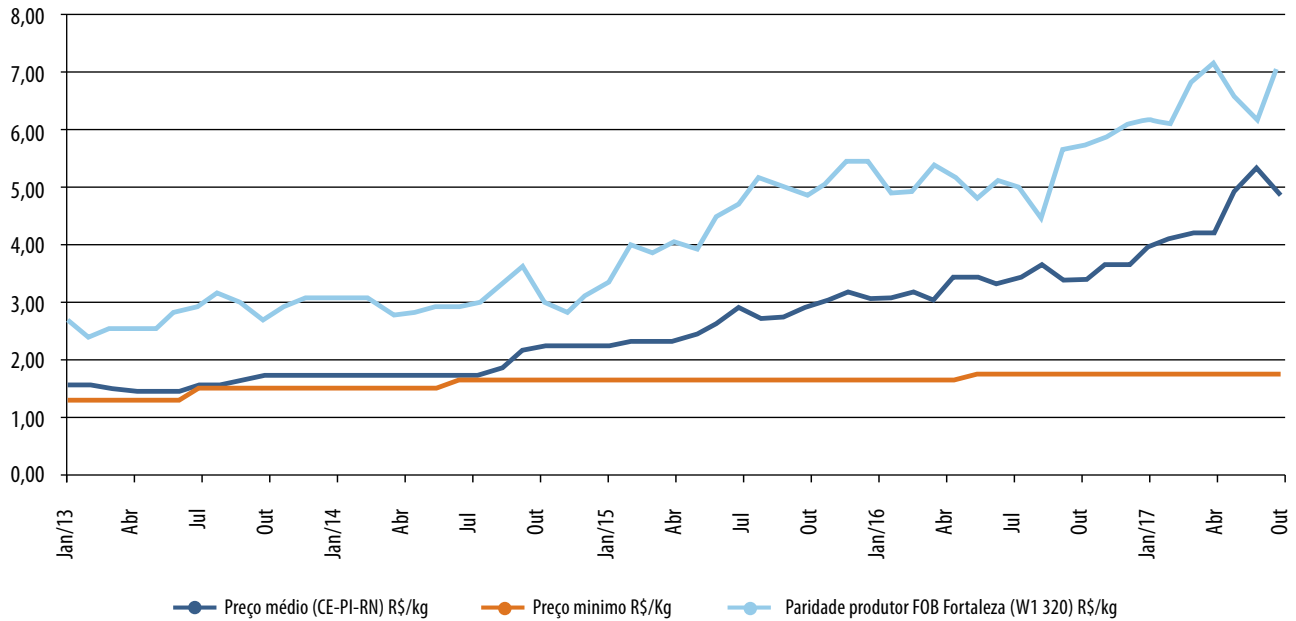
COOSAJO de São João da Serra	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Quantidade de kg de castanha verde que recebeu dos produtores	28.674	40.600	48.202	44.953	34.350	22.289
Quantidade de kg de amêndoa que vendeu à COOBURITI	5.120,46	7.250,8	8.764,1	8.173,29	6.245,46	4.127,76
Preço recebido por kg	23,5	24,97	31,55	34,32	43,24	40
Quantidade de produtores envolvidos	17	19	20	21	21	21
COOSANT Novo Santo Antônio	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Quantidade de kg de castanha verde que recebeu dos produtores	22.075	27.490	3.570	28.288	33.968	18.148
Quantidade de kg de amêndoa que vendeu à COOBURITI	3.942,84	4.822,9	6.540,8	5.143,29	6.069,58	3.490,37
Preço recebido por kg	23,5	24,97	31,55	34,32	43,24	40
COMACAJU Nossa Senhora de Nazaré	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Quantidade de produtores envolvidos	53.183	55.421	70.697	67.775	52.516	32.546
Quantidade de kg de amêndoa que vendeu à COOBURITI	9.497,75	9.723,56	12.403,78	11.787,13	9.295,2	6.259,62
Preço recebido por kg	23,5	24,97	31,55	34,32	43,24	40
Quantidade de produtores envolvidos	42	42	42	38	37	35
Faturamento da COOBURITI						
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Exportação (kilos)	...	26.000	32.000
Total de kg de amêndoa recebidos pela COOBURITI	22.545,94	27.568,26	30.975,68	25.377,71	22.270,24	14.427,75
Total de kg de amêndoa vendidos pela COOBURITI	22.545,94	27.568,26	30.975,68	25.377,71	22.270,24	965.741,48
Faturamento total ano em R\$	730.336,07	869.550,31	1.157.116,81	1.060.556	1.128.844,65	965.741,48
Quantidade de produtores cooperados que venderam	3	3	3	3	3	3
Quantidade de produtores não cooperados que venderam	2	2	2	1	1	2

Quadro 3. Preços recebidos pelos produtores - FOB e paridade. Preços pagos ao produtor - R\$/kg

Estados	Unidade	12 meses	1 mês	Mês atual	Preço mínimo	Cotação (*)	Paridade (**)	Varição % (c/a)
Preços pago ao Produtor - R\$/kg								
Ceará (CE)	Kg	4,16	5,29	4,07	1,79	5,20	7,02	-2,16
Piauí (PI)	Kg	2,59	3,71	3,58	1,79	38,22
Rio G. do Norte (RN)	Kg	3,72	7,00	7,00	1,79	88,17

Notas: (*) Preço de Exportação Fortaleza (CE) em US\$/lb/peso. (**) Paridade Exportação FOB Fortaleza

Gráfico 4. Evolução de preços da castanha de caju recebidos pelos produtores, paridade de exportação FOB-Fortaleza e mínimo - jan/2013 a set/2017



Quadro 4. COOBURITI. Projeto de plantio para novas áreas de caju (1.364,02 hás). Tabela de resumo

Considerando uma perda de 10%

	Qtde produzida kg	Perda 10%	Total	Perda 5%	Total	Relação cast/ amêndoa 20%	Valor R\$	Unid	Total R\$	Fidelização 65%
Pedúnculo	3.306.384,48	330.638,45	2.975.746,03							
Cajuína 10%	297.574,60		24.797,88	1.239,90	23.558,88		40,00	cx	942.355,20	612.530,88
Venda p/ fábricas (sucos) 90%	2.678.171,43		2.678.171,4				1,00	kg	2.678.171,43	1.740.811,43
Total pedúnculo									3.620.526,63	2.353.342,31
Castanha	413.298,06	41.329,81	371.968,25							
Processada	371.968,25		371.968,25			74.393,65	31,10	kg	2.313.642,52	1.503.867,63
In natura							4,10	kg		
Total castanha									2.313.642,52	1.503.867,63
Total geral									5.934.169,15	3.857.209,95

330.638,45 kg produz 27.553,20 CX de cajuína 2kg produz 1 litro de cajuína = 2 garrafas

Caso 3. O mel nos torna mais fortes COOMELCA (Cooperativa Mel Campo Alegre)*

Jesús tinha saído cedo para o aeroporto pois o padre Luis Moreira Sinoe de Oliveira chegava de Roma.

O padre Luis era o principal promotor da Organização da Sociedade Civil La Colmena, dedicada a formar os jovens locais que tinham abandonado ou concluído o nível médio. A Colmeia reunia um bom número de profissionais (Campo Alegre de Lourdes, Estado da Bahia). O local tinha dois escritórios, um grande salão cheio de cadeiras com braços e uma ampla sala de aula.

Jesús. Padre Luis, como foi a viagem?

PADRE LUIS. Bem, graças a Deus, mas as escalas são muito cansativas...

Jesús cresceu na paróquia, pois morava muito perto dali e conhecia o padre Luis da vida toda. Sempre morou em Campo Alegre, menos quando foi à universidade, em Petrolina, onde se formou em Ciências Contábeis e Administração. Agora estava pensando em voltar a Petrolina, pois sentia que o povoado o oprimia.

PADRE LUIS. Jesús, conte-me como está a safra.

Jesús.- Mais ou menos, os produtores não estão satisfeitos com a queda do preço nem com o tempo que têm de esperar para receber pelo seu mel. Em São Paulo, o preço caiu de R\$ 12 para R\$ 9. Pelas contas que fiz para a Cooperativa, não vamos poder pagar mais de R\$ 6,9.

PADRE LUIS. Não se preocupe; o que importa é chegar a mais famílias e que elas possam ter uma renda complementar. As pessoas não vivem só do mel. Já falamos sobre isso, o mais importante é que as pessoas se juntem, se acompanhem, que não estejam tão sozinhas,

que tenham uma tarefa na organização e sintam que podem se dar ao próximo.

A COOMELCA nasceu em 2007 com 27 apicultores organizados pelo padre Luis. Eram de duas comunidades: Lagoa de Pedro e Baixa Seca. Fizeram uma unidade de extração (instalação de beneficiamento do mel) e o padre conseguiu que as máquinas fossem doadas. Atualmente, a Cooperativa está presente em 18 comunidades com unidades de extração, Pedra Vermelha, Calumbi de Beto, Lagoa de Onça, Buenos Aires, Tanque, Bonita, Barra, Baixão de Sebino, Pitombas etc. Hoje a Cooperativa tem 500 sócios, dos quais 200 apicultores enviam e comercializam seu mel.

A Cooperativa tinha crescido no mesmo ritmo que o setor apícola no país. A produção do Brasil tinha aumentado de 22 mil toneladas no ano 2000 para 40 mil toneladas em 2011, e há cinco anos estagnou-se em 35 mil toneladas, produção que continua igual até hoje. O faturamento do setor cresceu de 84 milhões de reais no ano 2000 para 360 milhões de reais em 2016. A exportação passou de 22 milhões de dólares em 2002 para 120 milhões de dólares em 2017, significando entre 50% e 60% do que foi produzido. Toda produção que supere isso deve ser enviada ao exterior, o que implica que o setor produtor fica exposto à volatilidade dos preços e à demanda dos mercados externos, já que tem que concorrer com jogadores poderosos como China, Turquia e Argentina.

As principais regiões do Brasil que produzem mel são o Nordeste e o Sul.

A produção do Nordeste caiu significativamente devido à longa seca do período 2012 – 2016.

Piauí e Bahia são os principais produtores desta região, que tem muito boas condições agroecológicas para a produção de mel orgânico. Nas diversas áreas produtoras há pouco uso de agroquímicos para o controle de ervas daninhas e pragas que afetam as culturas,

* Este estudo de caso foi elaborado a partir de um exemplo real de cooperativa agrícola no Nordeste do Brasil e seu nome, localização e informações econômicas e sociais foram modificados para que possam ser usados com fins de ensino e/ou análise.

GRÁFICO 1. Produção brasileira de mel por região entre 2006 e 2011 (em mil toneladas)

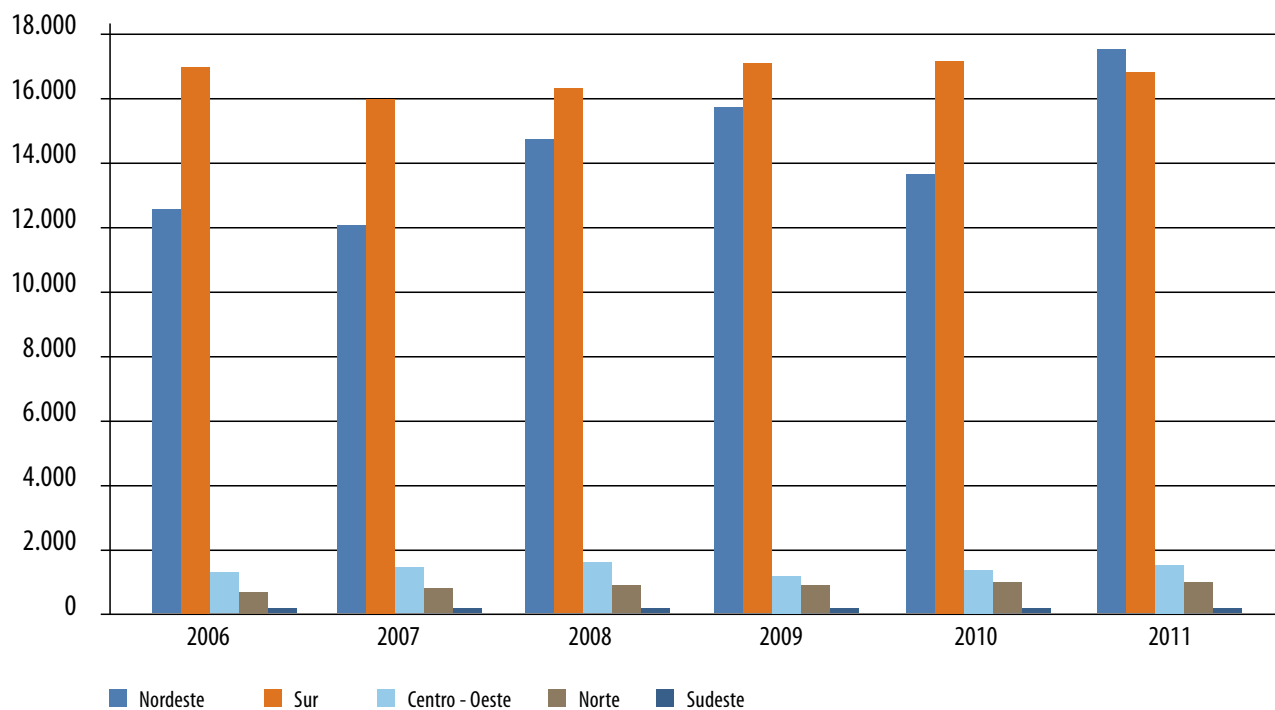
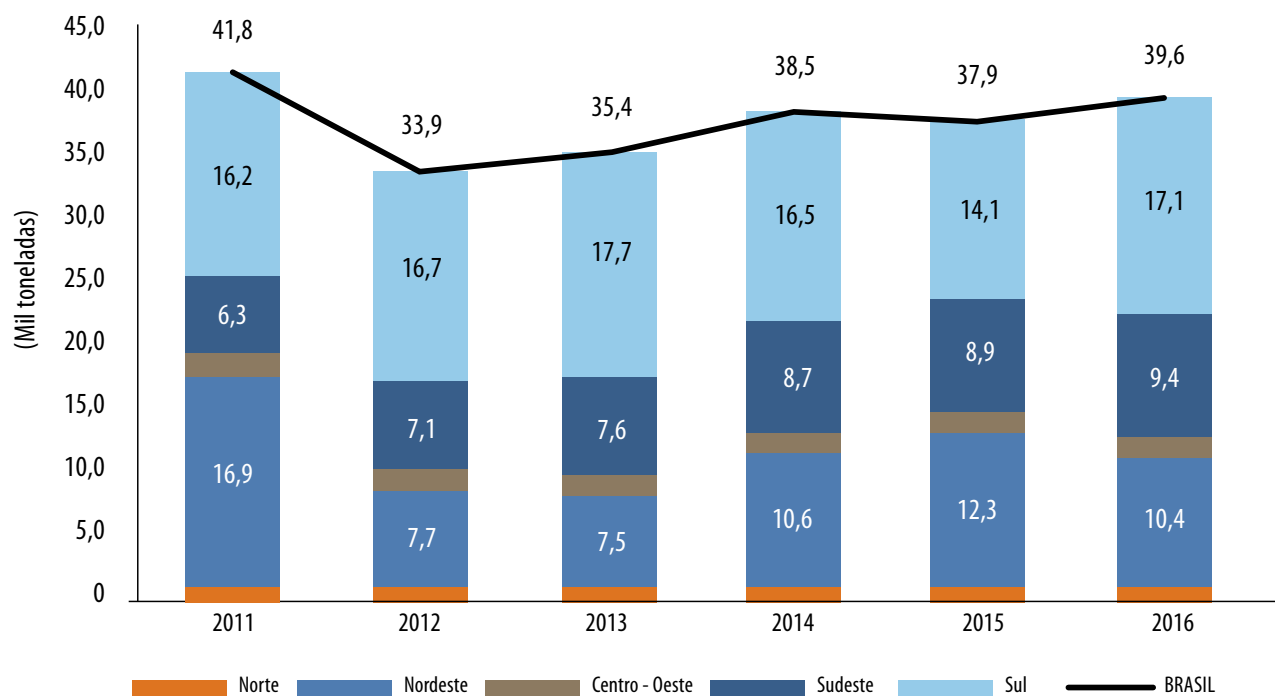


GRÁFICO 2. Produção brasileira de mel por região entre 2011 e 2016 (em mil toneladas)



uma extensa vegetação nativa (caatinga) e baixa umidade do ar, o que diminui muito as doenças das abelhas, levando a um menor uso de antibióticos.

Nos últimos anos, a evolução da Cooperativa foi importante e o faturamento foi quadruplicado de 2013 a 2017. Ainda não foi vendido todo o mel em 2018, mas a previsão é de uma safra complicada.

A Cooperativa tem uma clara vocação exportadora; entre 60% e 80% do mel captado pela cooperativa são comercializados no exterior.

Jesús estava preocupado com os números da COOMELCA. Embora não tivesse dívidas, achava que era

possível dar maior crescimento e estabilidade à Cooperativa. O preço pago aos produtores não era o melhor e o pagamento era efetuado seis meses depois de que entregavam o mel.

Para captar mais produtores, era preciso melhorar o preço e fazer alguns adiantamentos em dinheiro para deixar os produtores satisfeitos e evitar perdê-los para a concorrência. Alguns retiravam parte do mel das unidades de extração para gerar algum dinheiro vendendo aos vizinhos e/ou a lojas dos povoados mais próximos, e não o enviavam à Cooperativa. Infelizmente, a cooperativa não tinha capital de giro para fazer tudo isso.

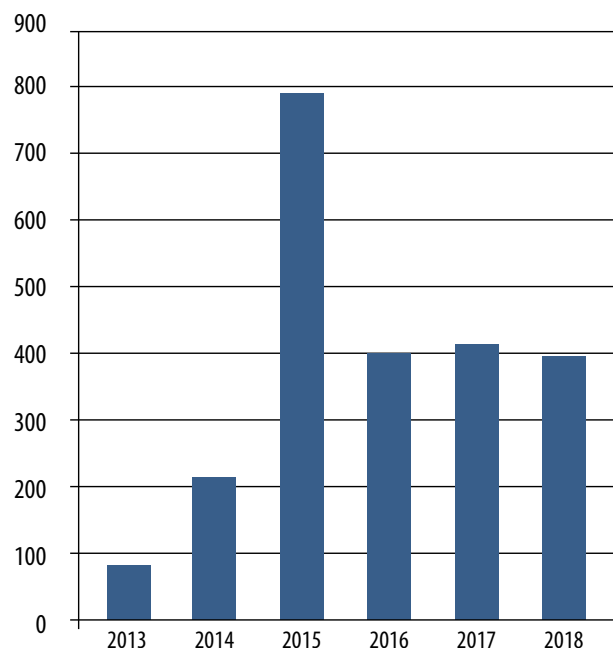
O padre Luis Moreira conseguia boas doações. Também era possível obter ajuda de programas governamentais, mas sempre era destinada a melhorar as máquinas e/ou as instalações. É muito difícil conseguir doações ou ajuda para capital de giro.

Na semana seguinte seria realizada a reunião do Conselho de Administração da Cooperativa e, nessa oportunidade, iriam definir o preço que os cooperados receberiam pelo mel.

Seis apicultores faziam parte do Conselho da Cooperativa, ao qual sempre compareciam o padre Luis, já que era da casa, Jesús, o gerente, e Carlos Arturo, o responsável pela comercialização. A reunião era realizada nas instalações de La Colmena, pois vários dos funcionários da COOMELCA eram contratados por La Colmena.

As equipes técnicas da OSC La Colmena trabalhavam para vários tipos de projetos para ajudar as comunidades mais pobres da região. Hoje trabalham em 45 comunidades.

GRÁFICO 3. Produção da COOMELCA (em toneladas)



QUADRO 1. Faturamento dos mercados interno e externo (em reais)

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Faturamento total em R\$ COOMELCA	R\$ 1.544.153	R\$ 4.246.362	R\$ 9.684.665	R\$ 5.085.692	R\$ 5.679.718	R\$ 912.656
Faturamento mercado interno	R\$ 467.276	R\$ 1.300.647	R\$ 1.728.723	R\$ 395.549	R\$ 2.239.639	R\$ 682.152
Faturamento mercado externo	R\$ 1.076.877	R\$ 2.945.715	R\$ 7.955.942	R\$ 4.690.144	R\$ 3.440.079	R\$ 230.504

O presidente da Cooperativa, Lucas, dá início à sessão.

LUCAS (45). Conte-nos, padre, como foi a viagem pela Europa.

PADRE LUIS (68). Bem, já contei um pouco, a viagem foi boa; os católicos alemães estão dispostos a continuar nos ajudando e é por isso que temos que fazer um esforço para levar colmeias a mais famílias pobres para que possam ter uma renda adicional.

JESÚS (35). Nós temos que conseguir mais cooperados, mas também precisamos melhorar nossa gestão dos apiários, das unidades de extração, e do desempenho da COOMELCA central, que está trabalhando com 50% de sua capacidade ociosa. Os produtores não têm acesso à assistência técnica e, portanto, não têm acesso à tecnologia para tornar mais produtivas as colmeias e baixar o custo de produção.

CARLOS ARTURO (32). As vendas não foram ruins, temos níveis de faturamento muito bons, mas, se a exportação continuar demorando este ano por causa do Comércio Justo, vamos nos complicar um pouco. Ainda lembro, como se fosse hoje, quando nos deram a certificação de mel orgânico e a entrada ao Comércio Justo com a Itália e a Alemanha em 2009.

LUCAS. Jesús me disse que vão pagar R\$ 6,5 por quilo de mel; isso é muito pouco dinheiro! Nos dois anos anteriores, o pagamento foi de R\$ 12 por quilo, agora o preço é o mesmo que tínhamos em 2014, mas tudo custa o dobro. O que vamos fazer? (Pergunta mexendo a cabeça com resignação). Teremos que segurar e dar um jeito de ir em frente.

JESÚS. Esse foi um erro grave. Se tivéssemos pagado R\$ 10 por quilo, que foi o que o mercado pagou à grande maioria dos apicultores, poderíamos ter feito uma reserva para dispor de capital de giro próprio e, assim, melhorar a assistência financeira aos produtores

maiores que estão nos abandonando. Os apicultores de 300 colmeias já estão fazendo suas próprias unidades de extração e até vendem serviços a terceiros. Já a partir das 100 colmeias, os intermediários começam a buscá-los como clientes permanentes. Parece que estão trabalhando para uma exportadora de mel do Sul, em Santa Catarina. Os produtores médios e grandes são os que, com seu volume de produção de mel, baixam os custos da Cooperativa em nível central.

PADRE LUIS. Os apicultores com mais de 300 colmeias nos abandonam porque não precisam de nós. Nós precisamos dos produtores menores pois só nós recebemos o mel deles. E é preciso lembrar que eles são os mais fiéis.

FRANCISCO (DIRETOR DA COOMELCA, 45). É, mas eles nem sempre cuidam das colmeias que recebem, têm pouca produção e há safras que nem colhem, de vez em quando conseguem algum bico e vão embora trabalhar. Acontece que a renda de 30 colmeias é muito pouca e se veem que não rendem, as abandonam. Se o pagamento fosse melhor, a coisa seria diferente.

MARISA (DIRETORA DA COOLMECA, 28). Mas, Jesús, lembre-se de que durante a seca levamos as colmeias para onde achávamos que ia haver colheita e tudo deu errado. Os produtores que levamos colmeias perdemos R\$ 80.000, tudo para ter a planta central trabalhando por mais meses...

JESÚS. Pode ser que esteja cansado, mas a verdade é que não sei como vamos definir a estratégia da cooperativa daqui para frente. Temos três possíveis fontes financeiras para conseguir capital de giro: pré-financiamento de exportações do Banco do Brasil a 8%, apoio para formação de estoque da CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) a 3% ao ano, e uma linha de crédito agroindustrial cooperativo a 5%.

Os apicultores diretores olhavam calados. E um deles disse: "Nunca trabalhamos com dívida".

QUADRO 2. Preço para o apicultor cooperado em R\$ por quilo

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Preço pago ao produtor	5,8	6	7,25	11	12	6,92

QUADRO 3. Evolução do número de sócios cooperados

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Quantidade de sócios que enviaram mel	178	258	296	225	226	214
Total de sócios	645	645	645	645	645	486



Foto: (C) Manuela Cavadas

QUADRO 4. N° de sócios por volume de mel enviado e sua evolução

N° de sócios	2015	2016	2017	2018
Menos de 400 kg	75	50	58	60
de 400 a 800 kg	71	40	50	54
De 800 a 1600 Kg	70	46	4	40
De 1600 a 2400 kg	40	45	40	30
Mais de 2400 kg	40	44	38	30
Total	296	225	226	214

QUADRO 5. Investimentos da COOMELCA (em R\$)

N° de sócios	Valor atual
Valor das máquinas e equipamentos da COOMELCA	400.000
Valor das 18 unidades de extração	110.500
Valor dos prédios e edifícios	1.000.000
Valor da COOMELCA (seu valor de venda)	1.500.000

GRÁFICO 4. Preços do mel no mercado

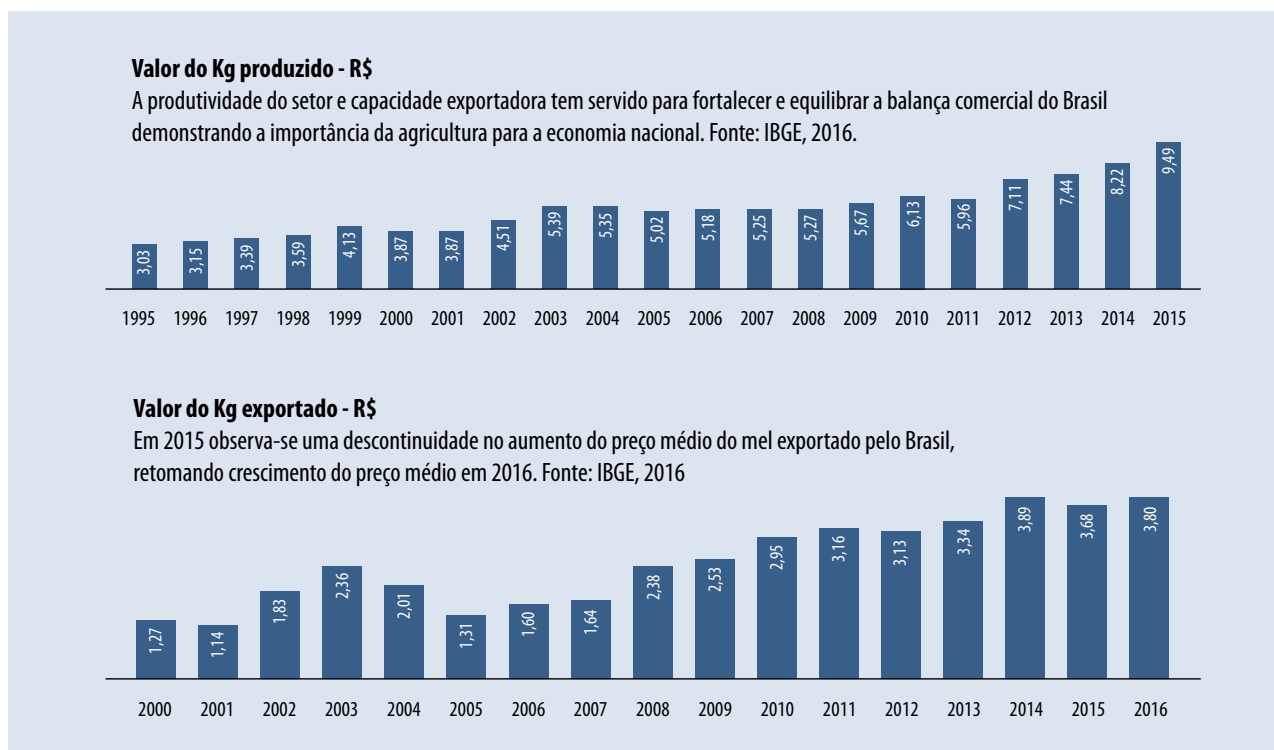


GRÁFICO 5. Variação mensal do preço do mel brasileiro por kg

Evolução do preço do quilo do mel brasileiro exportado, em reais e em dólar americano, e o câmbio equivalente, no período de 2005 a 2017.

Fonte: Banco Central

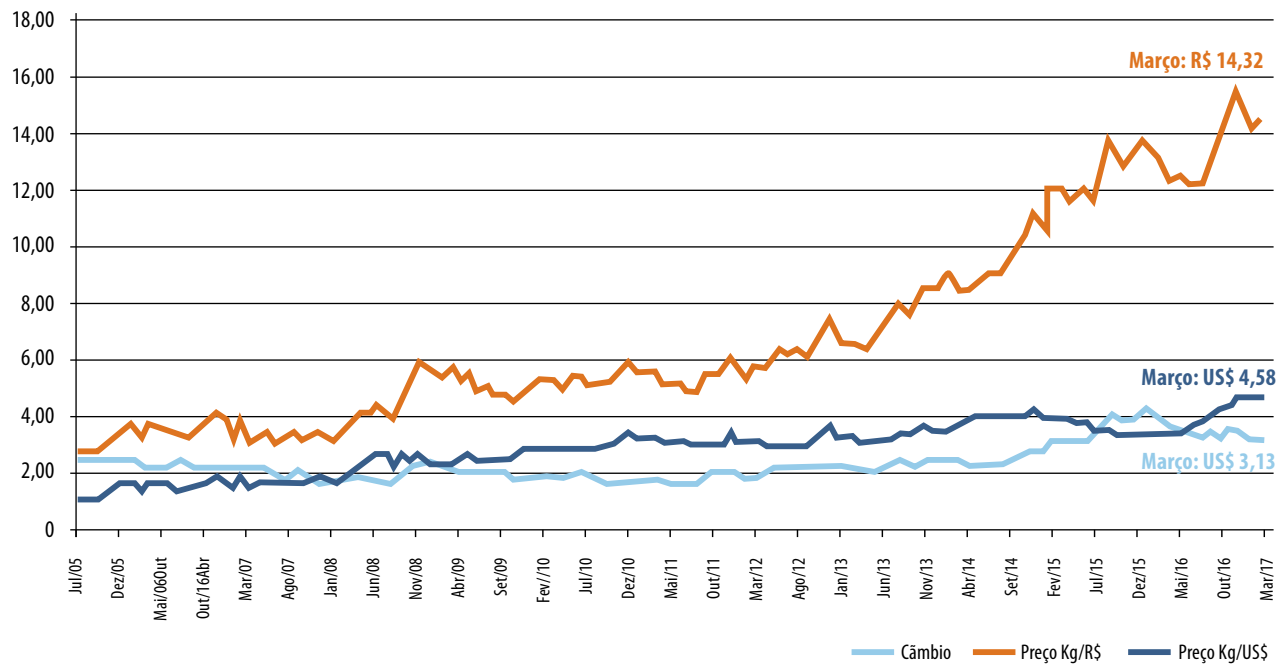


Foto: (C) Manuela Cavadas

Anexo 3. Exemplo de resumo executivo de plano de negócios

Fundo de financiamento para reservas estratégicas de grãos e subprodutos

Resumo executivo

Objetivo da proposta: Diminuição do risco das empresas produtoras de leite no processo de intensificação da produção.

a. Situação inicial

Nos últimos anos, os produtores de leite tiveram um grande crescimento impulsionado pelos bons preços do produto. Tal crescimento implicou um forte incremento de custos por hectare e, em menor proporção, por litro produzido. Os custos por hectare se duplicaram nesse período e as margens do negócio melhoraram 30% na média nos últimos anos. O aumento dos custos citado incrementa o risco da atividade leiteira significativamente. A produção de leite é maior e a produtividade melhor porque as unidades de produção incorporaram uma maior quantidade de concentrados (tanto energéticos como proteicos) à alimentação das vacas leiteiras em produção. Esse processo de aumento de custos e riscos foi acompanhado pela maior volatilidade dos preços do leite e dos grãos (insumos). O uso de rações e concentrados nos sistemas de produção leiteiros intensivos representam hoje 35% dos custos totais, podendo chegar a 45% dos gastos em dinheiro envolvidos nesses sistemas.

Qualquer variação no preço do produto (leite) e/ou dos grãos (insumos) gera um efeito altamente multiplicador na margem do negócio leiteiro. Nesse cenário descrito, as unidades de produção de pequeno e médio porte e com altas taxas de crescimento tornam-se

extremamente vulneráveis. Para manter a margem econômica do negócio, devem dispor de alta liquidez e de uma estratégia de financiamento que esteja de acordo com a magnitude das mudanças introduzidas em seus sistemas produtivos.

Foi selecionado um grupo de produtores que hoje têm uma produtividade de mais de 4.000 l/ha/vacas leiteiras em produção, e que remetem à indústria entre 100.000 e 700.000 litros de leite por ano. Esse segmento de produtores é do tipo familiar e compreenderia uns 370 beneficiários iniciais do projeto. Em conjunto, remetem à indústria do leite cerca de 136 milhões de litros anuais (6% da remessa) e consomem aproximadamente 37.000 toneladas anuais de concentrados, entre grãos e rações. Esse consumo de grãos e subprodutos, em preços atuais, tem uma valorização de uns dez milhões de dólares ao ano.

Atualmente, não existe disponibilidade de ofertas de capital de giro no sistema financeiro para manter a intensificação desses sistemas produtivos leiteiros e o crescimento das unidades de produção nas condições que elas exigem.

Em uma segunda etapa de aplicação dos recursos financeiros do projeto, o segmento beneficiário poderia ser ampliado a queijeiros artesanais selecionados por suas taxas de crescimento e volume de produção, e a outros segmentos de produtores com maiores volumes de remessa e menor produtividade.

b. Oportunidade de melhoria detectada

O produtor de leite, em geral, financia a compra de grãos com os resultados gerados pela empresa. Os produtores que remetem à Cooperativa Leiteira fazem as

compras no seu departamento de vendas de insumos e têm acesso a um financiamento que pode ser pago em três a seis parcelas por mês. Atualmente, os produtores geralmente priorizam o acesso à compra de grãos e subprodutos em vez do preço do insumo. As organizações de produtores (associações com ação local e nacional) realizam operações de compra de grãos na safra para fornecer a seus associados esse insumo para consumo por seus rebanhos em ordenha. Essas operações são financiadas com base na poupança prévia e/ou contribuição do fornecedor e/ou de fontes próprias do produtor participante. As operações realizadas pelas organizações de produtores na última safra englobaram um volume de compras totais de cerca de 9.000.000 de dólares e forneceram grãos a uns 800 produtores leiteiros dos 2.700 remetentes de leite registrados nesse período em nível nacional. As operações de compra de grão priorizaram, em geral, a aquisição na safra, sendo que nos últimos anos essa opção de compra (na safra) não foi a mais econômica nem a de melhor preço resultante.

O plano de negócio implica dispor de um Fundo para financiar a compra de grãos pelos produtores de leite, fornecido pelas associações leiteiras, com o objetivo principal de que o produtor estoque os suplementos necessários para a alimentação do gado pelo período de um ano e efetue o pagamento do crédito em quatro anos (pagamento como porcentagem do valor bruto da remessa, com vencimento no prazo variável). Na hipótese de que o produtor consiga estocar os grãos necessários, poderá intervir no mercado de modo estratégico e comprar quando os preços lhe convierem e não pressionado pela necessidade imediata.

Os produtores que formam a população-alvo a ser apoiada com o Fundo terão boas margens para realizar esse investimento se for possível conseguir um sistema de financiamento adequado para a operação. O preço de compra dos grãos e subprodutos e a implementação de uma estratégia de fornecimento contínua explicam boa parte do resultado econômico das empresas leiteiras.

No exercício 2009-2010, o preço médio de compra da tonelada de concentrado foi de 200 dólares com um desvio de 50 dólares, o que implica um coeficiente de variação de 25%, ou seja, alguns produtores compraram a 150 dólares a tonelada de concentrado e outros a 250 dólares. Para o exercício 2010-2011, a mistura de grãos e subprodutos comprado pelas empresas produtoras de

leite teve um preço médio de 280 dólares por tonelada, com um coeficiente de variação de 22%.

Entre as empresas leiteiras, constata-se que não há correlação entre o preço da mistura de concentrados mais caros e ingredientes de maior valor nutricional e, portanto, de maior resposta no leite. Como também não haveria correlação entre as que compram grandes volumes e as que adquirem volumes significativamente menores.

c. Retorno esperado para o produtor beneficiário

O impacto nas empresas leiteiras familiares é visualizado em três níveis.

- Por um lado, na redução relativa no preço da mistura de concentrado e subprodutos adquiridos pelo produtor; nesse sentido, espera-se uma economia de 20% nos preços de compra, o que impactaria a entrada de capital de forma positiva em cerca de 28% (ver anexo).
- Redução do risco no preço de um insumo de alta incidência no resultado econômico da empresa leiteira.
- Maior estabilidade na tecnologia adotada; as empresas com alta carga animal combinada com bom desempenho individual dependem, significativamente, da incorporação dos grãos no sistema. A estratégia de estocar grãos com uma relação de preço concentrado/preço do leite abaixo de 0,8 permite que o produtor não abandone a tecnologia por baixas conjunturais no preço do leite.

Outro aspecto a ser considerado é que se esses fundos operam no sentido projetado, é de se esperar que o sistema financeiro bancário adote a operação de financiamento de estoque de grãos com prazos acima de um ano.

d. Riscos da proposta

Risco dos mercados

Os riscos a assumir provêm da evolução dos preços relativos dos produtos e dos insumos que determinam

a renda futura do negócio de produção de leite. A alta volatilidade de preços das commodities pode determinar que o preço do leite sofra deteriorações contínuas e que a demanda de grãos e subprodutos se mantenha fortalecida pelo desempenho positivo de outros setores ou pela exportação.

Atualmente, a margem por litro de leite está em torno de 12 centavos de dólar. Historicamente, a margem se manteve em 3,5 centavos por litro e possibilitou que a produção de leite crescesse 4% no acumulado do ano. Para o próximo exercício (2011-2012), pode-se esperar que a margem diminua para 6 centavos por litro em um cenário com fortalecimento do preço dos grãos.

Risco financeiro

As unidades de produção beneficiárias têm baixa capacidade de flexibilizar seus gastos pelo grau de intensificação, o que, somado ao orçamento familiar, pode gerar estrangulamentos financeiros por períodos curtos e, portanto, uma redução na capacidade de pagamento (obrigações) dessas unidades.

Risco comercial

Os concorrentes podem adotar práticas não habituais em suas ofertas para desestimular esse novo mecanismo de aquisição de grãos. Os operadores comerciais do Fundo (Associações) com problemas de assimetria na informação do mercado de grãos em relação a outros atores podem apresentar uma gestão de baixa eficiência.

e. Bases de operação do fundo

A base da operação implica o financiamento ao produtor, que é o sujeito do crédito. O fundo operará a partir de um contrato de crédito com cada produtor e de contrato de serviço entre o Fundo, a Associação e o produtor beneficiário.

As Associações leiteiras participam como administradoras e representantes do Fundo no território, enquanto a indústria de laticínios atua como agente de retenção e destina ao Fundo os reembolsos dos produtores.

Os contratos de financiamento do Fundo com os produtores têm uma duração de quatro anos para financiar o estoque estratégico de reservas de grãos e subprodutos. O crédito será concedido ao produtor apenas com sua assinatura.

O Fundo será de natureza competitiva, ou seja, será alocado em função da qualificação das propostas apresentadas pelas Associações. As Associações produtoras de leite devem apresentar propostas que identifiquem claramente a demanda (magnitude e detalhamento de produtores beneficiários), a estratégia de compras, a modalidade comercial, os custos estimados e o preço do produto ao usuário, de acordo com diferentes opções de abastecimento.

Os convênios do Fundo das Associações são anuais e vinculados à aprovação de uma proposta comercial.

O reembolso dos créditos pelos produtores beneficiários é formado a partir de uma porcentagem do faturamento bruto da unidade de produção. Será contemplada a possibilidade de diferimentos de pagamentos, de caráter opcional, em função de acontecimentos climáticos adversos e/ou de preços.

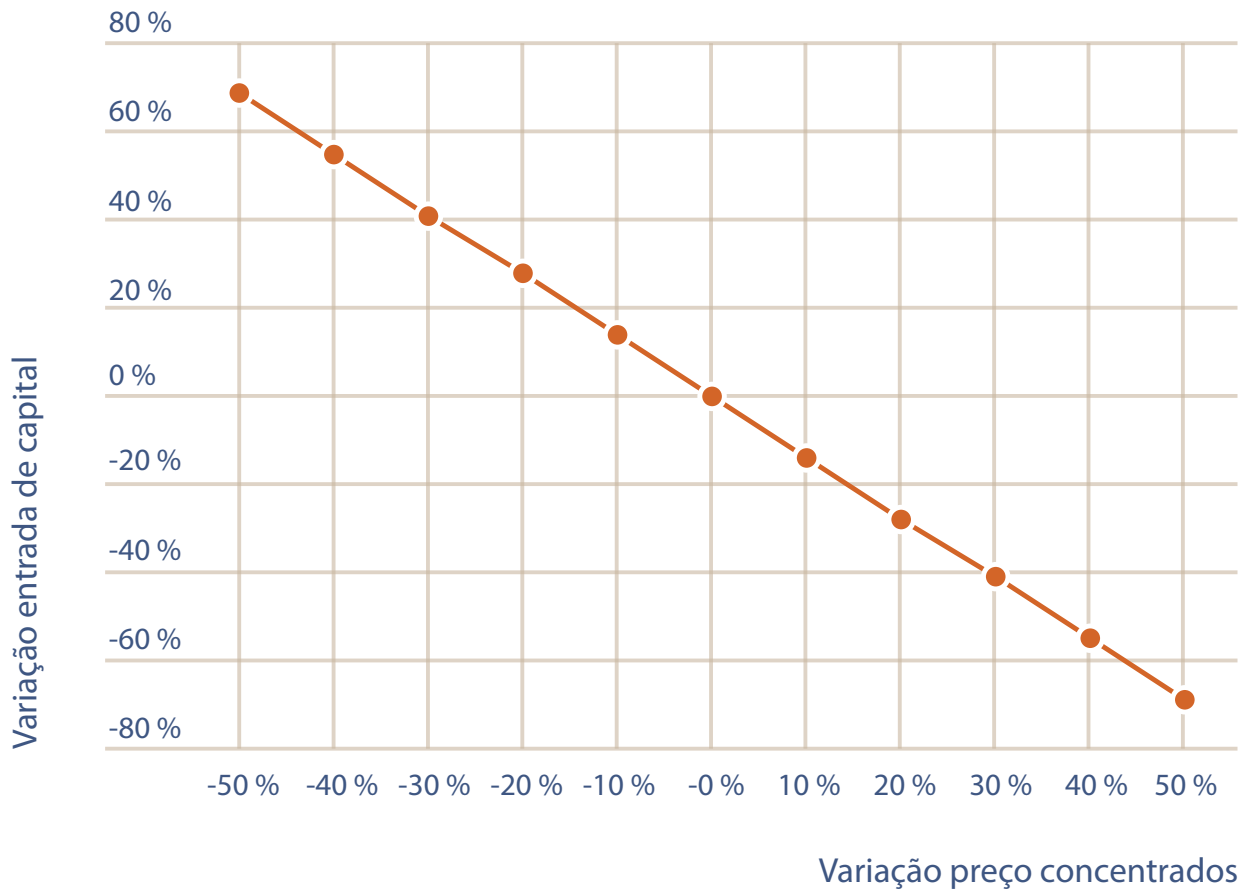
O desenho do Fundo deve garantir a possibilidade de um fluxo permanente de recursos monetários para o produtor beneficiário, contemplando que possa acessar automaticamente uma ampliação de crédito quando tiver realizado o reembolso da metade dos grãos estocados, sendo liberados fundos para que possa operar em novas compras de grãos e subprodutos, se for considerado necessário e/ou conveniente.

Os produtores beneficiários devem ter boas condições de fornecimento dos grãos e de infraestrutura de estoque. Embora os grãos possam ser estocados em sacos, estes devem ter certas proteções para evitar a deterioração do produto por condições climáticas.

O Fundo terá um Regulamento que especificará todos os detalhes sobre condições de acesso e elegibilidade, documentação a ser assinada, características do financiamento e modalidade de reembolso.

Impacto da variação do preço do concentrado no resultado econômico das empresas leiteiras familiares

Sensibilidade das receitas à variação do preço dos concentrados



Uruguai. Volume das operações de compra de grãos realizadas pelas organizações de produtores participantes (Média dos últimos quatro anos)

Organização	Montante US\$	N.º de produtores assistidos	Toneladas média/prod.
SFR Valdense	333.000	103	17
Soc. Prod. Lecheros de San Ramón	183.000	39	28
Soc. Prod. Lecheros de Villa Rodríguez	395.000	40	50
Soc. Prod. Lecheros de Florida	169.000	8	90
Asoc. Nacional de Productores Lecheros	2.372.000	252	47
Asoc. Prod. Lecheros de San José	420.000	46	45
Total	3.872.000	488	46

Relação preço do concentrado/preço do leite

	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	Promedio
Preço concentrado	0,105	0,095	0,144	0,135	0,136	0,176	0,267	0,264	0,200	0,280	0,180
Preço leite (US\$)	0,133	0,101	0,137	0,162	0,180	0,184	0,353	0,250	0,288	0,381	0,217
Concentrado/leite	0,79	0,95	1,05	0,83	0,75	0,96	0,76	1,06	0,69	0,73	0,83
Litros/VO/dia	15,5	14,6	16,5	17,3	17,2	16,9	17	18,6	18,5	19	17,11
Kg concentrado/litro	0,127	0,137	0,153	0,173	0,206	0,194	0,276	0,279	0,263	0,298	0,21

Bibliografía

CAPÍTULO 1

- ANZIEU, Didier; MARTIN, J.-Yves (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.
- ALBRECHET, Carl (1994). *Programando o futuro. O trem da linha Norte*. São Paulo: Makron Books.
- AROCENA, José (1993). «Discusión sobre el concepto de racionalidad en la teoría de la organización», in *La Reforma del Estado. Más allá de la privatización*. Montevideo: Fesur.
- BANNER, D. K.; GAGNE, T. E. (1995). *Designing Effective Organisations. Thousand Oaks*: Sage Publications Inc.
- BION, Wilfred (1970). *Atención e interpretación*. Londres: Tavistock Publications. CCU, ÁREA RURAL (s. f.). *Dinámica grupal*. Montevideo: CCU.
- CORLAZZOLI, Daniel (s. f.). *Para trabajar con grupos*. Montevideo: ccu, Departamento de Educación.
- CORBO, Gabriel (2002). *Las redes territoriales*. Relatório de consultoria para o Banco Interamericano de Desenvolvimento.
- FLEURY, Sonia (2002). «El desafío de la gestión de las redes de políticas», *Revista Instituciones y Desarrollo*, Barcelona.
- FUCREA (s. f.). *Metodología grupal. Capacitación a grupos Pronadega*. Montevideo.
- ISOLA, Gabriel (2001). *El liderazgo en los procesos asociativos rurales: los casos de CALPACE y la Unidad Cooperaria n.º 1*. Montevideo: Faculdade de Agronomia, UdelaR.
- LUFT, Joseph (1973). *Introducción a la dinámica de grupos*. Paris: Herder.
- MARQUÉS, Joaquín (1996). «El trabajo de equipo», in *Historia, violencia y subjetividad. III Jornadas de Psicología Universitaria*. Montevideo: Multiplicidades.
- MINTZBERG, Henry (2000). *Diseño de las organizaciones efectivas*. Montreal: Univ. Mc.Gill.
- PICHÓN-RIVIÈRE, Enrique (1985). *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- PIEDRACUEVA, Enrique (1991). *Seminario de teoría y práctica profesional*. Montevideo: Escola Universitária de Serviço Social.
- QUIROGA, Ana P. (1994). *Enfoques y perspectivas en psicología social. Desarrollos a partir del pensamiento de Pichón Rivièrre*. Buenos Aires: Cinco.
- ROVERE, Mario (1998). *Redes: hacia la construcción de redes en salud: los grupos humanos, las instituciones, la comunidad*. Rosário, Argentina: Instituto de Saúde Juan Lazarte –Secretaria de Saúde Pública de Rosário.

CAPÍTULO 2

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (2012). *Los principios cooperativos para el siglo XXI*, serie Manuales, n.º 2. Buenos Aires: InterCoop.

BERVEJILLO, José; GIUDICE, Gabriel; MONDELLI, Mario (2012). *Innovaciones en las cooperativas agrarias uruguayas*. Montevidéo: CINVE.

— (2012). *Innovaciones en las cooperativas agrarias uruguayas. Reporte preliminar*. Montevidéo: Proyecto CAF-ESFIM.

BIJMAN, Jos et al. (2012). *Apoyo a las cooperativas agrarias: Desarrollo de las cooperativas agrarias en la Unión Europea*. Países Baixos: Universidade de Wageningen.

ISOLA, Gabriel (2001). *El liderazgo en los procesos asociativos rurales: los casos de CALPACE y la Unidad Cooperaria n.º 1*. Montevidéo: Faculdade de Agronomia, UdelaR.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN (2003). Ley 19832 (Ley General de Cooperativas). Santiago.

OIT (2002). *Recomendación 193 sobre la promoción de las cooperativas*, <http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193>.

CAPÍTULO 3

ANJOS, E. (s. d.). *Agricultura familiar e cooperativismo: notas introdutórias para o debate*. <https://www.ufrb.edu.br/proext/images/Texto_AF_e_cooperativismo_GT2_Eliene.pdf>. Acesso em 23.11.2018.

DUARTE, L. M. G.; WEHRMANN, M. E. S. de (2006). “Histórico do Cooperativismo Agrícola no Brasil e Perspectivas para a AF”. In: SABOURIN, E. (org.). *Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no meio rural*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados, v. 6, n. 23.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) (2006). *Censo agropecuário*.

RECH, D. (s. d.). *Formação dos Agentes de Comercialização das Bases de Serviços. Cooperativismo e Associativismo - Livro 2. Curso a Distância*. Brasília: Rede Brasil Rural - Instituto Novas Fronteiras da Cooperação.

SORJ, B. (1986). *Estado e classes sociais na agricultura brasileira*. Rio de Janeiro: Guanabara.

SOUZA, M. M. O. (2009). “O Movimento Cooperativista no Brasil: Uma Reflexão Sobre Formação, Desenvolvimento e Perspectivas”. *Caminhos de Geografia*, revista on line. Uberlândia, v. 10, n. 30, Jun, pp. 65-78.

VALADARES, J. H. (s. d.). *A Moderna Administração em Cooperativas*. Rio de Janeiro: MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde. Realização Fundação Getúlio Vargas – Cursos “in Company”

CAPÍTULO 4

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (2015). *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*. Bruselas: Alianza Cooperativa Internacional.

AMÉZAGA, C. et al. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. São Salvador: IICA.

BLEGER, I.; VUOTTO, M. (2005). *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas*. Documento 49. Buenos Aires: Centro de Estudios de Sociología do Trabalho, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade de Buenos Aires.

CENTRO COOPERATIVISTA URUGUAYO. Área Rural (2014a). *Visión integral de la gestión cooperativa*. Documento de trabalho do Curso sobre Gestão Cooperativa, Escola de Formação Cooperativa da unaf (Chile).

— (2014b). *Cooperativas*. Documento de Trabalho do Curso sobre Gestão Cooperativa. Escola de Formação Cooperativa da UNAF (Chile).

— (2014c). *Marco asociativo*. Documento de Trabalho do Curso sobre Gestão Cooperativa. Escola de Formação Cooperativa da UNAF (Chile)

— (2014d). *El trabajo en grupo*. Documento de Trabalho do Curso sobre Gestão Cooperativa. Escola de Formação Cooperativa da UNAF (Chile).

DAVIS, Peter; DONALDSON, John (2005). *Management cooperativista: una filosofía para los negocios*. Buenos Aires: Granica.

FERNÁNDEZ LORENZO, L. et al. (1998). *Balance social cooperativo integral. Un modelo argentino basado en la identidad cooperativa*. La Plata: Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Nacional de La Plata.

GRANOVETTER, Mark (1990). «The old and the new economic sociology: A history and an agenda». In: Friedland, R.; Robertson, A. F. (eds.). *Beyond the marketplace: rethinking economy and society*, pp. 89-112. Nova York: Aldine.

PRESNO, Nora Beatriz (2007). «Contribución de la educación cooperativa para los procesos de desarrollo rural». In: *La enseñanza del desarrollo rural. Enfoques y perspectivas*. Bogotá: Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas.

CAPÍTULO 5

CENTRO COOPERATIVISTA URUGUAYO. ÁREA RURAL (2014). *Visión integral de la gestión cooperativa*. Documento de trabajo do Curso sobre Gestão Cooperativa, Escuela de Formación Cooperativa de la UNAF (Chile).

CORTES GARCÍA, Francisco Joaquín (2012). *Breve introducción a las finanzas cooperativas*. Cuaderno Cooperativo n.º 2. Almería: Fundación Cajamar. Disponible em <www.fundacioncajamar.es>.

GARCÍA TORRENTE, Roberto; CARO GÓMEZ, Gustavo; Uclés AGUILETA, Daniel (2013). *Dirección estratégica para cooperativas*. Cuaderno Cooperativo n.º 4. Almería: Fundación Cajamar. Disponible em <www.fundacioncajamar.es>.

SOCIEDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (2004). *Manual de capacitación en cooperativismo*.

CAPÍTULO 6

BORELLO, Antonio (2000). *El plan de negocios*. Bogotá: McGraw Hill.

CHADDAD, E. R.; COOK, M. L. (2004). «Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology», *Review of Agricultural Economics*, 25(2), pp. 348-360.

DUNN, J. R. (1988). «Basic cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices», *Journal Of Agricultural Corporation*, n.º 3, pp. 83-93.

KARLSON, Daniel (2005). *Organizational models in U.S. agricultural cooperatives*. Uppsala: Institutionen för ekonomi. Sveriges Lantbruksuniversitet.

LEWIS, Jordan (1995). *The Connected Corporation*. Nova York: The Free Press.

MARTINEZ, Steve (1999). *Vertical Coordination in the Pork and Broiler Industries*. Washington: ERS-USDA.

PORTER LYNCH, Robert; WILEY, J. (1993). *Business Alliance Guide. The Hidden Competitive Weapon*. Nova York: J. Wiley.

SAPAG CHAIN, Nassir (s/f). *Cómo mejorar la efectividad en la evaluación de proyectos*. Santiago: Piade, Universidade de Chile.

SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo (1995). *Preparación y evaluación de proyectos*, 3.ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.

SYKUTA, Michael; COOK, Michael (2001). *A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives*. Working Paper n.º 2001-04. Columbia: University of Missouri.

WILLIAMSON, Oliver (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Nova York: The Free Press.

