



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA

Ruhan Valadares Prestes

Desafios e vantagens no cooperativismo: Estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal.

Ruhan Valadares Prestes

Desafios e vantagens no cooperativismo: Estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Gestão Do
Agronegócio, como requisito parcial à
obtenção do Título de Bacharel Em Gestão
Do Agronegócio. Professora Orientadora:
Luciana de Oliveira Miranda Gomes

Planaltina – DF
2015

Todo caminho da gente é resvaloso,
Mas também, cair não prejudica
Demais – a gente levanta, a gente
sobe, a gente volta...

O correr da vida embrulha tudo,
a vida é assim:
Esquenta e esfria, aperta e daí
afrouxa, Sossega

e depois desinquieta.

O que ela quer da gente é
Coragem. (...).

(Rosa, João Guimarães, Grande Sertão
Veredas, 1986).

Resumo

Este trabalho de conclusão de curso foi realizado durante o estágio supervisionado na EMATER – DF, e tem como objeto de estudo a Cooperativa de produtores de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal – Multiflor que recebe assistência técnica desde o momento de sua concepção. O trabalho visa explorar e descrever panorama de atuação da cooperativa na tentativa de encontrar implicações da prática do cooperativismo, as principais vantagens que levam os cooperados a se unirem e os desafios encontrados na busca pela efetividade da organização. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratório-descritiva realizada através dos instrumentos de observação participativa, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Foi possível observar que a cooperativa é importante para auxiliar seus cooperados no enfrentamento da concorrência, a partir da negociação com fornecedores, dando acesso ao mercado, incentivando a produção, diminuindo custos, introduzindo ferramentas de gestão nas propriedades, integrando funções administrativas e estabelecendo estratégias, no entanto a organização enfrenta diversos desafios para manter-se competitiva, se capitalizar, manter a coesão dos cooperados, se tornar independente dos órgãos governamentais responsáveis diretamente pela sua criação, tomar decisões acertadas e enfrentar diversos conflitos internos.

Palavras-chave: Cooperativismo, competitividade, gestão, estratégias, desafios.

Abstract

Sumário

Capítulo 1 - Introdução	6
1.1. Caracterização da Empresa	7
1.1.1. Dados da Cooperativa Multiflor, o objeto de análise do trabalho:.....	8
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivos específicos	9
1.3. Justificativa.....	9
Capítulo 2 - Revisão da literatura.....	11
2.1. Construção teórica do cooperativismo	11
2.2. As organizações cooperativas no Mundo e no Brasil.....	14
2.3. A Doutrina cooperativista	17
2.4. Vantagens e desafios da estratégia cooperativista.....	21
Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos	39
Capítulo 4 - Análise dos resultados.....	44
Capítulo 5 - Considerações finais.....	52
Bibliografia	54

Capítulo 1 - Introdução

A gestão de cooperativas diferencia-se da gestão de outros tipos de empresas pela própria forma de constituição jurídica e os princípios cooperativos aos quais deve seguir. Tal forma de constituição não pode ser considerada por si só uma forma de criar vantagens competitivas reais e duradouras. Seria preciso consolidar modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos na administração dos recursos e dos negócios para proporcionar vantagens na interação entre ela e seus clientes - cooperados e entre esses e o seu mercado, respeitando os princípios básicos do cooperativismo: a educação cooperativista, a cultura cooperativa, a democracia cooperativista e o empreendimento cooperativista (OLIVEIRA, 2009). É necessário identificar os desafios enfrentados pelas cooperativas e as vantagens que o modelo possa oferecer aos produtores, seja ela a partir de produtos atraentes, do relacionamento técnico baseado na confiança e na motivação. A administração deve conter um plano estratégico bem elaborado e executado com competência, manter o respeito mútuo e a igualdade no relacionamento com os cooperados, para que dessa forma se demonstre a eles a importância do trabalho conjunto e da união de esforços, buscando o desenvolvimento socioeconômico sustentável e a permanência do cooperado (SOUZA e MEINEN, 2010).

Entre os principais desafios no cooperativismo estão: a falta da educação cooperativa, falta de cooperação entre as cooperativas, modelo de gestão não compatível com sua finalidade e recursos, modelos de gestão excessivamente centralizados, informações insuficientes sobre seu ambiente, o que dificulta o planejamento estratégico e o enfrentamento da forte concorrência e a confusão que os gestores da cooperativa fazem ao se portarem como verdadeiros proprietários da cooperativa. Tais problemas refletem-se na má gestão e nos resultados das decisões tomadas de forma precipitada, sem participação e sem informações sobre o mercado gerando prejuízos financeiros e dificultando a coesão entre os cooperados que não veem resultados satisfatórios em seu esforço coletivo (OLIVEIRA, 2009, p.27).

Com bases nas vantagens e desafios do ambiente cooperativista encontrados na literatura, este trabalho visa analisar o ambiente da cooperativa Multiflor na tentativa de compreender seu modelo de gestão, sua forma de organização e como se dá a relação entre o grupo cooperado e o mercado ao qual estão inseridos. Esta análise poderá servir de parâmetro para auxiliar na tomada de decisões e na melhoria das relações entre os

cooperados e a cooperativa, para que dessa forma enfrentem os desafios e aproveitem das vantagens que possam ter sido geradas pelo cooperativismo.

1.1.Caracterização da Empresa

O estágio foi realizado na empresa de assistência técnica e extensão rural – EMATER- DF no escritório localizado na cidade do Paranoá. A EMATER é responsável por realizar trabalhos de assistência técnica, gerencial, coleta de dados, trabalho em conjunto com outros órgãos e extensão rural para produtores rurais da região, visando estimular a produção, a inserção destes no mercado e a aplicação de políticas públicas, promovendo assim o desenvolvimento rural sustentável e a segurança alimentar em benefício da população da região.

Com a finalidade de cumprir as metas das políticas públicas para estímulo da floricultura na região, a partir da análise das oportunidades existentes e das necessidades dos produtores, foi criada com o auxílio da assistência técnica da EMATER a Cooperativa dos produtores de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal-Multiflor, onde a EMATER além de dar apoio técnico através de seus profissionais, se comprometeu a contratar estagiários que pudessem acompanhar a cooperativa e se dedicar aos serviços de apoio à gestão.

A criação da cooperativa faz parte de um Plano de desenvolvimento do Arranjo produtivo de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal, que se constitui em um documento fundamental a fim de orientar a integração e a convergência de ações dos agentes atuantes do arranjo produtivo, objetivando a otimização de recursos; a minimização da multiplicidade de esforços; o compartilhamento de objetivos comuns e a consolidação do processo de cooperação e interação dos atores envolvidos. Esse plano de desenvolvimento contempla um plano de ação para desenvolvimento da floricultura no DF. Dentro deste plano de ação há o incentivo de criação de cooperativa e associações, visando apoio aos produtores, melhora logística de vendas, entrega de mercadorias e ações conjuntas de produção, promoção e comércio dos produtos da cadeia produtiva de flores. Com financiamento liberado pelo ministério do desenvolvimento agrário para viabilização financeira da criação da infraestrutura necessária no valor previsto de R\$ 500.000 para início da implantação no ano de 2009. Demais ações também foram previstas para a criação de todo suporte à cadeia

produtiva, visando o abastecimento do mercado interno e exportação. (APL de flores e plantas ornamentais, SEBRAE, 2007)

Dessa forma esses planos de ações incentivaram a formação da cooperativa que em 2008, a partir da iniciativa dos técnicos da EMATER, com o PROGRAMA FLORICULTURA, buscaram apoiar um grupo de 20 produtores rurais localizados principalmente no Núcleo Rural do Rio Preto, zona rural de Planaltina – DF na criação da Cooperativa Multiflor. Com apoio do SESCOOP (serviço de aprendizagem do cooperativismo), os técnicos responsáveis participaram e organizaram com os produtores rurais, cursos, palestras e intercâmbio para regiões com grande produção e participação no mercado do DF como Holambra – SP, buscando adquirir maior conhecimento sobre o setor e sobre o cooperativismo.

Já tendo conhecimento sobre o setor e observando as oportunidades do mercado, em junho de 2009 surge a Multiflor a partir da iniciativa dos produtores e dos técnicos da EMATER compondo-se por 80% do público feminino e 90% de agricultores familiares, chegando aos 55 cooperados no ano de 2012, número que foi posteriormente reduzido devido aos problemas ocorridos ao longo da cooperativa, fazendo com que os cooperados perdessem o interesse ou fossem esquecidos pela organização da cooperativa, também houve maior incremento na participação masculina e interesse de médios e grandes produtores na associação, o que gerou divergências internas que tornou necessário maior discussão sobre os objetivos da cooperativa. Cabe salientar que a caracterização da cooperativa como basicamente formada por mulheres e agricultores familiares dá acesso mais facilitado à crédito subsidiado pelo governo e políticas públicas destinadas à esse público em especial.

1.1.1. Dados da Cooperativa Multiflor, o objeto de análise do trabalho:

Razão Social: Cooperativa dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais do Distrito Federal – MULTIFLOR.

Nome Fantasia: Cooperativa Multiflor

Área de Atuação: A Cooperativa atua na produção de flores e plantas ornamentais, para consumo doméstico e empresarial, paisagismo, decorações em geral e afins.

Inscrição Estadual: 53400009301

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica: 11.111.202/0001- 27

Endereço: DF-320, Km 10, Núcleo Rural Rio Preto-DF, Galpão da Multiflor

E-mail: multiflor.riopreto@gmail.com

Telefone: 99220257

1.2. Objetivos

Analisar as vantagens e desafios encontrados em um modelo de associação cooperativista através de estudo de caso na cooperativa Multiflor.

1.2.1. Objetivos específicos

- Analisar a aplicação da doutrina e princípios cooperativistas no universo da Cooperativa Multiflor.
- Identificar quais vantagens competitivas podem ter sido criadas pelo ambiente cooperativo.
- Descrever a forma como a Cooperativa tem aproveitado as oportunidades e enfrentado os desafios identificados no ambiente interno e externo.

1.3. Justificativa

O Cooperativismo agropecuário tem sido utilizado pelos agricultores familiares na tentativa de garantir sua inserção e permanência no mercado globalizado através do esforço conjunto. Seus princípios norteiam a gestão das cooperativas para que essas possam garantir o desenvolvimento social de seus cooperados ao mesmo tempo em que agrega maior competitividade e busca desenvolvimento econômico, enfrentando um mercado cada vez mais globalizado e concorrencial. Para isso, é preciso manter a coesão social do grupo cooperado, como o sentido de pertencimento ao espaço comum que mantenha o consenso, a interação do grupo social influencia o grau de coesão social quanto maior forem os níveis de igualdade e justiça. Baixos índices de coesão social levariam os cidadãos a terem condutas contraditórias. Dessa forma o grupo trabalhando em esforço mútuo, na troca de experiências e conhecimentos seria capaz de gerar e aproveitar-se de suas vantagens competitivas.

Melo (2013), em estudo realizado na Cooperativa Multiflor, concluiu que a criação desta cooperativa, incentivada por políticas públicas, foi capaz de incitar o início da produção de flores e plantas ornamentais pelos agricultores cooperados, agregou valor ao produto e auxiliou na comercialização dando acesso direto ao mercado. No entanto, a cooperativa ainda enfrenta diversos problemas quanto à definição de espécies que sejam mais aceitas no mercado, organização na compra de insumos, no controle financeiro e logístico da venda dos produtos e no alcance de mercado da sua produção.

Macedo (2013) através de pesquisa qualitativa explicativa também da Cooperativa Multiflor, buscou entender a estratégia cooperativa como meio de inserção social dos produtores e constatou que a mesma serviu como importante estímulo à produção e que as vantagens trazidas pela cooperativa serviram como oportunidade de geração de renda, compartilhamento de experiências, incentivo à gestão dos empreendimentos através do estímulo à profissionalização, uma união justa e íntegra para produção otimizada onde se prioriza os valores da cooperação e, além de tudo, um meio de solução conjunta de problemas e de enfrentamento à concorrência desleal de grandes produtores. Porém, destaca que as estratégias competitivas em relação à concorrência não têm sido tão eficientes e que problemas como falta de conhecimento dos cooperados sobre a produção, sobre o setor e o funcionamento do cooperativismo, as dificuldades econômicas e em realizar ações pontuais põem em risco a sobrevivência da cooperativa.

A cooperativa foi capaz de consolidar diversas vantagens e incentivar a produção dos seus cooperados, porém ainda encontra desafios para consolidar-se no mercado e enfrentar a concorrência. Dessa forma, o trabalho se propõe a realizar uma análise ambiental da cooperativa, a partir do referencial bibliográfico sobre o tema, para tentar identificar pontos positivos e negativos da cooperação que possam auxiliar na tomada de decisões e incitem a manutenção da coesão entre os cooperados.

Capítulo 2 - Revisão da literatura

2.1. Construção teórica do cooperativismo

A cooperação sempre esteve presente na natureza. A própria sociedade humana é resultado da cooperação entre os indivíduos. Na natureza temos a protocooperação entre animais da mesma ou entre diferentes espécies, trabalhando em conjunto por um objetivo comum. O conceito é utilizado pelas ciências biológicas para designar a relação ecológica harmônica e não prejudicial entre organismos ou grupos, visando gerar algum tipo de benefício mútuo. No entanto, Costa (2007) critica essa interpretação abordada por Klaes, considerando essa uma confusão do senso comum, especificando o cooperativismo com base nos princípios ideológicos da organização cooperativa surgidos no contexto histórico entre os séculos XVIII e XIX na Europa, fruto dos conflitos sociais entre capital e trabalho. Para os pensadores do cooperativismo, esses conflitos foram responsáveis pelas péssimas condições em que viviam a classe operária europeia, por terem perdido o controle sobre os meios de produção e dessa forma, teriam no cooperativismo uma maneira de sobreviver ao cenário dos primeiros séculos da revolução industrial, reavendo assim a autonomia sobre o seu trabalho e sobre a construção dos meios de produção. Costa (2007, p. 4) em sua reflexão teórica sobre o cooperativismo afirma que:

(...) não se pode confundir o ato de cooperar com o cooperativismo, pois, enquanto o primeiro pode ser entendido como qualquer ato ou ação de colaborar com outras pessoas em qualquer formação socioeconômica, o segundo só pode ser entendido como um movimento social que procurou, através da associação, fugir de uma opressão social resultante de um determinado período histórico e de um determinado sistema, ou seja, o capitalismo concorrencial do século XIX.

Assim, o conceito do cooperativismo se desenvolveu como uma doutrina e ideologia para que grupos sociais, considerados em desvantagens e marginalizados, alcançassem inserção social nesse sistema através da superação de suas necessidades pelo esforço coletivo coordenado pelas normas e princípios da organização cooperativa, em busca de um objetivo comum, por vezes, superar as dificuldades de concorrência com o industrial capitalista.

Os socialistas utópicos entre os séculos XVIII e XIX, entre eles: Louis Blanc, Robert Owen e Charles Fourier, em contraposição às ideias liberais burguesas como individualismo e a forma de organização capitalista considerada exploradora da mão de obra dos assalariados, tendo por base a teoria de valor-trabalho de Smith e Ricardo,

foram os precursores do movimento cooperativista como ferramenta para o desenvolvimento de uma sociedade.

Tais pensadores buscaram aplicar na prática suas teorias. Charles Fourier é considerado um dos pais do cooperativismo, francês de origem burguesa, criticava o capitalismo liberal vigente. Fourier criou os falanstérios (união de falanges e monastérios) uma sociedade utópica onde a população estaria dividida em diversas organizações, sendo cada, uma falange habitada por indivíduos de forma autossuficiente, trocando bens entre si e coordenada por princípios de livre associação e trabalhos coletivos, onde o ser humano pudesse estar livre para seguir seus desejos, com liberdades individuais e de expressão, sem o moralismo e a opressão econômica da sociedade burguesa. Esta organização seria limitada em 1620 indivíduos em diversas funções, desde a produção de alimentos até a confecção de roupas e utensílios, e o esforço individual seria estimulado por uma rede complexa de recompensas. No entanto, houve poucas experiências desse tipo na Europa e todas declinaram rapidamente. Foram na América as experiências mais bem-sucedidas, principalmente nos Estados Unidos, chegando a 29 colônias. No Brasil destaca-se o Falanstério de Saí ou colônia industrial do Saí em Santa Catarina, idealizada pelo médico Francês Benoît Jules Mure que durou cerca de 20 anos e declinou devido a diversas desavenças entre os membros levando a desistência do próprio Benoît.

Robert Owen era filho de modestos artesãos escoceses que se tornou assalariado em indústrias e subiu posições até se tornar aos 30 anos proprietário de uma grande indústria têxtil. Sob influência dos socialistas franceses, principalmente Fourier, reduziu jornada de trabalho, construiu casas e creches para os operários e criou comércios comunitários que foram a base para as primeiras cooperativas inglesas, acreditando que os precursores da transformação social eram a educação e reformas trabalhistas. Chegou a criar nos Estados Unidos o Falanstério de New Harmony, não obtendo êxito.

Rêgo (2013) contrapõe as ideias do socialismo utópico com o socialismo científico em relação ao cooperativismo, afirmando que o socialismo utópico não era revolucionário e não pretendia enfrentar o capitalismo através do uso da força e sim através de reformas e transformações sociais de base. Destacando ainda comentários do próprio Karl Marx, um dos maiores expoentes do socialismo científico, sobre o valor das cooperativas como um instrumento de transição de uma economia capitalista para a economia socialista. Porém, criticava as cooperativas de indivíduos isolados acreditando

que elas deveriam se desenvolver em maiores escalas possuindo uma rede de integralização de caráter global, criticava também as cooperativas criadas pelo subsídio do Estado ou por capitalistas acreditando que essas serviriam apenas como outra forma de exploração do trabalhador. As cooperativas seriam uma forma de superar o antagonismo entre capital e trabalho, através do fim da necessidade do monopólio dos meios de produção pelos patrões, explorando o trabalho dos assalariados e se apropriando do trabalho excedente, sendo possível através destas, a produção em larga escala, com desenvolvimento científico em busca de qualidade e eficiência.

Também Rêgo (2013) cita as críticas de Rosa de Luxemburgo, outra importante teórica do socialismo científico, ao dizer que apesar do cooperativismo poder servir como ferramenta de superação da exploração dos trabalhadores, se mantém como uma instituição de natureza híbrida inserida no modo de produção capitalista e que a natureza de trocas com o sistema, alimentado pela demanda, oferta e concorrência do mercado capitalista, controla sua produção. Mesmo dentro de uma produção cooperativa em que deveria prevalecer a gestão democrática, alguns cooperados por diversos fatores, principalmente em cooperativas de produção, passam a liderar as decisões, regulando o trabalho dos demais cooperados, além de submeterem a organização cooperativa, os cooperados e os funcionários às necessidades do mercado e para manter-se em funcionamento enfrentando a concorrência, terão que fazer uso das mesmas estratégias das corporações capitalistas como divisão do trabalho, horas extras, etc. Tais contradições podem levar as cooperativas a se tornarem empresas capitalistas ou à dissolução dessas por parte dos cooperados por não concordarem com as estratégias tomadas. Situações que levaram, de fato, ao fim de diversos empreendimentos cooperados.

Em suas considerações finais, Rêgo (2013, p.78) traça um paralelo comparativo do cooperativismo sobre as abordagens do socialismo utópico, científico e do anarquismo:

Torna-se interessante ressaltar uma diferença básica observada entre o pensamento utópico, anarquista e marxista sobre o cooperativismo, visto que no pensamento utópico, apesar de muita semelhança com o anarquismo, o cooperativismo era planejado como o desenvolvimento de uma sociedade que funcionaria pautada em regras que manteriam a ordem moral dos indivíduos em sociedade que deveria funcionar de forma coletiva e perfeitamente organizada, mesmo sem o auxílio do governo. Sendo que os anarquistas não almejavam e nem concordavam com o surgimento de uma sociedade que funcionasse em perfeição, tendo em vista que segundo eles uma sociedade perfeita deixaria de evoluir, expressavam assim a ideologia de uma sociedade livre em todos os aspectos da vida humana. No tocante à diferença conceitual

existente entre o anarquismo e o marxismo no contexto do cooperativismo, podemos ressaltar que os marxistas pretendiam a tomada de poder da classe dominante pela classe operária e os anarquistas eram contrários a qualquer forma de poder vigente na sociedade por eles idealizada.

2.2. As organizações cooperativas no Mundo e no Brasil

Em 1835, na Inglaterra, Robert Owen fundou uma organização chamada “Association of all classes of all nations” no qual em seu estatuto visava se tornar uma instituição internacional, como uma cooperativa central a nível mundial, que propagasse a cooperação em detrimento da concorrência entre a população, baseada em suas ideias de que para o cooperativismo realmente se sobressair ao sistema vigente, necessitava estar integrado. Essa associação foi a base para a criação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) criada em 1895 como uma associação não governamental que busca, desde o princípio, difundir e unificar o cooperativismo, representando e dando apoio à formação de cooperativas.

As primeiras experiências cooperativas, chamadas de pré-cooperativas por Pinho (1966), considerando que tais comunidades eram formadas por idealistas leigos e utópicos que serviram de base para a construção da doutrina cooperativista e não passaram de experimentos. Estas experiências surgiram entre os séculos XVIII e XIX, das quais podemos citar os falanstérios de Owen, Fourier e seus seguidores, sendo estas as primeiras tentativas de se criar uma sociedade cooperativa com o objetivo utópico de sanar os problemas advindos da sociedade industrial. No entanto, nenhuma das tentativas obtiveram êxito. Entre as cooperativas mais antigas que se tem história pode-se destacar a cooperativa dos trabalhadores dos estaleiros Woolwinch e Chatham, na Inglaterra (1760); a cooperativa de consumo dos tecelões de Fenwich, na Escócia (1769); e a cooperativa de consumo inglesa, a Oldhan Co-operative Supply Company (1795).

No ano de 1841, grupos de operários protestavam por melhores salários e condições de trabalho na cidade de Rochdale na Inglaterra. As greves eram constantes, mas não obtinham sucesso. Em situação crítica, cerca de 28 operários, a maioria tecelões, começaram a juntar quantias em dinheiro para formar um caixa coletivo e comprar alimentos mais baratos negociando por preços melhores no atacado. Em grupo, debateram sobre possíveis soluções para combater a situação e entre as propostas

estavam desde emigrar para a América, até a tentativa de tomar o poder político, de forma pacífica ou não.

Entre esses pioneiros estavam seguidores do socialismo utópico, influenciados principalmente pelas teorias de Owen. Assim, a ideia que ganhou maior consistência foi o uso do caixa de 28 libras para a formação de uma cooperativa de consumo. Respeitando costumes e tradições locais e estabelecendo normas e metas da organização, em dezembro de 1844 a “Rochdale society of Equitable Pioneers” começou a operar como um pequeno armazém. Com o capital adquiriram manteiga, açúcar, farinha, farinha de aveia e algumas velas que revendiam aos seus associados pelo preço de custo. Dentro de três meses, eles expandiram sua seleção para incluir chá e tabaco, e logo foram conhecidos por oferecer artigos de alta qualidade a preços acessíveis. Em 15 anos a sociedade já tinha cerca de 3500 sócios e um capital de 152 mil libras. Em 10 anos o cooperativismo na Inglaterra contava com 1000 cooperativas associadas Bialoskorki (2006).

Entre as experiências contemporâneas à Rochdale que podemos considerar exitosas, destaca-se a cooperativa de crédito de Schulse-Delitzsch, formada por volta de 1849 por Frans Hermann Schulze-Delitzsch em Delitzsch na Alemanha, para oferecer crédito à classe média urbana e a Cooperativa de crédito de Raiffeisen fundada no ano de 1847-48 por Friedrich Wilhem Raiffeisen para auxiliar produtores rurais a obterem crédito. Raiffeisen foi administrador de algumas regiões da Alemanha e ajudou a criar diversos empreendimentos e associações cooperativas para ajudar aos trabalhadores que passavam por dificuldades, publicando em 1866 uma obra explicando o que chamava de “movimento de caixa de crédito mútuo” e as vantagens dessas para artesãos e camponeses. Tal obra virou referência em cooperativas de crédito e serviu de base para o que chamamos hoje de “capital social” das cooperativas. Seus preceitos se espalharam por diversos países, servindo de inspiração para consolidação de cooperativas de crédito na Itália, França, Áustria, Holanda e Inglaterra. (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2015).

A ACI representa cerca de 1 bilhão de pessoas, tendo por volta de 283 organizações como membros, entre elas: cooperativas e organizações nacionais de cooperativas, e está presente em 93 países. Segundo dados do SICOOB, nos Estados Unidos da América 60% dos produtores rurais estão associados a algum tipo de cooperativa, as cooperativas agrícolas são responsáveis por produzirem fertilizantes e defensivos agrícolas, exploram poços de petróleo, atuam no setor de crédito, seguro e

exportações. No Canadá, 60% da população tem acesso a algum tipo de cooperativa de crédito mútuo, setor bastante impulsionado pelo sistema Desjardins, do pioneiro Alphonso Desjardins. Na França as cooperativas de crédito movimentam mais de US\$ 540 bilhões superando o orçamento do governo do país. Na Holanda o Rabobank atende a 90% dos produtores rurais e 38% da poupança, sendo o 50º maior banco do mundo e na Alemanha o sistema de crédito cooperativo abrange 25% da população movimentando um total de US\$ 600 bilhões.

Büttenbender et al (2010, p.4) demonstra a importância do cooperativismo como “uma das formas mais adequadas para suprir às necessidades e interesses da população” e descreve os estudos de Veiga e Fonseca (2001,p.26) de grandes realizações de cooperativas pelo mundo.

a) foram as cooperativas de eletrificação rural que levaram energia elétrica ao meio rural nos EUA; b) a metade da produção de açúcar na Índia vem de cooperativas; c) o segundo lugar do mundo em crédito agrícola está com as cooperativas de crédito agrícola na França; d) a maior parte dos bens essenciais é escoada por cooperativas agrícolas nos países africanos; e) no Canadá, em cada três habitantes, um é membro de alguma cooperativa; f) no mercado de abastecimento de alimentos na Europa, as cooperativas de consumo estão na frente em vários países, como Finlândia e Suíça ocupando os primeiros lugares; g) os maiores fabricantes de refrigerantes e eletrodomésticos na Espanha estão na região Basca: são as cooperativas de Mondragon.

No Brasil, além da experiência do francês Benoît Jules Mure em Santa Catarina, também se destaca a tentativa de criar um Falanstério por outro francês, Jean Maurice Faivre no Paraná, chamada de Colônia Tereza Cristina, que durou por pouco tempo, mas também contribuiu para inserir o ideal cooperativista no país.

Segundo a OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) o movimento cooperativista brasileiro, encabeçado por profissionais liberais, funcionários públicos, militares e operários, começou a difundir os ideais no final do século XIX e a primeira cooperativa surgida sob as teorias modernas de cooperativismo que se tem notícia foi a Sociedade Cooperativa econômica dos funcionários públicos de Ouro Preto. Se expandindo então para outras regiões, surgiram demais cooperativas Rochdaleanas, como em São Paulo (1891), no Rio de Janeiro (1894), em Pernambuco na cidade de Camaragibe (1895) e também na cidade de Campinas (1897) todas estas organizadas por segmentos de classe média urbana, de empregados de empresas privadas e de funcionários públicos. Em 1902 o padre suíço Teodoro Amstad funda a primeira cooperativa de crédito brasileiro no modelo Raiffeisen em Nova Petrópolis-RS, obtendo

bastante sucesso, expandindo significativamente suas operações e abrindo novas unidades pelo país (Zanette 2007).

Ainda de acordo com a OCB, em 1892 foi fundada no Rio Grande do Sul a primeira cooperativa do setor primário: a Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli Industriali. A partir de 1906 começaram a surgir as primeiras cooperativas do meio rural idealizadas pelos próprios agricultores, muitos de origem alemã e italiana, que trouxeram de seus países o trabalho associativo, a experiência de atividades familiares comunitárias e as teorias que já estavam estabelecidas pela Europa, os motivando a organizarem-se em cooperativas.

Hoje o cooperativismo brasileiro segundo a OCB (2007) é responsável por 48% do PIB agrícola. O faturamento em 2007 ultrapassou os R\$ 72 bilhões, sendo responsável por 6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, totalizando R\$ 126 bilhões movimentados. Deste total, R\$ 60 bilhões foram gerados pelo Ramo Agropecuário. O cooperativismo no campo representou, em 2007, 2,85% do PIB brasileiro, 47,45% do PIB do cooperativismo e envolveu cerca de 25 milhões de brasileiros. Destes, cerca de 7,6 milhões de pessoas atuaram diretamente no cooperativismo. As regiões Sudeste e Nordeste tiveram o maior número de cooperativas registradas.

Os ramos agropecuário, trabalho e crédito são os mais bem representados. No total, venderam ao exterior cerca de US\$ 3,3 bilhões. As variações observadas nas exportações das cooperativas foram superiores em relação às médias brasileiras de 2004, chegando a 32% no País e 53,6% nas cooperativas demonstrando a tendência ao aumento das cooperativas. O presidente da Academia Nacional de Agricultura, Roberto Rodrigues, declarou em entrevista que o que vemos nesse momento é o surgimento do “novo cooperativismo brasileiro” independente do poder do Estado e com gestão profissionalizada. Após o declínio visto na década de 90 devido aos planos econômicos desastrosos que levaram diversas empresas e instituições frágeis que dependiam diretamente de subsídios e patrocínio do Estado, como as cooperativas, à falência.

2.3. A Doutrina cooperativista

Bialoskorski Neto (2006, p.27) considera que a cooperativa dos pioneiros de Rochdale é o “marco fundamental do cooperativismo moderno” e a base doutrinária de seu estatuto guiou todo o processo de construção de cooperativas até a atualidade, sendo

fortemente apoiada pela Aliança Cooperativa Internacional e pelas organizações em níveis nacionais. Citando Lambert (1975) sobre o art. 1 da sociedade dos justos pioneiros de Rochdale:

Estabelece que, desde o momento que seja possível essa sociedade empreenderá a organização de formas de produção, distribuição, de educação e de governo, dito em outras palavras, o estabelecimento de uma colônia que se baste a si mesma que prestará ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes a esta.

Büttenbender et al (2010, p.3) descreve os princípios da organização de Rochdale que norteiam sua governança, entre eles:

Eleição em assembleias gerais dos representantes dos associados; a livre adesão e demissão dos sócios; ao direito de um voto por associado; ao pagamento de juros limitados ao capital; à distribuição dos ganhos proporcionalmente; às compras efetuadas pelos associados, depois de descontadas as despesas de administração, os juros correspondentes às quotas-partes, a porcentagem de depreciação das mercadorias inventariadas, a quota de reserva para o aumento de capital destinado à extensão das operações e a porcentagem para a educação.

Caldeira (2006, p. 63) definiu o cooperativismo como:

Um sistema de cunho internacional, cuja filosofia é a de, teoricamente, constituir-se em uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, materializada por empreendimentos econômicos autônomos de propriedade coletiva que satisfaçam às necessidades comuns dos membros de sociedades denominadas cooperativas, remunerando-os adequadamente por suas atividades.

Baseada nessas primeiras concepções e apoiadas pelas associações de organizações, principalmente pela ACI, foram descritos os primeiros princípios gerais do cooperativismo: “A democracia, a adesão livre e voluntária, a neutralidade política e religiosa da empresa, o fomento à educação cooperativista, o retorno *pro rata* e a intenção de modificar a ordem econômica”. Esse último demonstrava o propósito revolucionário do cooperativismo, mas já não faz parte de seus princípios. Pode-se perceber que tais princípios são fortemente baseados nos socialistas utópicos e pelas ideias dos liberais clássicos: liberdade, igualdade e fraternidade Bialoskorski Neto (2006, grifo do autor).

Esses princípios servem ainda hoje como base para a definição de cooperativismo. “Apesar de em várias oportunidades esses pontos terem sido discutidos em suas assembleias gerais e passado por algumas modificações.” Bialoskorski Neto (2006).

Segundo a definição da Aliança Cooperativa Internacional (1995), “A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.”.

Para o SESCOOP (2003) “com a evolução e a modernização do cooperativismo e da economia mundial, os princípios cooperativistas foram reestruturados e adaptados à realidade do mundo atual.”. Atualmente são sete os princípios que regem o cooperativismo:

- a) Adesão voluntária e livre: significa dizer, para Souza (2010), que “as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas”.

Para Bialoskorski (2006) a “neutralidade política e religiosa é necessária para congregar o maior número possível de pessoas nas associações cooperativas”.

- b) Gestão democrática e livre: refere-se, segundo a SESCOOP (2003), que “a cooperativa é administrada conforme a vontade dos associados que definem as prioridades com base nas necessidades e objetivos estabelecidos [...] elegem diretores e conselheiros com igualdade de voto e as decisões são tomadas em assembleias gerais, órgão supremo da cooperativa”.
- c) No princípio de participação econômica dos membros, “os associados integralizam o capital social da cooperativa mediante quotas-partes, contribuindo equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente” SESCOOP (2003). Parte desse capital geralmente é direcionado à propriedade comum da cooperativa para financiar sua estrutura, o excedente é destinado para criação de reservas, retorno de benefício aos membros proporcional à participação nas transações e demais atividades aprovadas pelos mesmos.

Bialoskorski (2006) em sua obra coloca a cooperativa sob a perspectiva do “fator de produção capital”, havendo formas de repartição do produto gerado pelo investimento desse capital para a sociedade. Dessa forma a propriedade de privada passaria a ser societária, havendo a transformação do aspecto individualista do capital para o capital à serviço da cooperação. Ele observa que na doutrina proposta por Charles Fourier os cooperados são convidados a porem seus meios de produção (capital

e trabalho) em sociedade, recebendo em troca um número de ações (quotas partes) referente ao valor da sua contribuição, fazendo com que o trabalhador seja remunerado proporcionalmente ao seu trabalho, capital e sobre a habilidade e a especialização na atividade. Essa remuneração proporcional é comumente chamada de retorno pró-rata das operações.

d) Autonomia e independência: para Souza (2010)

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros, se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

e) Educação, formação e informação: As cooperativas devem promover a educação, o desenvolvimento cultural, a capacitação e a requalificação profissional de seus membros associados, suas famílias, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de maneira que esses possam contribuir cada vez mais para o desenvolvimento de suas cooperativas. A informação transparente das atividades da cooperativa, a divulgação da doutrina, da filosofia, dos princípios, sobre a natureza e as vantagens da cooperação, são caminhos para o sucesso. SESCOOP (2003) e Souza (2010).

f) A intercooperação é o princípio que preza pela cooperação entre cooperativas da mesma forma que seus associados cooperam entre si para fortalecer a cooperativa, é necessário que as cooperativas também cooperem para fortalecerem o movimento, “só assim haverá um crescimento econômico, cultural e social dos associados e do sistema cooperativo [...] a integração é a chave do sucesso. As cooperativas só serão eficientes, se agregarem qualidade, produtividade e economia de escala nos serviços” SESCOOP (2003). Essa integração e trabalho em conjunto é feito através de “estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” Souza (2010).

g) Interesse pela comunidade: Para o SESCOOP (2003) “as cooperativas contribuem para o desenvolvimento da comunidade com a geração de empregos, produção, serviços e preservação do meio ambiente, mediante políticas aprovadas pelos seus associados”.

As cooperativas têm uma assembleia geral como órgão máximo da tomada de decisões onde cada membro possui um voto com o mesmo peso de decisão entre eles, independente da contribuição de capital e trabalho de cada um, expressando assim seu princípio democrático e participativo, o que diferencia as quotas partes do conceito de ações de associações ilimitadas, onde o poder de decisão é proporcional à participação do capital de cada um. (BIALORSKOSKI, 2006).

Pode-se perceber que os princípios atuais do cooperativismo moderno ainda estão de acordo com o estatuto dos pioneiros de Rochdale, apesar de algumas pequenas alterações que visavam concretizar os conceitos, e buscam moldar as cooperativas para alcançarem os objetivos predeterminados pelos socialistas utópicos como Robert Owen e Charles Fourier, de uma sociedade igualitária, cooperativa e que fosse uma alternativa econômica viável para os trabalhadores construirmos esforços em conjunto para não dependerem dos meios de produção do capitalista industrial, nem necessitar subjugar sua força de trabalho à exploração e sem necessariamente agirem pela força, e sim através da construção de alternativas pacíficas à revolução.

2.4. Vantagens e desafios da estratégia cooperativista

Para a teoria cooperativista esse tipo de organização é superior a outros tipos de empresas por ser capaz de gerar economia na aquisição de insumos necessários ao processo de produção e por os trabalhadores se dedicarem com maior perseverança às suas atividades, sendo mais produtivos, pois dependem diretamente do resultado econômico do seu trabalho e dos resultados gerados pela cooperativa. No ideário de Louis Blanc, a cooperativa tem condições de enfrentar a concorrência e o monopólio do capitalista industrial com a introdução de um novo arranjo eficiente e construir um mercado justo, fazendo desaparecer a concorrência usando como arma a própria concorrência. Para alguns pensadores, como Leon Walras, Vilfredo Pareto e Arthur Pigou, esse aspecto de tentativa de superação da concorrência e do modelo da ordem econômica de mercado é importante, eles descrevem que a cooperação serve como um complemento do sistema econômico de mercado na busca de um equilíbrio. (BIALOSKORSKI, 2006)

Eschenberg (1988) apud Bialoskorski (2006) expõe que a capacidade de superação da concorrência só é possível quando as cooperativas atingem o porte médio, dado o tamanho da produção necessária para alcançar a competitividade e dependendo

das variáveis sobre as condições internas e externas do ambiente cooperativo. Relata que para Arthur Pigou as cooperativas têm efeitos positivos na economia por superarem os conflitos entre os fatores de produção capital e trabalho, serem capazes de diminuir os custos sociais dos monopólios na economia e são eficientes para a difusão vertical das inovações tecnológicas. Já para Vilfredo Pareto as cooperativas são organizações menos competitivas e mais ineficientes, dada as suas próprias particularidades, como a obrigação de manter a estabilidade de emprego e participação, tendo uma alocação de fatores de produção menos efetivo, diminuindo sua capacidade de adaptação e consequentemente sua eficiência como empreendimento.

Bialoskorski Neto (2006) descreve que a redução de custos empresariais, a manutenção e a diminuição do nível de preços, a possibilidade de realização de plantas múltiplas, de economia de escala e escopo, bem como a superação de dificuldades e imperfeições do mercado são possíveis vantagens das cooperativas. Expõe que com o progresso socioeconômico e o aumento da complexidade do mercado, a dependência mútua entre os agentes aumenta, o bem-estar de um indivíduo depende do bem-estar de outros indivíduos, desenvolvendo assim a solidariedade e a cooperação, contribuindo para a evolução natural do cooperativismo. Dessa forma, o consumo e o trabalho organizado modifica o regime econômico e social transformando-o em um ambiente de preços justos, chamado por Lambert (1975) de hegemonia do consumidor com a transformação social a partir da organização do consumo.

Eschenburg (1988) *apud* Bialoskorski Neto (2006) descreve que a cooperação pode limitar a ação maximizadora individual e a competência, pondo em questão que o que determina a cooperação é se suas vantagens superam ou não as desvantagens da diminuição de eficiência econômica. Caso as desvantagens prevaleçam a cooperação seria destrutiva, já quando as vantagens prevalecessem a cooperação seria construtiva. Na análise de Bialoskorski (2006, p.34):

Os benefícios sociais marginais de uma organização empresarial sobrepõem os benefícios marginais privados e individuais se essa organização oferecer oportunidades melhores de se estabelecer e se desenvolver a capacidade empreendedora dos atores econômicos. A forma cooperativa só é vantajosa se a coordenação das atividades de seus agentes resultarem em vantagens maiores que os custos da renúncia a uma condição de livre mercado. [...] em determinadas situações de imperfeições de mercado, dependendo das plantas industriais, a cooperação pode ser uma forma eficiente de coordenação, inclusive substituindo a própria coordenação de mercado. [...] que pode estar propiciando uma melhora de bem-estar de diversos agentes em determinadas situações específicas de mercado.

Citando Williamson (1985), Bialoskorki (2006) expõe como determinante o nível de especificidades dos ativos envolvidos no processo de produção e que estes por sua vez, determinam os processos de coordenação das atividades. Dessa forma, a cooperação está diretamente envolvida pelas relações contratuais entre os atores econômicos. Apesar das diferentes composições de cooperação entre agentes econômicos que vemos atualmente que se diferem da doutrina cooperativa, elas ainda buscam o ideário de substituição da concorrência pela cooperação e do mercado competitivo pela relação estável em diversos graus. Para a Nova Economia Institucional, o ambiente institucional e as transações existentes, caracterizam o grau de cooperação. Sendo que o ambiente econômico e os objetivos do empreendimento cooperado é que determinam como se estabelece as formas organizacionais, principalmente o modelo cooperativo dependente de um ambiente institucional favorável para encontrar meios de desenvolvimento e crescimento.

As cooperativas não possuem uma existência autônoma e independente dos seus membros, estes assumem ao mesmo tempo as funções de usuário – consumidor e proprietário ou gestor, transferindo funções da sua economia individual para a cooperativa, sendo então as cooperativas estruturas intermediárias entre os cooperados e o mercado à serviço das necessidades particulares dos cooperados. Essa relação entre cooperado e cooperativa é caracterizada como ato cooperativo. Através desse ato cooperativo é possível que o cooperado obtenha lucro da operação financeira, mas de acordo com a sua própria característica constitutiva que abole o lucro e a concorrência e por não haver exploração do fator de produção trabalho, a cooperativa não poderá obter lucro. A organização pode obter resultados econômicos positivos pelas trocas no mercado e entre as operações de seus cooperados, mas esses resultados que se diferem do lucro, devem ser distribuídos *pro rata* de acordo com as operações de cada membro (BIALOSKORSKI, 2006).

A cooperação pode ser vista sob a abordagem dos resultados econômicos, da utilidade e do lucro para o cooperado, pois o cooperado ao decidir-se entrar no empreendimento, toma decisões e atitudes como um consumidor de serviços, optando por alternativas que aumentem sua satisfação, através do aumento da renda ou diminuição dos riscos e custos. (BIALOSKORSKI, 2006). Para Eschenberg (1988) *apud* Bialoskorski (2006), a decisão por cooperar depende que a cooperação possibilite uma maior satisfação das necessidades do cooperado, quando este compara a cooperação com outras possibilidades de ação.

Tendo como base a função utilidade como toda informação referente à satisfação que o cooperado obtém das mercadorias consumidas, supõe-se que os colaboradores optariam pela associação cooperativa a partir de um nível de racionalidade que expressasse suas preferências e que a cooperação signifique um ganho de utilidade, acreditando que as cooperativas são formadas por agentes coordenados de forma horizontal e incentivam a integração vertical onde ocorreria a transferência da utilidade, pois o nível de utilidade conjunta entre agentes cooperados seria maior que os níveis individuais, tornando esse um argumento para dizer que a integração pode gerar maior nível de satisfação ao produtor rural, considerando que o produtor saiba discernir sobre as suas alternativas de forma a estar em condições de tomar as decisões e maximizar sua satisfação. Essa situação está presente no momento da escolha por cooperar e na manutenção da estabilidade das operações da cooperativa. Dessa forma, com o cooperado identificando as alternativas e buscando maximizar a sua satisfação, tendo conhecimento sobre o mercado, deverá a cooperativa se tornar a sua melhor opção para manter-se como a melhor escolha econômica para o cooperado. (BIALOSKORSKI, 2006).

No entanto, para (ESCHENBURG, 1983, *apud*, BIALOSKORSKI, 2006) a cooperação pode apresentar um conflito latente, uma vez que a utilidade maior para a cooperativa não implica direta e necessariamente em um aumento da utilidade de cada um dos sócios. Sugerindo que a organização é capaz de identificar suas próprias necessidades e satisfações, o que pode colocar esses agentes em situações antagônicas pelo choque entre as funções utilidades da cooperativa e do cooperado. Dessa forma, faz-se necessário que as cooperações busquem um nível considerado ótimo de satisfação, maximizando a função utilidade.

Para Bialoskorski (2006) a restrição de renda é um parâmetro para se buscar a maximização da satisfação, quanto maior a renda, maior seria o nível de utilidade possível a ser alcançada, sendo que essa renda seria advinda do lucro obtido pelo cooperado de suas operações através da cooperativa. E o aumento do lucro seria diretamente dependente dos custos marginais de cada uma das plantas individuais dos sócios e da receita marginal da planta final. Dessa forma, o lucro do cooperado não depende apenas de sua eficiência como produtor individual, mas da função custo marginal da cooperativa, resultado da agregação das economias de escala e escopo e do grau de integração dos cooperados. Diferentemente da firma de capital que tende a

maximizar o seu lucro sobre o consumo do produtor, a cooperativa, através da ausência da busca pelo lucro, tende a buscar maximizar os ganhos para o produtor associado.

Bialoskorski (2006, p.51) analisando e comparando a maximização do lucro ou de serviços entre as cooperativas e as firmas de capitais agroprocessadoras, verificando resultados econômicos das operações de ambas e a maximização da eficiência econômica e física destas organizações, concluiu que:

Sob a ótica microeconômica, a empresa cooperativa é, por um lado, interessante ao produtor rural, elevando a sua renda média e trazendo utilidade, possivelmente devido à prestação de serviços e ao preceito doutrinário da distribuição *pro rata* das sobras. Por outro lado, essa empresa tenderia a maximizar essas prestações ou benefícios concedidos aos seus associados, que ao mesmo tempo são proprietários e usuários da empresa, podendo levar esse empreendimento a uma situação de máxima eficiência física no uso de insumos, e não à máxima eficiência econômica, em decorrência do preceito doutrinário da ausência de lucros ou ganhos.

Essa dificuldade em atingir uma eficiência econômica das cooperativas pode trazer consequências futuras adversas ao empreendimento coletivo pela ausência de eficiência econômica e de lucro para a cooperativa. Knutson (1966) apud Bialoskorski (2006) argumenta sobre a não existência de ganhos monopolísticos nas cooperativas e das dificuldades de investimentos. O associado também está mais propenso em realizar os seus benefícios individuais de forma mais imediatista ao invés de esperar pela distribuição de sobras e o reinvestimento em longo prazo na cooperativa. Buscando ter produtos mais baratos, cobrindo apenas o custo marginal da cooperativa, em detrimento de se abdicar das sobras no curto prazo em trocas de investimentos no empreendimento. Oliveira (2009) afirma que a concentração dos esforços da cooperativa deve ser direcionada ao aumento dos lucros (sobras) e não à redução dos custos, diminuindo os gargalos com base em três principais variáveis, o ganho obtido nas vendas, o inventário ou estoque e as despesas operacionais, além de eliminar perdas. Dessa forma, satisfazendo seus consumidores (cooperados ou não) a partir do fornecimento de serviços ou produtos de qualidade.

Sob o ponto de vista da teoria dos jogos, os fatores que levam à formação e a manutenção da cooperativa podem ser compreendidos sob a luz do “dilema do prisioneiro” ou “dilema do cooperado”, no qual a concorrência com os monopólios e a baixa competitividade dos produtores isolados obrigue uma situação de interdependência mútua, mas esse equilíbrio é considerado frágil e pode ser rompido. Baseado em uma matriz de retornos das estratégias, em que a estratégia cooperativa possa gerar maiores retornos ao cooperado do que se estivesse agindo no mercado

isoladamente, essa teoria busca analisar a cooperação na perspectiva dos conflitos existentes entre a decisão de cooperar e não cooperar. Quando a cooperação causa efeitos positivos para os agentes envolvidos, tende-se a tomar a decisão por cooperar, porém quando o abandono por um destes agentes possa gerar para ele maiores benefícios torna a cooperação instável, propiciando a desistência da cooperação e em consequência menores ganhos para o empreendimento, obrigando à finalização do contrato. Na atividade agrícola algumas condições podem ser determinantes para a escolha da estratégia cooperativa, como: o poder do monopólio geográfico, os altos custos de transporte de matéria-prima bruta e as especificidades do lugar, sendo a cooperação o único caminho possível para alcançar resultados razoáveis, possibilitando ganhos de tamanho, processamento e manutenção dos níveis de preços. O risco de deserção ocorre quando um dos agentes rompe o contrato de compra ou venda e opta por realizar transações com outra organização, prejudicando a coesão da cooperativa e praticando um oportunismo contratual ao se beneficiar da cooperativa, mas não cumprir com os deveres de cooperado. Dessa forma é necessário alocar custos e benefícios para os associados, mas também preservar os incentivos para a manutenção da cooperação. (BIALOSKORSKI, 2006).

Nas cooperativas determinado ativo, antes de propriedade privada, mas que foi integrado ao capital social da cooperativa, gera rendimentos de propriedade coletiva que são distribuídos entre os associados sem uma completa separação da renda obtida diretamente por este, dessa forma os cooperados buscam engajar-se em processos nos quais possam apossar-se de maior margem desses rendimentos, reduzindo a geração de benefícios coletivos.

Para Zylbersztajn (1993) *apud* Bialoskorski (2006, p. 62) as cooperativas são “organizações com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital, [...] mas de acordo com o princípio de, a cada homem, um único voto”. Para Cook (1995) *apud* Bialoskorski Neto (2006) essa indefinição dos direitos de propriedade, gera um problema chamado de carona – *free rider*, quando os benefícios da cooperativa beneficiam membros sem participação nas atividades, sem custos adicionais para a organização, mas com resultados econômicos positivos para membros não participativos. Tal problema, quando percebido pelos cooperados ativos, desestimula a participação destes, já que suas atividades geram custos individuais e os benefícios são divididos, públicos e comuns. Quando ocorre esse problema há menor

participação na cooperativa, pois alguns membros se sentem prejudicados pela redistribuição do seu capital fornecido em forma de trabalho ou investimento financeiro, por perceberem aumento nos seus custos de participação ao mesmo tempo em que diminui seus benefícios. Para Oliveira (2009), uma forma de diminuir esse problema seria o estabelecimento de classes de cooperados com benefícios e restrições específicas, de acordo com o nível de interação destes com a cooperativa, gerando maior fidelidade e benefícios para os dois lados.

Outro problema observado por Cook (1995) se refere ao problema de horizonte, uma diferença entre a perspectiva temporal dos resultados gerados pela organização e de participação econômica de um membro, fazendo com que aquele que investiu na organização não se beneficie integralmente dos resultados. Parte dos benefícios gerados pelos investimentos ao longo do tempo é incorporado ao capital social da organização e, apesar de ter sido incorporado individualmente, não há direitos de propriedade sobre esses fundos, se tornando ativo do empreendimento coletivo. Assim, os resultados individuais poderão ser menores que o esperado, pois a quota-parte exigida do novo entrante pode não refletir por inteiro o valor da empresa pela dificuldade em se estabelecer um valor real, tendendo a ser menor que os investimentos fiduciários ou o valor trabalho e dedicação feito pelos sócios mais antigos.

O problema de portfólio se refere à situação em que os direitos de decisão são considerados igualitários e há uma representação dessas decisões na organização através do corpo diretivo. O conflito ocorre quando pode haver diferenças entre expectativas individuais dos membros e as decisões que são tomadas pela sociedade cooperativa. Ocorre investimentos individuais voltados ao fundo comum, mas que não suprem expectativas de retorno e risco individuais. Por fim, um último problema que pode ser diagnosticado seriam os custos organizacionais de influência, quando determinado grupo tem o poder de exercer influência sobre a geração e distribuição de riquezas consequentes das atividades econômicas da organização. Essa situação de conflitos pode causar problemas para a coesão social do grupo.

Bialoskorski Neto (2006, p.57) conclui:

Esses problemas ocorrem em consequência da não-definição precisa de direitos de propriedade na organização, uma vez que os usuários são ao mesmo tempo proprietários, e os direitos sobre o resíduo das operações não são definidos claramente, dependem da decisão, não são transferíveis e, portanto, também não sofrem valoração. [...] esse problema de definição é consequência de direitos igualitários à decisão na organização, que se diluem no processo de crescimento econômico, portanto não há de modo

transparente o direito sobre a propriedade, como também sobre as decisões desta organização, bem como o direito sobre os resultados oriundos desta.

Para Milgrom e Roberts (1992) apud Bialoskorski Neto (2006), a limitação dos direitos de propriedade apenas aos resultados econômicos residuais e a não concentração da propriedade em uma cooperativa leva os associados a terem poucos incentivos para participarem da gestão do negócio, como também faz com que não estejam inclinados a tomar decisões em prol de investimentos de longo-prazo. As cooperativas também contam com custos maiores devido a não separação entre a propriedade e o controle sobre ela, ao fato de não haver uma estrutura de direitos de propriedade claramente definidos e os altos custos de transação associados à transferência desses direitos em forma de quotas-partes que não são corretamente valoradas.

Bialoskorski Neto (1994) considera que o fato do cooperado ser ao mesmo tempo cliente e proprietário acarreta em decisões que acabam por beneficiar a sua própria remuneração, margens de custos e lucros em detrimento da organização cooperativa. É comum ocorrer o estabelecimento de remunerações não pecuniárias para os associados responsáveis pela gestão, ação que pode acabar diminuindo o valor de mercado da cooperativa pela contínua saída de capital. Oliveira (2009, p. 33) expõe sua crítica:

A aplicação de modelos de gestão muito centralizados, consolidando uma administração presidencialista, que pode levar a problemas administrativos e resultados operacionais inadequados. As cooperativas devem aplicar modelos voltados para resultados cooperados e compartilhados, bem como sustentados em inovação, criatividade e diferencial competitivo. O modelo do eu sozinho já morreu, sendo este o mesmo destino das cooperativas que estiverem adotando esse tipo de modelo.

Oliveira (2009) destaca a confusão sobre a propriedade da gestão e a propriedade da cooperativa sendo um empecilho a qualquer empreendimento cooperado. A propriedade de gestão seria a crença de alguns cooperados de terem a obrigação de assumir todas as responsabilidades sobre a gestão e a propriedade da cooperativa, ao se considerarem “pseudodonos” do empreendimento, sem necessariamente quererem assumir responsabilidades sobre os resultados negativos. Esse modelo pode ser observado quando a cooperativa surge a partir do intento de um indivíduo ou reduzido grupo, ou quando esse indivíduo possui conhecimentos, habilidades ou condições financeiras que se sobressaem ao resto do grupo sendo capaz de controlar os demais coercitivamente. Esse modelo de gestão é prejudicial ao

empreendimento por afastar os cooperados ao terem a percepção de que o empreendimento não é verdadeiramente de posse coletiva.

As cooperativas agrícolas possuem especificidades dos ativos que determinam sua estrutura de governança para as relações contratuais. Entre essas especificidades podem-se destacar a perecibilidade, sazonalidade, características de armazenamento, a localização geográfica e os fatores edafo-climáticos para a produção. Essas especificidades levam a unidade econômica, assim como o próprio produtor rural, a ser importante capital humano para a cooperativa. Dada essas características a cooperativa se torna uma forma organizacional mais adequada para gerir tais processos complexos, sendo uma das razões para o cooperativismo ser tão evidente no agronegócio brasileiro. Apesar das vantagens, há muitos custos de transação associados ao processo de decisão, que se torna mais complicado no cooperativismo Bialoskorski Neto (2006)

As tomadas de decisões estratégicas nas cooperativas dependem da legitimação nas assembleias e conselhos, seguindo seus princípios doutrinários de democracia e igualdade. Essa dependência faz com que haja maiores custos de participação e de tomadas de decisão do que em outros tipos de organização, tornando a tomada de decisão custosa e lenta, seja pela própria demora do processo participativo ou pela presença dos cooperados nas esferas de gestão. Isso pode acarretar em prejuízos no processo de adaptações da firma ao mercado e diminuir sua competitividade.

Os princípios doutrinários do cooperativismo fazem com que as cooperativas tenham um ambiente institucional que as obriguem orientar suas estratégias e decisões para o associado e não ao mercado e ao consumidor final. Essa característica é bastante observável em cooperativas que ainda não alcançaram um nível de evolução de seus negócios e ainda estão em fase de estruturação. No entanto, faz-se necessário que as cooperativas realizem uma análise sobre o ambiente institucional em que está inserida, tendo em vista a sua sobrevivência perante mercados globalizados e competitivos. Bialoskorski (2006, p.68) sobre os princípios doutrinários e a influência direta no sucesso da empresa, destaca alguns pontos principais:

- a) O princípio da democracia exige altos custos de transação nas tomadas de decisão por meio de assembleias gerais;
- b) O princípio da igualdade, no qual cada homem tem direito a um único voto implica diretamente altos custos de transação de *agency* derivadas da falta de incentivo para as atividades junto à empresa;
- c) O princípio de solidariedade, do retorno *pro rata* das operações e da não existência do objetivo de lucro, impossibilitam uma delimitação clara dos direitos de propriedade, levando à custos elevados tanto de *agency* como de transação.

Portanto é necessário observar tanto o ambiente institucional no qual a cooperativa está inserida, quanto à configuração organizacional que permita a tomada de decisões estratégicas de forma a diminuir esses custos de transação e de *agency*.

Oliveira (2009) considera o desenvolvimento de um plano estratégico com adequados indicadores de desempenho, como uma forma de fazer o cooperado aproximar-se da cooperativa, necessitando que as cooperativas abram seus modelos de gestão aos cooperados. Para algumas cooperativas o cooperado só é interessante em duas situações: na atividade comercial de compra e venda de produtos e serviços; e na capitalização. Do outro lado é provável que o cooperado enxergue a cooperativa apenas como uma organização que facilita o escoamento de sua produção, o que colocaria muitas vezes a cooperativa em desvantagens competitivas em relação a sua concorrência que muitas vezes faz o mesmo serviço de forma mais eficiente.

A estrutura de capital e de retornos de investimentos também deve ser levada em consideração, pois há a necessidade de capitalizar a cooperativa para gerar investimentos. Por um lado, esse investimento inicial dos cooperados em forma de quota parte não gera para eles benefícios imediatos dos quais ele tem preferência, por outro, é capaz de fornecer um melhor sistema de preços e de prestação de serviços, apesar de impedir o retorno pela divisão *pro rata* dos resíduos. Outra importante vantagem da cooperativa sobre a concorrência em relação à formação de seu capital é a isenção de tributos como o imposto sobre a renda, que pode alcançar de 3% a 4% sobre o faturamento bruto. No entanto, essa vantagem das cooperativas não é facilmente observável por ser diluída em aumento dos custos gerados pela estrutura e ineficiência empresarial Bialoskorski Neto (2006).

A capitalização das cooperativas para prover investimentos em estrutura que a coloque no mesmo patamar de competitividade dos seus concorrentes, torna-se um problema pela incapacidade em levantar recursos próprios através de seus cooperados, em alguns casos essa dificuldade se deve ao fato dos cooperados não possuírem grande quantidade de reservas financeiras, ou pode estar relacionado aos direitos de propriedade sobre o retorno do capital investido, não transacionável e não proporcional, e pela dificuldade em se repartir de maneira equitativa os resíduos gerados. Dessa forma a cooperativa busca basear sua estrutura de capital em capital de terceiros, através de empréstimos e financiamentos, o que não se torna por si um aspecto negativo, não fosse os custos financeiros elevados relacionados à estrutura cooperativa. Além de se financiar, muitas vezes, a cooperativa necessita capitalizar seus associados para que

esses tenham condições de adquirir insumos e bens de produção, trazendo problemas para o nível de liquidez da cooperativa e para encontrar fontes de crédito compatíveis com o nível da cooperativa e dos cooperados. Além desses problemas, ainda é preciso associar a capitalização aos princípios básicos do cooperativismo Bialorskorski Neto (2006).

Oliveira (2009) expõe os problemas de financiamento das cooperativas por poderem se capitalizar apenas a partir do capital de seus associados que geralmente encontram-se descapitalizados, pelos resultados das sobras geralmente baixos ou nulos, ou por captação através de empréstimos bancários que por vezes possuem juros altos e são problemáticos para a cooperativa.

Para Harris, Stefanson e Fulton (1997) *apud* Bialoskorski Neto (2006) esses problemas podem até certo ponto ser sanados a partir do que eles consideram como “nova geração de cooperativas”, por serem uma associação entre agentes que mantêm os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que constroem uma nova arquitetura organizacional que modifica os direitos de propriedade e induzem a organização para um nível maior de eficiência econômica. Essas organizações são construídas por grupos de agricultores que buscam a agregação de valor aos seus produtos através de uma planta de processamento em comum, com o objetivo orientado ao alcance de mercado e não para servir os produtores. A capitalização é feita pelos cooperados proporcionalmente à quantidade de produto a ser entregue, o agricultor pela participação e em contrapartida tem o direito de entregar certa quantidade de produtos com determinada qualidade pré-estipulada, para essa negociação dá-se o nome de “direito de entrega”. A planta é construída com tamanho proporcional às entregas no ponto máximo de ganho de escala, buscando eficiência. Esse direito de entrega ao contrário das quotas-partes pode ser comercializado, permitindo ganhos financeiros para o associado. O pagamento pelos produtos, feito pela cooperativa ao produtor, pode ser realizado de forma imediata ou conforme pré-estabelecido em contrato. Geralmente os preços pagos são relativos aos custos de produção e o resíduo alcançado pela venda do produto processado no mercado é repartido segundo a quantidade de matéria-prima entregue Bialoskorki Neto (2006, p.115)

A planta processadora é estabelecida sobre rígidos critérios de avaliação de retornos, e os produtores são levados a obter ganhos de produtividade e qualidade devido ao interesse em obter maiores ganhos finais da sua empresa. O investimento é incentivado, já que em produção esta planta vai apresentar resultados que irão valorizar as quotas de participação na cooperativa, havendo inclusive possíveis pressões futuras de compra. Esse tipo de

organização incentiva a participação, a capitalização, e a qualidade nos produtos finais, tendo em sua arquitetura organizacional os elementos de incentivo necessários à manutenção de padrões de competitividade e eficiência.

Bialoskorski Neto (2006) descreve a possibilidade para que não associados possam entregar seus produtos na cooperativa, aumentando o valor de mercado sobre os direitos de entrega, sendo incentivo para a manutenção das relações contratuais e de agenciamento. Essa nova arquitetura incentiva a formação de redes de sistemas agroindustriais coordenadas, elevando a eficiência de todo o processo, diminuindo custos de transação e *agency*, aumentando eficiência econômica por economias de escala e escopo e a eficácia da coordenação pelas formas de governança. Assim as cooperativas podem apresentar maior desempenho econômico, a partir da eficiente coordenação do sistema agroindustrial, se conseguir estabelecer eficientes equacionamentos sobre os direitos de propriedade dos cooperados, sendo possível o livre comércio sobre os direitos de entrega entre os cooperados e novos interessados em entregar para a cooperativa. Deve-se salientar que no Brasil a lei das cooperativas 5.764 impede esse comércio, por tornar obrigatórios os fundos indivisíveis. Oliveira (2009) argumenta que a Lei n° 5.764 não pode ser considerada por si só uma vantagem competitiva, ao contrário, ela pode se tornar uma ameaça para as cooperativas, pelo enrijecimento da organização, impedindo mudanças, inovações, criatividade e a modernização dos empreendimentos para sobreviver ao mercado competitivo.

Atualmente, ainda é possível encontrar os mesmo problemas que levaram à formação das cooperativas no final do século XIX, dentre eles, o conflito entre capital e trabalho e a perda do controle sobre os bens de produção pelos trabalhadores, como também a configuração da empresa capitalista que forma monopólios e busca por controles de mercado. Além dessas questões, surgiu ainda a intensificação do processo de internacionalização da economia que faz com que as cooperativas não tenham apenas de lidar com a concorrência a nível regional, mas com a cada vez maior concorrência a nível global, sendo necessário que o empreendimento cooperativista seja ainda mais forte e integrado, capaz de modernizar sua gestão e consolidar seus empreendimentos.

Alguns momentos recentes foram importantes para estabelecer um novo processo histórico para o movimento cooperativista, podemos destacar: O X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, onde se determinou a questão da autogestão das cooperativas e a independência dessas instituições perante o Estado, questão fortalecida pela Constituição brasileira de 1988; outro momento é a abertura comercial do país a

partir dos anos 80, o que permitiu o aumento da concorrência com a entrada de produtos estrangeiros, trazendo novas oportunidades e ameaças para as empresas nacionais, sendo que o empreendimento cooperativo deve se tornar cada vez mais eficiente economicamente para poder substituir o mercado cada vez mais dinâmico; o Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, UK, onde foram reafirmados os princípios de democracia interna e da remuneração limitada ao capital, referências para a discussão sobre gestão, estrutura financeira e capitalização da cooperativa, e onde foi adicionada a responsabilidade de promover a sustentabilidade econômica e social da comunidade em que se insere a cooperativa, realçando as vantagens da estrutura doutrinária do cooperativismo para a sociedade; um último fato se refere à diminuição da atuação e do controle do Estado brasileiro sobre a economia possibilitando a existência de um sistema financeiro próprio para o cooperativismo, através dos bancos cooperados.

Nessa configuração do ambiente no qual a cooperativa está inserida, é necessário observar algumas questões estratégicas para a abertura e manutenção das cooperativas, como citado por Bialoskorski Neto (2006, p.163).

- a) A questão da gestão da empresa cooperativa sob a ótica da eficiência empresarial em um ambiente econômico internacional aberto e competitivo, objetivando a solidificação da cooperativa, aliado a necessária eficiência social desse empreendimento, dada a responsabilidade da empresa para com o cooperado;
- b) A questão da autogestão do sistema cooperativista tendo como meta o acompanhamento e o monitoramento da eficácia econômica e social das sociedades cooperativas, de modo que os objetivos sociais do movimento estejam garantidos e possam ser alcançados com tranquilidade;
- c) A questão do financiamento e da capitalização da empresa cooperativista, tanto por intermédio dos novos bancos cooperativos, como da abertura de seu capital à participação do capital de risco de terceiros, respeitando os princípios doutrinários da cooperação, ou ainda por meio do estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas cooperativas e não cooperativas.

Oliveira (2009) cita a incapacidade das cooperativas de fazer alianças estratégicas com empresas não cooperativistas pela impossibilidade de distribuição aos sócios dos resultados dessas alianças. A falta de cooperação das atividades e negócios entre as cooperativas também é um problema, tanto para o movimento cooperativista quanto para a eficiência das organizações, tornando-se necessário iniciar um processo de consolidação dessa integração em que as trocas de serviços ou produtos possam gerar ganhos para ambas as partes, sendo esta a única salvação para as cooperativas por gerar melhores resultados e utilizar menos recursos por absorção de custos a partir de centros

de serviços compartilhados. Tal centro de serviços, responsável pelas atividades-meio das cooperativas, se manteria pela economia de escala e tecnologia, otimizando os modelos de gestão das cooperativas. O que também poderia incentivar um processo sistemático de debates entre as cooperativas, a fim de desenvolver, estruturar, normatizar e otimizar os sistemas e o modelo cooperativista.

Para Bialoskorski Neto (2006, p.164) “a cooperativa somente terá um sucesso social, [...]se esta for necessariamente um empreendimento econômico de sucesso de forma a permitir o crescimento conjunto e igualitário de seus cooperados”. Seus associados são cada um uma empresa que deverá progredir econômica e socialmente em concomitância com o empreendimento cooperativo. Em pesquisa realizada pela OCB (1996) alguns desafios do sistema cooperativista foram apontados como estranguladores, entre eles estavam: A falta de capacidade e conhecimento profissional da gestão; a incipiente organização; os problemas de capitalização e financiamento da empresa; a defeituosa integração entre cooperativas; e a necessidade de se praticar a educação cooperativista entre os associados. Oliveira (2009, p.33) cita “a inexistência de adequados modelos de gestão nas cooperativas, inclusive com significativa falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos”.

Oliveira (2009) coloca a falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados como um dos principais problemas encontrados na gestão da cooperativa e de todo o sistema cooperativista, consolidando a ruptura do cooperado com a cooperativa, dessa forma a cooperativa perde a principal força de suas vantagens competitivas, como sua capacidade em conseguir integrar seus fornecedores e clientes, representados por seus cooperados dentro do mesmo arranjo organizacional de forma coesa.

Porter (1980) apud Oliveira (2009) considera cinco principais forças que interagem dentro de uma organização, sendo elas: A ameaça de substituição de produtos ou novas tecnologias, o poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes-compradores, a entrada de novos concorrentes e nível de rivalidade entre os concorrentes atuais. A educação cooperativista a nível ideal seria forte o suficiente para integrar diretamente os fornecedores e clientes e, além disso, seria mais fácil absorver novas tecnologias, através da cooperação e da troca de informações, assim como a entrada de novos concorrentes para o arranjo organizacional e a capacidade de lidar com o nível de rivalidade do setor. Ao mesmo tempo em que a educação cooperativista se torna uma força em busca da vantagem competitiva se torna um desafio para ser

aplicada nas cooperativas, a falta de educação cooperativista pode representar o início do fim das cooperativas.

A vantagem competitiva, segundo Porter (1986), é a essência da formulação da estratégia da organização para lidar com a competição, o produto do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, visando sua participação e posicionamento no mercado. A vantagem não ocorre apenas no âmbito da concorrência, mas em todas as relações que a empresa tem com o ambiente externo, sendo estas as forças que agem no mercado. As forças competitivas agem diretamente sobre a organização por determinarem a intensidade de concorrência no setor. Para Porter, quanto maior a quantidade de concorrentes no mercado, menor seriam as taxas de retorno. A análise do ambiente da empresa e das forças competitivas atuantes determinam a formulação de estratégias da empresa e a tomada de decisões por parte da gestão, forçando a empresa a repensar suas estratégias de atuação no mercado ou até levar a desistência desta. Ao avaliar o ambiente, a empresa seria capaz de organizar um plano de ação que poderá levá-la a se posicionar no mercado, buscando capacitações que forneçam a melhor defesa contra a força competitiva, ou influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas e até prever as mudanças que possam ocorrer no ambiente das forças e antecipar suas estratégias. A vantagem também poderá vir a partir da escolha de um diferencial da empresa frente aos competidores, quando a estratégia é capaz de orientar suas competências para criar valor para seus atuais e potenciais clientes, determinando assim o seu foco de atuação.

A eficácia operacional também é geradora de vantagem competitiva. Através das melhoras práticas e processos eficazes, pode ocorrer a redução de custos operacionais e diminuição de desperdícios. A busca por eficácia operacional ocorre a partir da análise detalhada dos processos internos e através dessa análise definem-se as capacidades da organização, os gargalos operacionais, a melhor alocação de recursos, as atividades essenciais e de apoio, gestão dos custos, contribuindo dessa forma para geração de valor para a empresa e identificação de suas melhores e mais eficientes práticas.

A entrada de novos concorrentes é a primeira das forças competitivas de Porter e refere-se ao nível de dificuldade que novos concorrentes encontram para entrar no mesmo segmento da organização, os riscos que devem ser evitados é a diminuição da margem de lucros e a possível elevação dos custos de produção. O nível de dificuldade para novos entrantes estaria diretamente relacionado com as barreiras de entrada e com

as reações esperadas das empresas do setor já consolidadas. As barreiras de entrada são sete:

- a) Economias de escala: empresas consolidadas tendem a ter produção em larga escala, o que reduz o custo unitário dos produtos, tornando a entrada arriscada por colocar o novo entrante em desvantagem competitiva de custos.
- b) Diferenciação do produto: empresas consolidadas tendem a possuírem marcas, nomes e a fidelidade dos clientes, exigindo dos novos entrantes maiores investimentos para posicionar a sua marca.
- c) Necessidade de capital: quanto maior a necessidade de capital inicial, maior será a barreira de entrada para novos entrantes.
- d) Custos de mudança: essa barreira está relacionada ao custo-oportunidade de trocar fornecedores de insumos de um produto para outro, o novo produto deverá gerar vantagens de custo ou desempenho para o entrante.
- e) Acesso a canais de distribuição: Por ser uma nova entrante, a empresa precisa fornecer aos clientes maiores benefícios como promoções, descontos, entre outros, o que reduziria o seu lucro.
- f) Desvantagem de custo independente de escala: As empresas consolidadas podem ter vantagens de custos diversas, sejam elas, *know-how* dos produtos, localização, experiência, etc.
- g) Política governamental: Controle de novos entrantes por parte do governo, através de expedição de licenças, alvarás, entre outras formas.

A segunda força é a ameaça de substituição de produtos, refere-se à facilidade de substituição do produto por outros novos produtos, relacionada à capacidade de um novo produto no mercado desempenhar a mesma função do anterior, seja a partir de novas tecnologias ou produtos substitutos que realizem as mesmas funções e tenha um *trade-off* maior. O poder de negociação dos fornecedores se refere à capacidade que os fornecedores têm de controlar e concentrar o mercado sem a existência de produtos substitutos, por vezes deve-se ao monopólio da matéria-prima, diferencial do produto do fornecedor, empresas pequenas sem capacidade de negociação com os fornecedores, entre outros. Os fornecedores podem elevar seus preços, diminuir qualidade ou quantidades e forçar a compra por necessidade do cliente, a empresa pode ficar

impossibilitada de repassar esses custos aos clientes e acaba por reduzir sua lucratividade. A quarta força é o poder de negociação dos compradores, eles são capazes de manipular a empresa quando barganham por melhores preços, exigem melhor qualidade, serviços diferenciados e colocam os concorrentes uns contra os outros. Essas questões comprometem a rentabilidade das empresas, geralmente ocorrem quando existem grandes compradores no mercado, há muita padronização dos produtos, quando o comprador é o fabricante da matéria-prima, quando grandes compradores negociam e controlam o mercado de empresas pequenas, entre outros. A última das forças descritas por Porter é a rivalidade entre os concorrentes atuais, esta se refere à disputa entre os concorrentes por posicionamento de mercado, o grau de rivalidade está diretamente relacionado à quantidade de participantes no setor, sendo que quanto maior a quantidade de empresas, menor seriam as margens de lucro de cada uma. Essa situação geralmente ocorre quando há crescimento lento do mercado, mercados com muita concorrência, custos fixos e de armazenagem altos, concorrência estrangeira, produtos padronizados e sem muita diferenciação, entre outras situações.

As dificuldades encontradas no cooperativismo apresentam especificidades que devem ser tratadas sem generalizações, analisando-se caso a caso, mas demonstra que a cooperativa como quaisquer outras organizações devem enfrentar seus desafios. Para Bialoskorki Neto (2006) é possível fazer um paralelo entre algumas características doutrinárias do cooperativismo e os desafios encontrados para o desempenho da gestão e dos negócios da empresa.

A partir desse paralelo Bialoskorki identifica algumas dificuldades de gerenciamento do empreendimento, primeiro relacionado à questão da tomada de decisão que na cooperativa ocorre de maneira lenta devido ao princípio da democracia que necessita da participação e concordância dos associados para estabelecer estratégias. No entanto, ele percebe que essa questão pode se tornar uma vantagem ao se estabelecer um planejamento estratégico, mesmo com a morosidade do processo, os resultados são muito mais sólidos e a coesão dos participantes pode gerar melhores resultados. A questão das quotas-partes dos cooperados, a princípio, não permite a presença de capital de terceiros na organização, nem a emissão de títulos e o acesso a fontes alternativas para capitalização do empreendimento. Os cooperados, por serem ao mesmo tempo consumidores e proprietários, podem estabelecer ações oportunistas em benefício próprio, ao invés do empreendimento.

Se por um lado, quando os atores agem de maneira cooperada, coesa, sem a necessidade de monitoramento, sem oportunismos e pensando no coletivo podem surgir importantes vantagens em se cooperar, como o desenvolvimento das estruturas particulares dos cooperados de forma eficiente e autônoma, sem prejuízo a liberdade, a concorrência ou ao mercado perfeito, o contrário pode gerar custos iguais ou maiores aos de empresas não cooperativas.

Para Ferreira (2000, p. 86) apud Bialoskorski Neto (2006) o sistema cooperativista ligado aos assentamentos de reforma agrária, “possibilitou autonomia em relação ao governo e às grandes corporações cooperativistas. [...] deu independência de atuação política, liberdade de expressão, baseada na concepção de cooperativismo como um instrumento de luta e de classe”.

Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos

O presente trabalho tem as características de uma pesquisa exploratória e descritiva que usa o método do estudo de caso em uma abordagem qualitativa, através de coleta de dados obtida por observação participativa, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Dessa forma, busca relatar o universo da cooperativa Multiflor e atender aos objetivos do trabalho: demonstrar como a doutrina e os princípios cooperativistas podem influenciar na capacidade da organização; identificar as principais vantagens e desafios que podem ser encontrados na cooperação; descrever como o cooperativismo pode aproveitar as vantagens e enfrentar os desafios do seu modelo organizacional para cumprir os objetivos da organização; e expor os desafios e vantagens do cooperativismo para se tornar competitiva no seu universo de atuação.

Sobre a característica descritiva da exploratória, Gil (2002, p.41) apresenta os seguintes objetivos:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Gil (2002, p.42) apresenta a pesquisa descritiva com os seguintes objetivos:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. [...] São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, [...].

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Ao se estabelecer o trabalho como exploratório-descritivo, o objetivo é aprofundar-se na questão estudada e realizar a descrição do objeto de estudo, proporcionando uma visão geral acerca do ambiente da cooperativa e relacionando os

dados encontrados com os fatores expostos na literatura que influenciam nas vantagens e desafios do modelo de organização.

Os dados gerados pela pesquisa tem natureza qualitativa, a natureza qualitativa envolve grande variedade de material empírico como: estudos de caso, experiências pessoais, relatos, entre outros; descrevendo a rotina, o significado e o ambiente da organização. (MILES e HUBERMAN, 1994) apud César (2014) expõe que os dados da abordagem qualitativa propiciam maior riqueza de interpretações. Para Denzin e Lincoln (2000) *apud* César (2014, p.2):

A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Esta abordagem tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer, enquanto definição genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN e LINCOLN, 2000)

Um método de pesquisa, segundo César (2014), é:

[...] um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação em estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

O estudo de caso é uma das principais modalidades de pesquisa nas ciências humanas e sociais, tem características de descrições complexas e holísticas de uma realidade, envolvendo um grande conjunto de dados geralmente obtidos através de observação com relatos informais feitos de maneira narrativa e com comparações mais implícitas do que explicativas e pesquisas bibliográficas. O estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que de fato explicá-lo. Frequentemente é utilizado na área de estudos organizacionais quando as questões são relacionadas ao “como” e o “por que” de determinado fenômeno, seus objetivos são: investigar uma atividade a fundo, identificar atores-chave, revelar correlação e causalidade, formular hipóteses e comparar alternativas. Através dos processos utilizados pelo estudo de caso ele servirá como uma ferramenta para atender aos objetivos do trabalho, investigando o funcionamento das atividades da cooperativa, identificando os principais atores, descrevendo a capacidade da cooperativa em valer-se das vantagens geradas pelo ambiente, enfrentar os desafios da sua forma de organização

e expor os desafios e oportunidades da cooperativa perante seu universo de atuação. Yin (2001) *apud* César (2014) cita que:

Embora o pesquisador utilize um quadro teórico referencial como ponto de partida para utilização do método, alguns estudos organizacionais enquadram-se em situações em que o pesquisador se vê frente a frente com problemas a serem compreendidos e para os quais estudos experimentais não podem ser aplicados; ou em situações nas quais estudos de natureza predominantemente quantitativa não dão conta dos fenômenos sociais complexos que estejam envolvidos nas mesmas.

3.1. Instrumentos

O Presente trabalho mesclará diversas técnicas de levantamento de dados, sendo elas: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a observação participativa direta.

Gil (2002, p. 44) descreve a pesquisa bibliográfica da seguinte maneira:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas. [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Aproveitando-se dos trabalhos já realizados em outras oportunidades sobre a cooperativa por Macedo (2013) que buscou analisar a cooperativa sob o ponto de vista das dificuldades vivenciadas pelos produtores, da inserção social dos cooperados nos sistemas de mercado e aplicações do sistema cooperativista sob o ponto de vista da gestão do agronegócio; e o trabalho de Melo (2013) que observou a cooperativa sob o enfoque da administração, a fim de descrever o desenvolvimento dos cooperados em relação à produção, a gestão de suas propriedades, a formação da cooperativa, o incremento de conhecimento que a cooperativa trouxe aos cooperados e a inserção de ferramentas de gestão entre os produtores, acompanhando a partir dos dados coletados a evolução financeira e capacidade técnica da cooperativa e seus cooperados.

A pesquisa documental é descrita por Gil (2002, p. 45) da seguinte forma:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

[...] A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas. Outra vantagem da pesquisa documental é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que em muitos casos o contato com os sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Para a análise dos documentos serão revistos os textos escritos através de trabalhos de disciplinas realizados nas cooperativas, atas das assembleias, relatório das visitas técnicas realizadas pela EMATER, e-mails, relatórios sobre os eventos realizados na cooperativa, plano de negócios e estatuto.

A observação participativa direta é caracterizada pela inserção do pesquisador no ambiente em que ocorre o fenômeno e da interação deste na situação investigada, bastante utilizada nas ciências sociais e na antropologia e visa estudar a cultura de um grupo social, para Flick (2009, p.122):

Aqui a distância do pesquisador da situação observada é reduzida. Sua participação durante um período de tempo estendido no campo que é estudado torna-se um instrumento essencial da coleta de dados. Ao mesmo tempo, a observação é muito menos padronizada. [...] vai selecionar as situações, as pessoas e os eventos segundo até que ponto os fenômenos interessantes se tornam acessíveis nesta seleção. [...] é uma lógica e um processo de indagação que é aberto, flexível, oportunista e requer uma constante redefinição do que é problemático baseado em fatos reunidos em ambientes concretos da existência humana.

Marconi e Lakatos (2003, p. 190) *apud* Barroso (2012) definem a observação como “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”.

Em relação aos constructos e influências, Acevedo (2009) *apud* Macedo (2013) determina os Constructos como abstrações mentais, são sínteses de ideias transmitidas em relações de influências, que são utilizadas para representar a realidade. No caso da pesquisa em questão, trata-se das influências que a doutrina cooperativista proporciona ao funcionamento da organização e as vantagens e desafios que possam ser gerados por esse modelo.

O objeto de estudo consiste no objeto de análise da investigação e os sujeitos são os indivíduos que serão observados. Portanto, tem-se como objeto de estudo, a

exploração e descrição dos fatores que influenciam as vantagens e os desafios do ambiente cooperativista e os resultados que foram descritos como obtidos dessa organização. Como sujeitos do estudo, têm-se os agentes envolvidos com a Cooperativa Multiflor.

Na análise dos dados será utilizada a técnica de análise do conteúdo, ferramenta que possibilita a compreensão e a construção de conceitos e ideias que foram sendo encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa. Para Laville & Dionne (1999) *apud* Melo (2013), os dados na forma bruta precisam ser preparados para se tornarem utilizáveis na construção dos saberes. Essa análise consiste em três etapas básicas: A pré-análise, onde ocorre a reunião de material dos dados coletados e a especificação do campo onde o pesquisador deve focar a atenção; a descrição analítica, onde o material é aprofundado, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias; e a interpretação referencial, onde é realizada a análise, a reflexão, a intuição, embasando-se em materiais empíricos, estabelecendo relações com a realidade e chegando a possíveis hipóteses de propostas sobre a transformação da realidade.

Capítulo 4 - Análise dos resultados

Para a literatura apresentada, o cooperativismo seria uma forma de organização com capacidade de gerar ganhos econômico-sociais para os seus cooperado, através da inserção social no mercado; economia na aquisição de insumos, enfrentamento da concorrência, entre outras vantagens. Porém enfrenta diversos desafios devido à natureza de sua estrutura. A análise do conteúdo desse trabalho visa tentar descrever e explorar o ambiente da cooperativa para encontrar as especificidades do modelo de organização a partir dos dados levantados sobre o objeto de estudo.

Os resultados obtidos em pesquisas anteriores na cooperativa foram importantes fontes de pesquisa bibliográfica. Os trabalhos de Macedo (2013) - uma pesquisa explicativa que demonstrou a capacidade da organização cooperativa para inserção social dos cooperados através da produção e do trabalho, gerando aumento de renda, criação de oportunidades e eficiência econômica; e a pesquisa descritiva de Melo (2013), que buscou descrever a capacidade do cooperativismo em incentivar a produção dos cooperados através da extensão rural e da inserção de ferramentas e técnicas de gestão para nas unidades produtivas dos cooperados.

A observação participativa direta foi realizada pelo pesquisador enquanto realizava estágio na EMATER Paranoá cedido para auxiliar diretamente a cooperativa de produção de flores e plantas ornamentais – Multiflor. Através dos instrumentos de pesquisa busca-se descrever e explorar o objeto de estudo.

Alguns autores afirmam que o cooperativismo por si só não é uma garantia de criação de vantagens competitivas reais e duradouras, seria necessário que a organização consolidasse efetivos modelos de gestão e estratégias de enfrentamento da concorrência, buscando consolidar os princípios do cooperativismo, sendo capaz de gerar diminuição dos custos e resultados econômico-sociais positivos para os cooperados, coesão social, tendo competências para enfrentar e sobreviver ao mercado competitivo.

A cooperativa surgiu a partir da iniciativa do Governo do Distrito Federal que pretendia criar programas estruturantes no setor agropecuário e promover a criação de um polo de floricultura no estado. Os principais objetivos eram incentivar a produção dos pequenos e médios produtores com incremento na renda e melhoria das condições de vida da população, ao mesmo tempo em que diminuía a dependência do setor das importações de produtos que vinham principalmente do Estado de São Paulo. Os

incentivos dados pela EMATER, empresa de assistência técnica do Estado, foram importantes para a efetiva aplicação dessa política pública ao envolver os participantes da cooperativa e incitar a cooperação. O trabalho da EMATER consiste em: procurar produtores interessados em participar do grupo, agregando suas forças produtivas e conhecimentos; promover o ensino do cooperativismo e dar apoio estrutural e estratégico à cooperativa.

Assim a cooperativa desde seu início nunca foi, de fato, autônoma e independente, pois já surgiu dos objetivos de agentes do Estado com interesses próprios e, às vezes, em conflito com o dos cooperados. Foi possível observar que os técnicos da EMATER responsáveis pelo início da cooperativa ainda tinham uma ligação maternal com ela, o que em determinadas situações acabava por ditar os rumos da cooperativa e influenciar nas decisões dos cooperados, mesmo se essas decisões tivessem sido tomadas em Assembleia.

As assembleias eram realizadas em espaço de reunião cedido pela EMATER, já que a cooperativa ainda não possuía um espaço físico próprio, as reuniões geralmente eram supervisionadas e direcionadas pelos técnicos que acabam por influenciar as decisões, ao emitirem opiniões que tinham um apelo de autoridade intelectual entre os cooperados. Alguns técnicos, inclusive, se tornaram cooperados. Durante os primeiros anos, uma das técnicas cooperadas presidiu sua gestão, e, até o momento de pesquisa, ainda fazia parte do conselho diretor. A EMATER, e não a cooperativa, foi a responsável por desenvolver entre os cooperados a educação cooperativista, através de parceria com o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) que realizou cursos sobre cooperativismo e demonstrou as vantagens em se cooperar. A EMATER foi diretamente responsável em buscar cursos de capacitação para produção da floricultura e de inserção de técnicas de gestão para as unidades produtivas dos cooperados e os gestores da cooperativa. Também são os técnicos os responsáveis por direcionar a produção das unidades produtivas através da assistência técnica, auxiliam na tomada de decisão sobre os tipos de produtos e técnicas a serem utilizadas, além de fazerem o levantamento de insumos.

Podemos observar na cooperativa a superação do conflito entre capital e trabalho entre pequenos produtores rurais, o grupo cooperado foi capaz em conjunto de inserir-se socialmente no mercado através da aquisição de bens de produção, utilizar ferramentas de gestão mais eficazes como: levantamento dos custos de produção, escolhas do tipo de produto e produção e alcance do mercado utilizando os serviços da cooperativa. Para

a aquisição de bens de produção, o grupo cooperado utilizava o intermédio da cooperativa, os cooperados faziam o pedido do número de produtos dos quais tinham necessidade de adquirir para começar sua produção, como: sementes, mudas, vasos, adubos, entre outros insumos.

A partir dos pedidos, a gestão da cooperativa buscava fornecedores, como a quantidade de produtos aumentava proporcionalmente a participação dos cooperados, a cooperativa era capaz de negociar com seus fornecedores melhores preços, com descontos, além do rateio do frete. Como o Distrito Federal não possui grandes atacadistas capazes de fornecer insumos para esses produtores, a principal parte das compras eram realizadas no polo de floricultura de São Paulo, região de Holambra, conhecida pela sua grande produção de flores, os fornecedores de insumo desse tipo de produção acabaram por se localizarem ao redor da produção. O Distrito Federal por não ter grande histórico de produção do setor, apesar de ser o terceiro maior centro consumidor do país, não havia fornecedores capazes de suprir a demanda dos cooperados. Pôde-se perceber que a aquisição dos insumos foi um dos maiores desafios para a cooperativa, sem capital ela era incapaz de arcar com os custos do frete, sem estrutura não poderia manter grandes estoques, então mantinha um sistema de divisão dos fretes entre os cooperados e a compra dos insumos no estilo *make-to-order*, comprar perante pedidos.

Para usar esse processo como forma de capitalização da cooperativa, ela cobra dos cooperados um valor de 10% sobre o preço dos insumos. O frete proporcionalmente à quantidade pedida pelos cooperados e a distribuição dos produtos é feita com auxílio da EMATER, ao estocar os produtos e levá-los aos cooperados ou aguardar virem buscar. A EMATER também cedeu espaços para manter o estoque, como o número de cooperados é grande em vista da capacidade e estão distribuídos por toda a região do Distrito Federal, fica difícil para a cooperativa arcar com os custos na distribuição própria. Mesmo com o acréscimo do valor de 10% aos produtos e com o valor frete de importação dos insumos, os preços ainda são menores do que os fornecidos pela concorrência, principalmente por empresas de floricultura da região, o que torna a compra realizada através da cooperativa uma vantagem para os cooperados e uma consequente vantagem perante os concorrentes em fornecer insumos para os cooperados através dessa modalidade de compra. É possível perceber a diminuição dos custos de produção para os cooperados, devidos às economias de escala e escopo trazidas pela cooperação, a economia de escala ao se aumentar a escala de produção e diminuir os

custos dos insumos; a economia de escopo pode ser observada através da redução dos custos dos variados serviços realizados através da cooperativa como a negociação com fornecedores, logística de transporte, estoque, entre outros.

O processo de venda dos produtos dos cooperados ocorre de forma parecida. Os maiores contratos realizados pela cooperativa são os de fornecimento de flores e plantas ornamentais para a Terracap (companhia imobiliária de Brasília) outra empresa pública responsável pela manutenção dos jardins em áreas públicas do DF. A região do DF é considerada uma das áreas mais arborizadas e com projetos paisagísticos do país. Pode-se observar novamente a presença do estado em estimular a produção da cooperativa e dos cooperados, através das compras realizadas por uma empresa pública, assim como também o controle sobre a produção exercido por um grande comprador.

A cooperativa apresenta a demanda para os cooperados, aqueles que se encontram aptos a fornecerem os produtos iniciam a produção e entregam para a cooperativa. Os preços repassados aos produtores são estipulados previamente em contrato entre a cooperativa e a Terracap, acrescidos dos 10% relativos à capitalização desta. Para a Terracap os valores dos produtos são menores que os estipulados pelo mercado, tanto pela quantidade adquirida por eles com a capacidade de negociação maior dos contratos pela escala da empresa perante a cooperativa, tanto pelos custos menores da produção local em comparação com a produção própria ou a importação de produtos do Estado de São Paulo. É necessário salientar que os custos da importação se tornam maiores devido à característica frágil e perecível dos produtos. A viagem de longa distância realizada através de caminhões baús fechados produz grandes quantidades de perdas do produto, sendo vantajosa a aquisição de produtos locais, além dos custos de frete. Os produtores, no entanto, adquirem os insumos, principalmente sementes e mudas do Estado de São Paulo e arcam, juntamente com a cooperativa, com as possíveis perdas dos produtos.

Outra forma de comercialização dos produtos da cooperativa é pela presença em feiras e eventos do setor, vendendo no varejo diretamente aos consumidores, essa é uma forma ligeiramente lucrativa tanto para a cooperativa quanto para os produtores, estes fornecem seus produtos estipulando os valores, a gestão da cooperativa negocia com feiras e eventos sua presença, da renda obtida com as vendas ela retira 10% sobre os valores dos produtos para cobrir custos e o restante capitalizar a cooperativa. A cooperativa fica responsável por arcar com os custos da venda como diárias dos vendedores e transporte, geralmente essa atividade é realizada com o apoio intensivo da

EMATER. Os produtores veem vantagem nessa operação por terceirizarem a função da venda dos produtos. Muitos deles não possuem tempo e recursos disponíveis por se dedicarem diretamente à produção, por outros afazeres ou até pela incapacidade de chegar diretamente ao consumidor, sendo a cooperativa uma forma de fornecer esse serviço e ser um intermediário entre os produtores e os consumidores finais.

Sabe-se que o mercado de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal é bastante promissor por possuir grande demanda, mas grande parte é suprida por produtos concorrentes da cooperativa, vindos principalmente do Estado de São Paulo e revendidos por grandes empresas atacadistas locais. Esse produto possui alta qualidade e reconhecimento no mercado. A cooperativa então seria considerada uma nova entrante tendo necessidade de estabelecer seu produto perante a concorrência.

A cooperativa aumentou a variedade da sua oferta com a entrada de novos cooperados com espécies e tipos de processos diferentes, entre eles médios produtores com certo grau de experiência e com o desejo de entrarem no mercado através da venda dos produtos em varejo, com loja própria da cooperativa. No momento da pesquisa a cooperativa tinha em seu quadro de cooperado cerca de 52 produtores, mas nem todos participavam ativamente. Parte havia desistido do empreendimento logo no começo, por razões pessoais, por não verem vantagem na cooperação ou preferirem se dedicar a outro tipo de produção. Não havia controle sobre a participação e nem um levantamento sobre quantos ainda se mantinham no quadro, sabe-se que havia produtores ativos no empreendimento.

A cooperativa não possuía até o momento da pesquisa, um levantamento do valor a ser pago pelas quotas parte, qualquer entrante era aceito sem que se cobrasse um valor, desde que estivesse disposto a cumprir os objetivos da cooperativa e sua entrada mantivesse a proporcionalidade de 70% ou mais de produtores familiares que dava para a cooperativa privilégios em relação às políticas estatais para cooperativas agrícolas de produtores familiares, então a restrição de entrada era para grandes produtores somente nesse caso. A cooperativa possui uma taxa mensal de R\$ 50,00 reais por cooperado, no entanto não há controle sobre o pagamento desta, foram observados inúmeros atrasos e em momentos de cobrança, alguns dos cooperados sequer sabiam da existência do valor cobrado, a dívida era de certa forma perdoada. A partir de 2014 com o número maior de negociações feitas pela cooperativa e com um quadro de funcionários efetivos, buscou-se fazer o levantamento. Dos que participavam, um grupo de 21 produtores que foi o primeiro grupo a aderir à cooperativa, a maioria mulheres e com pequenas propriedades,

eram isentas das taxas mensais da cooperativa, até por serem consideradas pequenas produtoras sem muitos recursos financeiros.

Observou-se a divisão dos cooperados por alguns grupos de produção. Um grupo forte e coeso de médios produtores com conhecimento no setor, a maioria aposentados, entraram na cooperativa em meados do ano de 2011, havia o grupo antigo de pequenas produtoras da região do Núcleo Rural do Rio Preto que possuíam conhecimento ministrado por incentivo da EMATER e da Cooperativa, a partir disso começaram sua produção, eram até certo ponto protegidas e representadas pelo escritório da EMATER do Rio Preto, responsável direto pela iniciativa e que possuía força dentro da cooperativa. Uma quantidade de novos cooperados, composta por jovens produtores interessados no empreendimento, alguns já começavam a produzir em suas propriedades e fornecer produtos.

Outra divisão, essa de maneira diretamente conflituosa, foi observada e referia-se às estratégias que cada grupo achava importante para a cooperativa, como os recursos eram escassos era preciso manter um foco. As pequenas produtoras do Rio Preto forneciam produtos de pequeno valor agregado e grandes quantidades, sem necessidade de muita tecnologia para produção ou recursos como: água e insumos externos. Pretendiam manter o foco na produção destes e no fornecimento em feiras e eventos da forma como a cooperativa começou e servia apenas como complemento da renda familiar. Sua produção focava-se em suculentas, variados tipos de ervas, flores de jardim e temperos como pimenta, salsa e cheiro verde vendidos em formas de vasos e pequenas hortas. O grupo de cooperados médio via a necessidade de se produzir com qualidade, valor agregado e concorrer diretamente com as grandes empresas de floriculturas, possuíam capital para investimento próprio e viam a cooperativa como uma forma de alcançar o mercado através do esforço conjunto. A principal estratégia era possuir um espaço próprio para comercialização em varejo e atacado. Os jovens produtores em início de produção se viam divididos dentro do empreendimento e a tomada de decisão sobre a estratégia tomou o foco das discussões no ano de 2013.

O grupo de médios produtores acabou por tomar a frente do empreendimento, profissionalizando e participando da gestão da cooperativa e buscando se desligar da EMATER, mas devido às carências da cooperativa em capital, espaço próprio, capacidade produtiva dos cooperados, essa autonomia ainda não foi possível. A estratégia utilizada foi mudar o escritório da EMATER do Rio Preto, para o escritório da EMATER Paranoá, outra região administrativa do Distrito Federal, centralizando

mais o escritório perante os produtores que agora não se encontravam apenas localizados no Rio Preto, mas grande parte na zona rural do Paranoá e Sobradinho. O conflito de interesses dentro da cooperativa era facilmente observável e a dificuldade de tomada de decisões acabava por dificultar as operações da cooperativa o que desestimulava os cooperados. Como a gestão estava dividida em dois grandes grupos, havia confusão dos produtores a quem se reportar, a produção ficava dividida e o fato de ter de “tomar um lado” acabava por estressar a coesão do grupo. A participação, no entanto, podia ser percebida nas assembleias realizadas que sempre contava com um grupo bastante participativo.

No ano de 2014 a presidente deixa a cooperativa e abre uma loja própria para comercializar seus produtos, com sua saída ocorre a demissão dos funcionários da cooperativa, a gerente e o assistente administrativo que haviam sido contratados pela então presidente. Uma jovem produtora é eleita em assembleia como nova presidente. A administração volta a ficar focada no escritório do Rio Preto e no Paranoá os trabalhos mais operacionais.

Para o cumprimento de metas do governo em tentar criar polos de produção locais, a cooperativa teve acesso à programas especiais de financiamentos. Conseguiu um veículo que ajudou na logística, realizou cursos de capacitação, compras de caixotes e máquinas para a cooperativa através de recursos da Fundação Banco do Brasil. O shopping Pátio Brasil, localizado no plano piloto de Brasília, disponibilizou uma loja para a venda de produtos da cooperativa que funcionou por um tempo, mas acabou sendo fechada por custos altos de manutenção com funcionários e perda de produtos por estocagem inadequada.

Atualmente a cooperativa busca estratégias para profissionalizar sua gestão e formas de alcançar o mercado, ser eficiente e oferecer aos cooperados os melhores serviços a preços acessíveis, cumprir seus objetivos iniciais de incentivar a produção regional de flores e plantas ornamentais, melhorar as condições financeiras dos cooperados e ofertar o produto no mercado regional. Porém, esbarra em desafios complexos que por vezes estão relacionados à sua forma de organização, à dificuldade em se adequar com a doutrina cooperativista, às estratégias mal formuladas, à falta de coesão entre os cooperados, aos conflitos que acabam dificultando a tomada de decisões e um planejamento estratégico conciso, à sua incapacidade em se capitalizar, a dependência e falta de autonomia que tem em relação aos órgãos estatais.

É possível, então, observar no grupo cooperado, as diversas vantagens competitivas fornecidas pela cooperação, como a diminuição de custos, as economias de escala e escopo geradas, a troca de saberes, o acesso à financiamentos em conjunto que não seria possível ou seria mais difícil de ser realizado individualmente e, finalmente, as táticas utilizadas na tentativa de competir com as empresas já consolidadas no setor. Também foi observada a especialização dos cooperados, ao focarem suas atividades na produção enquanto delegam à cooperativa as funções de negociar preços de insumos, integrar as atividades administrativas, se responsabilizar sobre a logística de recolhimento e entrega de mercadorias, inserir e comercializar a produção no mercado.

Capítulo 5 - Considerações finais

Como demonstrado no levantamento bibliográfico, a literatura sobre o cooperativismo antecipa vários problemas relacionados à sua forma de organização, as dificuldades no enfrentamento da concorrência e na tentativa de ser uma forma vantajosa de cooperação para o grupo que a compõe. Como também apresenta modelos de gestão mais adequados para enfrentar esses desafios, se tornar competitiva e se adequar às modernas formas de administração sem se esquecer da sua doutrina e princípios.

É importante que a cooperativa analise o seu ambiente de atuação mais profundamente, a fim de construir estratégias efetivas de superação dos desafios enfrentados perante a concorrência, como também analisar o seu ambiente interno para implantar modelos organizacionais que sejam mais adequadas, buscando estabelecer planos de atuação e participação que estejam relacionados com os objetivos de seu grupo cooperado. Isso pode ser feito a partir da criação de um plano de negócios e planejamento estratégico sólidos, construídos de forma participativa.

O cooperativismo se demonstrou como importante ferramenta de crescimento e inserção social de agricultores familiares e fortalecimento da economia local, a cooperativa foi capaz de alavancar os níveis de renda de seus cooperados, introduzir ferramentas de gestão e serviu como importante intermediária para alcançar o mercado. Porém, todos os benefícios gerados podem não ser suficientes se não houver constante monitoração da organização para tentar torna-la cada vez mais eficiente, eficaz e competitiva, pois o cenário é dinâmico e complexo, as mudanças em grande parte das vezes não são previstas se não houver um esforço em estar atento às oportunidades e ameaças. Também é preciso estabelecer formas de se aproveitar das forças geradas pela organização e sanar ou superar suas principais fraquezas.

Seria interessante em novas pesquisas que se buscasse estudar demais cooperativas, para tentar entender melhor a geração de vantagens e os principais desafios deste modelo. Também novos estudos relacionados à cooperativa Multiflor e seu ambiente, para compreender a dinâmica da formulação e aplicação de suas estratégias, assim como a eficiência do modelo de gestão utilizado e que possa servir de base para o planejamento estratégico. O setor cooperativista ainda carece de estudos de base econômica e administrativa relacionados diretamente ao seu modelo de gestão que possam demonstrar os modelos e as táticas mais eficientes. A criação da coesão social

também necessita de estudos mais aprofundados, por ser um fator de alta complexidade ao envolver relações humanas e a busca pelo seu estabelecimento concreto passa por diversas questões sociais e aperfeiçoar as relações humanas necessita de uma abordagem multidisciplinar.

Seria possível fazer um levantamento sobre a capacidade do cooperativismo como alternativa de desenvolvimento rural sustentável, inclusive ambientalmente, com base na produção familiar e comunitária. Estudar o nível de acesso dos cooperados à assistência técnica, educação, capacitação e facilidade de acesso às políticas públicas. Como também um estudo sobre os processos produtivos da cadeia de flores e plantas ornamentais e suas principais especificidades. Realizar pesquisas relacionadas à capacidade das cooperativas na solução de problemas rurais locais, regionais e nacionais, incluindo a análise da elaboração e operacionalização das políticas públicas. No caso da Cooperativa Multiflor, seria interessante fazer estudos relacionados à implementação e avaliação dos resultados do plano de ação para incentivo à floricultura no distrito Federal que deu bases para a formação da cooperativa.

O tema cooperativismo é bastante rico e diverso, ainda há muito caminho a percorrer para concretizar um modelo eficiente de cooperativismo e sanar os principais problemas relacionados a esse tipo de organização, o modelo deve se tornar flexível e dinâmico o suficiente para sobreviver às mudanças no cenário global e nas relações interpessoais. É necessário estudá-lo cada vez mais para melhor compreender sua dinâmica e achar soluções que possam torná-lo de fato uma alternativa viável ao sistema vigente.

Bibliografia

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte. Ed. Mandamentos, 2006.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís, Ruzzarin, Ana Paula C., SPAREMBERGER, Ariosto, ZAMBERLAN, Luciano. *O cooperativismo e as contribuições para o desenvolvimento regional*. In: **I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo, 2010, Brasília/DF. Coletânea de artigos apresentados no I EBPC-09.09.2010**. Ribeirão Preto/SP: USP-FEARP, 2010.

CALDEIRA, Álvaro da Cunha. **O cooperativismo como estratégia de negócios**. São Paulo, 2006. 142 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Paulista, 2006.

COSTA, Luciano de Souza. **O cooperativismo: Uma breve discussão teórica**. Cascavel/Paraná. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIseminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%207%20-%20O%20cooperativismo%20-%20uma%20breve%20reflex%E3o%20te%F3rica.pdf>. Acessado em 10 mar. 2015.

MACEDO, Jhonattan Heber de Souza. **O cooperativismo como meio de inserção social de produtores familiares do Núcleo Rural do DF**. Trabalho de conclusão de curso – Gestão do Agronegócio- Universidade de Brasília – UnB, Planaltina-DF, 2013.

MELO, Diego Fonseca de. **O papel da Extensão Rural e do Cooperativismo na inserção do uso de ferramentas de gestão e desenvolvimento de produtores rurais familiares: O caso da Cooperativa Multiflor**. Relatório de estágio supervisionado - Universidade de Brasília – UnB, Planaltina-DF, 2013. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4605/1/2013_DiegoFonsecadeMelo.pdf. Acessado em: 15 fev. 2015

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Atlas. 4º edição.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO: **Sistema Raiffeisen**. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/sistema-raiffeisen/>>. Acessado em: 10 maio de 2015.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RÊGO, E.E., Moreira, E. Cooperativismo: uma breve discussão teórico-conceitual perpassando pelo socialismo utópico, marxista e anarquista. **Revista OKARA: Geografia em debate**, João Pessoa, PB, v.7, n.1, p. 63-80, 2013.

SEBRAE. APL DE PLANTAS E FLORES ORNAMENTAIS: Plano de desenvolvimento preliminar. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248268202.pdf>. Acessado em: 20 fev. 2015

SICOOB COOPEMESP: Cooperativismo Mundial, **Curso Básico de Cooperativismo à Distância**, desenvolvido pela Confederação em parceria com as Centrais de Cooperativas e convênio com o MEC. Disponível em

<http://www.sicoobcoopemesp.com.br/novosite/menu/23>. Acessado em: 11 de maio de 2015

RODRIGUES, R. Entrevista: O novo cooperativismo é responsável por 48% do PIB agrícola [31/05/2013] Rio de Janeiro. **Revista Animal Business Brasil 07**. Disponível em <http://sna.agr.br/wp-content/uploads/AnimalBusiness_07_16.pdf >. **Acessado em: 10 de maio de 2015.**

ZANETTE, Maicon Anderson. **Controle interno do cooperativismo de crédito**: Um estudo de caso baseado nos componentes da metodologia de COSO. Monografia – Ciências Contábeis – UFSC, Florianópolis-SC, 2007. Disponível em: <http://www.sicoobsc.com.br/uploads/site_biblioteca/19_mono_coso_c_i_maicon.pdf>. Acessado em: 15 fev. 2015