



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP

ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM AGRONEGÓCIO

COOPERATIVISMO E
EMPREENDEDORISMO COLETIVO



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Educação

Governador

Cid Ferreira Gomes

Vice Governador

Domingos Gomes de Aguiar Filho

Secretária da Educação

Maria Izolda Cella de Arruda Coelho

Secretário Adjunto

Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo

Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc

Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC

Andréa Araújo Rocha

***COOPERATIVISMO E
EMPREENDEDORISMO
COLETIVO***

SUMÁRIO	Página
CAPÍTULO 1 – ORIGEM DO COOPERATIVISMO.....	01
CAPÍTULO 2 - FILIAÇÃO, DIREITOS, DEVERES E RELAÇÕES BÁSICAS SOBRE COOPERATIVAS.....	15
CAPÍTULO 3 – COOPERATIVAS AGRÍCOLAS ALIMENTAM O MUNDO.....	25
CAPÍTULO 4 - GESTÃO DE COOPERATIVAS.....	32
CAPÍTULO 5 - DESENVOLVIMENTO LOCAL E COOPERATIVISMO.....	38
CAPÍTULO 6 – EMPREENDEDORISMO COLETIVO.....	42
CAPÍTULO 7 – A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDOR RURAL.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

CAPÍTULO 1 – A ORIGEM DO COOPERATIVISMO

O movimento cooperativista teve origem, na cidade de Manchester (Inglaterra), no bairro de Rochdale, quando um grupo de 28 tecelões, no dia 21 de dezembro de 1844, decidiu fundar a primeira cooperativa do mundo. Os pioneiros de Rochdale, inicialmente, se reuniram, discutiram suas idéias, estabeleceram condutas, definiram seus objetivos, e traçaram metas, que tinham como foco a organização social do grupo.

Após doze meses, esses operários conseguiram economizar 28 libras, valor necessário para abrirem um pequeno armazém cooperativo para oferecer aos seus associados, artigos de primeira necessidade e vários outros serviços promovendo, assim, melhores condições de vida. E aí foi criada a primeira cooperativa de consumo.

Com o sucesso da cooperativa de Rochdale, as cooperativas de consumo foram se multiplicando pela Europa e desencadeando em todo o mundo a criação de outras cooperativas de vários ramos da atividade econômica, tendo sempre como base os mesmos princípios estabelecidos pelos pioneiros.

Princípios do Cooperativismo

Os princípios do cooperativismo constituem um conjunto de normas que norteiam a constituição e o funcionamento de cooperativas. Quando da fundação da 1ª cooperativa do mundo, em 1844, os princípios básicos do cooperativismo foram aprovados e colocados em prática. Com o passar do tempo e diante das transformações econômicas e sociais do mundo, os princípios foram preservados, mas revistos e adaptados às exigências da sociedade atual.

A última revisão aconteceu durante a realização do Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, na cidade de Manchester (Inglaterra), em 1995.

Princípios do cooperativismo:

1º . Adesão voluntária e livre

Cooperativas são organizações voluntárias, abertas à participação de todos, sem discriminação de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa. Para participar, a pessoa deve conhecer os direitos e deveres do associado e decidir se tem condições de cumprir com as normas estabelecidas no estatuto social da cooperativa.

Excepcionalmente a cooperativa poderá não aceitar a associação, nos casos em que os interesses do proponente estejam em conflito com os da cooperativa (atividades paralelas) ou por impossibilidade técnica de prestação de serviço.

2º . Gestão democrática pelos membros

Os cooperados, reunidos em assembleias gerais, democraticamente, participam das decisões, bem como, elegem seus representantes para administrar a cooperativa. Os membros possuem igual direito de voto (cada pessoa = um voto), não importando a quantidade de cotas de cada associado.

3º . Participação econômica dos sócios

Todos os cooperados contribuem igualmente para a formação do capital social da cooperativa, e o controlam democraticamente.

4º . Autonomia e independência

As cooperativas são empreendimentos controlados pelos seus associados, que são os donos do negócio. O controle democrático dos membros deve ser garantido quando são firmados acordos, com outras organizações, incluindo órgãos de governo, ou quando levantam recursos externos.

5º . Educação, formação e informação

A cooperativa tem como objetivo permanente destinar ações e recursos para educar, formar e capacitar seus associados, dirigentes, conselheiros e empregados, para a prática do cooperativismo e para o uso de técnicas e equipamentos no processo de produção e comercialização.

O bom funcionamento da cooperativa depende da participação consciente e organizada dos associados. Importante também é informar o público em geral, em especial a jovens e líderes de opinião, sobre as vantagens da cooperação.

6º . Intercooperação

O trabalho conjunto das cooperativas com a utilização de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, fortalecem o movimento cooperativista e atendem de forma mais eficaz aos seus associados.

É importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços entre cooperativas do mesmo ramo, como também, entre cooperativas de ramos diferentes. Ao negociarem entre si, as cooperativas possibilitam que o capital gire dentro do próprio setor, fortalecendo-o e semeando seu crescimento.

7º . Interesse pela Comunidade

As cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos seus associados. A cooperativa não funciona de forma isolada, tem que estar comprometida com a sociedade onde está inserida.

O que é uma Cooperativa

É uma associação autônoma de no mínimo vinte pessoas, unidas voluntariamente para atender necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e de controle democrático dos associados. As empresas cooperativas estão baseadas em valores de ajuda mútua, responsabilidade, solidariedade, democracia e participação. Tradicionalmente, os cooperados acreditam nos valores éticos de honestidade, responsabilidade social e preocupação com o próximo.

A cooperativa se diferencia dos demais tipos de sociedades por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e também um negócio.

O que é Necessário para se Constituir uma Cooperativa

Os interessados em constituir uma cooperativa devem discutir, em várias reuniões, sobre a responsabilidade dessa atitude, pois cada participante irá assumir compromissos de ordem econômica e social, uma vez que será dono do empreendimento.

O grupo deve buscar informações que confirmem que a constituição de uma cooperativa é realmente a solução mais acertada para o atendimento das necessidades de interesse comum. Para que o esforço conjunto tenha um retorno produtivo e atinja seus objetivos sociais é importante que cada membro tenha consciência de que a participação é fator essencial para o sucesso de uma cooperativa.

Algumas questões devem ser discutidas pelo grupo que tem por objetivo criar uma cooperativa

- Todos sabem quais são os seus objetivos?
- Todos sabem os direitos e deveres dos cooperados?
- Qual é o negócio da empresa e como está a situação da atividade no mercado?
- Quais os princípios e forma de funcionamento das cooperativas?
- Formar a cooperativa é a melhor solução?
- Será que já não existe uma cooperativa que atenda aos interesses do grupo?
- Quais as experiências que os membros do grupo conhecem?
- Todos têm condições de cumprir com o compromisso de colaborar com o capital fixado para constituir a empresa cooperativa?
- O capital a ser arrecadado permite cumprir com as despesas iniciais de funcionamento do negócio?

Passo a passo para constituição de uma cooperativa

- Para constituir uma cooperativa, devem existir, no mínimo, 20 pessoas interessadas e

comprometidas, tanto no aspecto individual como no coletivo.

- Após os esclarecimentos e uma decisão positiva, o grupo deve eleger uma comissão provisória de no mínimo 3 pessoas, responsável pelas providências necessárias.
- A comissão deve procurar o organismo de representação do cooperativismo no seu estado para receber as corretas orientações de como constituir a cooperativa.
- A comissão, baseada nas orientações recebidas do organismo de representação, deve redigir uma proposta, adequando às necessidades específicas do seu grupo ao estatuto modelo que lhe será fornecido.
- Do estatuto deverão constar os interesses e necessidades da cooperativa, incluindo as regras de funcionamento, podendo ser alterado quando a maioria julgar necessário. O estatuto é o conjunto de normas que regem os objetivos, atos e funções de uma sociedade cooperativa.
- A proposta elaborada é distribuída a todos do grupo que devem estudá-la e realizar quantas reuniões forem necessárias para discuti-la até chegarem a um acordo.
- A comissão convoca, com antecedência e ampla divulgação, todos os interessados para a Assembléia Geral de fundação da cooperativa.
- Com a ata da assembléia, assinada por todos os associados fundadores da cooperativa, e de posse de outros documentos exigidos, a comissão realiza o registro da na junta comercial.
- O registro representa perante a lei um contrato de responsabilidades entre todos os sócios. E também, garante mais segurança aos associados, além de possibilitar ao empreendimento fazer parte de um sistema de cooperativas que ocupa significativa parcela da economia.

Como fazer parte de uma cooperativa

As cooperativas estão abertas a novos associados. Nem sempre é necessário constituir uma nova cooperativa. Na verdade o objetivo principal não é formar novas cooperativas. Existem cooperativas, de vários ramos, em todo o território brasileiro. Estas cooperativas aumentam seu potencial com a admissão de cada novo sócio.

Toda pessoa é importante, e os associados devem buscar novos cooperados, aumentar a capacidade de trabalho e de capital da sociedade e ampliar o número de beneficiários. Antes de ingressar em uma cooperativa, o interessado deve observar:

- Se os objetivos estabelecidos pela cooperativa estão claros e atendem ao seu interesse.
- Se pode assumir as condições para pagamento do capital a ser integralizado na cooperativa.

- Se a cooperativa funciona bem e, se há uma participação efetiva dos associados, nas reuniões, assembléias, eventos sócio-culturais e no movimento cooperativista.
- Se há rodízio de funções, possibilitando que em algum momento cada cooperado contribua com idéias e sugestões, e não ocorra domínio e dependência por parte de um pequeno grupo.
- Verifique se são divulgados os resultados das atividades entre os associados, permitindo o transparente acompanhamento das operações financeiras.
- Verifique o retorno financeiro. Uma cooperativa é uma empresa que mesmo com objetivos sociais, tem de se viabilizar economicamente.
- Se as decisões representam a vontade da maioria e, se de fato são implementadas.
- Se há eventos sócio-culturais que atendam e demonstrem o interesse pela comunidade.
- Se existe a preocupação com a realização de cursos de capacitação e educação.
- Se a cooperativa é de fato registrada e se está filiada ao organismo de representação do seu estado.

Ramos do Cooperativismo no Brasil

Em função de diversas necessidades, as cooperativas atuam em diferentes áreas da atividade humana. No Brasil as cooperativas estão classificadas em 13 ramos:

Agropecuário

Ramo formado por cooperativas de produtores rurais e de pesca que procuram aperfeiçoar o processo de produção, bem como obter preços melhores para seus produtos.

Trabalho

Este ramo agrupa cooperativas de diversos tipos de profissionais que prestam serviços a terceiros. É um segmento muito abrangente, uma vez que, integrantes de qualquer área profissional podem se organizar em cooperativa.

Crédito

O ramo é constituído por cooperativas de crédito rural e urbano. As cooperativas de crédito promovem a poupança e financiam as necessidades de seus associados, em condições mais acessíveis que as praticadas pelos bancos comerciais.

Saúde

Ramo composto por cooperativas de médicos, psicólogos, odontólogos e, também, por usuários destes serviços. Oferecem atendimento à população, no tocante a preservação e recuperação da saúde humana, a um custo mais baixo.

Transporte

Neste ramo estão classificadas as cooperativas que atuam no transporte de passageiros e cargas.

Habitacional

Ramo constituído por cooperativas destinadas a viabilizar a compra ou a construção da casa própria, ou ainda para manter e administrar conjuntos habitacionais para seus associados.

Educacional

Este ramo agrupa cooperativas de professores, de alunos, de pais de alunos, que se juntam para conquistar uma melhor qualidade de ensino, como também, melhores condições de trabalho e renda.

Consumo

Este ramo é composto por cooperativas que buscam melhores condições de compra de produtos de consumo, para oferecer ao seu quadro social artigos com preços mais acessíveis, tais como: alimentos, roupas, medicamentos, dentre outros.

Infra-Estrutura

Neste ramo estão classificadas as cooperativas que têm como objetivo atender de forma direta e prioritária, as necessidades de seus associados, com relação a serviços de infra-estrutura básica (eletrificação e telefonia).

Produção

Ramo constituído por cooperativas que organizam a produção dos bens e mercadorias, de maneira que os cooperados participem do quadro diretivo, técnico e funcional. No caso de empresas que entram em processo de falência, a cooperativa de produção, geralmente, é a alternativa para a manutenção dos postos de trabalho. Os associados são donos coletivos dos meios de produção.

Mineral

Este ramo agrupa cooperativas que atuam no setor de mineração, que têm como finalidade pesquisar, extrair, lavrar e comercializar produtos minerais, permitindo aos associados uma alternativa de trabalho autônomo.

Turismo e Lazer

Este é o ramo que reúne cooperativas que prestam serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de esportes e de hotelaria. O Brasil é um país com grande potencial de lazer e turismo e, este tipo de organização possibilita oferecer serviços educativos, prazerosos e de menor custo.

Especial

Neste ramo estão cooperativas formadas por menores de idade com situação familiar econômica e social difícil, portadores de necessidades especiais ou outros grupos que necessitem de tutela ou se encontrem em situação de desvantagem. Estas cooperativas visam o desenvolvimento da cidadania, o resgate da auto-estima e, a inserção de seus cooperados no mercado de trabalho.

Como Funciona a Gestão Democrática

Os associados são os donos da empresa cooperativa. Reunidos em assembléia geral, órgão máximo de decisão, definem pelo voto os objetivos e a forma de funcionamento do negócio. As decisões tomadas nestas assembléias gerais devem ser respeitadas e cumpridas pela Diretoria e pelos demais associados, que tenham ou não participado das assembléias.

Para administrar a cooperativa os associados elegem uma diretoria e um conselho fiscal. É importante que os dirigentes sejam escolhidos por apresentarem real expressão de liderança, conheçam a legislação em vigor, os princípios do cooperativismo e tenham domínio de atividades de planejamento, organização, direção e controle da empresa. A diretoria poderá contratar pessoal externo à cooperativa para gerenciar áreas que exijam conhecimento especializado, do mesmo modo também é permitida a contratação de mão-de-obra para serviços operacionais, quando se fizer necessário.

Estrutura Administrativa

Para o bom desempenho das atividades de uma cooperativa, basicamente, é utilizada a seguinte estrutura:

Assembléia Geral

É a reunião de todos os cooperados para, em conjunto, discutir, sugerir, analisar, tomar decisões sobre os interesses do empreendimento cooperativo. A assembléia geral é o principal fórum de decisão de uma cooperativa.

Conselho de Administração ou Diretoria

Este é órgão superior na administração da cooperativa, constituído exclusivamente por cooperados eleitos pelos demais associados, em assembléia geral. O Conselho de Administração é responsável pela execução das propostas aprovadas pela assembléia geral, podendo ainda indicar uma diretoria executiva, integrada por três de seus membros, com a função de administrar o dia-a-dia da cooperativa.

Conselho Fiscal:

É o órgão fiscalizador e independente dentro da cooperativa, com seus conselheiros eleitos pelo demais associados. Ao Conselho cabe examinar, freqüentemente, de forma minuciosa, em nome de todos os cooperados, a administração do patrimônio e das operações da cooperativa.

Capital Social

Uma cooperativa, para participar do mercado, deve garantir financeiramente suas atividades empresariais. O desenvolvimento dos serviços a serem prestados a seus associados e, em especial, a seus clientes, depende do desempenho financeiro da sociedade. Na condição de empresário, cada associado deve aplicar recursos financeiros na empresa que lhe pertence. Deve investir e garantir o capital necessário para honrar os compromissos e subsidiar o desenvolvimento da cooperativa.

Capital Subscrito

Ao constituir ou ingressar numa cooperativa, a pessoa assume uma obrigação financeira estabelecida pelo estatuto social. É sua cota de participação no negócio, que poderá ser paga de uma só vez ou em parcelas.

Capital Integralizado

É o valor, já pago, subscrito pelo associado ao capital da cooperativa. O capital social integralizado é intransferível a terceiros.

Participação dos Associados

A participação dos associados na vida da cooperativa deve acontecer de maneira responsável e organizada. O sucesso do empreendimento somente ocorrerá com a participação efetiva de cada cooperado, todos assumindo o papel de verdadeiros donos. O envolvimento do associado deve ir além da utilização dos serviços oferecidos e de sua freqüência em reuniões de assembléias. Ele deve participar de eventos que permitam o melhor conhecimento do seu empreendimento cooperativo. Deve, também, buscar a contínua capacitação para o trabalho, como também para assumir, em determinados períodos, as funções de administração e fiscalização da cooperativa. Outro fator importante para o bom andamento da cooperativa é que o cooperado conheça de forma clara seus direitos e deveres.

Direitos e deveres dos cooperados

Direitos:

- Decidir pelo voto, em assembléia geral, assuntos de interesse da cooperativa.
- Votar e ser votado para cargos administrativos, fiscais ou outras funções.
- Participar das atividades econômicas, sociais e educativas.

- Ser consumidor e usuário dos serviços oferecidos pela cooperativa.
- Receber retorno proporcional das sobras de capital.
- Oferecer sugestões.
- Examinar os livros e documentos da empresa e solicitar esclarecimentos aos dirigentes, conselheiros e funcionários, quando houver dúvidas.
- Obter, antes da realização da assembléia geral, balanços financeiros, demonstrativos e relatórios.
- Retirar seu capital ao sair da sociedade, de acordo com o estabelecido no estatuto.

Deveres:

- Frequentar as assembléias gerais, debater idéias e decidir pelo voto os objetivos e metas de interesse.
- Respeitar as decisões votadas nas assembléias gerais, que representam a vontade da maioria.
- Operar com a cooperativa.
- Saldar seus compromissos financeiros.
- Zelar pelo interesse comum e autonomia da sociedade.
- Conhecer e cumprir o estatuto, os regulamentos e as normas estabelecidas pela assembléia geral.
- Estimular a integração da cooperativa com o movimento cooperativista.
- Denunciar, sempre, os procedimentos indevidos.
- Pagar sua parte, caso ocorram prejuízos financeiros.

A Conquista da Autogestão

A Constituição Federal, promulgada em 1988, definiu a autogestão como uma importante conquista do movimento cooperativista brasileiro. Isto quer dizer que o Estado não pode interferir no sistema cooperativista, a não ser para prestar apoio técnico e ou financeiro. No cooperativismo brasileiro os associados, seus líderes e representantes têm total responsabilidade pela gestão e fiscalização das cooperativas. Pela lei, as cooperativas são livres para nascer e organizar suas atividades e formas de representação, tendo sempre por base os princípios e valores que as caracterizam – solidariedade, ajuda mútua, honestidade, democracia e participação.

Apoio Governamental

O Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento(Mapa) apóia, fomenta e promove o cooperativismo por meio das ações que são executadas pelo Departamento

de Cooperativismo e Associativismo (Denacoop) da Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC).

O Denacoop define e executa seu programa de trabalho mediante ações de parceria com organismos nacionais e internacionais, instituições públicas e privadas e organizações não-governamentais (ONGs). Dessa forma, viabiliza a participação da sociedade civil organizada em prol da expansão do cooperativismo, com qualidade e autonomia.

Ações desenvolvidas:

1. Forma Descentralizada

- Executada com a colaboração de parceiros (públicos e privados), via convênios.
- Apoio ao desenvolvimento do cooperativismo.
- Objetivo: aumentar a sustentabilidade, a elevação da renda, e a qualidade de vida dos associados de cooperativas.
- Atividades:
 - » Agregação de valor aos produtos das cooperativas
 - › Incentivo a agroindustrialização;
 - › Fusões e incorporações;
 - › Parcerias.
 - » Gestão de empresas cooperativas
 - › Capacitação de dirigentes, associados e empregados.
 - » Cooperativismo para jovens e gênero

2. Forma Direta

- Execução direta pelos servidores do Denacoop e/ou da Superintendência Federal de Agricultura, em cada Estado. Promoção e Divulgação da Prática do Cooperativismo.
- Objetivo: aumentar o índice de organização social da população brasileira por meio do cooperativismo.
- Atividades:
 - » Cadastro nacional de cooperativas;
 - » Estímulo ao ensino do cooperativismo e à produção acadêmica;
 - » Participação em eventos do agronegócio;
 - » Produção de material de divulgação do cooperativismo.

Representação Cooperativista Nacional - OCB

A representação do sistema cooperativista, no âmbito nacional, cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, conforme o estabelecido na Lei nº

5.764, de 16 de dezembro de 1971, a popularmente conhecida, Lei Cooperativista. A OCB congrega as organizações estaduais, constituídas com a mesma natureza e, tem como uma de suas incumbências atuar como órgão técnico-consultivo do poder público.

SESCOOP

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) tem o objetivo de administrar e executar a profissionalização e, proporcionar a promoção social dos associados, dirigentes e funcionários das cooperativas. Além disso, tem a função de assessorar o Governo Federal em assuntos de formação profissional e de gestão de cooperativas. O Sescoop também está presente em todas as Unidades da Federação. Cada Unidade Estadual desenvolve ações pontuais de acordo com a realidade local.

OUTRAS ENTIDADES DO COOPERATIVISMO NO BRASIL

UNICAFES

A União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, foi constituída em 2005, e desenvolve ações de apoio, às cooperativas e organizações a ela associadas.

UNISOL/BRASIL

A União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil tem por objetivo principal reunir as entidades, empresas coletivas constituídas por trabalhadores e quaisquer outras modalidades de pessoas jurídicas, a fim de promover a melhoria sócio-econômica de seus integrantes.

Representação Cooperativista Internacional

ACI

A entidade que congrega as cooperativas dos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, que tem sede em Genebra (Suíça). A ACI é uma associação não-governamental e independente, que tem como objetivo prestar apoio às cooperativas do mundo inteiro, fortalecendo e estimulando a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo.

ACI Américas

No âmbito do continente americano essa articulação é feita pela ACI Américas, com sede em São José (Costa Rica).

Emblema

Em qualquer parte do mundo esta marca identifica a presença do cooperativismo. Os elementos utilizados no desenho têm importante significado para os

seguidores da doutrina cooperativista. O círculo simboliza a idéia de eternidade, o permanente e dinâmico movimento da vida. Os dois pinheiros significam união e cooperação. O pinheiro representa a resistência, uma vez que, sobrevive e se multiplica, mesmo em terras menos férteis. Quanto às cores, o verde escuro das árvores representa o princípio vital da natureza; o amarelo é a luz do sol, valorizando as fontes de energia e riqueza.



Símbolo do cooperativismo

Bandeira

A cor branca da bandeira do cooperativismo passa a idéia de paz, harmonia e esperança. O arco-íris está representado em seis cores e a sigla da Aliança Cooperativa Internacional.

– ACI é impressa na sétima cor, o violeta.



Bandeira do cooperativismo.

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
	6 mil cooperativas	9 milhões de associados	300 mil empregados
Agropecuário	1.548	943.054	146.011
Consumo	123	2.297.218	9.892
Crédito	1.064	4.019.528	56.1781
Educacional	302	57.547	3.349
Especial	12	397	14
Habitacional	242	101.071	1.676
Infra-estrutura	141	778.813	5.775
Mineral	63	20.792	144
Produção	235	11.454	3.669
Saúde	852	246.265	56.776
Trabalho	1.024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Turismo e Lazer	31	1.368	32
T O T A I S	6.652	9.016.527	298.182

Números de 2010

Números de Cooperativas no Brasil. Fonte OCB, 2010.



Principais Cooperativas agrícolas no Brasil.

CAPÍTULO 2: FILIAÇÃO, DIREITOS, DEVERES E RELAÇÕES BÁSICAS SOBRE COOPERATIVAS

As Cooperativas segundo a Lei 5.764/71

Art. 4º - Conceito de Sociedade Cooperativa:

As cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica própria de natureza civil não sujeitas a falência, constituída para prestar serviços aos cooperados.

As Cooperativas diferenciam-se das demais sociedades por um conjunto de características, a saber:

- Adesão voluntária com número ilimitado de associados;
- Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado;
- Inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros;
- Singularidade de voto;
- Quorum para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de sócios;
- Retorno das sobras líquidas do exercício;
- Indivisibilidade dos fundos de reserva;
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- Educação e assistência aos associados. Quanto prevista nos estatutos, também aos empregados da cooperativa;
- Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião.

Fatores positivos das Cooperativas

- Contribuem para a geração de emprego e a melhoria da renda familiar;
- Os direitos e deveres são os mesmos (nas decisões, no compromisso e nos serviços prestados pela Cooperativa);
- Podem buscar melhorias sociais às comunidades;
- Presta assistência técnica, educacional e social aos associados;
- Cria consciência de grupo e da força que a união e a organização podem trazer.
- Aumenta o poder de barganha e de reivindicação do grupo associativo, pois afasta, ou disciplina a ação dos intermediários;
- Facilita a assistência técnica grupal e o processo de capacitação geral, possibilitando a redução de custos de produção e a melhoria da produtividade;

- Facilita a diversificação e atualização de bens que não poderiam ser adquiridos individualmente;
- Permite a aquisição de insumos e/ou suprimentos a preços mais vantajosos;
- Proporciona melhor distribuição dos resultados gerados pela atividade e a expansão do mercado interno;

Fatores que dificultam o trabalho das Cooperativas

- Aspecto legal as Assembleias necessitam ser convocadas 10 dias antes de sua realização;
- Em alguns assuntos as tomadas de decisões são mais lentas em função destas necessitarem do apoio da maioria em reuniões (assembleias);
- Quanto maior o número de cooperantes mais difícil à reunião dos mesmos para a realização das assembleias;
- Dificuldade de se conciliar interesses quando estes forem muito divergentes, ocorre geralmente de acordo com a heterogeneidade do Público;
- Como a maioria dos cooperantes não participa diretamente da administração da cooperativa, nem sempre eles mantêm um maior comprometimento.

2.1 ADMISSÃO, DEMISSÃO, EXCLUSÃO E ELIMINAÇÃO

ADMISSÃO: o ingresso na cooperativa é livre a todos os que o desejarem, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto. Para se filiar a pessoa deve preencher proposta de admissão (modelo disponível na cooperativa). Esta proposta será analisada nas reuniões do Conselho de Administração da cooperativa. A decisão deve ser registrado na ata da reunião do conselho e comunicado ao interessado. Sendo aprovado o candidato preenche ficha de matrícula e integraliza capital social na forma do estatuto social.

DEMISSÃO: será unicamente a pedido do cooperante que não lhe interessar mais ou por outro motivo qualquer não queira mais fazer parte da sociedade. O pedido de demissão deverá sempre ser por escrito, onde conste o nome da sociedade, no do demissionário, CPF, motivos da demissão, local e data e assinatura do requerente.

EXCLUSÃO: será feita pelo Conselho de Administração pelo fato da pessoa não mais se enquadrar nos quesitos de filiação.

Motivos de exclusão: dissolução da pessoa jurídica, morte da pessoa física, incapacidade civil não suprida ou perda do vínculo comum que lhe facultou ingressar na cooperativa. Exemplo de perda de vínculo um agricultor(a) familiar que vendeu sua terra e foi morar em um município fora da área de atuação da cooperativa.

ELIMINAÇÃO: é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária. Aplica-se quando o cooperado não cumpre com seus deveres e obrigações na sociedade, conforme estabelece no estatuto social. O procedimento de eliminação do cooperado é feito pelo Conselho de Administração. Após advertido de suas infrações, ter recebido suspensão temporária de produtos e serviços e mesmo assim persistir nas infrações e dependendo da gravidade o conselho e suas reuniões pode eliminar o cooperado infrator. Este deve ser comunicado, pois terá direito a recorrer em um prazo de 30 dias para fazer sua defesa na primeira assembléia geral. Não recorrendo estará eliminado.

Na assembléia o conselho exporá os motivos da eliminação e o cooperado fará sua defesa. Caberá neste caso AG decidir sobre a eliminação definitiva ou a recondução do associado a condição de associado suspendendo-se os atos da administração.

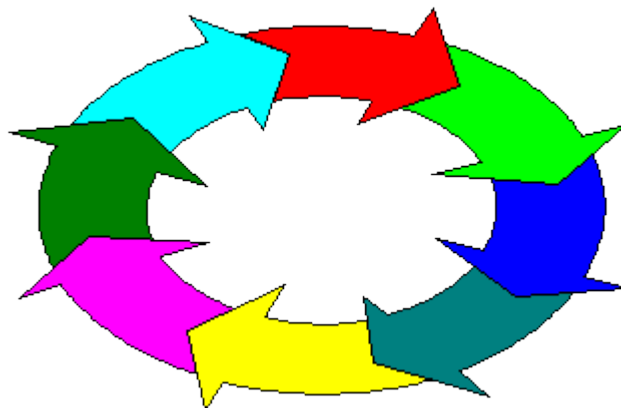
2.2 Dos deveres dos cooperados

- ✓ Participar das Assembléias e aceitar a decisão da maioria;
- ✓ Operar com a cooperativa e cumprir fielmente com os compromissos em relação à cooperativa;
- ✓ Integralizar as Quotas-partes de capital na cooperativa;
- ✓ Votar nas eleições da cooperativa;
- ✓ Cobrir sua parte, quando forem apuradas perdas;
- ✓ Denunciar as falhas;
- ✓ Não comentar falhas da cooperativa fora dela;
- ✓ Manter-se informado a respeito da cooperativa;

2.3 Dos direitos dos cooperados

- Votar e ser votado para os cargos do Conselho de Administração e Fiscal;
- Participar das operações e utilizar os serviços prestados pela cooperativa;
- Receber retorno proporcional às suas operações
- Examinar livros, documentos e solicitar esclarecimentos ao C. A.;
- Convocar assembléia caso seja necessário;
- Opinar e defender suas idéias;
- Propor medidas de interesse da cooperativa;
- Julgar sócios e dirigentes dentro da Assembléia;
- Ser julgado pela Assembléia e defender-se;
- Participar das Assembléias e obter nos 30 dias que antecedem a Assembléia Geral, informações financeiras da cooperativa assim como sobre os balanços e demonstrativos contábeis.

- No caso de desligamento da cooperativa e retirar o seu capital conforme estabelece o Estatuto;



2.4 Ato cooperativo

Denominam-se atos cooperativos os atos praticados entre as cooperativas e seus cooperantes, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

O ato cooperativo, cujo resultado positivo que dele advém não enseja possibilidade de tributação a qualquer título, tem no art. 79 da Lei Cooperativista as diretrizes (primárias) quanto à sua extensão.

A compreensão exata, no entanto, do que seja uma relação cooperativa, especialmente para fins tributários, requer exame caso a caso das atividades permitidas aos diferentes tipos de cooperativas. Estas, com efeito, podem atuar no ramo da produção e comercialização agropecuárias; no crédito; na prestação de serviços em geral; na atividade da saúde; na infra-estrutura; na habitação; na educação e em tantos outros campos (são treze, entre nós, os ramos até aqui oficialmente reconhecidos, havendo, todavia, espaço para novos nichos).

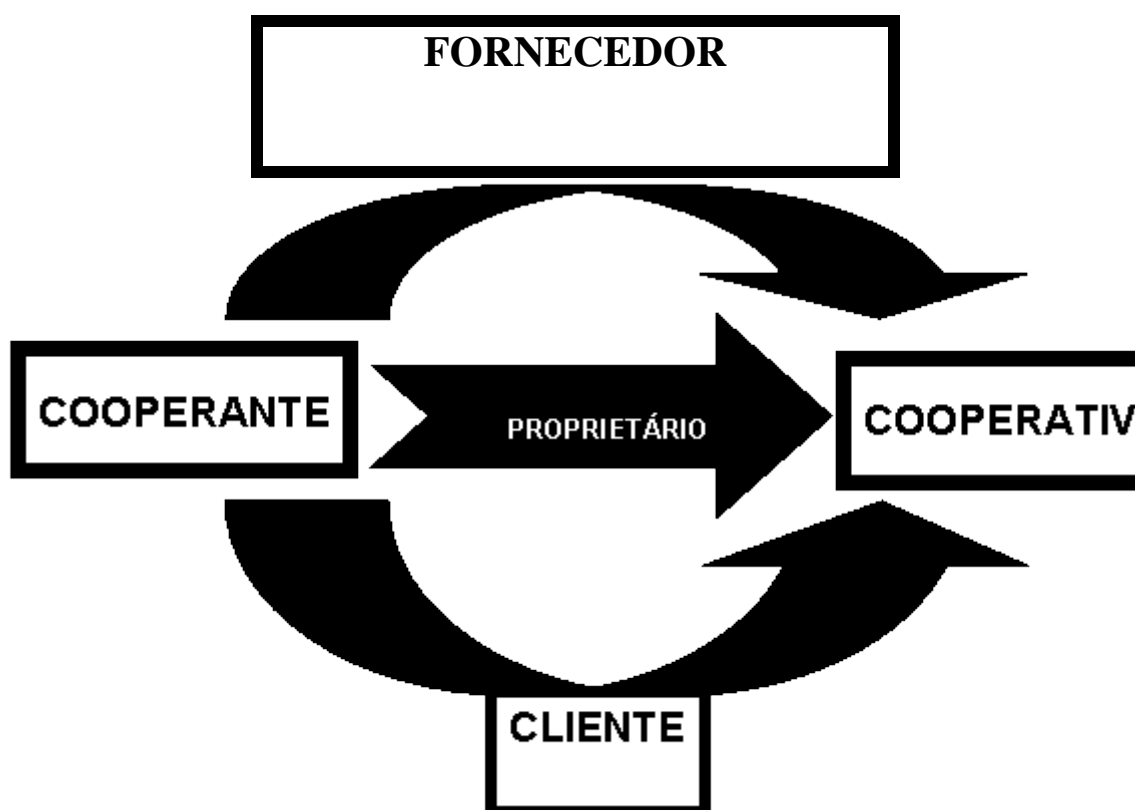
A cooperativa é uma sociedade que tem fins não lucrativos próprios. Ela tem a finalidade de auxiliar o desenvolvimento econômico de seus associados. Ao estudarmos as relações que o cooperado mantém com sua cooperativa nem sempre percebemos todos os aspectos que estão envolvidos. Entende-se de fundamental importância que a pessoa ao ingressar na sociedade cooperativa tenha bem claro estas relações que são:

- PRIMEIRO: o cooperado de uma cooperativa é PROPRIETÁRIO da sociedade e como tal deve trabalhar pelo bom nome e andamento de sua sociedade.

- **SEGUNDO:** ele é o **FORNECEDOR** da matéria prima, que no caso da cooperativa de produção é a produção de sua propriedade que ele comercializa ou até mesmo industrializa para depois comercializar por meio da cooperativa.

- **TERCEIRO:** ele é o **CLIENTE**, pois usufrui dos produtos e serviços da cooperativa tais como: assistência técnica, serviços sociais, capacitação formação – além de adquirir produtos e insumos necessários para a produção em sua propriedade por meio da cooperativa.

Podemos observar que o cooperado mantém relações com a cooperativa de produção nas três pontas, ou seja, proprietário da sociedade, cliente e fornecedor ao mesmo tempo, ou seja, a cooperativa gira em torno deste. Portanto esta mantendo o verdadeiro ato cooperativo que se justifica em função de suas necessidades produtivas.



Na figura a seguir podemos visualizar as relações que os cooperados mantêm com sua sociedade cooperativa. Portanto na função de dono, cliente e fornecedor da sociedade, o cooperante, além de responsável pela execução de todos os atos e conservação dos objetivos estabelecidos, precisa definir claramente como devem ser prestados os serviços que a ele se destinam.

PROCEDIMENTOS PARA CONSTITUIÇÃO DE COOPERATIVAS:

A Constituição de uma cooperativa requer uma série de procedimentos. Atualmente, as cooperativas não dependem mais de autorização do Estado para funcionar, porém, estão sujeitas aos deveres, obrigações e fiscalizações, como qualquer outra empresa.

Conforme o Capítulo III, Artigo 6 da Lei nº 5.764/71, as cooperativas singulares são constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas atividades correlatas ou, ainda, atividades sem fins lucrativos. No entanto, o código civil permite a constituição de cooperativas sem estabelecer um limite mínimo de pessoas, apenas determina que deve ser o mínimo para formação dos conselhos.

Durante o processo de constituição, é de fundamental importância que os interessados em constituir uma cooperativa solicitem informações e orientações por profissional da área e sejam assessorados por um profissional da área contábil.

A seguir, são apresentados os procedimentos básicos para constituição de cooperativas, com o objetivo de subsidiar e complementar as informações presentes neste trabalho.

ETAPA I – PASSOS PRELIMINARES

- Reunião dos interessados em constituir cooperativa
 - Determinar os objetivos da cooperativa;
 - Escolher uma comissão para tratar das providências necessárias à criação da cooperativa, com indicação de um coordenador dos trabalhos.
- Realizar reuniões com todos os interessados em participar da cooperativa, a fim de verificar as condições mínimas necessárias, para que a cooperativa seja viável.
- Achar respostas para os seguintes questionamentos:
 - A necessidade é sentida por todos os interessados?
 - A cooperativa é a solução mais adequada?

- Já existe alguma cooperativa na região que poderia satisfazer as necessidades dos interessados?
- Os interessados estão dispostos a entrar com o capital necessário para viabilizar a cooperativa?
- O volume de negócios é suficiente para que os cooperantes tenham benefícios?
- Os interessados estão dispostos a operar, integralmente, com a cooperativa?
- A cooperativa terá condições de contratar pessoal qualificado para administrá-la e fazer a contabilidade?
- Definir data de realização da Assembleia de Constituição da Cooperativa, com a participação de todos os interessados.
- Escolha da denominação social e o nome comercial;
- Elaborar uma proposta de Estatuto Social da cooperativa;
- Formulação da chapa dos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal;

ETAPA II – ATOS DO PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO

- Edital de Convocação para Assembleia Geral de Constituição (Não é obrigatório o edital fica a critério do grupo fundador) modelo de convocação Anexo I. Assembleia Geral de Constituição deliberará sobre a seguinte Ordem do Dia:
 - Discussão e votação do Estatuto Social;
 - Eleição do Conselho de Administração e Fiscal;
 - Lavrar Ata de Constituição;
 - Coletar Assinaturas;
 - Recebimento da integralização inicial do capital social.

Obs. As cooperativas de crédito (rural e urbano), devem primeiramente fazer projeto e encaminhar ao Banco Central do Brasil, para aprovação. Somente após esta autorização, dar andamento às outras etapas referentes aos procedimentos de constituição de cooperativas.

Roteiro para a constituição de uma cooperativa:

1. Constituir uma comissão organizadora de, no mínimo, dois membros e outra comissão para elaborar uma proposta de estatuto.
2. Convocar, por meio da comissão organizadora, uma assembleia geral de constituição.
3. No horário marcado para o início da Assembleia Geral de Constituição da cooperativa, o coordenador da comissão organizadora deve averiguar se existe o

quorum de, no mínimo, vinte pessoas em condições de participar da cooperativa. Caso positivo, convidar os demais membros das duas comissões supracitadas, bem como outras autoridades presentes, para comporem a mesa principal e assumir a presidência dos trabalhos. Não havendo quorum deve ser convocada outra assembléia, seguindo os mesmos passos acima descritos.

4. Havendo quorum, o coordenador convida alguma pessoa da assembléia para secretariar os trabalhos e solicita que ela leia o Edital de Convocação.

5 O coordenador pede ao secretário, ou a outra pessoa, que leia em voz alta a proposta de estatuto, artigo por artigo, colocando-os em discussão e depois em votação.

6. Aprovado o estatuto, o coordenador declara formalmente constituída a cooperativa.

7. O coordenador suspende a reunião por 15 (quinze) minutos para formalização das chapas para a eleição dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

8. Reabre a reunião e processa a votação por escrutínio secreto, caso haja mais de uma chapa.

8. Informa que os eleitos tomarão posse imediatamente após a eleição.

9. Transfere a presidência dos trabalhos ao presidente eleito, para falar sobre suas metas e declara constituída em definitivo a cooperativa e encerra a assembléia.

10. Passasse para a coleta da assinatura, de todos os cooperantes, no Estatuto Social e Ata de Constituição.

ETAPA III – PROCEDIMENTOS PARA REGISTRO NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO

Após a Assembléia Geral de Constituição, torna-se necessário fazer o registro da cooperativa na Junta Comercial. Para obter o registro, a cooperativa deverá apresentar à Junta Comercial os seguintes documentos:

- Endereço/local de funcionamento;
- 03 (três) vias da Ata da Assembléia Geral de Constituição e 03 (três) vias do Estatuto Social da Cooperativa (assinadas por todos os fundadores);
- Ficha cadastral da cooperativa – preenchimento dos formulários de Cadastro Nacional de Empresas – CNE;
- Preenchimento da capa do processo para Junta Comercial;
- Certidões civil e criminal dos sócios diretores;
- Carteira de Identidade – CI dos fundadores (cópia autenticada);

- Cadastro de Pessoa Física – CPF dos fundadores (cópia autenticada);
- Pagamento das taxas:
 - Taxa de Cadastro Nacional (DARF)
 - Taxa Junta Comercial
- Entrada no processo.

Obs.

- A cooperativa deve providenciar visto de advogado na ata e Estatuto.
- **DECLARAÇÃO DE DESEMPEDIMENTO** - Os Administradores declaram, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade Cooperativa de, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. **(art. 1.011, § 1º, CC/2002).**

ETAPA IV – PROCESSO DE INSCRIÇÃO NO CNPJ/MF

Por meio do site da Receita Federal fazer cadastramento no DBE (Contador). No cadastramento é emitido o formulário com o qual deve ser encaminhado processo com uma cópia da:

- ✓ Ata de Constituição chancelada pela Junta Comercial;
- ✓ Ficha de Inscrição de Estabelecimento – Sede – em 03 (três) vias, assinado e acompanhado do CPF do responsável legal perante o CNPJ;
- ✓ Cópia da Carteira de Identidade – dos sócios diretores;
- ✓ Cópia do Cadastro de Pessoa Física – dos sócios diretores;
- ✓ Prova de localização da pessoa jurídica solicitante (cópia);
- ✓ Comprovante de residência (cópia) dos sócios diretores.

ETAPA V – VISTORIA DO SERVIÇO DO CORPO DE BOMBEIROS

- ✓ Solicitação de vistoria;
- ✓ Pagamento da taxa de inspeção;
- ✓ Obtenção do certificado de inspeção do Corpo de Bombeiros.

ETAPA VI – PROCESSO DE INSCRIÇÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL

- ✓ 01 (uma) cópia do Estatuto Social;
- ✓ 01 (uma) cópia da Ata de Constituição;

- ✓ CPF (cópia) dos sócios diretores;
- ✓ Preencher FIC;
- ✓ Pagar taxa de inscrição municipal;
- ✓ Comprovante de uso do solo;
- ✓ Numeração predial;
- ✓ Cópia do CNPJ/MF;
- ✓ Inscrição do contador (CAE).

ETAPA VII – PROCESSO DE INSCRIÇÃO NO CADASTRO DE CONTRIBUINTE DO ESTADO

- Estatuto Social (cópia) cancelado pela Junta Comercial;
- CNPJ (cópia);
- Alvará de localização de funcionamento (cópia);
- Carteira de Identidade (cópia) dos principais diretores;
- CPF (cópia) dos principais diretores;
- Declaração de renda (cópia) dos principais diretores, relativa ao ano calendário anterior;
- Carta de idoneidade bancária para os principais diretores;
- Comprovante do Capital:
 - Recibo de depósito bancário
 - Extrato bancário
- Certidão negativa de tributos estaduais dos principais diretores;
- Comprovante de endereço residencial dos principais diretores;
- Contrato de locação (cópia) em nome da cooperativa, com firma reconhecida do locador e locatário;
- Comprovante de credenciamento do contador (cópia);
- Comprovante de recolhimento de Taxas de Serviços Estaduais – TSE;
- Formulário de Atualização Cadastral (FAC) preenchido em três vias.

Obs. Exceto cooperativas de crédito.

CAPÍTULO 3 - COOPERATIVAS AGRÍCOLAS ALIMENTAM O MUNDO

Praticamente uma em cada sete pessoas sofre de desnutrição, mas o mundo tem os meios para eliminar a fome e promover o desenvolvimento sustentável. Há um amplo acordo de que os pequenos agricultores fornecerão grande parte dos produtos necessários para alimentar mais de nove bilhões de habitantes em 2050. Uma das medidas necessárias para obter a segurança alimentar é apoiar as cooperativas, organizações de produtores e outras instituições rurais, investindo nelas.

Várias histórias de sucesso em todo o mundo mostram que as instituições rurais, como organizações de produtores e cooperativas, contribuem para a segurança alimentar ajudando os pequenos agricultores, pescadores, criadores de gado, silvicultores e outros produtores a obter acesso às informações, ferramentas e serviços de que necessitam. Isso permite que eles aumentem a produção de alimentos, comercializem os seus produtos e criem empregos, melhorando a sua subsistência e aumentando a segurança alimentar no mundo.

Em 2007-2008, o preço do milho aumentou 74% e o do arroz 166%. Contudo, muitos dos pequenos produtores não conseguiram aumentar a sua produção, produtividade e rendimentos. Porquê?

A maioria dos pequenos produtores nos países em desenvolvimento enfrenta numerosas dificuldades. Em geral, estão muito distantes do que acontece nos mercados nacionais e internacionais. Para beneficiá-los, os preços mais altos dos alimentos precisam de se repercutir por toda a cadeia de valor até ao pequeno produtor.

Os agricultores também enfrentam dificuldades no acesso a meios de produção de boa qualidade. Embora o preço de venda dos produtos tenha aumentado, os agricultores têm que levar em conta o custo variável da compra de sementes e fertilizantes antes de decidirem expandir a sua produção. O acesso a empréstimos para comprar esses meios de produção também pode ser um problema.

Mesmo quando todas estas condições são favoráveis, os pequenos produtores ainda enfrentam outros obstáculos, como a falta de meios de transporte para levar os seus produtos ao mercado local, ou a ausência de infraestruturas adequadas nas áreas rurais. Por todos estes motivos, o aumento dos preços nos mercados internacionais não se traduz em rendimentos mais altos e maior bem-estar para os pequenos produtores nos países em desenvolvimento.

As pesquisas e a experiência acumulada mostram que, embora os pequenos agricultores por si sós não se beneficiem do aumento nos preços dos alimentos, os que atuam coletivamente em fortes organizações de produtores e cooperativas têm melhores condições para aproveitar as oportunidades do mercado e mitigar os efeitos negativos das crises alimentares e outras crises.

Este documento visa a aumentar o entendimento acerca do papel e importância das cooperativas agrícolas e das organizações de produtores na obtenção da segurança alimentar e redução da pobreza. Recomenda a promoção dessas empresas especiais como meio de escapar da fome e pobreza. Enfatiza a necessidade de capacitar e apoiar o crescimento e sustentabilidade das cooperativas agrícolas e alimentares. Também recomenda que os governos e as autoridades adotem políticas adequadas, legislações transparentes, incentivos e oportunidades de diálogo, porque todos esses elementos são necessários para o crescimento das cooperativas e das organizações de produtores.



Cooperativas e outras organizações de produtores fortes conseguem superar dificuldades como as descritas anteriormente oferecendo aos seus membros uma série de serviços. Esses serviços incluem o acesso a recursos naturais, informação, comunicação, mercados de meios de produção e produtos, tecnologias e capacitação. Além disso, facilitam a sua participação nos processos decisórios. Mediante práticas como aquisição e comercialização em grupo, os agricultores ganham poder de

negociação e conseguem melhores preços na compra de meios de produção e outros artigos.

Alguns arranjos institucionais, como os comitês de mediação, melhoraram o acesso dos pequenos produtores aos recursos naturais, assegurando os direitos fundiários. Outros arranjos, como lojas de meios de produção (para compra coletiva de meios de produção) e sistemas de armazenamento de produtos (para obter acesso coletivo ao crédito), aumentaram o acesso dos produtores aos mercados e ativos produtivos, além de reduzir os elevados custos de transação.

As cooperativas e organizações de produtores são essenciais para reforçar a capacidade dos pequenos produtores, fornecendo-lhes informações e conhecimentos apropriados, ajudando-os a inovar e a adaptar-se aos mercados em mudança. Algumas capacitam os agricultores para analisar os seus sistemas de produção, identificar problemas, testar soluções e adotar as práticas e tecnologias mais adequadas às suas explorações.

Outra contribuição importante das cooperativas e organizações de produtores é sua capacidade de ajudar os pequenos produtores a expressar suas preocupações e interesses, aumentando seu poder de negociação e influência na formulação de políticas. “Plataformas de múltiplas partes interessadas” e fóruns de consulta são exemplos de locais em que os pequenos produtores discutem a formulação e implementação de políticas públicas.

O Comitê de Segurança Alimentar das Nações Unidas é um importante órgão intergovernamental que examina e monitora políticas de segurança alimentar em todo o mundo. Reúne diferentes atores, inclusive governos nacionais, organizações regionais e internacionais de produtores e outras partes interessadas, sob a égide da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO). Uma realização importante do Comitê foi a preparação e adoção de diretrizes voluntárias sobre a posse da terra e acesso a recursos pesqueiros e florestas, com a participação de organizações de produtores e cooperativas nas negociações.

As novas diretrizes voluntárias permitirão que os governos nacionais aprovem leis e formulem políticas de acesso e direitos sobre a terra, recursos pesqueiros e florestas. Além de beneficiarem desses serviços, os pequenos produtores podem garantir a sua subsistência e desempenhar um maior papel na resposta à crescente procura de alimentos nos mercados locais, nacionais e internacionais. Portanto, contribuem para o alívio da pobreza, segurança alimentar e erradicação da fome.

Cooperativas na economia

As cooperativas estão presentes em todos os países e setores, incluindo agricultura, alimentação, finanças, saúde, comercialização, seguros e crédito. Estima-se que as cooperativas tenham um bilhão de membros em todo o mundo, gerando mais de 100 milhões de empregos. Na agricultura, silvicultura, pesca e pecuária, os seus membros participam em atividades de produção, partilha de riscos e lucros, poupança de custos e geração de rendimento, que lhes proporcionam maior poder de negociação na hora de vender ou comprar no mercado.

O Ano Internacional das Cooperativas em 2012 comemora o papel singular que esse “modelo de empresa com consciência social” desempenha no mundo moderno. O Dia Mundial da Alimentação 2012 destaca as cooperativas agrícolas e sua contribuição para a redução da pobreza e da fome. Afinal, do número aproximado de 925 milhões de pessoas que passam fome no mundo, 70% vivem em áreas rurais onde a agricultura é a principal atividade econômica.

As cooperativas agrícolas e alimentares são já um importante instrumento contra a pobreza e a fome, mas podem fazer muito mais. É tempo de fortalecer essas organizações e facilitar sua expansão, bem como criar um ambiente comercial, legal, político e social favorável em que se possam desenvolver.



Fatores de êxito: criação de alianças

A criação de alianças com outros atores econômicos é importante, não só para aceder aos mercados, mas também para obter poder de negociação e discutir condições comerciais mais justas. Um grupo de produtores pode decidir procurar aliados com experiência em gestão ou comercialização. No exemplo tailandês, Swift Co. Ltd. atua como parceiro comercial, proporcionando conhecimentos sobre comercialização, gestão e finanças que em geral os pequenos agricultores não possuem.

A busca de parceiros também pode ser feita entre grupos semelhantes de produtores, formando grupos maiores ou federações de agricultores. Na Etiópia, os cafeicultores ingressaram na Oromia Coffee Farmers Cooperative Union, que ajuda os membros a melhorar a qualidade da produção e das operações mediante educação técnica e melhor gestão. Buscando a força, as cooperativas formam federações que fornecem serviços aos membros e pressionam o governo para assegurar que as políticas têm em conta as suas opiniões. As cooperativas precisam dos governos, e estes precisam das cooperativas.

Embora a regulação governamental seja importante, é igualmente importante que as cooperativas tenham autonomia para se autogerir – por exemplo, formulando o seu próprio estatuto.

Fortalecimento de capacidades

Os membros de uma cooperativa podem se beneficiar de capacitação e desenvolvimento de aptidões, mas não só em áreas como técnicas e tecnologias de produção agrícola sustentável.

Os membros e gerentes das cooperativas (mulheres e homens) também precisam de desenvolver as suas capacidades em áreas como liderança e empreendedorismo, negociação e autoconfiança, administração de empresas, formulação de políticas e defesa de causas.

O êxito de uma cooperativa depende em grande parte da maneira como é governada e administrada. Tendo em vista o caráter específico dessas empresas sociais, os gestores precisam de capacitação especialmente adaptada que leve em conta os valores e princípios das cooperativas. As universidades e escolas de administração podem desempenhar um papel importante nesse sentido. Na Costa Rica, a Cenecoop trabalhou com o Ministério da Educação para introduzir a educação sobre cooperativas nas escolas secundárias mediante aprendizagem eletrônica. Nos Estados Unidos, o Babson-Equal Exchange Curriculum on Cooperatives oferece educação avançada sobre

gestão e operação de cooperativas. O currículo é apresentado gratuitamente on-line para ser usado por escolas em todo o mundo.

Um novo contrato social

Nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, há exemplos de organizações de produtores e cooperativas inovadoras que conseguiram ajudar os pequenos produtores a superar diversos obstáculos. Contudo, em geral têm uma escala e um alcance limitados. O principal desafio é utilizar esses casos bem-sucedidos para obter um desenvolvimento agrícola e rural sustentável. Para tanto, as partes interessadas precisam de se juntar, definir papéis e responsabilidades claras, para estabelecer um ambiente que propicie o desenvolvimento das organizações de produtores.

Os governos nacionais, agências de desenvolvimento, organizações não governamentais e intergovernamentais e instituições acadêmicas e de pesquisa têm um papel a desempenhar no desenvolvimento de cooperativas e organizações de produtores fortes, eficientes e equitativas.

Os governos podem proporcionar políticas favoráveis, leis transparentes e regulamentos baseados em consulta aos produtores. Também podem proporcionar um ambiente propício aos negócios e fóruns de consulta. Além disso, podem dar apoio à ampliação de modelos de cooperativa inovadores e bem-sucedidos.

A comunidade de doadores e ONGs pode ajudar as cooperativas existentes, em vez de criar novas organizações. A experiência mostra que é melhor apoiar as cooperativas existentes do que criar novas organizações que talvez não tenham compromisso com a base.

As instituições de pesquisa podem melhorar o conhecimento sobre as cooperativas e avaliar o seu impacto, documentando sistematicamente suas atividades e êxitos, bem como coletando e analisando dados quantitativos e qualitativos. O impacto das cooperativas na geração de empregos, alívio da pobreza e, acima de tudo, segurança alimentar será mais claramente reconhecido à medida que dados de melhor qualidade se tornarem disponíveis.

Talvez o mais importante seja proporcionar um ambiente favorável no qual as cooperativas se possam formar, desenvolver, prosperar e competir com as empresas já estabelecidas.

O fator humano

O que é uma cooperativa? Ela começa quando algumas pessoas acreditam em si mesmas e se organizam. Essa fagulha ateia uma chama. Até mesmo comunidades

pobres podem progredir quando as pessoas se juntam. No Dia Mundial da Alimentação 2012, deu-se uma ajuda às cooperativas, habilitando-as a superar obstáculos e desempenhar plenamente o seu papel no esforço para acabar com a fome e a pobreza.

Cooperativas pelo mundo (números)

- Cooperativas em todos os setores proporcionam mais de 100 milhões de empregos em todo o mundo, 20% mais que as empresas multinacionais. Esse número inclui os seus membros e os trabalhadores das empresas que lhes fornecem bens e serviços.
- Cerca de 1 bilhão de pessoas em todo o mundo são membros de cooperativas.
- Em 2008, as 300 maiores cooperativas tiveram uma faturação agregada de US\$ 1,1 trilhão. Este é o tamanho da décima maior economia, Canadá, e quase o tamanho da economia da Espanha.
- No Quênia, as cooperativas têm as seguintes parcelas do mercado: 70% do café, 76% dos laticínios, 90% do píreto e 95% do algodão.
- Nos Estados Unidos, as cooperativas controlam cerca de 80% da produção de laticínios; na Califórnia a maioria dos produtores especializados está organizada em cooperativas.
- Na Colômbia, a Federação Nacional de Cafeicultores fornece serviços de produção e comercialização a 500.000 cafeicultores e contribui para o Fundo Nacional do Café, que financia a pesquisa e extensão para comunidades que cultivam café.
- Em 2005, as cooperativas de laticínios da Índia, com 12,3 milhões de membros, foram responsáveis por 22% do leite produzido no país; 60% dos membros não têm terras ou possuem lotes muito pequenos; 25% dos membros são mulheres.
- No Brasil, as cooperativas são responsáveis por 40% do PIB agrícola e 6% do total das exportações agrícolas.
- Em muitos países, as cooperativas são primordialmente agrícolas. No Vietnã, 44% de todas as cooperativas trabalham no setor agrícola. Na Índia, mais de 50% de todas as cooperativas atuam como sociedades de crédito agrícola ou fornecem comercialização, armazenagem e outros serviços aos seus membros.
- No Quênia, 924.000 agricultores são membros de cooperativas, na Etiópia cerca de 900.000 e no Egito cerca de 4 milhões.

CAPÍTULO 4 - GESTÃO DE COOPERATIVAS

O cooperativismo tem origem, segundo Costa (2007), na oposição operária às opressões sociais resultantes do liberalismo econômico praticado nos séculos XVIII e XIX. O autor acrescenta que a cooperativa de consumo dos “Probos Pioneiros de Rochdale” foi a primeira cooperativa de sucesso, sua fundação em 21 de dezembro de 1844, por 28 tecelões, é considerada um marco na história do cooperativismo.

Costa (2007) destaca ainda que os valores e princípios elaborados pelos “Probos Pioneiros” norteiam o cooperativismo até os dias atuais, merecendo destaque a autogestão, a independência, a educação e a preocupação com a comunidade.

Bialoskorski (1998) descreve cooperativa como sendo uma organização empresarial de propriedade comum, baseada em princípios doutrinários com origens nos socialistas utópicos associacionistas. Seus ideais são a igualdade, a solidariedade, a fraternidade e a liberdade, de forma a buscar condições para que os associados possam se estabelecer eficientemente no mercado, além de proporcionar bem estar social. As organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, uma vez que buscam garantir sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais. Para Boesche e Mafioletti (2005), manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o principal desafio do cooperativismo e a deficiência na administração desses interesses tem ocasionado às cooperativas, segundo Gimenes e Gimenes (2007), a perda de espaço para seus concorrentes.

Boesche e Mafioletti (2005) destacam ainda que, a cooperativa deve ponderar os interesses de cada associado e os objetivos coletivos, existindo tensão entre as dimensões econômica e social. Dessa maneira, quando uma das dimensões é subestimada a cooperativa perde sua identidade, sendo esse equilíbrio fundamental para a longevidade da cooperativa.

Neste sentido, Machado (2006) comenta que para acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios.

O cooperativismo se expandiu pelos mais diversos segmentos do mercado, sendo esse fator, segundo Gimenes e Gimenes (2007), um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do agronegócio no Brasil. Dessa forma, as cooperativas agropecuárias

fornece serviços desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até assistência social aos cooperados.

Lopes (2009) afirma ainda que, a formação de cooperativas busca amenizar a falta de recursos destinados aos produtores rurais individualizados e para a comunidade, aumentando, dessa forma, o poder de mercado dos mesmos.

Gimenes e Gimenes (2007) consideram que a região sul do Brasil possui um perfil diferenciado do restante do país no setor agroindustrial devido a sua importância na produção de alimentos, tanto in natura quanto processados.

Uliana & Gimenes (2008) destacam que, considerando a importância do setor cooperativista agropecuário para a economia brasileira e a responsabilidade social das cooperativas para com os pequenos produtores rurais, é fundamental que a cooperativa disponha de uma gestão para manter os padrões permanentes de crescimento e desenvolvimento dessas sociedades e de seus cooperados.

Os autores observam ainda, que as cooperativas agropecuárias vêm enfrentando dificuldades para acompanhar o mercado. Assim, é possível concluir que a sobrevivência da cooperativa depende da sua competitividade, e que, para isso, é necessário profissionalizar sua gestão, buscando garantir o desempenho econômico da Sociedade.

Conforme Machado (2006), na gestão das cooperativas prevalece a autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembleia-Geral. Porém para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

A contratação de profissionais especializados facilita o processo administrativo, ajudando a organização a definir e manter seus objetivos, avaliar corretamente o mercado e gerir os negócios, buscando manter o equilíbrio entre o cooperado e o mercado. A constante evolução da economia traz às organizações a necessidade de uma gestão inovadora capaz de condicioná-las à maior eficácia no processo de gestão. No entendimento de Machado (2006), o mesmo ocorre com as organizações cooperativas que, na busca de se manterem competitivas e acompanhar as tendências do mercado, estão revendo e aprimorando suas práticas de gestão, valendo-se, muitas vezes, de modelos de gestão utilizados por empresas privadas.

Considerando suas características próprias e a necessidade de respeitar seus princípios, as cooperativas, segundo Stefano (2006), encontram obstáculos e diversos

desafios na busca pelo sucesso e permanência no mercado em que atuam. Desse modo, Cordeiro & Dantas (2008) salientam que o uso de tecnologias de gestão em cooperativas não devem afastá-las de seus objetivos básicos, mas sim, conciliar a visão de mercado com a necessidade de conduzir a organização no caminho certo. Para fundamentação, Oliveira (2006) propõe em sua obra “Manual de Gestão de das Cooperativas”, um modelo de gestão para as cooperativas, conforme ilustrado a seguir.



Figura 1: Componentes do modelo de gestão das cooperativas. Fonte: Oliveira (2006).

O modelo de gestão apresentado por Oliveira (2006) é composto por sete componentes administrativos, conforme mostra a figura, considerando a forte interação entre cada um deles.

O primeiro deles trata dos Componentes Estratégicos, no qual Oliveira (2006) considera que o passo inicial no alcance da eficácia nos negócios é o planejamento estratégico, processo administrativo que estabelece a direção e as metas da cooperativa, o caminho a ser seguido para o alcance dessas metas considerando também a atuação das variáveis externas da cooperativa. Cordeiro & Dantas (2008) ressaltam ainda que o planejamento estratégico é de fundamental para identificação das oportunidades e ameaças da cooperativa e na percepção do ambiente interno e externo. Aliados ao

conceito de planejamento estratégico identificam-se a qualidade e o marketing como agentes de sustentabilidade desse processo. Machado (2006) assevera que a qualidade total precisa ser conquistada, de modo que se conheça a opinião dos clientes e cooperados para serem utilizadas como indicadores de qualidade. Por sua vez, o marketing total conforme Oliveira (2006) é a sinergia dos diversos setores e atividades da cooperativa buscando atender as expectativas do mercado e de seus cooperados.

O segundo componente do modelo atem-se aos Componentes Estruturais. Assim, Oliveira (2006) entende que estrutura organizacional contempla a delegação de tarefas, funções e responsabilidades em diferentes níveis da administração e a relação de cada parte com as demais e com a cooperativa como um todo. Segundo o autor o processo de gestão da cooperativa pode valer-se do sistema de informação gerencial, que nada mais é do que a transformação dos dados em informações, como subsídios às decisões e às estratégias dos gestores buscando atingir o resultado planejado.

Os Componentes Diretivos referem-se ao terceiro elemento do modelo. Para Machado (2006) um gestor deve ter pleno conhecimento da organização que administra, uma vez que o conhecimento e utilização das técnicas de administração não asseguram o resultado desejado. Rodrigues et al. (2003) entende por liderança as ações de educar, orientar e estimular pessoas na busca de melhores resultados diante de desafios, riscos e incertezas. A falta de comunicação é um problema muito comum em todas as organizações.

Oliveira (2006) considera a comunicação como o processo de entendimento e transmissão de um dado ou informação que ocorre entre emissor e receptor visando alguma finalidade da cooperativa.

Após a decisão por parte do administrador, dentre as opções disponíveis, do caminho que a cooperativa irá seguir para alcançar o resultado esperado, será necessária a ação, implementando a decisão tomada, utilizando eficientemente os recursos disponíveis alcançando o resultado planejado pela cooperativa.

Na ótica de Stefano (2006), estes fatores geram aplicações diretivas como maior capacitação profissional dos cooperados, executivos e funcionários de cooperativas, busca por maior nível de motivação e comprometimento com os resultados, além de segregar os papéis de executivos cooperado e dono da cooperativa.

No quarto grupo de estudo destacam-se os Componentes Tecnológicos. O produto ou serviço oferecido que, na visão de Oliveira (2006) quando considerada a relação cooperativo/cooperado/mercado, é o objeto de existência da organização

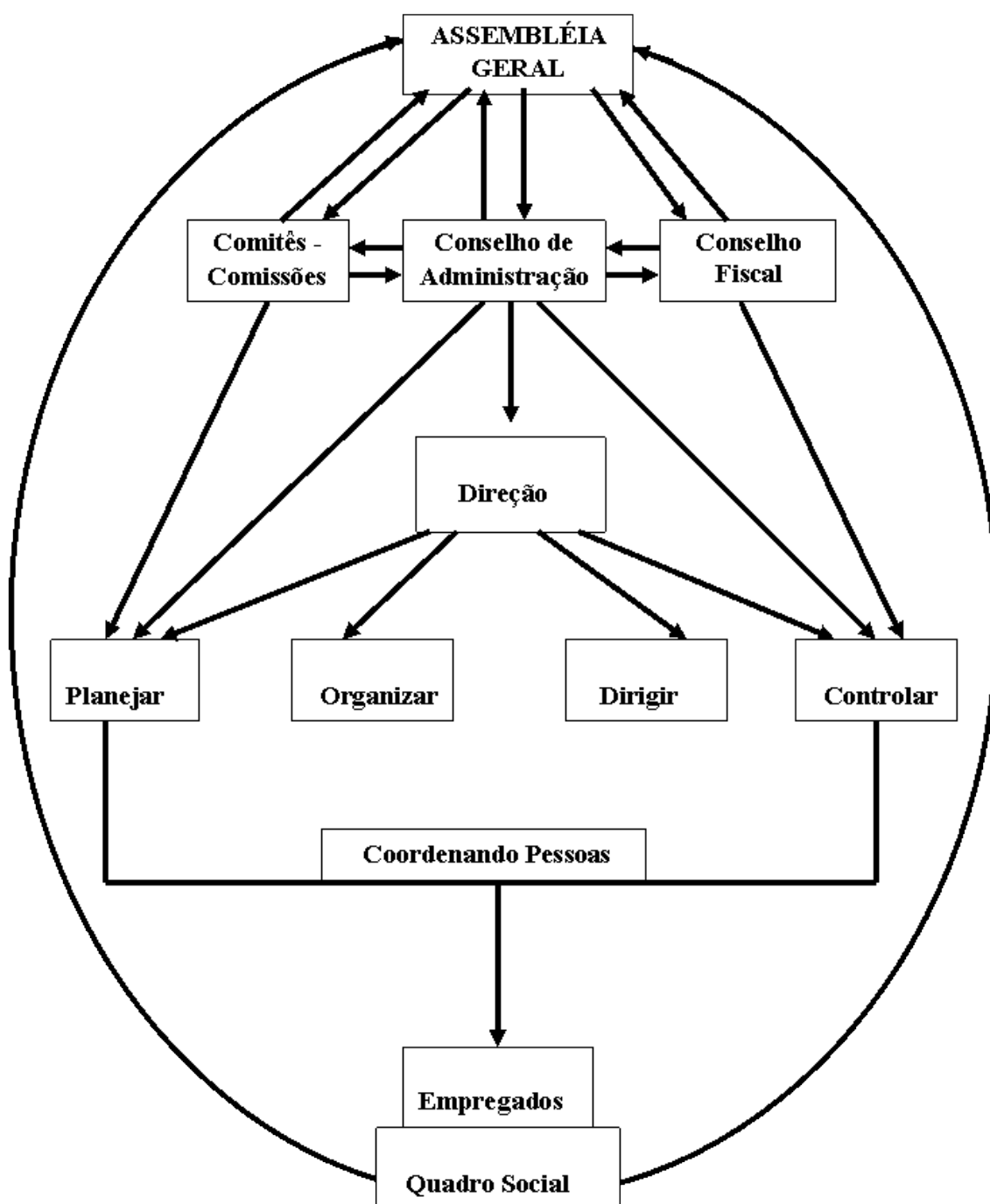
cooperativa, deve ser desenvolvido por um conjunto de atividades sequenciais relacionadas que busca atender às necessidades dos clientes, cooperados e funcionários da cooperativa. Conforme Oliveira (2006) o processo é o ponto principal para o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão nas cooperativas, exigindo conhecimento, o entendimento conceitual e possível aplicação de determinado assunto na realidade da cooperativa.

Prahalad & Hamel (1990) corroboram que o conhecimento e o aprendizado atribuem à organização uma qualidade especial para a criação de vantagens competitivas. Os Componentes Comportamentais, no qual Oliveira (2006) disserta como sendo: a capacitação para aprender e aplicar conhecimentos nas atividades desenvolvidas na cooperativa; o desempenho a consideração do esperado e estabelecido para uma atividade ou cargo em relação aos resultados obtidos pelo funcionário responsável pela função; o potencial como conjunto de características e conhecimentos que determinada pessoa apresenta para exercer alguma atividade relacionada ou não à sua função ou cargo; o comportamento como resultado em atitudes de determinado indivíduo que sofre influência de diversas variáveis do ambiente que o cerca; e o comprometimento na forma de aceite da responsabilidade para alcançar os objetivos da cooperativa ou dos cooperados.

Os Componentes de Mudança são o sexto grupo na análise do modelo proposto por Oliveira (2006). Para o autor a administração de resistências é o fator que identifica o conjunto de valores e expectativas dos funcionários da cooperativa, buscando, minimizar algum tipo de dificuldade ao processo de evolução da organização por meio de orientação e capacitação bem como o entendimento da validação dos resultados. O alcance dos objetivos planejados pela cooperativa faz uso da postura para resultados direcionando os recursos humanos e financeiros disponíveis. Apoiados ao isso, o trabalho em equipe é utilizado para desempenhar as atividades de forma conjunta, unindo treinamento e aprendizagem interativos.

Finalmente, os Componentes de Avaliação na ótica de Oliveira (2006), utilizam os indicadores de desempenho, que são parâmetros de avaliação pré-estabelecidos que permitem avaliar o grau de sucesso na realização das atividades ou processos da cooperativa. O autor salienta ainda que, o controle compara os indicadores de desempenho e busca avaliar o desenvolvimento e os resultados das estratégias e ações para orientar os gestores sobre a eficácia ou não nos resultados de forma que os erros possam ser corrigidos assegurando os resultados esperados e dessa forma proporciona a

evolução gradativa do processo administrativo e dos resultados da cooperativa, ou seja, o aprimoramento. Moysés Filho (2003) advoga que a implantação do plano de ação requer o envolvimento de todos os colaboradores, buscando o aprimoramento contínuo de processos, produtos e serviços, o estabelecimento de indicadores, estratégias e metas, e a avaliação contínua dos resultados a serem alcançados.



Fluxograma de funcionamento de uma cooperativa.

CAPÍTULO 5 - DESENVOLVIMENTO LOCAL E COOPERATIVISMO

Inicialmente, para tratar do objeto deste artigo, foi preciso compreender, no âmbito do desenvolvimento, a natureza do mesmo e sua relação com as realizações materiais, as capacidades, a expectativa de vida ou direitos humanos, que está intrinsecamente vinculada às oportunidades de escolha que permitem a cada indivíduo ter a qualidade de vida almejada.

Desta forma, as escolhas não dependem além do acúmulo de riquezas obtido, do acesso às informações e do grau de cooperação que existe entre os membros de uma comunidade. A importância do cooperativismo no mundo hoje reside no fato de que ele é uma organização capaz de mudar comportamentos, atuar com outra racionalidade, e condicionar novos hábitos, ações, posturas e regras. Para Sen (2004) as pessoas precisam de determinadas “liberdades” que promovam o bem estar social e a opção de escolha. A utilidade da riqueza está nas possibilidades que ela permite, ou seja, as liberdades substantivas que ela proporciona.

Por sua vez, a análise do desenvolvimento se fez míope por muito tempo, sendo pautada apenas em fatores econômicos desconsiderando a complexidade da realidade que ultrapassa aspectos financeiro, monetário e utilitarista. Quando por exemplo, ao falar de desenvolvimento remetia-se apenas ao crescimento econômico e ao aumento de produtividade, assim como a análise da evolução Produto Interno Bruto – PIB, que é muito comum, permitindo a criação de sofismas ou no mínimo de viés em algumas interpretações de desenvolvimento.

O PIB é um indicador importante de crescimento econômico, mas não o único de desenvolvimento, portanto é necessário incorporar informações, outros índices, componentes, incluir também aspectos como educação, saúde, liberdade política e econômica, aspectos ambientais, de combate à pobreza, construção da cidadania, dentre outros que permitam dar uma gama maior de dados e levem a obter informações mais concretas e embasadas de uma realidade que é muito mais complexa que simples aspectos econômicos – financeiros.

Assim, o desenvolvimento econômico e social pode também ser entendido como forma de promover melhores condições de vida para a população. De acordo com Santos (2002) O desenvolvimento entendido, atualmente, inspira-se nos valores que enaltecem a condição humana da igualdade, da equidade e da cidadania, com a inclusão dos setores marginalizados na produção e repartição dos resultados do desenvolvimento.

Cabe destacar que esta teoria não rejeita a idéia de crescimento econômico, mas

lhe impõe limites, subordinando-o a imperativos não econômicos. Seu caráter coletivo fortalece processos de construção de poder comunitário cujos efeitos de iniciativas econômicas populares podem contrariar as causas estruturais da marginalização e atingir a esfera política.

Os aspectos teóricos na discussão da sustentabilidade remetem ao conceito de desenvolvimento social e humano entendido como promoção do bem-estar. Muitas vezes os autores que estudam essas questões, segundo Midgley (1995, *apud* Maia, 2006), dão fundamentalmente ênfase ao desenvolvimento com a sua universalidade e abordagem macro, efetuando apenas referências tangenciais ao desenvolvimento econômico, centradas na filantropia ou nas atividades básicas de assistência social.

Outro problema nas análises de desenvolvimento deve-se ao fato de serem feitas normalmente em dimensões gerais, onde as médias são às vezes distorcidas, pois podem ser elevadas pelo poder aquisitivo de uma pequena minoria, por vezes, omitindo análises locais, municipais, que retratam de maneira mais fiel à realidade. O que seria interessante é intercalar análises gerais e específicas de maneira que elas se complementem.

Quanto ao escopo, torna-se cada vez mais claro que as abordagens centradas no nível de abrangência territorial das grandes regiões — Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul — devem ser substituídas por iniciativas de abrangência sub-regional ou local, que possam ser melhor calibradas com base em diagnósticos mais precisos da situação e das potencialidades dessas áreas menores, cuja problemática tende a ser mais homogênea. (BANDEIRA 1999, p.8).

O desenvolvimento local está dentro dessa visão sistêmica do desenvolvimento podendo ser definido como: Um processo *endógeno* registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o *dinamismo econômico* e a *melhoria da qualidade de vida* da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade explorando suas capacidades e potencialidades específicas. (BUARQUE, grifo do autor, 1998, p. 9-10).

Como o próprio nome diz é aquele desenvolvimento específico, dentro de uma determinada região, o que não quer dizer que ele esteja dissociado de um desenvolvimento global, pelo contrário, atualmente com a sociedade da informação e globalização as interações se fazem ainda maiores. As discussões atuais têm percebido a importância de uma visão holística dentro de análises sociais, pois o homem, a

sociedade e a natureza coexistem dentro de uma teia de inter-relações que não podem ser omitidas, mas sim consideradas e valorizadas.

O desenvolvimento antes visto, freqüentemente, como uma possibilidade macro, com transformações nacionais e mundiais, muda seu foco voltando a atenção aos microsistemas (comunidades, distritos, municípios, regiões etc), suas potencialidades e sua própria organização social, os arranjos produtivos locais, cultura local, as potencialidades específicas. Esta tem sido a base de muitos projetos de desenvolvimento elaborados por ONGs, pelas próprias prefeituras e Governos Estaduais - e no caso deste artigo – igualmente de cooperativas.

No entanto, acima de qualquer orientação teórica sobre instrumentos de desenvolvimento é necessário a existência ou estímulo à conscientização e mobilização da própria comunidade. Trabalhar dentro das possibilidades econômicas locais, com estímulos sociais (culturais, de relacionamento, religiosos etc) é essencial para garantir a sustentabilidade do desenvolvimento, além de ser necessário existir uma responsabilidade com os recursos ambientais da localidade e assim garantir o bem estar das gerações futuras (JARA, 1998).

É parca a literatura que dá atenção a outras óticas do desenvolvimento local, voltando a atenção para os agentes locais privados ou civis, e não necessariamente agentes governamentais. Não se quer, contudo, desconsiderar a importância do Estado para a impulsão do desenvolvimento. Ou ainda das conseqüências da globalização nas realidades locais e das sugestões e proposições de como lidar com isso. Elas são de grande valia e importância para a sociedade e para as discussões teórico-acadêmicas, mas o que se discute é a importância da diversidade e das novas referências de interpretação do desenvolvimento, essas várias facetas do desenvolvimento devem ser contempladas, para que possam se completar, se explicar e assim configurar subsídios mais sólidos para prover o desenvolvimento.

Nessa linha de pensamento uma nova abordagem tem sido muito utilizada é a do Capital Social, um conceito que credita à sociedade, e, às relações sociais nela existentes, como sendo o maior ativo propulsor do desenvolvimento. Definindo Capital Social como as relações de confiança, reciprocidade, participação, democracia, cooperação e redes de interação social que facilitam as ações coordenadas (PUTNAM, 1996).

Faz-se necessário dar a devida importância ao papel dos atores locais como responsáveis, interessados e potenciais condutores do desenvolvimento local. Além de

ser necessário instituir formas de articulação desses atores, considerando-os representantes (legítimos) da população como um todo.

Em casos de grandes potencialidades naturais ou na quase total restrição das mesmas, a potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou mais amplamente, em seu ambiente: a interação dessa gente por meio da cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal de desenvolvimento e que requer grandes esforços de fomento e promoção. (CASAROTTO & PIRES, 2001, p.107).

A Estratégia de Desenvolvimento Local da metodologia GESPAR – Gestão Participativa para o Desenvolvimento Local se baseia em experiências internacionais de desenvolvimento que incorporaram novos posicionamentos estratégicos, saindo de uma postura baseada em estímulos e investimentos externos passando à valorização e utilização dos recursos endógenos dos diferentes territórios e suas particularidades, conforme ilustrado no modelo a seguir



Fonte: Estratégia de Desenvolvimento local, Metodologia, GESPAR, 2005.

CAPÍTULO 6 – EMPREENDEDORISMO COLETIVO

Segundo Filion (1991), o empreendedor se caracteriza como alguém capaz de conceber, desenvolver e realizar visões. Para ele, visão pode ser representada como “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, e da organização necessária para consegui-lo”. O conceito de empreendedorismo, para Dolabela (2000, p.43), é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

Fig. 3 – As fases do Processo de Empreendedorismo



Nessa perspectiva, uma análise sobre a atuação do empreendedor, elaborada por Filion (1991), identificou três categorias de visão: as emergentes, a central e as complementares. A primeira delas se refere à idéia de produtos ou serviços que se pretende lançar no mercado, surgidas de observações das mais variadas naturezas. A visão central, fruto da elaboração de uma ou de várias combinações das emergentes, é composta de dois aspectos: a visão central externa que atua na percepção do espaço que se deseja ocupar no mercado e a visão central interna que se refere ao tipo de organização mais conveniente para a realização do objetivo. As visões complementares dizem respeito às atividades de gestão requeridas pela organização para a realização da visão central.

Filion (1991) também identificou elementos de suporte tanto da criação quanto do desenvolvimento da visão, denominado de ‘metamodelo’, revelado por meio de estudos em pequenas empresas européias. São eles: conceito de si ou visão de mundo, energia, liderança e sistema de relações, sendo este último considerado o elemento de maior relevância sobre os demais. De forma interdependente, esses fatores estão

relacionados por meio das crenças, valores, passado familiar, experiências vividas e habilidades do empreendedor.

As relações se destacam das demais uma vez que influenciam e são influenciadas pela visão, além de juntas determinarem as ações a serem desempenhadas pelo empreendedor. Nas palavras de Filion (1991, p. 70) “o ponto crítico do desenvolvimento de visão é, sem dúvida, um bom gerenciamento do sistema de relações”.

O conceito de si ou auto-imagem constitui a maneira pela qual o indivíduo vê o mundo real e se percebe, o que vai influenciar fortemente o seu desempenho, considerando os valores, as atitudes, o humor e as intenções subjacentes a esta percepção. Os modelos profissionais, o contexto econômico e social, a história pessoal, a educação e as experiências também condicionam o conceito de si e, conseqüentemente, o processo visionário do empreendedor. Essas características, por sua vez, irão influenciar as organizações bem como suas estratégias de atuação.

Influenciada pelo conceito de si, a energia se refere à qualidade e quantidade de tempo que se dedica às atividades. Segundo Dolabela (2000, p.78), é com base na energia que o empreendedor terá fôlego para compreender o setor em que está inserido, desenvolver uma visão, estabelecer as relações necessárias, aprofundar-se nas características do produto ou serviço e dedicar-se à organização e ao controle (...) A visão é um processo permanente, que exige muita energia (DOLABELA, 1999, p 78).

Dentro do modelo visionário em referência, diferentemente das informações relacionadas aos aspectos internos de um negócio, como produtos, preço e processos, o conhecimento do mercado diz respeito à ampliação dessa compreensão, por meio da percepção sobre ameaças, oportunidades, tendências, tecnologia e concorrentes. Um conhecimento mais aproximado da realidade do setor que se pretende investir contribui para um impacto mais determinante da visão.

A liderança, considerada como uma característica adquirida, é vista por Filion (1991) como decorrente tanto da capacidade de realização quanto do conhecimento acumulado do setor. Influenciando os demais elementos, ela tem grande importância no processo visionário, pois expressa o impacto sobre o tamanho e amplitude da visão que se quer realizar. A liderança adquirida pelo empreendedor também contribui para aumentar sua capacidade de estabelecer e de tornar concreta a sua visão.

As visões emergentes, em grande parte, sofrem influências de um emaranhado sistema de relações que dão suporte à visão, sobretudo, o ambiente familiar e suas

relações imediatas, também denominado por Filion, de nível de relação primária. O segundo nível se refere às amizades e conhecimentos ligados a uma atividade específica e, por fim, as relações terciárias que estão mais ligadas a campos de interesse e menos a pessoas. É por meio das relações que o empreendedor consegue melhorar, desenvolver e implementar sua visão. A gestão das relações de um empreendedor revela, portanto, uma condição essencial para a elaboração de uma visão central coerente e estruturada.

De acordo com Filion (1991), em geral, essas visões são construídas em torno de oportunidades de negócio que o empreendedor percebeu no mercado. Dentre as várias características de uma pessoa empreendedora, o autor define as principais como: identificação de oportunidades de negócio, definição de visões, expressão de diferenciais, avaliação de riscos e gestão de relacionamento. Nas palavras de Dolabela, por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo interativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc (DOLABELA, 2000, p.45).

A afirmação de Filion (2000, p. 10) que “os empreendedores freqüentemente desenvolvem maneiras de ser e de fazer que se diferenciam daquilo que é a norma de uma sociedade”, procura demonstrar a diversidade de estilos, relacionadas às variáveis que compõem o processo visionário, analisadas acima. A capacidade de liderança, sobretudo, aparece como uma das características amplamente debatidas, com diversas linhas de análise e, por isto, passível de um foco mais específico.

Verificando a origem da palavra liderança, Penteado (1978, p. 1) destaca sua derivação da língua inglesa, onde *leader* significa “pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”. Sem dúvida, o líder terá uma posição de destaque frente aos outros do grupo, mas, conforme acrescenta o autor, este é apenas um atributo, sendo a verdadeira essência associada à questão da sua influência sobre o grupo, ou seja: “Estaremos diante de um líder, toda vez que observarmos ou sentirmos não apenas se destacar do grupo, mas, e principalmente, influenciar o grupo” Penteado (1978, p. 2).

Para Bergamini (1994) a definição de liderança passa, necessariamente, por dois elementos centrais relacionados, ao fenômeno grupal, ou seja, que envolva mais de uma pessoa e também à forma intencional em que o líder atua sobre seus seguidores. A autora que ressalta a conotação de dom atribuída aos líderes, acrescenta: “embora o líder

seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, portanto, levá-lo em conta quanto às suas idéias e programas” (Bergamini, 1994, p. 16).

A partir desta conceituação sobre liderança, considera-se importante ressaltar as teorias básicas sobre o tema, buscando uma análise, ainda que abrangente, dos três aspectos relacionados, conforme descreve Penteado: A liderança é um fenômeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente. A situação é um fator novo que surge das relações do líder com o grupo, e vice-versa. Para que se caracterize um conceito amplo de Liderança, precisamos de um líder, de um grupo e de uma situação. O líder, para destacar-se e influenciar o grupo, tem de agir dentro de um contexto circunstancial.

Liderança, assim, seria a função do líder que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação. Dessa conclusão nascem três teorias básicas na conceituação de Liderança – função do indivíduo, do grupo e da situação (PENTEADO, 1978, p. 4-5).

Numa concepção aristotélica, conforme destaca Penteado (1978), a liderança baseada em um indivíduo legitima a transferência do poder de geração para geração, em que o líder cumpre seu papel de mandar e seus subordinados o dever de obedecer, seja pela rigidez de uma sociedade hierárquica ou pelo uso da força. Mais recentemente, várias teorias foram desenvolvidas no sentido de enumerar as qualidades individuais de um líder, evoluindo para suas qualidades globais, chegando-se à conclusão de que “embora a liderança estivesse muito ligada à personalidade individual, era difícil, senão impossível, caracterizá-la. Não seria, ela própria, uma qualidade em si mesma?”

A necessidade de não se considerar apenas a função do indivíduo fez com que as atenções se voltassem também para se compreender o grupo. Segundo Penteado (1978), as relações inter-individuais dentro do grupo são determinadas mais pela sua estrutura do que pela personalidade dos indivíduos. Neste caso, afirma o autor, o grupo age como um líder, pois destaca-se do indivíduo e influencia o seu comportamento.

No que se refere à função da situação, o autor descreve uma preocupação com a individualidade do líder sendo determinada pela situação em que ele deve agir como líder. “O líder seria, pois, muito mais um produto das condições de sua vida e da época em que viveu, do que da sua vontade de poder” Penteado (1978, p. 9). A liderança, continua o autor, pode ser modificada, transferida ou deslocada de acordo com a teoria situacional que se caracteriza pela estrutura das relações interpessoais do grupo, suas características, o meio em que vivem e que se originaram e as condições físicas e os desafios a serem enfrentados.

Em síntese, pode-se afirmar que estes três elementos combinados e equilibrados se tornam vitais para a compreensão da liderança como um fenômeno social, pois não bastam certas qualidades de Liderança para ser um líder. A Liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura dos grupos. [...] Não se pode deixar de considerar, igualmente, três facetas individualizadas, mas que parecem complementares e indispensáveis umas às outras:

- 1) O líder e seus atributos psicológicos;
- 2) Os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades;
- 3) A situação que determina o ambiente, onde o líder e subordinados atuam.

Diferentemente dos administradores, o empreendedor não se presta somente a gerenciar recursos, destacando-se, prioritariamente, pela sua habilidade e proatividade frente às oportunidades. Fillion (2000), em seu texto, Empreender: um sistema ecológico de vida, acrescenta que além da percepção das oportunidades de negócio, os empreendedores têm a capacidade de definir projetos e fundar organizações, em função de suas capacidades de inovação e habilidade de gerar relacionamentos e coordenar processos de liderança individual, grupal e situacional.

Existem diversas possibilidades de uma pessoa exercer seu potencial empreendedor seja no trabalho (empregado ou autônomo), na empresa privada, no setor público, nos empreendimentos coletivos e/ou sociais. O que chama a atenção é que, em qualquer uma delas, o aspecto gerencial estará presente como fator primordial.

Empreendedor coletivo, segundo Dolabela (2003, p.105), é “aquele cujo sonho é promover o bem-estar da coletividade e cujo trabalho consiste em levar a comunidade a desenvolver sua capacidade de sonhar e de realizar seu sonho”. Empreendedor social, segundo Dolabela (2003), difere do empreendedor coletivo uma vez que atua de forma pontual e em caráter de urgência, em sintomas como fome, saúde, assistência social; ao passo que o segundo tem como objetivo o enfrentamento das causas, buscando a sustentabilidade e/ou a auto-suficiência das mudanças – o que o torna um caso particular de empreendedor.

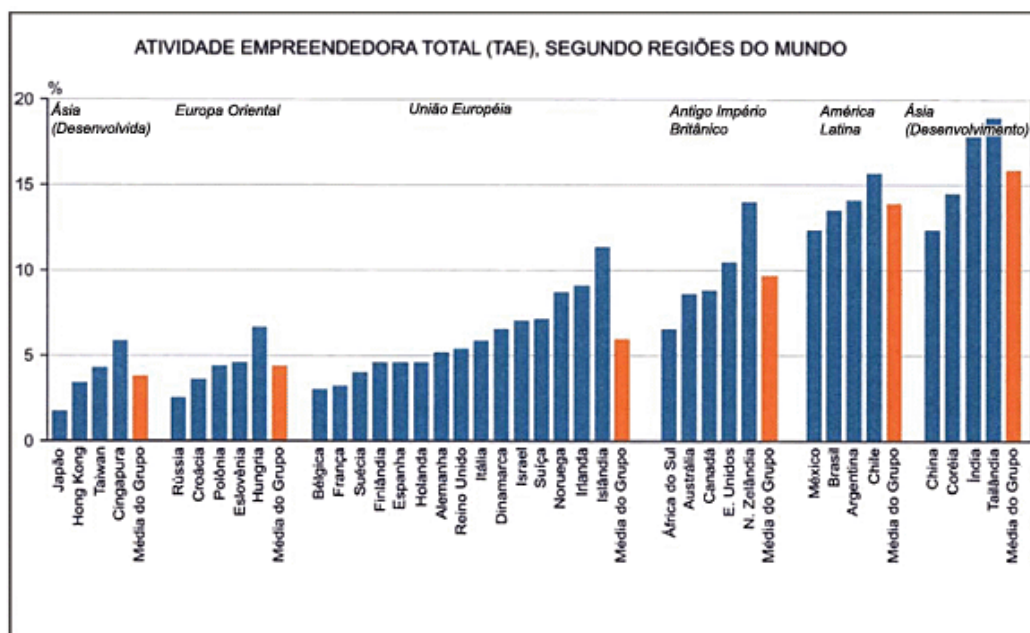
O autor acrescenta ainda que: As empresas cooperativas e coletivas, cada vez mais numerosas, são uma alternativa para agrupar pessoas ou empresas em torno de projetos coletivos. Por exemplo, em vários países, pequenas e médias empresas se juntam para formar uma cadeia de exportação e, assim, enfrentar a concorrência de multinacionais em mercados estrangeiros. Nesse caso, a dimensão humana ocupa lugar

determinante, pois os processos decisórios baseiam-se na participação de todos, e os criadores de empresas cooperativas e coletivas devem aprender a administrar as diferenças no seio do grupo (FILION, 2000, p.27).

Nesse esforço de criação do capital social, torna-se indispensável que o ambiente tenha como característica a democracia, a cooperação e a estrutura de poder organizada horizontalmente, em forma de redes. De acordo com Dolabela, o empreendedor desenvolve, por meio de sua visão, a realização de um trabalho coletivo tendo como objetivos:

- ✓ Sensibilizar as diversas forças vivas da comunidade para a necessidade de cooperação e sua prática; incentivar e aumentar a conectividade entre os setores da comunidade;
- ✓ Estimular a criação de foros democráticos de discussão; criar condições para a construção de base de dados e critérios para avaliação objetiva dos principais problemas da comunidade;
- ✓ Estimular a construção de uma agenda local com as prioridades definidas pela comunidade;
- ✓ Criar meios para a elaboração de projetos e construção de estratégias e parcerias para a solução de problemas e construir processos de cooperação dentro e fora da comunidade para a realização do sonho coletivo

Dessa forma, o empreendedor coletivo pode estar vinculado tanto às atividades relacionadas ao mercado, ao poder público ou às entidades de interesse público, desde que atue, como descreve Dolabela (2003, p.109), “nas interseções, gerando conectividade entre os diversos setores da comunidade, com objetivo de construir melhores condições de vida para todos, inclusive os que virão”.



EMPREENDEDORISMO NA EUROPA

Quase 4 em cada 10 europeus gostariam de ter o próprio negócio, diz pesquisa

Pergunta: Se você pudesse escolher entre diferentes tipos de trabalho, você preferiria ser...

Em %

2009

2012

Empregado

Empreendedor

Não sabe

Não respondeu

Índice de empreendedorismo por país, na Europa, em %

Maiores

Menores

Dinamarca

Eslovênia

Portugal

Grécia

Suécia

Finlândia

Letônia

Lituânia

Bulgária

Índices em outros países, em %

Turquia

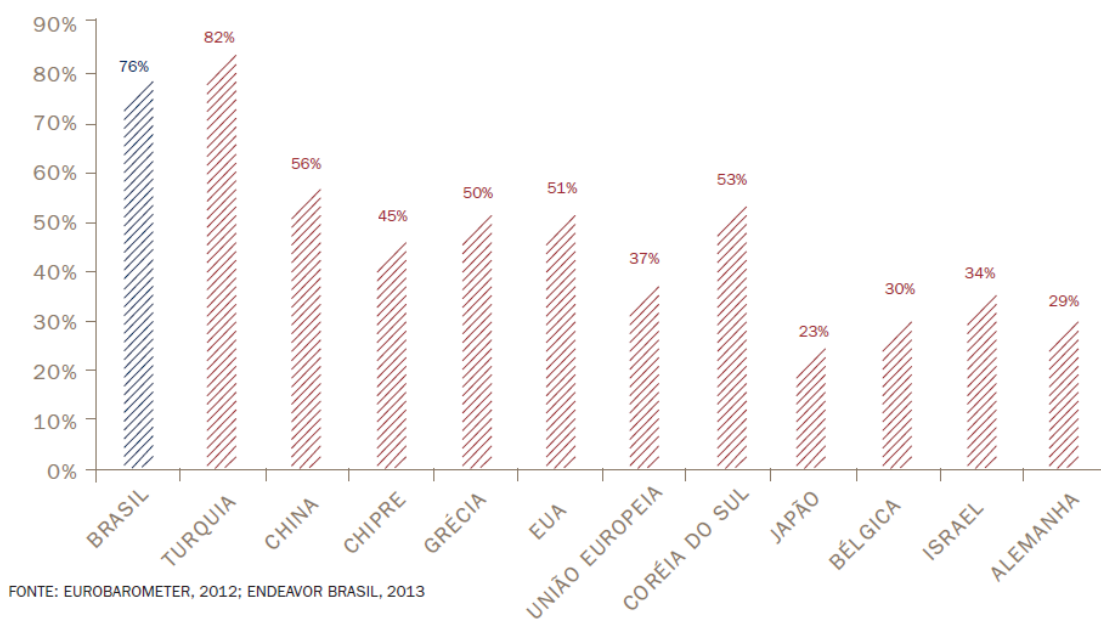
Brasil

China

Estados Unidos

Fonte: Direção-geral das Empresas e da Indústria da Comissão Europeia

PREFERÊNCIA POR TER NEGÓCIO PRÓPRIO (COMPARAÇÃO INTERNACIONAL)

**Empreendedorismo no mundo**

CAPÍTULO 7 - A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDOR RURAL

A estatística mostra que o êxodo rural é um problema social no Brasil, que atormenta a opinião pública e reforça a necessidade de mudar a visão dos empreendedores rurais. A saída do homem do campo se mostra é uma questão de tempo, pois é uma experiência que já ocorreu nos países desenvolvidos.

O êxodo na área rural é muito intenso, devido à falta de uma “verdadeira” política governamental para a área agrícola. Devido a este esvaziamento do meio rural, associado ao desenvolvimento, apenas cerca de um quarto da população economicamente ativa nos países desenvolvidos reside em áreas rurais. Desde os anos 80, a população rural nos países do Hemisfério Norte tende a diminuir em diversos países, a começar pelos Estados Unidos (ABRAMOVAY, 2000).

Desde as primeiras civilizações, já se fala na ocupação da terra. Ao povo israelita foi “cedida a terra prometida”. No Oriente Médio, os conflitos existem até os dias atuais, na busca pela ocupação da terra. Reitera-se que, historicamente, o êxodo rural está diretamente atrelado à ocupação da terra.

No Brasil, a terra teve sua ocupação primeiramente realizada pelas Capitanias Hereditárias. Mais tarde, pelos coronéis que buscavam riqueza e poder, e, atualmente, pelos grandes empresários. Os pequenos proprietários e os agricultores familiares se sentem pressionados pelo capitalismo, e por falta de uma política de incentivo, venderam suas terras em busca de expectativa de melhores dias na cidade, formando um verdadeiro êxodo rural.

Para Fernandes (2005), a causa do êxodo rural é a desigualdade causada pela situação sócio-econômica das cidades, que obriga muitos trabalhadores a buscarem a ocupação em terras devolutas, para tirar o sustento para si e para seus familiares. Neste desespero, muitos trabalhadores se engajam em movimentos socialistas, na busca incessante por terra.

De acordo com Deser (2001), a pressão sobre o desenvolvimento agrícola e fundiário se intensifica pela assimilação, aumentando o desemprego no dia-a-dia, que tem apresentado índices de 15% da população ativa. Muitos pais de família, desesperados, se engajam na luta por um pedaço de terra. Muitos deixarão os acampamentos de lona de plástico se forem ofertados a eles empregos dignos e uma qualidade vida com decência.

A queda generalizada e estrutural do emprego e das ocupações econômicas, tanto na área urbana quanto na área rural, e a redução dos investimentos nas políticas

sociais, vêm ampliando a concentração de renda e a exclusão social. A consequência mais dolorosa deste processo é o fim de milhões de postos de trabalho, com a continuidade do êxodo rural e a redução dos serviços públicos para a população mais carente (DESER, 2001).

A exclusão do homem do campo atualmente representa um desperdício de conhecimento, de diversidade cultural, de costumes, que se acumularam por séculos, e que formaram a população rural e os pequenos municípios. Também é importante destacar o custo social elevado, com a expulsão do homem do campo, que se reproduz na riqueza econômica que um país gera.

1. Cenário político agrícola

O homem do campo, quando passa a residir nos grandes centros torna-se improdutivo, devido a falta de qualificação, de preparo e de vocação para se estabelecer. Ou seja, passando a ser mais um morador na favela, aumentando o custo social, vivendo na miséria, e aumentando a criminalidade e a pobreza no país.

O êxodo rural aconteceu principalmente em função de:

- a) Mão-de-obra barata e com pouca qualificação para a construção civil nas grandes cidades, principalmente nas décadas de 70 a 80;
- b) Atratividade da vida na cidade, principalmente para os jovens e as mulheres, devido à luz, água encanada, esgoto canalizado, proximidade de escolas e hospitais, mesmo que as favelas sejam desprovidas de todos estes benefícios;
- c) O aumento crescente da tecnologia aplicada ao campo, no preparo do solo, colheitas mecânicas, etc.;
- d) O baixo nível salarial praticado na área agrícola em relação aos da cidade;
- e) A dependência das condições climáticas, do uso de tecnologias inadequadas, da assistência técnica inexistente/inadequada, dos maiores custos de produção associados a políticas agrícolas desfavoráveis.

Reitera-se a necessidade de desenvolver uma política agrícola voltada para as médias e pequenas propriedades rurais. Desta forma, combate-se o inchaço das favelas nas grandes cidades, reduzindo a pobreza e os gastos públicos, principalmente no combate à violência.

Dentro deste cenário, faz-se necessário a implementação de projetos voltados para a agricultura familiar, com vista a desenvolver e fomentar as dimensões do espaço rural, por meio da distribuição de renda, geração de postos de trabalho, moradia (vila

rural), a cultura, o lazer, a educação e principalmente a preservação dos recursos naturais, do meio ambiente e da paisagem.

Corroborando com o pensamento acima, para Rocha *et al.* (2001), numa análise das condições necessárias para a sobrevivência, os agricultores não têm a intenção de deixar o campo devido à tranquilidade, à própria natureza do trabalho, ao fato de terem menos gastos que na cidade, da convivência com a natureza, de haver solidariedade entre vizinhos e de se viver melhor e com qualidade de vida.

2. Formação profissional do empreendedor em agronegócios

Nos anos 90, o Brasil se preparou para a competitividade devido a globalização da economia, buscando um diferencial nos produtos e serviços por meio da qualidade. Saliente-se que, para competir no mercado internacional, são necessários padrões de excelência nos produtos e serviços. Desta forma, transparecia a diferença entre as empresas nacionais e internacionais.

Baseadas no modelo japonês e nos princípios da Qualidade Total ocorreram mudanças na forma de organizar o trabalho, no papel do trabalhador e nas relações bilaterais entre empresas e trabalhadores, buscando uma política de melhoria contínua dos resultados e desempenho.

Para Carrion (2005), na organização e gestão do trabalho, destacam-se os Programas de Qualidade e Produtividade, buscando a capacitação dos funcionários, participação ativa na elaboração de normas e procedimentos da qualidade, responsabilidade, organização e redução de conflitos entre trabalhadores e a organização.

Conforme Lima *et al.* (1995) e Chiavenato (1985), as organizações brasileiras buscaram soluções para as questões no que se convencionou ser chamado de modelo japonês. Seus princípios podem ser resumidos em: estabilidade no emprego, salário acima da média do mercado, grande investimento na formação de empregados, inovação tecnológica, maior polivalência dos trabalhadores, busca de adesão do sindicato aos objetivos da empresa, criação de um “mercado interno”, isto é, elaboração de um plano de carreira que permite à ascensão funcional, incentivo à participação dos empregados nas decisões relativas ao seu setor de trabalho, maior autonomia, maior controle do processo de trabalho por parte dos trabalhadores, redução dos níveis hierárquicos e fragmentação da empresa em pequenas unidades com a finalidade de facilitar seu controle.

Na década de 90, surgiu o conceito de *Human Resources Management*, ou Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pregando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte principal desta estratégia. Para Carrion (2005) ser empreendedor rural é:

- a) Saber enxergar oportunidades;
- b) Ter habilidade para começar e recomeçar sempre que preciso;
- c) Ser capaz de "vender seu peixe" de maneira eficiente;
- d) Ter uma boa rede de relacionamentos;
- e) Enxergar as necessidades do mercado;
- f) Ter opinião própria;
- g) Persistir, sempre;
- h) Assumir riscos;
- i) Ser um líder entusiasmado;
- j) Querer crescer sempre.



Figura: perfil empreendedor

Ainda de acordo com Fleury *et al.* (1997), é importante desenvolver e estimular a competência pessoal dos empreendedores do agronegócio, de forma a ampliar os conhecimentos e as práticas em relação à gestão do negócio agrícola, dentro de uma perspectiva de visão empresarial profissional apurada, bem como, fortalecer a

capacidade de liderança influenciadora voltada às transformações sociais, políticas e econômicas necessárias ao setor e à sociedade por meio da atuação estratégica das organizações rurais.

O eixo de aprendizado do empreendedor deve ser baseado na elaboração de “projeto de investimento de capital” e desenvolvimento de temas importantes para uma compreensão crítica sobre o ambiente do agronegócio.

Para Fleury *et al.* (1997) e Wood Jr. (1995), Paim (1999), empreendedores são pessoas que identificam necessidades pessoais, familiares, das organizações, do mercado, da sociedade, tomam iniciativas e as transformam em oportunidades; estabelecem contatos; buscam informações; exercem a cooperação (associam-se); interagem com quem pode contribuir; valorizam o planejamento; estabelecem metas; correm riscos; fazem boa gestão de sua atividade; conhecem o ambiente de sua atividade, seja econômica, social, política considerando as realidades local, regional, nacional, internacional; buscam e exigem qualidade e eficiência; apresentam independência, autoconfiança, diligência e prontidão; buscam o auto-conhecimento e sabem relacionar-se com os outros; apresentam comprometimento, persistência, cidadania e civismo.

Desse modo, é mencionado o surgimento de um modelo “emergente” de gestão de Recursos Humanos, que, inspiradas em práticas adotadas em empresas consideradas bem sucedidas nos Estados Unidos e Japão, passaram a desenvolver políticas identificadas com aspectos do modelo de gestão da excelência.

No tocante ao modelo “tradicional”, seus aspectos estão claramente evidenciados tanto em nível da teoria quanto da prática. Entretanto, o modelo “emergente” parece estar se delineando no contexto das novas organizações.

3. Administração e gestão rural

Desde os primórdios, o homem já trabalhava com o pensamento voltado para administrar a sua sobrevivência. Segundo Chiavenato (1985), Administração é interpretar os objetivos e metas da empresa transformando-os em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle, com objetivo atingir as metas e os itens de controle.

A Administração Rural, no final da década de 70, foi vista como ciência, como um ramo da economia rural (HOFFMANN *ET AL.*, 1992). Porém, ela evoluiu para uma das especialidades da Administração de Empresas. É uma das ferramentas indispensáveis para alcançar um desenvolvimento sustentável da propriedade como um

todo, independentemente do seu tamanho. No final dos anos 80, os princípios gerais da Teoria Funcionalista de Fayol foram ajustados à Administração Rural.

O administrador rural, que trabalha prevendo os acontecimentos baseando-se em informações confiáveis (exemplos: previsão do preço da soja na bolsa de valores de Chicago, condições climáticas fornecidas pela meteorologia, entre outros sistemas), terá mais tempo disponível para procurar as melhores soluções.

Para Hoffmann *et al.* (1992), a Administração Rural pode estar voltada para as unidades de produção familiar (agricultura familiar) e para as explorações capitalistas (empresas agrícolas ou rurais).

Ainda de acordo com o mesmo autor, existem muitas empresas familiares, de cunho capitalista, onde o proprietário-administrador exerce uma influência pessoal bem marcante sobre o controle das operações produtivas, semelhante aos padrões formais do modelo burocrático, sendo controladas sem regras, mas com autoridade legítima. Não ocorre o planejamento formal do empreendimento, e o mesmo fica sujeito a maiores dificuldades se persistir este tipo de administração amadora.

3.1. Características especiais da gestão do meio rural

A agricultura apresenta características peculiares, se comparada com outras áreas de negócio. Para Paim (1999), o clima é primordial na agricultura, proporcionando altos riscos, tanto que a produção agrícola tradicional depende exclusivamente deste fator.

A oferta estacional dos produtos é função do clima e das estações do ano, e as colheitas de produtos agrícolas têm seus períodos definidos na entressafra, ou defasagem temporal que ocorre em função do período entre a semeadura até a colheita. Dependendo da cultura este período pode ser de semanas ou até anos.

Na pecuária, o intervalo entre a decisão de aumentar o plantel com a fertilização de fêmeas até o período que os novos animais gerados estarão produzindo carne ou leite pode chegar até a 3 anos.

O processo continuado, uma vez implementada a cultura, o agricultor terá de conduzi-la até a comercialização da produção, existindo preços favoráveis ou não. Na indústria, por outro lado, o processo pode ser interrompido a qualquer momento. O produto agrícola, via de regra, é uma *commodity*, produto produzido por muitos, dentro de uma escala de padronização mínima no comércio internacional, podendo ser armazenado e comercializado em lotes, basicamente com cooperativas e indústrias de transformação.

Dentro da cadeia produtiva, o produtor rural está distante do consumidor. Não é possível diferenciar seus produtos dos demais vizinhos para conseguir um preço melhor. Portanto, o controle do custo passa a ser uma ferramenta vital para o administrador agrícola.

A maioria dos produtos agrícolas é perecível. Em função disso, necessitam de uma comercialização rápida. Este é o caso de frutas e verduras, por exemplo. Em outros casos, tais como grãos, o produtor pode aguardar um melhor preço do mercado. Em uma indústria, por sua vez, pode-se trabalhar com estoques, havendo uma maior flexibilidade na comercialização.

O horário de trabalho na agropecuária, pelas suas peculiaridades, não pode ser interrompido. Trabalham-se domingos, dias santos e feriados, havendo atividades que ultrapassam 12 horas diárias, como a ordenha, a alimentação animal, entre outros.

O bóia-fria, trabalhador rural sem vínculo empregatício e sem carteira assinada, está presente nas principais propriedades rurais que demandam grande volume de mão-de-obra, para um curto espaço de tempo. É aproveitado na colheita de algodão, feijão, café, cana, entre outras. Porém, esta mão-de-obra vem perdendo espaço pelo emprego de máquinas mais modernas.

Muito embora a administração urbana e a rural têm do mesmo enfoque, que é a obtenção de lucro. Para Chiavenato (1985), do ponto de vista da Teoria Geral de Administração, não há distinção entre as organizações, agrícolas ou não, governamentais ou não, lucrativas ou não. Os processos produtivos, as metas das organizações e as pessoas é que são distintos, para o conceito de organização.

3.2. Importância do administrador no agronegócio

Para Zylbersztajn (2000), o administrador é um dos poucos profissionais capaz de apresentar um diagnóstico gerencial dos agentes sociais e econômicos que compõem o agronegócio, que vêm sendo o principal item da balança de exportações brasileira nos últimos anos. O agronegócio é responsável por cerca de 33 % do Produto Interno Bruto do Brasil e emprega 37 % dos trabalhadores do país.

Com a abertura do mercado, inclusive o de produtos agrícolas, o agronegócio precisa ser mais competitivo, exigindo profissionais com visão ampla de toda cadeia produtiva. Este profissional deve saber equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações, atuar preventivamente, transferir e gerar conhecimentos.

O administrador ainda deve ser visto como um braço forte de todo complexo agroindustrial, que engloba todos os setores da agricultura e indústria envolvidos na

produção de alimentos, tais como suprimentos à produção (máquinas e insumos), produção, transformação, acondicionamento, armazenamento, distribuição e consumo.

O administrador é importante, também, para os agricultores familiares, que, por desconhecerem processos relacionados à cadeia produtiva, deixam de gerar negócios e empregos. Este profissional ainda pode contribuir para o comércio nas pequenas e médias cidades, tornando-o mais ativo, ao incrementar, junto às associações comerciais, políticas que mantêm o consumidor no local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALMEIDA, L.M.M. **“Novas” formas de contratação de mão-de-obra rural no complexo agroindustrial citrícola paulista.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSCar. São Carlos, 2005.
- ARAÚJO, S.M.P. **Eles: a cooperativa - um estudo sobre a ideologia da participação.** Curitiba, Ed. Projeto: SECE/Parana, 1982.
- BECHO, Renato Lopes. **Tributação das Cooperativas.** 3a ed., São Paulo : Dialetica, 2005.
- BIALOSKORSKI, N. S. Agronegócio Cooperativo. In Batalha, M. (org). **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.
- BIALOSKORSKI, N. S. Governança e perspectivas do cooperativismo. I Workshop Internacional de
- BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L.** Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.
- BRASIL. Ministerio do Desenvolvimento Agrario – INCRA. **Projeto de Desenvolvimento Sustentável – PDS.** Brasília, outubro de 2000.
- BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia.** São Paulo, Cidade Nova, 2005.
- CAMARGO, L.C. **Cooperação e cooperativismo.** Sao Paulo, USP-Faculdade de Ciências Econômicas e Administração, 1960.
- CAVENDISH, S. **Cooperativismo e dominação.** In: _____. (org). Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo, Cortes: A. Associados, 1981
- CHRISTOFFOLI, P. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e possibilidades.** Dissertação (Mestrado em Administracao), UFPR. Curitiba, 2000.
- CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil Ltda. Cooperativas de Produção.- questões práticas. 3a ed. Sao Paulo, CONCRAB/MST, 1997._____. A evolução da concepção de cooperação agrícola do MST. Sao Paulo, CONCRAB/MST, 1999. 39p. (Cadernos de Cooperação Agrícola, nº 08)
- Cooperativa escola: gestão política.** Organização de Adriana Volles; Claudirene Costa Mittelman; Luiza Maria da Silva Rodrigues; Nadia Scariot. Francisco Beltrão:INFOCOS.2009. 82 p.

- CORDEIRO, M. A. N.; DANTAS, M. Z.** Importância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento de empresas cooperativas. In V Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de cooperativismo. Agosto, 2008.
- COSTA, L. de S. O** cooperativismo: uma breve reflexão teórica. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Unioeste. Cascavel – RS. 2007.
- COTRIJUC**, Cooperativa Agrícola de Júlio de Castilhos: Histórico. Disponível em:
- FLEURY, M. T. L.** **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, Global Editora, 1983.152p.
- FUKUI, L.F.G.** **Sertão e bairro rural**. Sao Paulo, Editora Atica, 1979. 256p.
- FULTON, M.** Cooperatives and Member Commitment. LTA. n.4, p. 418-437, 1999.
- GAIGER, L. I. G. et al.** **Economia solidaria no Rio Grande do Sul: viabilidade e perspectivas**. Cadernos CEDOPE, ano 10, no. 15 1999. 50p. Serie Movimentos Sociais.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P.** Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. Cadernos de Economia – Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó. Ano 11, n 20. Jan./jun. 2007.
- GRAMACHO, A.** Cooperativas agrícolas e globalização. Agroanalysis, p. 14-15, ago. 1997.
- LEITE, S. et al (Coords.).** Impacto dos assentamentos. Um estudo sobre o meio rural brasileiro. São Paulo, Editora UNESP, 2004. 381p.
- LOUREIRO, M.R.** **Cooperativismo e reprodução camponesa**. In: _____. (org). Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. Sao Paulo, Editora Cortes: Autores Associados, 1981. p. 133-155.
- MACHADO, S. M. C. F.** Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Disponível em <http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf> Acesso em: 24/03/2010.
- MAIA, I.** **Cooperativa e prática democrática**. Sao Paulo, Editora Cortez, 1985. 112p.
- MARASCHIN, A. de F.** As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa-RS, 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- MARTINS, A. F.G.** **Potencialidades transformadoras dos movimentos camponeses no Brasil contemporâneo: as comunidades de resistência e superação do MST**. São Paulo, 2004.

MARTINS, J. de S. **O Cativo da Terra**. 6a ed. São Paulo: Livraria e Editora de Ciências Humanas, 1996.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1994.

MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A.; LOBATO, D. M. (coord.). Série Gestão Empresarial: estratégia de empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

NOVAES, J.R. **Cooperativismo: acumulação e mudança social**. In: _____. (org). Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo, Editora Cortes: Autores Associados, 1981.

OCB Organização das Cooperativas Brasileiras: Banco de Dados. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em 10 set. 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB - Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo. 4. ed. Brasília, 1993, 104p.

PAGOTTO, C. **Ajustes e rupturas: cooperativismo e lutas sociais no Brasil contemporâneo**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), PUC-SP. S. Paulo, 2003.

PINHO, D. B. - **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo. CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, v. 1) 272p.

PINHO, D.B. O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira a vertente solidária. São Paulo, Editora Saraiva, 2004.

PINHO, Diva Benevides – **Gênero e Desenvolvimento em Cooperativas: compartilhando igualdade e responsabilidades/** Diva Benevides Pinho, Brasília: SESCOOP, 2000, 150 p.

PINHO, Diva Benevides – Universidade, gênero e cooperativas: **OCB debatendo grandes temas do século XXI/** Diva Benevides Pinho, Brasília: SESCOOP 2000, 135 p.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. The core competence of the organization. Harvard Business Review, p. 79-91, 1990.

QUEIROZ, M.I.P. Bairros rurais paulistas. Dinâmica das relações bairro rural-cidade. São Paulo, Editora Duas Cidades, 1973. p. 157p.

Ribeirão Preto, SP, Brasil. Disponível em: <<http://www.fundace.org.br/cooperativismo>>

RICCIARDI, L. - **Cooperativismo, uma solução para os problemas atuais**. 2º edição, Brasília, 1992, 101p.

RIOS, G.S. L. **Cooperativas agrícolas no nordeste brasileiro e mudança social**. Dissertação (Mestrado em Economia Rural), USP/ESALQ. Piracicaba, 1976.

SCHNEIDER, J. O. - **Democracia-participação e autonomia cooperativista**/ José Odelso Schneider. São Leopoldo: UNISÍNOS, 1991, 416p.

SCOPINHO, R. A. **Vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total**. São Paulo, Editora Annablume:FAPESP, 2003.

SILVA, M. A. M. & WENSKO, A. A. **Trabalhadores rurais em luta pelos direitos**. In: ANPOCS/GT Trabalho, Sindicatos e a Nova Questão Social, XXVI. Caxambu (MG), 22 a 26 de outubro de 2003.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. S. P., Ed. Perseu Abramo, 2002.

SPAROVEK, G. **A qualidade dos assentamentos de reforma agrária brasileira**. São Paulo, Paginas & Letras Editora e Gráfica, 2003.

Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35, 1998.

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação