

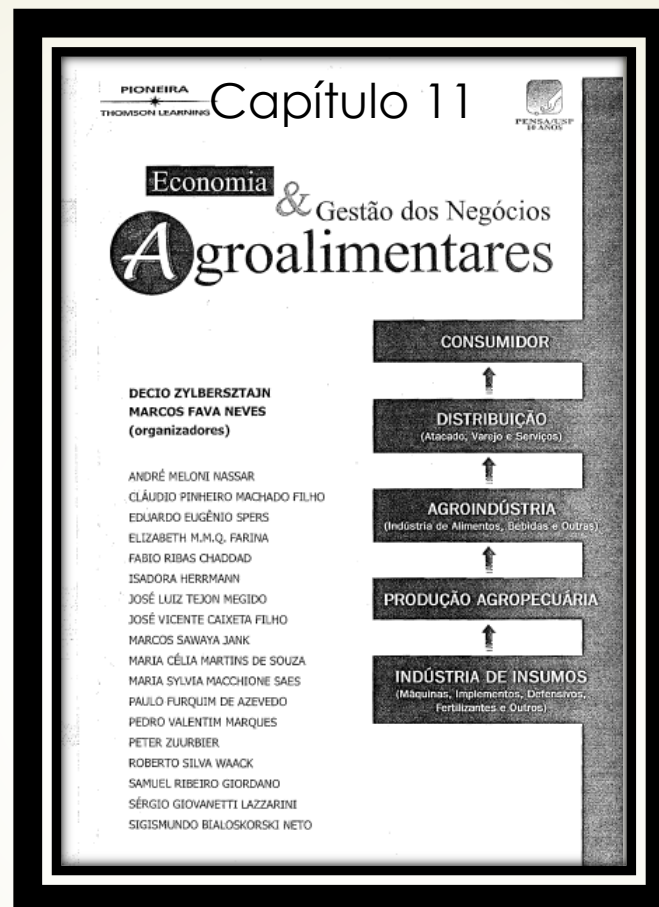


AÇÕES COLETIVAS

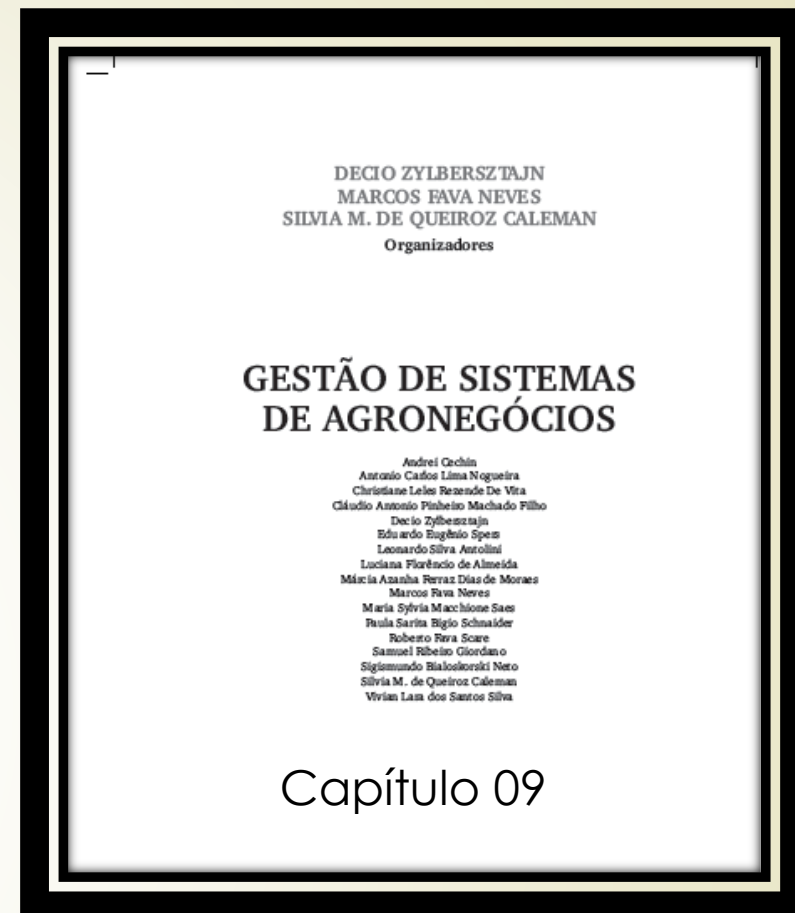
PROF. Margarete Boteon

LES 667 / LES 452

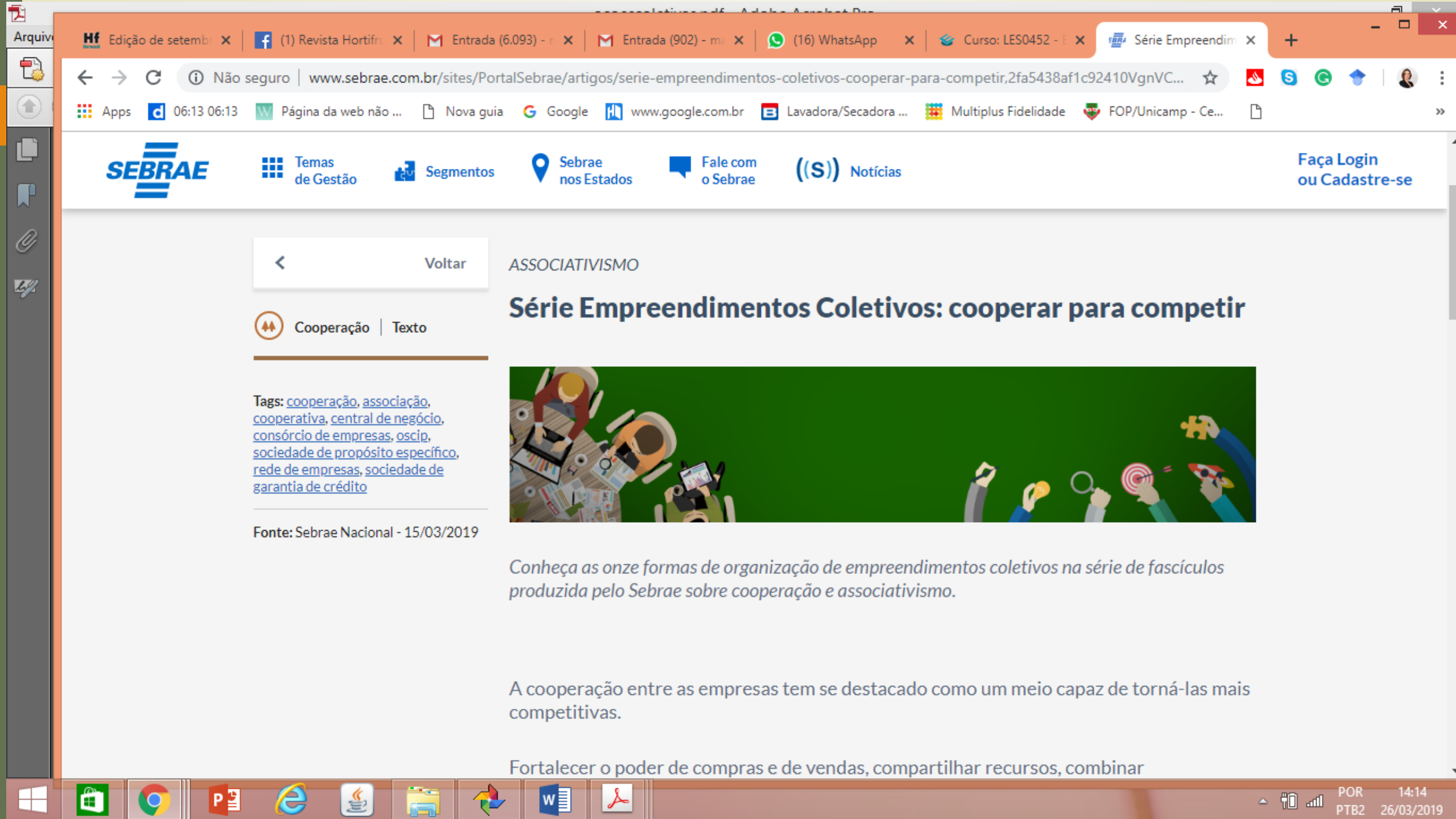
Fontes de CONSULTA



Capítulo 11 Agribusiness Cooperativo <i>Sigismundo Bialoskorski Neto</i>	235
11.1 Introdução – O que é uma Cooperativa?	236
11.2 Referencial Teórico – Fundamentos da Gestão	240
11.3 Tendências de Gestão – A Eficiência da Cooperativa	245
11.3.1 Estratégias organizacionais	247
11.3.2 As vantagens da organização cooperativa e o monitoramento	248
11.3.3 A estratégia de abertura do capital	250
11.4 A Nova Geração de Cooperativas	251
11.5 Questões para Discussão	253
Referências Bibliográficas	253



9 Agribusiness cooperativo, 184	<i>(Sigismundo Bialoskorski Neto)</i>
9.1 Introdução – o que é uma cooperativa?, 184	
9.2 Referencial teórico – fundamentos da gestão, 188	
9.3 Tendências de gestão – a eficiência da cooperativa, 193	
9.3.1 Estratégias organizacionais, 194	
9.3.2 As vantagens da organização cooperativa e o monitoramento, 196	
9.3.3 A estratégia de abertura do capital, 197	
9.4 A nova geração de cooperativas, 198	
<i>Questões para debate, 200</i>	
<i>Referências, 200</i>	



Temas de Gestão

Segmentos

Sebrae nos Estados

Fale com o Sebrae

Notícias

Faça Login ou Cadastre-se

Voltar

ASSOCIATIVISMO

Série Empreendimentos Coletivos: cooperar para competir

Cooperação | Texto

Tags: [cooperação](#), [associação](#), [cooperativa](#), [central de negócio](#), [consórcio de empresas](#), [oscip](#), [sociedade de propósito específico](#), [rede de empresas](#), [sociedade de garantia de crédito](#)

Fonte: Sebrae Nacional - 15/03/2019



Conheça as onze formas de organização de empreendimentos coletivos na série de fascículos produzida pelo Sebrae sobre cooperação e associativismo.

A cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas.

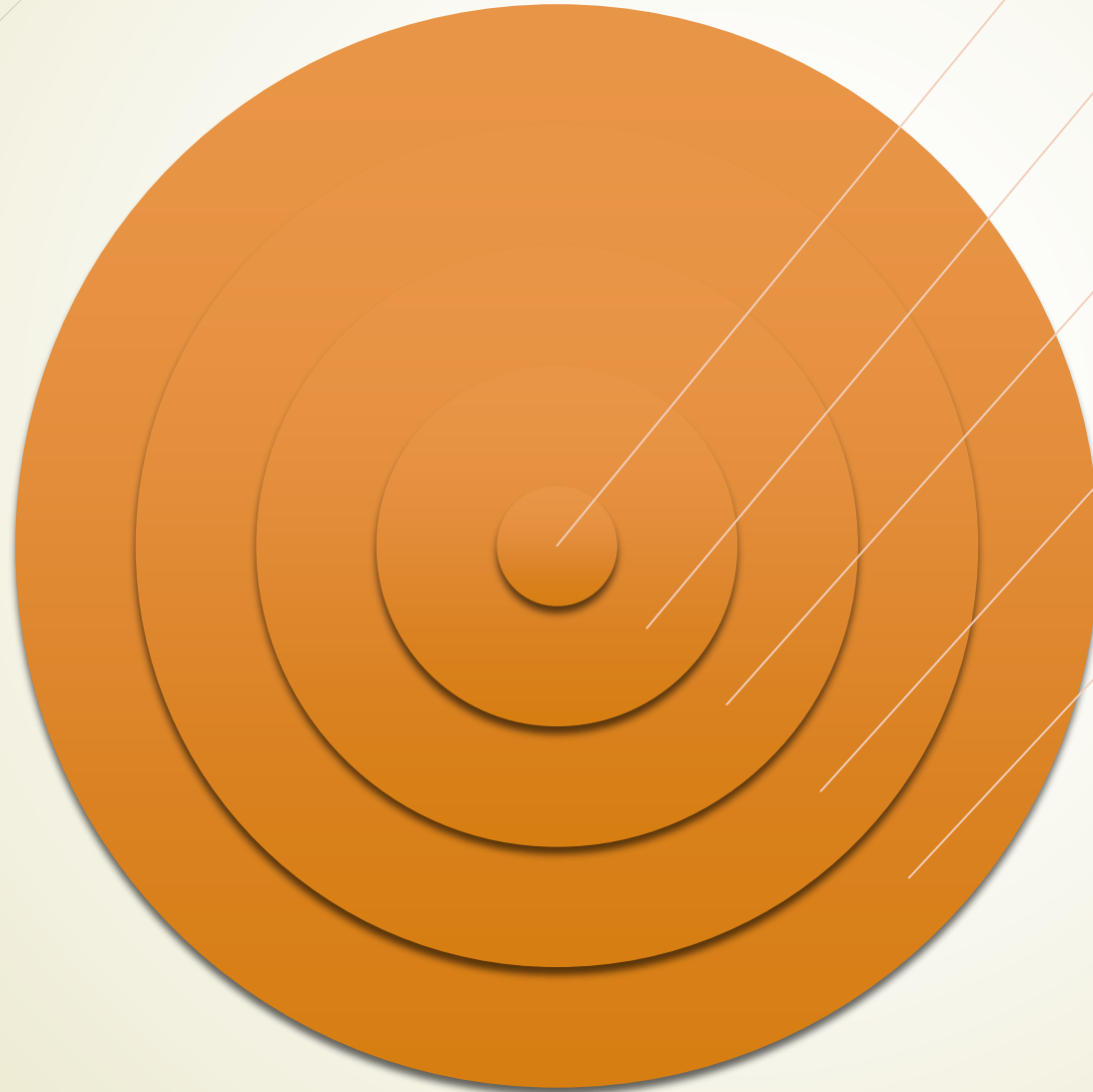
Fortalecer o poder de compras e de vendas, compartilhar recursos, combinar



AÇÃO COLETIVA

- ▶ as organizações têm se deparado com expressivas mudanças de ordem política, econômica e social, geradas por forças de um mercado globalizado e marcado pela revolução tecnológica, pela concorrência acirrada, dentre outros aspectos. Diante dessa conjuntura, **os agentes têm desenvolvido novas formas de governança baseadas na interação, na coletividade e na cooperação**, a fim de se tornarem mais competitivos.

DIFICULDADE DA COLETIVIDADE



“Trabalho em conjunto gera muito conflito”;

“muitas pessoas não têm espírito de equipe”;

“nem todo mundo colabora”;

“muita gente junta gera desorganização”;

“sempre tenho desvantagem em relação a outros participantes”

Sebrae cita as seguintes: •

PRINCIPAIS DIFICULDADES NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE UM EMPREENDIMENTO COLETIVO

- ▶ os participantes NÃO compreenderem o que de fato é cooperação e seus benefícios, tendo em vista a nossa cultura individualista e competitiva;
- ▶ pouca cultura de trabalho em conjunto;
- ▶ não cumprimento às regras de convivência estabelecidas pelo grupo;
- ▶ falta de confiança entre os participantes;
- ▶ falta de transparência entre participantes;
- ▶ ausência de lideranças no grupo;
- ▶ amadorismo nos negócios;
- ▶ baixa dedicação ao empreendimento coletivo em função de outras atividades empresariais dos associados;
- ▶ resistência às mudanças na forma de fazer negócios, muitas vezes alguns membros querem que o negócio coletivo seja gerenciado da forma como é gerenciado o seu negócio individual;
- ▶ resistência em planejar, em registrar e controlar os processos que envolvem o negócio coletivo;
- ▶ comunicações deficientes entre os participantes e a falta de informação atrapalham o processo de trabalho coletivo e geram desconfiança;
- ▶ conciliar interesses de empresas de diferentes portes;




VANTAGENS DA COLETIVIDADE

- ▶ ajudar a reduzir custos,
- ▶ aumentar o poder de barganha,
- ▶ diminuir os riscos na comercialização e ampliar acessos ao crédito e serviços, como logística e assistência técnica.
- ▶ Além disso, PODEMOS buscar a cooperação por motivos psicológico e social, à medida que a união traz motivações, como prestígio, respeito, amizade, entre outros.



DIFICULDADES DE COOPERAÇÃO

- ▶ a falta de confiança é a principal delas – e a carência desse quesito influencia diretamente no compartilhamento de conhecimentos e na efetiva participação de um membro nas tomadas de decisão ou na geração de ideias.
 - ▶ Outro ponto que pode levar a coletividade ao fracasso é a ausência de uma liderança forte. A falta de uma boa comunicação e a baixa reciprocidade entre os membros também são desafios da ação coletiva, visto que estes fatores podem ser determinantes para aumentar ou diminuir o nível de cooperação.
- 

Elinor Ostrom's 8 Principles for Managing A Commons

Fonte: Elinor Ostrom “Design Principles of Robust Property-Rights Institution: What have we learned?” – Workshop realizado em Teoria e Análise Política na Universidade de Indiana em 2008.



COMO ORGANIZAR UMA AÇÃO COLETIVA DE SUCESSO?

- A seguir estão OITO PRINCÍPIOS para a boa governança dos bens comuns, que foram adaptados da economista Elinor Ostrom, que foi a única mulher ganhadora do prêmio Nobel de Economia (recebeu a premiação em 2009). Elinor provou que o trabalho em equipe evita o individualismo, otimiza a gestão e a utilização dos recursos e garante o bem estar social dos envolvidos. A economista analisou diversos casos em que pessoas se organizavam em grupos para a utilização de recursos naturais, constatando benefícios e identificando as falhas que comprometiam o desenvolvimento das ações coletivas.



1. Ter limites bem definidos

Muita gente junta pode gerar desorganização. Assim, é importante definir um critério de quem pode ou não participar de uma determinada ação coletiva ou, ainda, quantos participantes farão parte do projeto. A prática desse princípio permite que os participantes tenham um perfil mais homogêneo.

QUEM PODE PARTICIPAR ?

GRUPOS HOMOGÊNEOS

[QUEM SOMOS](#)[NOSSOS PRODUTOS](#)[BLOG](#)[RECEITAS](#)[CONTATO](#)

SAUDÁVEL É O RESPEITO, O CUIDADO, O CARINHO. E SOBRETUDO, A VERDADE.

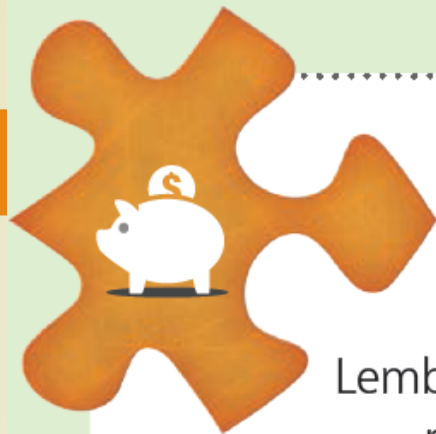
Vegetais Saudáveis é uma iniciativa abraçada por produtores de frutas e vegetais que praticam, dia após dia, missões e valores capazes de levar uma alimentação mais transparente até a sua mesa.

Nosso trabalho é resgatar a verdadeira simplicidade no ato de plantar e colher. Nós acreditamos que, apesar de toda a velocidade que nos é imposta pelos dias atuais, os produtores de alimento nunca devem esquecer-se de que, do outro lado da ponte, existem consumidores preocupados com o nutrir... E não existe nutrição sem cuidado.

Pensamos que consumidores mais saudáveis e atentos merecem marcas mais saudáveis e conscientes. É justamente esse o compromisso de Vegetais Saudáveis. Para garantir um produto que ofereça qualidade, sabor e segurança, não tínhamos como percorrer outro caminho senão o da produção própria — e é por isso que todos os nossos produtores têm total controle sobre suas hortas e plantações.

O nosso grande diferencial é a confiança. Ao apostar em alimentos com o selo “Vegetais Saudáveis”, queremos garantir que você estará investindo em saúde e segurança do alimento — nossas boas práticas agrícolas são comprovadas por constantes auditorias e certificações de referência como Global Gap, Sistemas de Gestão etc.





2. Definir Custos e Benefícios equivalentes entre os associados

Lembra do amigo que afirmou ter desvantagem em relação aos demais participantes? Resolver esse problema é possível! Basta que as regras definidas sejam equitativas. Por exemplo, se numa ação coletiva algumas pessoas pagarem baixos custos, mas obtiverem altos benefícios, enquanto outras tiverem maiores despesas e não usufruírem dos mesmos privilégios, essa organização terá a viabilidade comprometida no longo prazo. Uma alternativa é o custo ser proporcional ao tamanho do produtor/empresa.

**COMO SERÁ OS
CUSTOS/BENEFÍCIOS DOS
ASSOCIADOS**



3. Estabelecer acordos de escolha coletiva

A ação coletiva precisa de regras! É importante que as organizações coletivas sejam capazes de elaborar regras que se ajustem às circunstâncias locais, e o principal: que sejam avaliadas, elaboradas e consideradas justas por todos os participantes.

REGRAS



4. Monitorar

Se uma ação coletiva contar apenas com a confiança e reciprocidade entre os participantes no cumprimento das regras, ela não vai sobreviver por muito tempo. Por isso, é importante monitorar para garantir a sustentabilidade de organização!

MONITORAMENTO



5. Estabelecer sanções graduais

Conhecendo-se as regras e monitorando com eficiência, fica fácil identificar os “espertinhos” que estão prejudicando o sucesso da ação coletiva. Mas saber quem quebrou o protocolo não é o suficiente – é necessário que se aplique uma punição adequada a cada circunstância. Isso pode evitar que pessoas que não têm “espírito de equipe” comprometam a longevidade da organização.

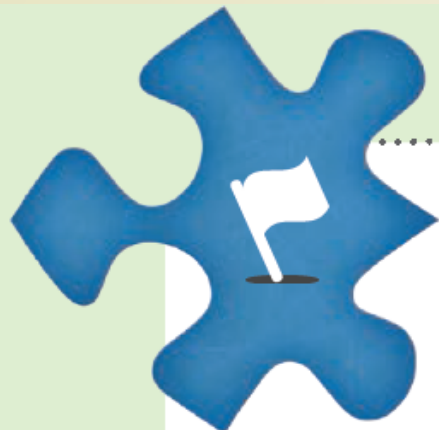
GRADUAÇÃO DE SANÇÕES



6. Definir mecanismos de resolução de conflitos

Trabalhar em equipe pode mesmo gerar muitos conflitos, mas isso não deve ser um problema. A questão está em administrar corretamente esses conflitos, canalizando para mudanças positivas, otimizando a criatividade e gerando *feedback* entre os participantes.

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS



7. Garantir a legitimidade

É muito importante a legitimidade da organização para o reconhecimento das suas ações. Nesse sentido, é importante que as regras da sua ação coletiva tenham respaldo legal. Ou seja, é preciso conhecer melhor as regras estipuladas por autoridades governamentais e/ou externas antes de criar um grupo.

RECONHECIMENTO DO GRUPO

COOPERATIVAS



8. Crescer por meio do agrupamento de organizações

Quanto maior a representatividade de uma organização, mais elevado é o grau de coordenação. Assim, as ações de menor escala podem se unir a outras ao longo do tempo, para viabilizar projetos de maior escala.



PMA se desafia a conectar toda a cadeia de frutas e hortaliças

A PMA (*Produce Marketing Association*) é uma Associação global, com sede nos EUA, que tem por objetivo conectar toda a cadeia de frutas, vegetais e flores. Foi fundada no país norte-americano em 1949, chegando ao Brasil em 2011. No mundo, a PMA tem quase 3.000 associados e no Brasil já são 87, com potencial de crescimento. Atualmente, a PMA é a única associação no Brasil com membros de todos os elos da cadeia de hortifrúti. O perfil dos associados vai desde o produtor até o varejo, fornecedores de serviços, associações, cooperativas – com ações que chegam até o consumidor final (promoção de consumo). Com tanta diversidade de perfis, a PMA tem regras a serem seguidas, sendo as principais: não discutir preços e não ter negociações comerciais utilizando o nome da PMA. Valeska Oliveira, representante da PMA no Brasil, relata que é claro que os associados fazem negócio (como um produtor que vende a determinado varejo), mas não utilizam do nome da PMA para obter vantagens comerciais. Como a confiança entre os membros da PMA é alta, todos se policiam para seguir as regras. Valeska acredita que a confiança é alta porque “o colega associado” não é visto como um concorrente.

+1 Tweet curtir 2

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL

A OCB é a entidade que congrega todas as Cooperativas brasileiras, de todos os ramos.

Entidade privada que **representa formal e politicamente o sistema nacional**, integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros de interesse do Sistema Cooperativo. Fixa as diretrizes políticas do Sistema Cooperativo, **mantém cadastro das sociedades cooperativas de qualquer grau e objeto social**, promove, acompanha e faz cumprir a autogestão das entidades constituintes do Sistema Cooperativo, integra e classifica as cooperativas por ramo de atividade, incentiva a produção de conhecimentos aplicados ao desenvolvimento funcional e organizacional das cooperativas, promove a divulgação do cooperativismo e a defesa judicial e extrajudicial dos direitos individuais homogêneos, coletivos e interesses difusos do Sistema Cooperativo.

A OCB também **exerce a representação sindical patronal das cooperativas**, assumindo todas as prerrogativas de Confederação Patronal, indica representantes para cargos em órgãos públicos ou privados, nacionais ou internacionais, estabelece parâmetros e arrecada a contribuição cooperativista e mantém relações de integração e intercâmbio entre os ramos e órgãos cooperativistas do País e do exterior.

As OCEs, Organizações Estaduais de Cooperativas, exercem as mesmas atividades da OCB, em nível estadual e distrital.

Conheça o site www.ocb.org.br.



LITERATURA DISPONÍVEL

Baixe agora este ebook
Cooperativismo Financeiro, percurso
histórico, perspectivas e desafios



As principais formas de organização no AGRONEGÓCIO:



Cooperativas,

sindicatos,

associações,

marcas
coletivas,

parcerias


e *pool* (grupo
de reunião de
ideias ou
recursos).

Série Empreendimentos Coletivos: cooperar para competir



Conheça os 11 fascículos da Série Empreendimentos Coletivos:

- [Cooperativa](#)
- [Central de negócios](#)
- [Cooperativa Financeira](#)
- [Sociedade garantidora de crédito](#)
- [Consórcio de Empresas](#)
- [Redes de Empresas](#)
- [Sociedade de propósito específico](#)
- [OSCIP - Organização da sociedade civil de interesse público](#)
- [Cultura da cooperação](#)
- [APL: Arranjo Produtivo Local](#)



“**Cooperativa** é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, por meio da produção de bens e serviços com qualidade destinada a seus cooperados e clientes”.


Fonte: Sebrae



COOPERATIVAS



- ▶ No Brasil, estas sociedades são regidas por uma lei específica. Estas organizações são representadas pelas Organizações Estaduais de Cooperativas, como a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp), e estas, por sua vez, formam a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que é o órgão máximo do cooperativismo no Brasil. A OCB é filiada à Organização das Cooperativas Americanas (OCA) e à Aliança Cooperativa Internacional (ACI).
- ▶ As cooperativas são chamadas de singulares quando congregam apenas associadas, ou de centrais quando formadas por outras cooperativas singulares. Como exemplo, a Cooperativa Nacional Agroindustrial Ltda. (Coonai) é uma cooperativa singular de produtores de leite que é associada à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo – PAULISTA. As cooperativas singulares podem ser chamadas também de cooperativas de primeiro grau e as centrais de segundo grau.



Nas sociedades cooperativas, o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário ou cliente da empresa e de seu proprietário ou ainda gestor, transferindo funções da sua economia individual para empresa cooperativada. Portanto, inicialmente, podem-se colocar três importantes conceitos para a condução desse capítulo:

- a) O cooperativismo é realmente uma forma importante de organização dos produtores rurais, devido às estruturas de mercado encontradas no setor primário da economia, possibilitando a agregação de valor ao seu sistema de produção e o equilíbrio de poder de mercado.
- b) As sociedades cooperativadas apresentam um desempenho diferente das outras empresas, apesar de que no geral adotam as mesmas estratégias de negócios, uma vez que têm uma arquitetura organizacional diferente, inclusive na distribuição dos direitos de propriedade.
- c) Estas organizações de trabalho podem vir a usufruir de vantagens, quando comparadas a outras empresas no que diz respeito à coordenação dos sistemas agroindustriais.

COOPERATIVA X EMPRESA

- ▶ Quando falamos de cooperativas nos referimos a “**associados**”, “**trabalhadores**” e “**sobras**” do exercício; quando tratamos de empresas de capital fazemos referencia a “**proprietários**”, “**investidores**” e “**lucros**” da atividade empresarial. Portanto, ha uma diferença fundamental, doutrinaria, que e resguardada pela Aliança Cooperativa Internacional e pela Organização das Cooperativas Brasileiras.
- ▶ A cooperativa e uma empresa onde podemos identificar algumas dificuldades de gerenciamento, como a questão da **necessária agilidade** no processo de tomada de decisão frente ao principio da democracia que obriga esta sociedade a manter esferas determinadas para **a decisão dependentes da participação dos associados, como as assembleias-gerais ordinárias e extraordinárias.**
- ▶ Também a questão **do principio de cada homem um único voto** faz com que a cooperativa *a priori* não tenha uma estrutura apropriada a participação do capital de terceiros, nem mesmo possa emitir títulos e ter acesso a fontes alternativas de capitalização. Tendo o associado ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu empreendimento, este pode implementar ações oportunistas onde o individuo e beneficiado em detrimento da empresa cooperativa.

Economia & Gestão dos Negócios
Agroalimentares

DECIO ZYLBERSZTAJN
MARCOS FAVA NEVES
(organizadores)

ANDRÉ MELONI NASSAR
CLÁUDIO PINHEIRO MACHADO FILHO
EDUARDO EUGÊNIO SPERS
ELIZABETH M.M.Q. FARINA
FABIO RIBAS CHADDAD
ISADORA HERRMANN
JOSÉ LUIZ TEJON MEGIDO
JOSÉ VICENTE CAIXETA FILHO
MARCOS SAWAYA JANK
MARIA CÉLIA MARTINS DE SOUZA
MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES
PAULO FURQUIM DE AZEVEDO
PEDRO VALENTIM MARQUES
PETER ZUURBIER
ROBERTO SILVA WAACK
SAMUEL RIBEIRO GIORDANO
SÉRGIO GIOVANETTI LAZZARINI
SIGISMUNDO BIALOSKORSKI NETO



11.4 A NOVA GERAÇÃO DE COOPERATIVAS

A nova geração de cooperativas é constituída de empresas onde a estrutura doutrinária do cooperativismo é respeitada e se estabelece um padrão diferenciado de empresa, mas tendo-se o cuidado de aproveitar as vantagens do empreendimento cooperativado e a redução de suas desvantagens.


Construímos um sistema onde três pilares são importantes:

- a. a separação entre a propriedade e o controle, através da profissionalização da gestão da empresa cooperativa;
- b. uma nova distribuição de direitos de propriedade;
- c. o monitoramento, através das auditorias independentes.

Na nova geração de cooperativas deverá haver um objetivo claro na orientação de negócios, não se afastando de uma meta factível de longo prazo, onde a cooperativa deve trilhar somente os caminhos onde presente vantagens claras de concorrência, eficiência e gestão; este é o caminho econômico e social a ser seguido pelo empreendimento coletivo.



Questões para debate

- ▶ O que é uma empresa cooperativa? Como ela se diferencia de uma não cooperativa? Quais são os princípios doutrinários que direcionam o cooperativismo?
 - ▶ Dados os impactos de mercados com um nível cada vez maior de exigência e uma concorrência mais acentuada, como a empresa cooperativa deveria ser reestruturar visando melhor eficiência econômica?
 - ▶ O que é a nova geração de cooperativas? Como a arquitetura organizacional dessas empresas é diferente das cooperativas tradicionais?
- 



PRÓXIMA AULA EMPREENDEDORISMO & PLANO NEGÓCIO

- ▶ Assistir o vídeo:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/galeriavideo/como-elaborar-um-plano-de-negocio,aec38538df9ba510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- ▶ **QUAL SERIA UM PLANO DE NEGÓCIOS QUE VC GOSTARIA DE DESENVOLVER?**

Assistir o vídeo e selecione um projeto para desenvolver um PLANO DE NEGÓCIOS

Recomendações de Busca: [MEI](#), [Cursos online](#)

[Busca avançada](#)

Como elaborar um plano de negócio

Avalie este conteúdo e ajude o Sebrae a manter a qualidade!



Compartilhe nas redes sociais



Adicionar aos Favorito

