



CULTURA DA COOPERAÇÃO

SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS



© 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Informações e contatos:

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial – UCE
SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904 – Brasília – DF
Telefone (61) 3348-7100 – Fax (61) 3348-7585.
www.sebrae.com.br.

Publicação elaborada pelo Sebrae MG e atualizada e reeditada pelo Sebrae NA.

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Reginaldo Barroso de Resende – Sebrae

Atualização de Conteúdo

Edna Rabêlo Quirino Rodrigues

Criação – Versão original

Univaldo Coelho Cardoso

Conteúdo e Texto – Versão original

Univaldo Coelho Cardoso

Vânia Lúcia Nogueira Carneiro

Equipe técnica – Versão original

Adriana Brandão Alves

Revisão ortográfica, tratamento de linguagem e editoração eletrônica

i-Comunicação

C268cu

CARDOSO, Univaldo Coelho.

Cultura da cooperação./ Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro,
Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília : Sebrae, 2014.

40p. : il.

[Série Empreendimentos Coletivos]

1. Cooperativismo 2. Empreendimento coletivo I. Sebrae II. Título

CDU – 334.73

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
O QUE É CULTURA DA COOPERAÇÃO?	7
A Cooperação	7
A Competição	10
Cooperar para Competir.....	11
A CULTURA DA COOPERAÇÃO	17
PRINCÍPIOS E VALORES DA COOPERAÇÃO.	19
EMPREENDIMENTOS COLETIVOS	21
OBSERVAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS	24
PRINCIPAIS DIFICULDADES NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE UM EMPREENDIMENTO COLETIVO.....	26
FATORES IMPORTANTES EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS	28
Fatores de aglutinação	28
De constituição e caracterização do grupo	28
De viabilidade do negócio	29
De estruturação de um empreendimento coletivo.....	30
COMO O SEBRAE PODE AJUDÁ-LO	33
REFERÊNCIAS.....	37

INTRODUÇÃO

A cooperação está cada vez mais presente nas discussões e debates de alternativas para acelerar o desenvolvimento econômico e social dos países como parte de solução para diversos problemas de uma sociedade mais complexa.

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas. Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado.

Várias dessas estratégias cooperativas ganham um caráter formal de organização e caracterizam-se como “Empreendimentos Coletivos”. Existem muitas modalidades de formalização institucional desses empreendimentos. Destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Sociedades de Propósito Específicas, a Sociedade de Garantia de Crédito, entre outras.

O Sebrae acredita que, pela cooperação, pode-se criar um diferencial competitivo para os pequenos negócios rurais e urbanos, contribuindo para sua perenidade e crescimento. Os desafios são muito grandes e as oportunidades também. É cada vez mais óbvia a conclusão de que as empresas que se mantiverem isoladas, agindo sozinhas, terão maiores dificuldades em enfrentá-los e em se manterem competitivas. Isso é particularmente verdade para os pequenos negócios, que acessam com mais dificuldade os serviços financeiros e que apresentam carências nos campos gerenciais e tecnológicos.

Aprender a trabalhar em conjunto, estabelecendo e mantendo relações de parceria, passa a ser uma nova fronteira para ampliar a competitividade dos pequenos negócios. O Sebrae estabeleceu para si a missão de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”¹. E, para cumpri-la, mantém-se atualizado sobre as tendências locais e mundiais que afetam os negócios e gera soluções que contribuam para o fortalecimento desses negócios no país.

Consciente da importância da cooperação para o sucesso no cenário atual, o Sebrae prioriza a cultura da cooperação e investe em soluções que possam promovê-la. E, para disseminar conhecimentos sobre as possibilidades que a cooperação gera, publica a **Série Empreendimentos Coletivos**.

Escrita de modo a permitir uma consulta objetiva e obter respostas simples para as perguntas mais comuns sobre empreendimentos coletivos, a série não tem a pretensão de ser um compêndio sobre o assunto, nem de se aprofundar nele. Pretende, sim, ser uma ferramenta básica de consulta para todos aqueles que desejam obter informações sobre as temáticas relacionadas com a cultura da cooperação: Associação, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Central de Negócio, Consórcio de Empresas, OSCIP, Sociedade de Propósito Específico, Cultura da Cooperação, Rede de Empresas e Sociedade de Garantia de Crédito – SGC.

O Sebrae acredita que a cooperação é uma nova cultura que poderá revolucionar os negócios. Conheçam na **Série Empreendimentos Coletivos** alguns modelos de união de esforços e inspire-se para utilizar a estratégia que pode ampliar, de forma inovadora, a competitividade dos pequenos negócios urbanos e rurais: a cooperação!

¹ SEBRAE 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae, Dezembro de 2012.

O QUE É CULTURA DA COOPERAÇÃO?

A definição de cultura da cooperação exige, primeiramente, a conceituação do que se entende por cultura, por cooperação e por competição.

Cultura é “a maneira dos homens desenvolverem suas práticas sociais refletindo seus modos de viver, de trabalhar, de morar, de morrer, de se divertir”.

“Cultura abrange todas as dimensões da vida, valores, sentimentos emoções, hábitos, costumes além da promoção e desenvolvimento de instituições e iniciativas do cotidiano com todas as formas de expressão, de organização e de luta social.”²

É o grande caldo que afeta todas as nossas relações e, portanto, definidora do modo como essas relações acontecem, estabelecem-se, perpetuam-se ou se renovam.

A cultura é um processo dinâmico do aprendizado de viver em sociedade. Imersos nela, aprendemos nossos valores, crenças e práticas. Como categoria em construção ela está em permanente transformação³.

A Cooperação

Cooperação, por sua vez, é ato ou efeito de cooperar; operar, ou obrar, simultaneamente; colaborar; serviços; trabalhar em comum; colaborar; ajudar; participar⁴. Ao contrário do individualismo, cooperação traduz a necessidade de alguém trabalhar com alguém para que algo ocorra. Em

² MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação/Sistema de Ação Pedagógica/Consultoria em Políticas Públicas. Dicionário do Professor: Avaliação. Belo Horizonte, SEE-MG/SIAPE/PPP, 2001.

³ ALVES, Adriana Brandão; CARNEIRO, Geralda Vania Nogueira Fonte Boa; CARDOSO, Univaldo Coelho. Manual de bases conceituais e metodológicas: CultCoop – Brasília: Sebrae, 2013.

⁴ Dicionário Aurélio – Século XXI

termos sociais, será necessária uma relação de soma, de agregação – um ganhar com o outro –, como ocorreu na evolução da humanidade.

Para o Sebrae⁵, a cooperação é um processo social e sistêmico, que possui três dimensões interdependentes: a cooperação empresarial, a cooperação setorial e a cooperação territorial.

A dimensão da cooperação empresarial abrange os processos associativos intraempresa (ambiente interno) e interempresas (parcerias). Situa-se no âmbito da governança corporativa.

A cooperação setorial refere-se às várias formas por meio das quais as empresas de um setor se organizam, buscando uma maior representatividade setorial e melhor governança da cadeia produtiva.

A dimensão da cooperação territorial aborda as relações entre os vários atores públicos e privados no âmbito local, regional ou territorial, em torno de objetivos da coletividade, em prol do desenvolvimento econômico sustentável delimitado por um espaço geográfico, ou seja: demanda uma governança territorial (organização e coesão política, econômica e social).

Coletar alimentos, caçar, proteger-se, construir e desenvolver a linguagem colocava os nossos antepassados num permanente processo cooperativo. A cooperação aumentava a eficácia operacional daqueles grupos na hora de realizar suas atividades cotidianas. Certamente, as atividades de coletar alimentos em grandes áreas, caçar enormes animais e, posteriormente, plantar, construir etc., seriam mais **eficazes** se fossem realizados coletivamente.

Entretanto, mais **eficaz não significa necessariamente mais fácil**, mas sim que o resultado final obtido por todos coletivamente beneficiará cada um individualmente melhor do que o conseguiriam sozinhos.

⁵ CASTRO, Luiz Humberto de; DAMÁSIO, Andrea Mageste. Referenciais de Cooperação do Sebrae. Brasília: Sebrae 2012.

Assim, **cooperar** é um meio para se alcançar determinado objetivo comum e não um fim em si mesmo.

É importante também **diferenciar cooperação de solidariedade**, pois são conceitos que se confundem. Solidariedade não pressupõe, necessariamente, um trabalho conjunto, não pressupõe nem mesmo conhecer as pessoas envolvidas na ação solidária, pois se trata de uma atitude de ajuda, geralmente em momentos de grandes dificuldades ou de fragilidade.

O termo cooperação expressa o trabalho conjunto, numa perspectiva de aumentar a capacidade competitiva como meio de gerar benefícios para todos os envolvidos no processo.

Por pressupor um trabalho conjunto para a obtenção de resultados coletivos, a cooperação exige a convivência e o estabelecimento de relações de confiança, como base para empreender os esforços coletivos em torno de objetivos comuns. Essa relação entre **convivência, confiança e cooperação** foi sistematizada por Univaldo Coelho Cardoso⁶ da seguinte forma: conviver para conhecer, conhecer para confiar e confiar para cooperar, como segue:

Conviver para conhecer traz a prerrogativa de que é na convivência que é possível conhecer o outro. O trabalho deverá criar um espaço onde a convivência entre as pessoas de um determinado grupo possibilite-lhes ampliar o conhecimento mútuo. Conhecimento esse que avance a experiência adquirida no cotidiano das relações vigentes e que supere os preconceitos que porventura houvessem se estabelecido nesse convívio.

Conhecer para confiar assume que a confiança é construída nas relações, com o conhecimento mútuo e nas oportunidades em que cada um pode ser testado no cumprimento de compromissos assumidos. Confiar pressupõe conviver e conviver possibilita confiar.

⁶ ALVES, Adriana Brandão; CARNEIRO, Geralda Vania Nogueira Fonte Boa; CARDOSO, Univaldo Coelho. Manual de bases conceituais e metodológicas: CultCoop – Brasília: Sebrae, 2013.

Confiar para cooperar traduz o princípio da ação coletiva que se materializa na cooperação, o trabalho conjunto para alcançar resultados comuns. Cooperar convida a soma de recursos, ao encontro de objetivos comuns e, para ser realizada plenamente, exige que as pessoas confiem umas nas outras, se elas se conhecerem num convívio que lhes oportunize superar pressupostos e preconceitos que possa haver.

Ao trazer **cooperação** como uma nova cultura, há um contraponto com a cultura que prevalece no ambiente dos negócios e na sociedade em geral, tradicionalmente dominados por valores e práticas que têm a **competição** como elemento preponderante.

A Competição

Por **competição** pode-se entender como ato ou efeito de competir; busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de uma vantagem, uma vitória, um prêmio etc., luta, desafio, disputa, rivalidade.⁷

A natureza da palavra tem um componente potencialmente danoso, em termos de relações humanas a longo prazo para qualquer organização social: pressupõe que haverá vencedores e perdedores. Fica implícito que, para haver competição, é necessário se estabelecer uma relação em que alguém ganhará de outro alguém; alguém contra alguém.

Uma sociedade em que prevalecem valores e práticas de competição tende a educar seus membros para atuarem nessa perspectiva, perpetuando um processo cujos desdobramentos podem distorcer até as relações sociais mais humanizadas.

Se a competição pressupõe ganhar de alguém, ter um vencedor e um perdedor, ela tende a constituir uma sociedade em que as pessoas se enxerguem como

⁷ Dicionário Aurélio – Século XXI

inimigos, estabelecendo, conseqüentemente, um senso de desconfiança e rivalidade, contribuindo para um clima tenso e pesado nas relações.

Cooperar para Competir

O que a princípio parece um contrassenso, torna-se um importante meio de sobrevivência ou crescimento no ramo dos negócios, principalmente para os pequenos negócios: **cooperar para competir**.

Nesse contexto, a **cooperação** aparece como uma forma de melhor **competir** em um cenário em que está cada vez mais difícil para os pequenos negócios alcançarem, de forma isolada, seus objetivos de: acessar e ampliar mercados; aumentar o poder de compras e de vendas; melhorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos; exportar e importar; divulgar marcas; dividir o ônus de acessar e desenvolver tecnologias; viabilizar a certificação de produtos e serviços. Enfim, a cooperação é um meio eficaz de aumento da competitividade dos pequenos negócios.

Em todo o mundo os pequenos negócios estão se organizando por meio de várias formas de empreendimentos coletivos (cooperativas, associações, centrais de negócios, consórcios), buscando cooperar para competir em mercados cada vez mais globalizados e dominados pelos grandes conglomerados empresariais, que se unem por meio do processo denominado de “megafusões”.⁸

Esse fenômeno das “megafusões” empresariais vem formando, em escala planetária, poderosos oligopólios do lado da oferta de insumos (poucas grandes empresas controlando a oferta/venda de um dado bem e um número gigantesco de compradores – ex.: cervejas, cimento, celulose, defensivos químicos), e, do outro lado, gigantescos oligopsônios no setor

⁸ O texto sobre megafusões foi extraído e adaptado da “Palestra Gerencial : O Negócio é Cooperar : Manual do Palestrante – Brasília : SEBRAE, 2012.

comprador (poucas grandes empresas comprando e um grande número de pequenos fornecedores – ex.: supermercados).

Nesse contexto, cada vez mais as pequenas empresas estão encurraladas entre essas duas forças: compram os seus insumos de oligopólios, que ditam os preços de venda, e vendem os seus produtos e serviços para oligopsônios (é uma forma de mercado com poucos compradores, chamados de oligopsonistas, e inúmeros vendedores. É um tipo de competição imperfeita, inverso ao caso do oligopólio, em que existem apenas alguns vendedores e vários compradores)⁹, que determinam os preços de compra. Assim sendo, os pequenos negócios, isoladamente, têm cada vez menos capacidade de negociar os preços de compras de seus insumos e de influenciar nos preços de vendas de seus produtos.

Para ilustrar essa concentração econômica em torno de megagrupos, vale citar um estudo recentemente divulgado pela New Scientist¹⁰ realizado no Instituto Federal de Tecnologia de Lausanne, na Suíça, pela equipe de matemáticos coordenados pelo Prof. James Glattfelder. Esse estudo revelou uma poderosa rede capitalista de 1.318 empresas que controlam diretamente 20% das vendas mundiais e indiretamente, por possuírem o controle acionário das principais “Blue Chips”, respondem por 60% de tudo o que é comercializado no planeta. Essa concentração é ainda maior quando se considera que um Núcleo Central de 147 empresas (10%) controla 40% dessa rede de 1.318 organizações.

Com um ambiente assim, a motivação para **trabalhar junto** aparece quase como uma consequência natural e as possibilidades para fazê-lo são muitas. No meio empresarial a cooperação pode ser utilizada para aumentar a eficácia e a eficiência operacional das empresas.

⁹ O texto sobre megafusões foi extraído e adaptado da “Palestra Gerencial : O Negócio é Cooperar : Manual do Palestrante - Brasília: SEBRAE, 2012.

¹⁰ Disponível em <http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=rede-capitalista-dominamundo&id=010150111022&ebol=sim>. Acessado em 09/11/2011

Por isso, a seguir são apresentadas algumas possibilidades da cooperação, como meio para ampliar a competitividade das empresas nas suas relações com mercados cada vez mais competitivos:

- **Compartilhar Recursos**

Recursos são os meios necessários para viabilizar um empreendimento – dinheiro, máquinas, estrutura etc. Muitos empreendimentos não saem do papel ou tornam-se inviáveis durante o funcionamento por não terem escala de produção suficiente ou por não terem os recursos necessários para os investimentos nem sequer capacidade para alavancá-los.

É interessante observar que, dentro de empresas de um mesmo segmento, às vezes existe ociosidade de máquinas e equipamentos que, se usadas conjuntamente, poderiam otimizar esses bens e os recursos serem liberados para outros fins. O mesmo se aplica a infraestrutura.

Compartilhá-los, nesse caso, criando uma forma de seu uso cooperativo, aumentaria a eficácia operacional de todos os envolvidos.

- **Combinar Competências**

Essa prática ocorre mais frequentemente dentro das empresas como parte da necessidade de desenvolver o trabalho já previamente definido do que entre empreendedores autônomos.

É a prática de compartilhar o conhecimento e as habilidades das pessoas na hora de trabalhar junto. Deve-se salientar que não se trata apenas de uma colaboração informal entre as pessoas, mas de uma forma intencional e organizada potencializando o conhecimento de todos. Dessa forma, trabalhar cooperativamente aumenta a eficácia operacional.

- **Fortalecer o poder de compra e de venda**

Essa prática é mais comum com vários modelos já organizados formalmente como as cooperativas, as associações, as centrais de negócios, as redes empresariais, entre outros tipos de empreendimentos coletivos. É uma

forma que, em muitos casos, instala e fortalece a cultura da cooperação em vários segmentos, por expressar mais claramente os benefícios da cooperação medidos em função dos ganhos decorrentes da melhoria das condições de compra de insumos e de venda de produtos e serviços.

- **Exercer uma pressão maior no mercado**

Essa modalidade pode ser confundida com as ações de representação política, mas, em se tratando de cooperação, refere-se a poder de barganha ou poder de mobilização decorrente do trabalho conjunto de todos os envolvidos.

Pode-se alcançá-la, por exemplo, com um trabalho conjunto para alterar uma legislação, melhorar uma condição de fiscalização, uma estrada, uma sensibilização ao mercado.

Trabalhar junto e de forma organizada aumenta a eficácia na hora de se relacionar com o mercado.

- **Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas**

A inovação tecnológica, tema tão em evidência no momento, é o motor do sucesso de muitas empresas. Inovação significa geralmente testes e mais testes e ainda reservas financeiras para sustentá-los. A maioria das pequenas empresas não tem como investir nessa área, perdendo competitividade ao longo do tempo. Num cenário de constantes avanços, a limitação tecnológica pode significar muitas dificuldades no futuro.

Empresas trabalhando juntas podem dividir o investimento financeiro necessário para viabilizar pesquisas tecnológicas e também a competência técnica para viabilizá-las, conquistando vantagem competitiva. É também um modo cooperativo de aumentar a eficácia operacional.

- **Oferecer produtos de qualidade superior diversificada**

Com uma visão mais ampliada sobre o conceito de concorrência, o trabalho cooperativo das empresas pode oferecer melhores produtos por meio de sinergia de marcas, estrutura, além de recursos financeiros.

Os ganhos que as empresas buscam por meio de fusões em geral podem ser obtidos via negociação e acordos cooperativos entre elas sem a necessidade de abrir mão de sua identidade. Isso é também aumento da eficácia operacional. É a cooperação como estratégia de trabalho.

- **Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades**

Manter-se no mercado já é um enorme desafio, ainda mais quando é necessário ampliar o acesso a mercados desconhecidos. O custo de prospectá-lo ou mesmo de identificá-lo para adequação dos produtos pode representar barreiras significativas para as pequenas empresas. Ao trabalhar junto podem-se obter os ganhos necessários para acessar outros mercados via construção de marcas, pesquisas de mercado, participação em feiras e eventos etc. Aqui também a cooperação aumenta a eficácia operacional.

- **Obter certificação coletiva de produtos e serviços**

Uma das maneiras de se obter diferenciais competitivos em diversos ramos de atividades empresariais é por meio da obtenção de certificações. Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, muitas empresas estão buscando esses diferenciais. Porém, geralmente, a sua obtenção exige adequações do processo produtivo e melhorias no produto, o que implica custos às empresas. Assim sendo, a cooperação é um importante instrumento de viabilização da obtenção de certificação coletiva de grupos organizados de pequenas empresas.

Entre as certificações existentes que trazem mais correlação com a cooperação destacam-se a certificação do Comércio Justo, da Produção Orgânica e o Registro de Indicações Geográficas, uma vez que a cooperação facilita e racionaliza o processo de obtenção da certificação e, num segundo momento, é fundamental ao processo de manutenção e gestão da

certificação, por parte do grupo de beneficiados.

- **Melhorar as condições de acesso a serviços financeiros**

A cooperação é um instrumento eficaz para facilitar o acesso ao crédito saudável e a outros serviços financeiros em condições mais vantajosas para acelerar o desenvolvimento dos pequenos negócios. Esse acesso se viabiliza, principalmente, por meio dos seguintes tipos de empreendimentos coletivos: cooperativas de crédito, sociedades de garantia de crédito e instituições de microfinanças, entre outros.

A CULTURA DA COOPERAÇÃO

Cultura da cooperação é um termo novo e poucas são as citações encontradas tanto na literatura como na internet. Uma das definições encontradas é:

“Cultura da cooperação é resultado de um fazer humano pautado no diálogo das diferenças. Um diálogo que se dá numa relação de interdependência visando, invariavelmente, o bem coletivo, onde diferentes atores, em lugares diferentes, em interação, complementando-se, sem se opor ou se mesclar, experimentam o desafio de serem autônomos na ação e interdependentes na missão”¹¹.

Luciano Lannes propõe a seguinte definição no artigo “Construindo uma Cultura de Cooperação”, publicado na p. 11 da “Revista Jogos Cooperativos”, edição 8 de março de 2002.

“Cultura de Cooperação é o conjunto de práticas e ações sociais, alicerçadas em crenças e princípios positivos, aprendidas, praticadas e partilhadas no grupo, onde cada indivíduo sente-se parte de um mesmo todo, corresponsável pelo bem comum. Nela, a consciência da possibilidade da satisfação de necessidades humanas legítimas através do processo cooperativo estimula o exercício da empatia e da compaixão, proporcionando sentido e segurança ao grupo, estimulando a autoestima e a confiança mútua.”¹²

A experiência tem demonstrado que a maioria dos empresários quer os benefícios que o trabalho cooperativo pode gerar, mas não o trabalho que ele exige. Trabalhar junto significa lidar com tempos e práticas muitas vezes diferentes entre as pessoas. Interagir com necessidades e interesses diferentes. Acomodar essas questões contemplando todas as pessoas exige diálogo, habilidade pouco necessária numa sociedade amplamente competitiva.

¹¹ Conceito extraído do site http://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura_da_cooperação

¹² Fonte: <http://www.lslannes.com.br/adm/biblioteca/9/Artigo%20Lannes.pdf>. Acesso em 15/06/2014 às 16h30.

O desafio real na cooperação não é técnico enquanto ferramentas de gestão, técnicas de produção ou formas organizativas. Para todos esses existem respostas já testadas e consolidadas. O **grande desafio é a cultura**, uma vez que nossa sociedade ainda é predominantemente competitiva, não privilegiando o aprendizado de trabalhar junto como forma de alcançar resultados.

Superar esse desafio tem sido conquista de muitas pessoas que já descobriram e multiplicam a cooperação como prática cotidiana. Como disse Einstein:

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original”.

Abrir-se ao novo é ampliar a relação com o mundo. A **cooperação** é tão antiga quanto a humanidade e sua prática como **diferencial competitivo** é uma das grandes novidades do nosso tempo. Abra-se a ela e descubra um novo mundo de possibilidades!

O objetivo da cultura da cooperação é tornar as pequenas empresas mais competitivas. Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas.¹³

¹³ <http://gestaoportal.sebrae.com.br/setor/fruticultura/minha-empresa/empreendimentos-coletivos/cultura-de-cooperacao> acesso em 25/06/2014 às 20h04.

PRINCÍPIOS E VALORES DA COOPERAÇÃO

Não se pode falar de cultura da cooperação sem antes conhecer os princípios e valores que fundamentam as ações coletivas e dão suporte à operacionalização dos empreendimentos coletivos.

Identificar e estabelecer os princípios e valores que nortearão a conduta das pessoas que empreendem coletivamente não é tarefa fácil. É necessário muita discussão e consenso para definição dos princípios e valores que prevalecerão no grupo, porém fundamental para efetivação do trabalho coletivo.

É preciso internalizar esses princípios e valores para que a mudança possa ocorrer. Toda mudança somente é possível de dentro para fora. As pessoas mudam e essa mudança passa a exigir um novo comportamento, que influencia a mudança do ambiente em que elas se encontram. Por sua vez, esse novo ambiente passa a exigir um novo comportamento, num círculo virtuoso ou vicioso de transformação social, em que a ética predomina.

Ética deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém seja prejudicado.

Os princípios da cooperação são:

- objetivos comuns e coesos;
- visão comum;
- articulação;
- confiança;
- valores compartilhados;
- interdependência;
- autonomia;

- ações comuns;
- consenso; e
- integração.

Além dos princípios apontados, a cooperação apresenta, também, determinados valores que são importantes no dia a dia das relações entre os participantes do Empreendimento Coletivo.

Os valores da cooperação são:

- participação;
- respeito pelas pessoas;
- transparência;
- honestidade;
- complementaridades;
- igualdade;
- aprendizagem;
- solidariedade.

EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

A cooperação não é somente uma questão de cultura ou de atitude baseada nos princípios e valores vistos anteriormente. Ela também está fortemente vinculada à geração de negócios e às questões econômicas. Para produzir os efeitos socioeconômicos e atuar na sociedade civil organizada, é necessário dar forma jurídica à atividade cooperada.

Sob o ponto de vista organizacional, a cooperação se manifesta por meio do que se convencionou chamar Empreendimentos Coletivos, que são uma das formas de materialização do processo de cooperação. Não existe uma única modalidade de empreendimento coletivo ou apenas uma legislação sobre o assunto. São várias as suas possibilidades de organização de acordo com o fim a que se destinam. São vários, também, os referenciais e embasamentos jurídicos para constituí-los.

É importante salientar que não adianta ter um empreendimento coletivo se as pessoas não tiverem adotado atitudes e comportamentos compatíveis com o processo de cooperação. Os empreendimentos coletivos sem participação, envolvimento e comprometimento não geram resultados por si só.

Um empreendimento coletivo caracteriza-se pela propriedade coletiva e também pela gestão democrática de seus proprietários. Compartilha-se a posse e democratiza-se o poder.

Com origem nas camadas menos favorecidas da sociedade, os empreendimentos coletivos nascem como solução para viabilizar negócios e acesso a mercados que de outra forma seriam impossíveis de serem alcançados, dado a pequena quantidade de recursos disponíveis.

Com base na organização social das pessoas, na cooperação e no compartilhamento de recursos como meio para aumentar a eficácia operacional em relação com o mercado, o modelo associativista ganha força e evidência na medida em que os resultados obtidos extrapolam os limites do universo que o originou.

Na essência os empreendimentos coletivos utilizam os dois fundamentos do associativismo a seguir:

- **Gestão democrática pelos sócios**, por serem organizações democráticas, controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres eleitos como representantes são responsáveis para com os sócios.
- **Participação econômica dos sócios** pela qual os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente as suas associações. Os sócios destinam eventual superávit para os seus objetivos por meio de deliberação em Assembleia Geral.

Os resultados obtidos pelas experiências iniciais inspiraram empresários e pessoas físicas a se organizarem buscando, na cooperação, um meio para viabilizar negócios e o acesso a mercado. Desse modo os empreendimentos coletivos ganharam vários modelos formais e legais de organização, destacando-se:

- associações;
- cooperativas;
- consórcios empresariais;
- cooperativas de crédito;
- sociedade de propósito específico;
- sociedade de garantia de crédito;
- central de negócios;
- OSCIP;
- redes de empresas.

Os formatos acima apresentam possibilidades formais de organização de negócios de base coletiva e serão aprofundados em fascículos específicos da **Série Empreendimentos Coletivos**.

Certamente se você tem interesse em organizar um empreendimento coletivo, procure o Sebrae, ele poderá auxiliá-lo na melhor forma para conhecê-los de modo a facilitar a escolha pelo modelo mais adequado à sua situação específica.

OBSERVAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

Cooperar é trabalhar junto para alcançar um objetivo comum. Este não é um aprendizado que nossa sociedade privilegia, reside aí um aspecto importante a ser considerado quando se pretende organizar empreendimentos coletivos. A cooperação necessita:

- abandonar o individualismo;
- saber tolerar e ceder;
- fazer a gestão dos conflitos;
- desenvolvimento da visão estratégica;
- análise conjunta dos problemas e soluções;
- união em prol de uma visão de futuro: um ganhar com o outro.

Na Série Empreendimentos Coletivos encontram-se considerações específicas para cada tipo de empreendimento coletivo. O objetivo aqui é destacar apenas alguns aspectos pelo seu caráter comum a todos:

- **Cooperação é meio e não um fim em si mesmo** – É comum as pessoas procurarem, por exemplo, organizar uma cooperativa ou uma central de negócios como se essa organização fosse a solução efetiva para questões relacionadas à comercialização de produtos ou serviços. Nenhum empreendimento coletivo é descolado da realidade do mercado no qual está inserido. Para ter sucesso, deverá compor uma estratégia que aponte a necessidade do trabalho cooperativo e a viabilidade técnica e financeira para sua organização.
- **Cooperação aumenta a eficácia operacional, mas é mais complexa de ser praticada** – Trabalhar junto requer paciência, capacidade de diálogo, superação de conflitos. Tudo isso baseado no pleno reconhecimento do outro como sujeito ativo do processo e, portanto, corresponsável pelas decisões e ações para implementar o empreendimento.

Os desafios estarão na pouca habilidade dos campos citados acima e no desejo de gerar resultados rápidos, o que muitas vezes é incompatível com a construção do processo cooperativo.

- **Cooperação é estar com outro numa relação de trabalho conjunto** – Esse é um processo estritamente humano. É necessário que se estabeleça uma relação social para acontecer. Por isso, a qualidade dessa relação é determinante para o sucesso do trabalho cooperativo. Numa sociedade em que prevalecem valores de competição, a tendência são relações estabelecidas numa visão de rivalidade e concorrência, o que dificulta o processo cooperativo. Ajudar a construir um senso de encontro com o outro e a construção da prática de trabalhar junto é determinante para o sucesso do empreendimento coletivo.

Considerando a transformação cultural que a cooperação pode gerar, é fundamental ter um olhar objetivo para as condições reais de o grupo obter os resultados almejados conjuntamente. É a obtenção do resultado que fortalecerá a crença no trabalho conjunto. Essa dinâmica de sucesso suscitará o desejo de continuar trabalhando junto e disseminando essa cultura.

PRINCIPAIS DIFICULDADES NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE UM EMPREENDIMENTO COLETIVO

Tanto em suas fases de constituição e organização quanto na operacionalização do dia a dia, os gestores de um empreendimento coletivo têm que estar atentos às principais dificuldades que geralmente surgem, entre elas os Referenciais de Cooperação do Sebrae¹⁴ citam as seguintes:

- os participantes realmente 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;

¹⁴ CASTRO, Luiz Humberto de; DAMÁSIO, Andrea Mageste. **Referenciais de Cooperação do Sebrae**. Brasília: Sebrae 2012.

- priorizar os aspectos técnicos e legais do empreendimento coletivo, em detrimento da cultura da cooperação;
- ausência de *feedback* e/ou inabilidade em fazê-lo, prejudicando as relações.

FATORES IMPORTANTES EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

As questões a seguir são referenciais para uma leitura inicial dos grupos, possibilitando uma reflexão sobre aspectos básicos na organização de um empreendimento coletivo. Devem sempre ser consideradas com base nas peculiaridades de cada grupo e a importância de fortalecer as relações de cooperação.

O líder na formação dos grupos interessados em empreendimentos coletivos deve estar atento às questões e na leitura das respostas obtidas:

Fatores de aglutinação

- Quais são os objetivos a serem alcançados pelo grupo?
- Quais ideais, valores e crenças são compartilhados por seus membros?

Considerações

- Todos os pontos de convergência são considerados fatores ou elementos de aglutinação.
- A partir de tais elementos não só são definidas as estratégias de funcionamento do grupo como são definidas a missão e a visão de futuro.
- O processo de aglutinação não está demarcado em um só momento do grupo, ele acontece durante todo o processo e precisa ser realimentado.

Da constituição e caracterização do grupo

- Quem é cada um dos membros do grupo? História de vida, sonhos e projeções?
- Qual o conhecimento que os participantes têm uns dos outros?
- Quais são os limites de cada um, disponibilidades e características pessoais?
- O grupo já está formado ou em fase de constituição?

- As regras de funcionamento já foram estabelecidas? Estão claras?
- Quais os tipos de vínculos estabelecidos e que contratos existem internamente no grupo?
- Qual a sua dinâmica de funcionamento?
- Qual é o nível de maturidade do grupo?
- Qual a linguagem adotada? Já se realizou a passagem do “eu” para o “nós”?
- Quais os tipos de lideranças existentes?
- Como é a comunicação?
- Como funciona o processo decisório?
- Existem níveis de resistência? Quais?
- Que habilidades e talentos – potencialidades – existem no grupo?

Consideração

• O grupo passa por diversas fases que se diferenciam entre si. As respostas às questões anteriores são construídas ao longo de todo processo e devem ser constantemente reavaliadas. Elas são indicadores de como o grupo está se desenvolvendo.

De viabilidade do negócio

- O negócio já existe ou está sendo pensada a sua implantação?
- O negócio é inspirador para todos os participantes? É desejo de todos?
- Existe um planejamento, um plano de negócios?
- Que conhecimento o grupo possui do negócio em questão?
- O grupo escolheu a melhor forma ou estratégia para conduzir/gerir o negócio?

Consideração

• Não somente a clareza quanto o negócio escolhido quanto o real envolvimento de todos os participantes são de fundamental importância

para seu sucesso. É possível encontrar resistências geradas no fato de que alguns – às vezes poucos elementos – não acreditam no negócio.

De estruturação de um empreendimento coletivo

- O grupo está motivado com a ideia de trabalhar/produzir de forma coletiva?
- Ele domina os princípios, fundamentos e conceitos da experiência associativa?
- O grupo tem clareza da “ética” que deve permear tal organização?
- O grupo sabe a diferença existente entre as várias formas de organizações associativas?
- A formação de uma organização associativa é a melhor alternativa para o grupo gerir seu negócio? Existem outras? Quais?
- Os participantes estão cientes das implicações inerentes a uma gestão de natureza coletiva?

Considerações

- Além dos passos de natureza técnica e burocrática, todos os pontos abordados anteriormente são fundamentais no processo de estruturação de um empreendimento coletivo.
- Uma vez que ainda predomina a prática e o pensar competitivo é importante que o grupo se prepare para mudança de comportamentos e revisão de paradigmas.

É indispensável ter clareza dos conceitos com os quais o grupo vai trabalhar e sustentar enquanto prática de uma nova conduta. É necessário salientar que cada conceito pressupõe um aprofundamento teórico, mas, antes de tudo, coerência na relação teoria e prática dos sujeitos que lidam com eles. Abaixo estão listados alguns:

- cooperação;
- individualismo;

- coletivismo;
- a passagem do “eu” para o “nós”;
- associativismo;
- compartilhamento;
- solidariedade;
- autonomia;
- comunidade;
- cidadania.

Cada um deles nas etapas de aglutinação, constituição e caracterização do grupo, viabilidade do negócio e estruturação de uma organização associativa se desdobra numa série de questões a serem verificadas, analisadas e desenvolvidas pelo grupo.

Decorre daí a necessidade de que todos os envolvidos com processos de organização de empreendimentos coletivos estejam imbuídos teórica e praticamente dos princípios da cultura da cooperação.

Por fim, **ousar fazer um mundo melhor** é parte do tema deste capítulo e para isso é preciso sonhar. Para Paulo Freire (1989),

*“Sonham! Isto é o que fazem os profetas... aqueles ou aquelas que se molham de tal forma nas águas da sua cultura e da sua história, da cultura e da história do seu povo, que conhecem o seu aqui e agora e, por isso, **podem prever o amanhã que eles mais do que adivinham, realizam**”.*

Ajudar a realizar futuros é tarefa que todos os envolvidos na cultura da cooperação devem assumir.

Guimarães Rosa dizia que essa é uma obrigação de todos os homens. Ela é maior ainda se esse homem for um facilitador da relação dos homens consigo mesmo e com o mundo.

“É de responsabilidade dos homens, de todos, agasalhar a esperança do mundo...” (Guimarães Rosa)

É de responsabilidade de todos construir e sustentar a sociedade em que vivemos, quer seja ela uma sociedade em que prevaleçam valores de competição, omissão ou de cooperação!

COMO O SEBRAE PODE AJUDÁ-LO

O Sebrae disponibiliza vários cursos, consultorias, palestras e informações para apoiar a criação e a gestão de empreendimentos coletivos, cabendo destacar os seguintes:

Curso – Redes Associativas. Curso composto por quatro módulos independentes:

- Módulo 1: Despertando para o Associativismo » Oficina de 4 horas
- Módulo 2: Planejando nosso Empreendimento Coletivo » 20 horas de capacitação e 9 de consultoria;
- Módulo 3: Praticando o Associativismo » 16 horas de capacitação;
- Módulo 4: Legalizando o Empreendimento Coletivo » 16 horas de capacitação

Kit Educativo – Juntos Somos Fortes

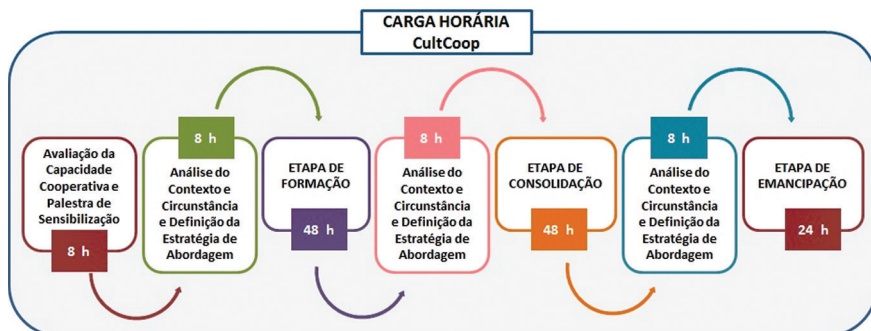
Trata-se de solução educacional ministrada por meio de telessalas (12 horas) ou para estudo autônomo. O objetivo do curso é estimular as ações empreendedoras coletivas, contribuindo para a geração de emprego e renda na comunidade.

Consultoria – Estratégia de Abordagem da Cultura da Cooperação – CultCoop

Consultoria (152 h) destinada à ampliação da capacidade cooperativa de grupos de empresas, reunidas em torno de objetivos comuns.

Essas horas estão distribuídas em **quatro fases de grupo distintas** e complementares entre si, conforme o desenvolvimento do grupo no processo de ampliação de sua capacidade cooperativa: SENSIBILIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO, FORMAÇÃO e AÇÃO. **Por sua vez, em termos operacionais, essas quatro fases do grupo são distribuídas em três etapas de trabalho do consultor com o grupo e compõem a Logística de Aplicação da CultCoop,**

que será trabalhada mais a frente no texto: FORMAÇÃO, CONSOLIDAÇÃO E EMANCIPAÇÃO, conforme figura a seguir:



Essas etapas nortearão todos os aspectos da CultCoop: sua gestão pelo Sebrae, sua logística, sua aplicação, a formação dos consultores e os recursos metodológicos a serem usados pelos consultores.

Curso – Gestão Empreendedora para Centrais de Negócios

Curso de 16 horas (4 encontros de 4 horas) voltado para Diretores, Gestores e membros de Centrais de Negócios.

Consultoria – Metodologia para Implantação de Centrais de Negócios

Consultoria de 540 horas abordando os seguintes temas: O que é uma Central de Negócios; Relacionamento com Stakeholders; Tecnologia de Informação e Comunicação; Liderança; Formação da Diretoria de uma Central de Negócios; Missão Empresarial; Fundamentos da Venda Conjunta e Marketing; Gestão Financeira; Lançamento da Central de Negócios; Logística/Distribuição Conjunta; Expansão da Central de Negócios.

Curso – Liderança Estratégica

Curso de 20 horas (5 encontros de 4 horas) destinado à líderes empresariais e comunitários. O foco da capacitação são as ferramentas e técnicas de apoio ao processo de liderança.

Curso – Cult Líder

Curso de 16 horas (4 encontros de 4 horas) destinado a líderes empresariais e comunitários. O foco da capacitação é o comportamental, fundamentado no desenvolvimento das Características do Comportamento Empreendedor – CCE.

Oficina – Liderar No Campo – Desenvolva o Líder que existe em você

Oficina de 4 horas tendo como público-alvo produtores rurais, microempreendedores individuais, empreendedores de micro e pequenas empresas, organizados em grupos, comunidades ou em empreendimentos coletivos. Essa Oficina traz conceitos básicos e essenciais sobre a prática da liderança numa linguagem simples, clara e objetiva, com o propósito de estimular a reflexão dos participantes sobre sua postura como líderes.

Oficina – SEI Unir Forças

Oficina de 3 horas concebida para Microempreendedores Individuais de um mesmo setor/atividade produtiva (agrupamento por afinidade) ou por atividades correlatas (agrupamento por complementaridade). O foco dessa capacitação são as vantagens e ganhos de empreender coletivamente, bem como a importância do plano de ações coletivas para atender a necessidades comuns.

Vídeos – Série de TV – COOPERAR é um bom negócio!

Série de TV composta por 7 programas, de 26 minutos cada, que mostram algumas formas de cooperação e possibilidades geradas pelo trabalho conjunto. Cada programa aborda a característica de um empreendimento coletivo diferente e histórias reais de sucesso sobre: Associação, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), Central de Negócios, Consórcio de Empresas e Arranjo Produtivo Local (APL). Os vídeos podem ser acessados através no seguinte link: <http://tv.sebrae.com.br/home/sebraenacional/category/183/>

Referenciais de Cooperação do Sebrae

Com esse referencial, o Sebrae busca proporcionar aos diversos colaboradores e consultores do sistema Sebrae e parceiros uma orientação rápida, simples e objetiva com relação à Cooperação e a sua contribuição para a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, bem como para fomentar o empreendedorismo coletivo. Esse documento está disponível no seguinte link: <http://bis.sebrae.com.br/OpacRepositorioCentral/paginas/downContador.zhtml?uid=ea6a88843cad7942a56705bf8a937350>

Palestra Gerencial: O Negócio é Cooperar

Carga horária: 2 horas; objetivo: sensibilizar o participante sobre a importância da cooperação para o incremento da competitividade das MPE; público-alvo: empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas e produtores rurais.

Para maiores informações sobre os nossos cursos, oficinas, consultorias e palestras, relacionadas com os temas de associativismo, cooperativismo e liderança, procure o Sebrae mais próximo de você, ou acesse: www.sebrae.com.br

REFERÊNCIAS

(1985). “*Desde la Biología a la Psicología*”, Editorial Universitária, Tercera Edición, Santiago de Chile, 1996.

ALVES, Adriana Brandão; CARNEIRO, Geralda Vania Nogueira Fonte Boa; CARDOSO, Univaldo Coelho. Manual de bases conceituais e metodológicas: CultCoop – Brasília: Sebrae, 2013.

CARDOSO, Univaldo; ALVES, Adriana; FONTE BOA, Geralda; “Cooperação Uma Nova Cultura Revolucionando os Negócios”, 2008.

CASTRO, Luiz Humberto de; DAMÁSIO, Andrea Mageste. **Referenciais de Cooperação do Sebrae**. Brasília: Sebrae, 2012.

Dicionário Aurélio – Século XXI.

Dicionário Do Professor – Sistema De Ação Pedagógica, Secretaria Do Estado De Educação De Minas Gerais.

http://gestaoportal.sebrae.com.br/setor/fruticultura/minha-empresa/emprendimentos-coletivos/cultura-de-cooperacao/bia-874.5-1/BIA_8745

<http://www.lslannes.com.br/adm/biblioteca/9/Artigo%20Lannes.pdf>

MATURANA, Humberto (1985 a). “*Biología del fenómeno social*” in MATURANA, Humberto.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação / Sistema de Ação Pedagógica/ Consultoria em Políticas Públicas. Dicionário do Professor: Avaliação. Belo Horizonte, SEE-MG/SIAPE/ CPP, 2001.

RESENDE, Reginaldo Barroso de. Palestra Gerencial: O negócio é cooperar: manual do palestrante – Brasília: SEBRAE, 2012.

www.iadh.com.br

www.islannes.com.br

www.pt.wikipedia.org





*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*