

Iniciar uma cooperativa

Iniciativas económicas geridas por agricultores



Agrodok 38

Iniciar uma cooperativa

Iniciativas económicas geridas por agricultores

Reitse Koopmans

Esta publicação foi patricionada por: AgriCord, FIPA e Agriterra.

© Fundação Agromisa e CTA, Wageningen, 2006

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida qualquer que seja a forma, impressa, fotográfica ou em microfilme, ou por quaisquer outros meios, sem autorização prévia e escrita do editor.

Primeira edição em português: 2006

Autor: Reitse Koopmans

Editores: Janneke Reijnders, Jeroen Boland

Ilustrações: Barbera Oranje, Mamadi Jabbi

Design gráfico: Jeroen Boland

Tradução: Láli de Araújo

Impresso por: Digigrafí, Wageningen, Países Baixos

ISBN Agromisa: 90-8573-060-0

ISBN CTA: 92-9081-325-3

Prefácio

As cooperativas agrícolas normalmente desenvolvem-se nas economias rurais durante o processo de transformação da agricultura de auto-suficiência para uma produção totalmente de mercado. É nesta fase que os agricultores, geralmente, começam a ter consciência da debilidade da sua posição económica individual no mercado. Juntando-se e iniciando uma cooperação económica, os agricultores podem fortalecer a sua posição no mercado, de modo a poder obter um benefício conjunto.

Esta publicação tem como objectivo servir de guia para apoiar grupos de agricultores no decorrer do difícil processo que é iniciar um empreendimento cooperativo e ajudá-los a encontrar o seu caminho e a fazer as suas próprias escolhas visando o desenvolvimento duma empresa bem sucedida. Estamos cientes que esta publicação é apenas um início e, por essa razão, gostaríamos de receber comentários ou narrativas dos leitores sobre experiências de grupos de agricultores. De modo a facilitar a discussão incluímos no Apêndice 2 alguns enunciados.

Esta publicação é o resultado de um trabalho de colaboração entre a AgriCord, a Agriterra e a Agromisa. A iniciativa foi tomada pelo Sr. Kees Blokland, Director Executivo da Agriterra. A AgriCord concedeu o apoio financeiro destinado à publicação. A Agromisa e o CTA são responsáveis, conjuntamente, pela produção e distribuição, com o apoio da rede de trabalho de parceria da Agriterra.

Contámos com valiosos comentários da Sra. Kareen Holtby da FIPA, do Sr. Mr Cees van Rij da Agriterra, e do Dr. Anne van den Ban, Professor Catedrático da Universidade de Wageningen.

As ilustrações foram gentilmente cedidas pelo ICRA, Agriterra, FAO e ARCADIS Euroconsult (AEC), aos quais agradecemos.

Índice

1	Introdução	6
2	O que é uma cooperativa?	9
2.1	Características de uma cooperativa	9
2.2	De que modo as cooperativas diferem dos negócios orientados para o investidor	13
2.3	Princípios do negócio cooperativo	14
2.4	Tipos e níveis de cooperativas	17
2.5	Utilização incorrecta dos princípios cooperativos	17
3	Porque é que os agricultores estão interessados em cooperativas?	20
3.1	Vantagens do trabalho em conjunto	20
3.2	Benefícios económicos	23
4	O que é necessário para constituir uma cooperativa?	26
4.1	Iniciar a cooperativa	26
4.2	Líderes empenhados	29
4.3	Outros factores de sucesso	31
5	Gestão cooperativa	36
5.1	Encontrar o equilíbrio	36
5.2	Desenvolvimento duma estrutura cooperativa	37
6	Estatutos e regulamentos	43
7	Finanças	45
7.1	Características específicas das finanças cooperativas	45
7.2	Fontes de capital	46
8	Constrangimentos potenciais	49

9	Constituição de uma cooperativa	53
	Etapa 1: Desenvolvimento da iniciativa	58
	Etapa 2: Construção de consenso	60
	Etapa 3: Criação de uma comissão directiva	63
	Etapa 4: Estudo de viabilidade e levantamento dos membros	65
	Etapa 5: Organigrama da empresa	70
	Etapa 6: Empenho por parte dos membros	74
	Etapa 7: Envolvimento de outros detentores de interesses	80
	Etapa 8: Constituição da empresa	83
	Endereços úteis	85
	Leitura recomendada	90
	Anexo 1: As oito etapas	92
	Anexo 2: Proposições	93

1 Introdução

As cooperativas agrícolas conhecem uma longa história de êxitos e de fracassos, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. É óbvio que em várias partes do mundo industrializado a formação de cooperativas agrícolas desempenhou um papel muito importante no desenvolvimento da agricultura durante os últimos 150 anos.

Estas cooperativas foram normalmente iniciadas por pequenos agricultores, proprietários de explorações agrícolas familiares, como uma resposta à fraqueza da sua posição no mercado. Ao juntarem as suas forças puderam melhorar a sua posição e obter preços e serviços mais favoráveis para a compra de insumos e crédito e a comercialização do produto. O resultado é que nos países da UE as cooperativas económicas possuem, actualmente, uma participação no mercado de cerca de 50% do volume de vendas total dentro do sector agrícola.

Nos países em desenvolvimento, as cooperativas destinadas ao desenvolvimento agrícola e rural foram introduzidas no período pré-independências. Houve algumas histórias de êxitos mas também houve muitos fracassos. Uma das razões dos fracassos reside no facto do conceito de cooperativa ter sido, muitas das vezes, usado incorrectamente para objectivos ideológicos ou políticos. Os governos e instituições para-estatais tentaram influenciar e controlar o desenvolvimento cooperativo a partir da cúpula e, muitas das vezes, para os seus próprios fins. Tal originou cooperativas muito fracas ou mesmo insustentáveis. Muitos dos países em desenvolvimento ainda estão a enfrentar os remanescentes destas “pseudo-cooperativas” controladas pelo estado.

A cooperativa deve ser vista como uma organização privada de negócio, cuja propriedade e controlo são, conjuntamente, detidos pelos membros, que também utilizam os seus serviços. Os objectivos duma cooperativa são, primariamente, económicos. Organizar e desenvolver

com sucesso uma cooperativa não é uma tarefa fácil. Trata-se, de um modo geral, de um processo complicado que consome muito tempo. As condições de mercado, as políticas governamentais e o ambiente jurídico devem ser favoráveis a um tal desenvolvimento. Além disso deve-se poder contar com uma capacidade forte de liderança e de gestão, a par de recursos financeiros suficientes. Os países em desenvolvimento enfrentam, frequentemente, uma escassez de todos estes factores. É por isso que, muitas vezes, é melhor considerar-se outras formas de cooperação: um negócio privado ou uma empresa familiar, uma associação de agricultores ou qualquer outro tipo, quer formal, quer informal, de sociedade.



Figura 1: Secagem de grãos de café numa cooperativa rural

Existe o mal-entendido disseminado que as cooperativas constituem um instrumento típico destinado ao desenvolvimento dos pobres. A História mostrou que as cooperativas muitas das vezes não constituem as instituições mais apropriadas para o desenvolvimento dos agriculto-

res mais pobres. E isto porque os agricultores mais pobres, normalmente, não se encontram numa situação que lhe permita financiar e organizar uma cooperativa. São geralmente os agricultores médios e que possuem mais meios, que tomam a iniciativa para o desenvolvimento dum cooperativa com o objectivo de ultrapassar certas deficiências no mercado. Contudo, uma vez que a cooperativa passou a sua fase de arranque, os pequenos agricultores e agricultores mais pobres podem juntar-se-lhes e colher os benefícios desta filiação. Sob a influência das tendências actuais numa reforma orientada para o mercado, privatização, descentralização e participação, as cooperativas estão, actualmente, a ser redescobertas na sua condição de estrutura organizacional, adequada para a realização das iniciativas económicas dos agricultores. As cooperativas em que os membros tanto participam como contribuem, podem, pois, tornar-se instrumentos poderosos para o desenvolvimento da economia rural.

O potencial das cooperativas independentes e genuínas como um instrumento para o desenvolvimento rural está a ser, cada vez mais, reconhecido por muitos governos, doadores e organizações não-governamentais. Contudo, os governos não deveriam continuar a interferir no desenvolvimento das cooperativas, excepto no que se refere à criação e facilitação de um ambiente de apoio jurídico e económico.

Pode-se organizar cooperativas agrícolas de muitas maneiras. Não existe, portanto, um formato ou modelo prescrito devido à grande diferenciação entre as condições económicas, institucionais, sociais e jurídicas em muitos dos países.

2 O que é uma cooperativa?

Uma ‘cooperativa’ pode ser definida como uma associação controlada pelos seus membros para produção de mercadorias e serviços na qual os membros participantes, agricultores individuais ou agregados familiares, partilham os riscos e os benefícios duma empresa económica que foi criada conjuntamente e cuja propriedade é comum.

Uma cooperativa é normalmente criada por agricultores como resposta a condições de mercado desfavoráveis, o que constitui um problema comum. Tal poderia ser um problema no que se refere à comercialização dos produtos, resultando em preços baixos à porta da exploração agrícola, para o abastecimento de insumos agrícolas de boa qualidade e com um preço razoável, tais como sementes e fertilizantes, ou para o fornecimento de crédito barato e suficiente. Através da constituição duma empresa cooperativa, os agricultores esperam rectificar este problema, aumentar as suas receitas e fortalecer a posição económica das suas explorações agrícolas. A empresa cooperativa é propriedade dos agricultores, que a utilizam conjuntamente e que participam activamente na provisão de recursos para a cooperativa (mão de obra, capital e produção) e no processo de tomada de decisões (normas, regulamentos e gestão). Os membros/sócios das cooperativas partilham os benefícios e riscos produzidos.

2.1 Características de uma cooperativa

As organizações cooperativas têm um número de características em comum:

- adesão voluntária e livre
- princípios democráticos, a gestão e o controlo são realizado pelos membros
- contribuição equitativa dos membros em relação ao capital
- autonomia e independência
- provisão de educação, formação e informação
- colaboração com organizações similares

► desenvolvimento de interesse pela comunidade.

Estas características ou princípios cooperativos foram definidas como tal no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) realizado em Manchester, em 1995.

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas que podem utilizar os seus serviços e estão dispostas a assumir as responsabilidades da sua condição de membro, sem qualquer forma de discriminação: social, de género, racial ou religiosa. As cooperativas são livres para definir as “pessoas”, qualquer que seja a natureza legal por elas escolhida. As cooperativas primárias normalmente escolhem admitir, apenas, pessoas individuais. Cooperativas que se encontram a outro nível que o primário são frequentemente propriedade de outras cooperativas e encontram-se organizadas em federações.



Figura 2: Este agricultor é o proprietário e utilizador orgulhoso de uma cooperativa de chá.

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam activamente no estabelecimento da política da empresa económica e na tomada de decisões mais relevantes. Os membros decidem a forma que a cooperativa deve tomar, qual será o objectivo do negócio e as actividades a serem empreendidas. A organização é um negócio genuinamente possuído pelos membros, guiado pelas necessidades e prioridades estabelecidas pelos membros.

Os membros duma cooperativa contribuem equitativamente para o capital da cooperativa. Normalmente apenas recebem uma compensação limitada, no caso de a receberem, sobre o capital investido como uma condição para a filiação. Contudo, em compensação, podem utilizar os serviços e outras vantagens proporcionadas pela cooperativa. Os excedentes gerados pela cooperativa são, normalmente, reinvestidos no desenvolvimento da cooperativa ou postos de lado como reservas. Os sócios compartilham os benefícios e riscos potenciais numa base equitativa, quer dizer, proporcionalmente ao uso que os membros da cooperativa fizeram dos serviços cooperativos.

As cooperativas são organizações autónomas e independentes controladas pelos membros mantendo-se o mais independente possível do governo e das firmas privadas. O papel do governo restringe-se à criação de um ambiente de apoio que permita a formação de cooperativas, por exemplo, criando um quadro legal adequado. Quando as cooperativas fazem acordos com outras organizações, o que inclui os governos ou quando angariam capitais a partir de fontes externas, efectuam-no em termos que asseguram um controlo democrático pelos seus membros e salvaguardando o seu estatuto independente.

As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores. Tal reforça as capacidades de gestão e de administração do pessoal e membros da organização. Isto é importante para alicerçar o poder de negociação com o governo e conglomerados agro-industriais e comerciais. Também alarga as opções com vista a actividades que geram rendimentos. Um outro objectivo da educação e formação é de proporcionar aos membros um melhor controlo sobre os factores da produção agrícola locais. Uma boa informação, tanto interna como externa, também é essencial para uma comunicação óptima entre a cooperativa e os seus membros, por um lado, e as autoridades, líderes de opinião e o público em geral, por outro. Através da cooperação com organizações similares a nível local, regional ou nacional e da participação nas estruturas cooperativas, a organização cooperativa pode, dum modo geral, servir melhor os interesses dos seus membros. Particularmente as cooperativas de menor escala podem utilizar os serviços adicionais de outras cooperativas, fazer um melhor uso de economias de escala

através de compras por grosso ou reduzir os custos operacionais e riscos combinando actividades.



Figura 3: Infra-estruturas e recursos de produção fornecidos por uma cooperativa (Agriterra)

As cooperativas que trabalham ao nível da base ou ao nível da aldeia mobilizam os recursos locais e desenvolvem trabalho direccionado à comunidade. De um modo geral, as cooperativas estão enraizadas, de forma ampla, na comunidade e os seus membros partilham os problemas locais ou regionais. Não se pode esperar que as cooperativas, por si mesmas, possam resolver inteiramente estes problemas, mas podem contribuir significativamente para a sua resolução. Podem dar apoio a pessoas que, por si mesmas, são capazes de escapar da pobreza, a criar emprego ou a ajudar a distribuir recursos numa base justa. Através da cooperativa os membros podem desenvolver um fórum para discutir

preocupações ambientais ou encontrar possíveis soluções para problemas socioculturais.

2.2 De que modo as cooperativas diferem dos negócios orientados para o investidor

As cooperativas são organizações económicas tal como qualquer outra organização de negócios. Contudo, a maioria das organizações de negócios são firmas orientadas para o investidor. Os seus proprietários são os accionistas que investiram capital numa iniciativa económica. Os proprietários das cooperativas são os membros/utilizadores da organização. O Quadro 1 mostra as principais diferenças entre os negócios cooperativos e negócios orientados para o investidor.

Quadro 1: Diferenças entre os negócios cooperativos e os negócios orientados para o investidor

	Negócio cooperativo	Negócio de investimento
Objectivo	Maximizar os benefícios dos membros-utilizadores	Maximizar os lucros
Propriedade	Empossada nos membros	Empossada no capital
Proprietários	Membros-utilizadores	Investidores de capital
Voto	Varia entre o princípio “um membro, um voto” e a votação proporcional ao volume de vendas ou uso de cada membro	O número de votos depende do número de acções que se possui
Gestão	A gestão/administração cabe aos membros	gestão/administração cabe aos investidores de capital
Posse de acções/participações	Escolha entre possuir ou não participações. Caso a escolha for de possuir participações, mantém-se um valor constante e um limite proporcional	Mudança no valor das acções e não existe um limite quanto à posse de acções

Uma cooperativa é uma firma orientada para o utilizador de modo a se maximizarem os benefícios qualitativos e quantitativos, a longo prazo, para os participantes. Por exemplo, uma cooperativa de produtores, trabalhando no âmbito da comercialização de produtos agrícolas, pagará aos seus membros um preço justo pelos seus produtos, de acordo com a realidade de mercado. Na prática, a cooperativa recompensará a

boa qualidade (= rendimento alto por unidade) e produtividade elevada (= baixo custo unitário) dos membros individuais e desencorajará a má qualidade e baixa produtividade.

Uma firma orientada para o investidor é guiada pelo lucro e tentará minimizar os custos da produção agrícola, o que é considerado como um *input* para as suas actividades. Assim, o preço que pagarão aos agricultores pelos seus produtos agrícolas será o preço mais baixo negociado. Ao comprar por um preço baixo e vender por um preço alto, possivelmente depois de ter acrescentado valor (colheita, processamento, comercialização, distribuição, etc.), a firma orientada para o investidor tentará maximizar os lucros.

A cooperativa pode gerar valor acrescentado para os seus produtos agrícolas iniciando novas actividades paralelas ao negócio ou cadeia de produção do produtor ao consumidor. O processamento dos produtos primários, por exemplo, pode gerar um rendimento suplementar para os produtores primários que de outra maneira conduziriam a lucros em excesso para os negócios orientados para os investidores. Os agricultores podem iniciar uma unidade conjunta de armazenagem, processamento e empacotamento para uma determinada cultura agrícola. Estas actividades podem aumentar consideravelmente a produtividade dos produtores primários (os agricultores) e podem constituir para eles uma importante fonte adicional de rendimentos.

2.3 Princípios do negócio cooperativo

Tal como já foi referido, uma cooperativa é uma empresa controlada pelos seus membros que é organizada de maneira diferente e tem objectivos diferentes do tipo comum de firma orientada para o investidor. Não obstante, tal como qualquer outra empresa, a cooperativa tem que ser operada e gerida na base de princípios económicos sólidos. Tal é essencial para possibilitar a cooperativa a competir no mercado e a ser sustentável, a longo prazo.

Existem três princípios de negócio que se aplicam às cooperativas (Rabobank, 2001): preço de custo, proporcionalidade e auto-financiamento.

Princípio do preço de custo

A cooperativa fornece bens e serviços aos seus membros a preço de custo. Isto quer dizer que, por exemplo, uma cooperativa de abastecimento fornece mercadorias aos agricultores a preços de custo baixos, mais o assim chamado “aumento de preço” para cobrir os custos operacionais da cooperativa e um excedente líquido. O excedente líquido é utilizado para cobrir custos e riscos imprevistos, para edificar reservas financeiras e para pagar bônus ou juros aos membros. Apenas uma parte do excedente líquido deve ser considerada como “lucro”. O lucro muitas das vezes é preservado como um fundo de reserva para investimentos futuros ou utilizado como o chamado lucro de apropriação para substituir o capital emprestado pelo seu próprio capital (da cooperativa). Este é um aspecto importante visto que muitas das novas cooperativas nos países em desenvolvimento têm dificuldade em encontrar suficiente capital próprio.

Princípio da proporcionalidade

A cooperativa distribui os procedimentos e os custos de todas as transações e os direitos e deveres dos membros, incluindo as obrigações e direitos de voto, de acordo com o princípio económico da proporcionalidade. Existem várias interpretações deste princípio. É importante que se escolha uma solução que se encontra baseada em considerações práticas - não deve ser apenas uma questão de princípio. Os direitos de voto são, por vezes, baseados no princípio “um membro, um voto”, principalmente no caso das cooperativas bancárias e seguradoras. Não obstante, em muitas das cooperativas agrícolas, a proporcionalidade baseia-se no movimento (volume de vendas) ou a utilização que cada membro faz da cooperativa. Nos casos de desenvolvimento agrícola e rural reveste-se da maior importância que tanto os pequenos agricultores como os agricultores de grande escala, numa determinada região, possam participar numa base justa e proporcional. O princípio de “um membro – um voto” pode constituir um obstáculo para os agricultores de maior escala aderirem à cooperativa, na medida em que incorrem num risco relativamente maior mas não têm mais poder. Com uma inteira participação tanto dos grandes como dos pequenos agricultores, representando explorações agrícolas de diversos tamanhos e diversas

fases de desenvolvimento agrícola numa região, os pequenos agricultores beneficiam facilmente das vantagens de serem membros de uma organização cooperativa forte. Uma tal cooperativa, com uma base tão ampla, também aumentará as oportunidades de se encontrar fundos suficientes e de se obter uma boa liderança.



Figura 4: Comercialização de legumes de boa qualidade

Princípio do auto-financiamento

O capital de risco tem que ser fornecido, exclusivamente, pelos membros da cooperativa. A cooperativa não pode atrair capital de risco fora dos investidores, na medida que isso iria criar um conflito de interesses com os membros. Isto significa que a cooperativa terá que reservar um excedente financeiro líquido (lucro de apropriação) suficiente para a solvência e continuidade e crescimento da empresa de acordo com um planeamento financeiro sólido.

Muitas das vezes é difícil para as cooperativas mobilizar capital, mas tal torna-se mais fácil à medida que a cooperativa possui mais activos (terra, edifícios, capital). Uma cooperativa que dispõe de suficiente

capital institucional e dos membros pode, de modo seguro, pedir empréstimo de fundos a bancos ou a outras fontes.

2.4 Tipos e níveis de cooperativas

Há muitos tipos de cooperativas: estas podem ser orientadas para serviços, comercialização ou financiamento ou para os interesses dos trabalhadores ou dos consumidores. São muitas as cooperativas que têm um objectivo único, como seja o abastecimento de insumos, comercialização ou produção de uma monocultura (muitas das vezes recém introduzida) para a qual não existe qualquer apoio agrícola. Outras cooperativas desenvolveram-se em empresas com objectivos múltiplos que oferecem uma ampla variedade de serviços aos seus membros, tal como um abastecimento amplo de insumos agrícolas, infra-estruturas de processamento agrícola e de armazenamento, comercialização e fornecimento de crédito.

Neste manual restringimo-nos às cooperativas agrícolas primárias, organizadas a nível local ou regional. Os seguintes campos de interesses são típicos das cooperativas agrícolas:

- fornecimento/abastecimento de insumos: compra de sementes, fertilizantes, maquinaria, inseminação artificial, etc.
- recolha e processamento dos produtos agrícolas: refrigeração, selecção e classificação, armazenamento, descaroçamento do algodão, produção de lacticínios e outras actividades de processamento agrícola
- comercialização dos produtos
- finanças : banca, fornecimento de crédito e seguros.

2.5 Utilização incorrecta dos princípios cooperativos

Infelizmente, os princípios da organização cooperativa têm sido, muitas vezes, usados incorrectamente pelos governos, políticos ou grupos baseados em ideologia. Durante muitos anos uma pesada interferência estatal nas organizações cooperativas impediu o desenvolvimento de

organizações saudáveis e sustentáveis de produtores em muitos países na Ásia e em África. Uma tal situação afectou negativamente a posição económica dos agricultores e originou, em muitos países, um fardo histórico de instituições agrícolas não viáveis ou débeis. Nalguns outros casos, as cooperativas conheceram, primeiramente, um sucesso mas foram mal utilizadas por políticos, principalmente para controlar os recursos para os seus próprios benefícios e à custa dos seus membros.



Figura 5: Leilão cooperativo de frutas e de hortaliças (Agriterra)

Uma outra categoria de cooperativas pertencentes ao estado ou colectivas foi a exemplificada nos antigos estados socialistas da Europa Central e do Leste, assim como nas ex-repúblicas soviéticas, permanecendo ainda muito gravado nas memórias. Este modelo também foi aplicado nalguns países africanos. Ver o caso descrito no texto apresentado na caixa infra.

Queremos enfatizar aqui que os princípios cooperativos só por si não levam a este tipo de utilização incorrecta. O último tipo de cooperativas, supramencionado, foi criado meramente por razões políticas e em sistemas agrícolas estreitamente controlados pelo Estado.

Caso 1: Cooperativas estatais na Etiópia

O antigo governo de Derg (1975-1991) na **Etiópia** estabeleceu um amplo programa de cooperativas agrícolas socialistas por todo o país, para organizar os camponeses, controlar os preços agrícolas, colectar os impostos e estender o controlo governamental até ao nível local. Estas cooperativas caracterizavam-se pela obrigatoriedade de ser membro, a imposição de quotas de cereais que tinham que ser entregues ao governo os conselhos de direcção e gestão serem nomeados pelo partido no poder. Os agricultores acabaram por vivenciar esta situação como sinónimo de opressão governamental.

Este sistema “cooperativo” desmoronou imediatamente após a derrocada do governo em 1991. Nessa altura foi transformado drasticamente, ver caso 6 na secção 4.3.

3 Porque é que os agricultores estão interessados em cooperativas?

Embora algumas cooperativas tenham sido criadas para se aproveitar uma oportunidade de negócio, a maioria foi iniciada por agricultores por razões defensivas. Tal acontece, geralmente, como resposta a um problema económico que tem um impacto negativo sobre eles. O problema pode ser, por exemplo, uma insuficiência de saídas para a comercialização agrícola, uma carência de disponibilidade de abastecimento agrícola ou de serviços de armazenamento ou de infraestruturas de crédito. Os agricultores também tomam consciência que eles partilham um problema que não pode ser resolvido individualmente.

3.1 Vantagens do trabalho em conjunto

A característica mais importante de uma cooperativa é que os agricultores tentam solucionar os seus problemas ou aproveitam-se conjuntamente de uma oportunidade, em vez de tentar encontrar soluções individuais. Primeiramente é necessário que um grupo de agricultores reconheça as vantagens disso, podendo, subsequentemente, descobrir que existe uma base ampla de apoio na região para o seu plano de trabalhar em conjunto.

Os agricultores podem ter várias razões específicas para iniciar uma cooperativa agrícola:

- mobilizar mais recursos dos que eles podem fornecer individualmente
- criar alternativas atraentes para a compra de bens e de serviços
- operar um negócio/empresa mais eficientemente do que se fosse realizado numa base individual
- porque reconhecem que as vantagens prevalecem sobre as obrigações de filiação.

- porque reconhecem que os membros de uma cooperativa são em parte proprietários e não apenas clientes.

Algumas vezes os agricultores gostariam de aproveitar uma oportunidade que requer mais recursos ou capital do que eles podem fornecer individualmente. Tal pode materializar-se no empreendimento duma nova actividade na região, tal como seja a produção duma nova cultura, que requer investimentos substanciais ou uma produção especializada ou actividades de armazenamento que ainda não se podem obter. Exemplos disso são a produção de lacticínios, o cultivo de batatas, plantação de pomares e várias actividades de processamento.



Figura 6: Uma máquina de debulha pertencente à cooperativa (A-gromisa)

Um grupo de agricultores pode chegar à conclusão que, para além de se ajudarem, não existem alternativas atraentes para a compra de bens e serviços de que eles necessitam. Estas alternativas podem ser, por exemplo, o apoio prestado por familiares, os recursos do sector priva-

do, instituições locais ou governamentais. Comprar os bens e serviços através da cooperativa deve ser claramente mais vantajoso para os membros do que comprá-los em qualquer outra parte. Os membros da cooperativa podem decidir entregar bens e prestar serviços às pessoas que não são membros com o objectivo de aumentar o volume de vendas e as economias de escala. Neste caso, os membros deveriam receber alguns benefícios, por exemplo na forma de descontos, que não seriam extensivos a pessoas que não são membros.

Cada um dos participantes tem que estar convencido das vantagens claras em investir em iniciativas económicas conjuntas em vez de investir os mesmos recursos nas suas próprias explorações agrícolas. A organização colectiva proposta deve ser capaz de operar mais eficientemente que os agricultores individuais quanto ao fornecimento/prestação de certos serviços. Por exemplo, pode ser difícil e arriscado para um produtor individual financiar, organizar e operar um negócio/empresa, mas conjuntamente tal pode ser atingido mais eficientemente.

Caso 2: Os agricultores descobrem que é vantajoso comprar os insumos colectivamente

No início do século 20, praticamente cada aldeia na **Holanda** tinha um abastecimento cooperativo dos seus insumos, na medida em que comprando os insumos conjuntamente os agricultores podiam obter os insumos agrícolas de que eles necessitavam por um preço mais baixo e com qualidade garantida. Os comerciantes muitas vezes enganavam os agricultores ao fornecer-lhes fertilizantes de qualidade inferior sabendo que os agricultores individuais não podiam controlar a qualidade.

Na aldeia de Nieuw Helvoet, por exemplo, os agricultores necessitavam de fertilizante para a batata com 40% K_2O . O agricultor que foi eleito como secretário da cooperativa perguntou a todos os membros a quantidade de fertilizante que eles necessitavam e fez-se um concurso entre os comerciantes de forma a assegurar o fornecimento da quantidade necessária por um preço suficientemente baixo. Do documento de concurso constava uma provisão de que a cooperativa tomaria uma amostra do produto e enviá-la-ia para um laboratório estatal para ensaio. Caso o laboratório descobrisse que o fertilizante continha menos de 40% K_2O haveria uma correspondente baixa de preço.

Os membros foram informados quando é que o barco com fertilizantes chegava ao porto e foi-lhes pedido para virem levantar e pagar as suas encomendas. Tal impossibilitou os comerciantes de ganharem dinheiro extra, enganando os agricultores.

No caso de um agricultor ser eleito para o corpo directivo duma cooperativa tal aumentava o seu estatuto na aldeia. Se fosse descoberto que ele tentava fazer algum dinheiro extra através de corrupção, perderia completamente o seu estatuto. Deste modo isso nunca aconteceu nessa aldeia.

De modo a serem atraentes para o agricultor, as vantagens decorrentes da filiação numa cooperativa devem ser mais do que as obrigações. Ao tornar-se membro duma cooperativa, cada agricultor pode utilizar as vantagens proporcionadas pela cooperativa: um bom preço de mercado para o seu produto e acesso às outras mercadorias, serviços, mercados e crédito. Por outro lado, a filiação implica obrigações, tal como a contribuição necessária para a cooperativa na forma de trabalho, terra, equipamento, capital, conhecimento e ou especialização técnica. Os membros podem reconhecer a vantagem de não ser apenas clientes mas também proprietários da cooperativa. Eles podem participar na formação e direcção da organização e ajudar a assegurar que os membros obtenham os serviços e os bens apropriados que cobrem as suas necessidades específicas. Para além disso, eles também têm direito a uma quota justa de qualquer excedente que a empresa cooperativa obtenha. As pessoas que não são membros não usufruirão destas vantagens.

3.2 Benefícios económicos

Para que seja atractiva a cooperativa deve oferecer vantagens aos membros, comparativamente às alternativas existentes. Uma empresa cooperativa pode oferecer um leque de benefícios económicos para os produtores.

Os custos dos insumos da exploração agrícola e do abastecimento são inferiores para os membros na medida que podem ser comprados em grandes quantidades, possibilitando que a cooperativa negocie preços mais baixos dos que os que agricultores individuais têm que pagar. Pode-se obter preços “à porta” da exploração agrícola favoráveis para os membros, por venderem os seus produtos através da cooperativa, aumentando, assim, os rendimentos dos agricultores.

Pode-se melhorar a disponibilidade de insumos em quantidade suficiente e de boa qualidade na medida em que a cooperativa negocia a garantia de abastecimento e a qualidade dos insumos. Desta maneira pode-se reduzir as frequentes flutuações de preços.



Figura 7: A monitorização da qualidade do produto pode subir os preços no mercado

Os membros podem empreender novas actividades conjuntas ao acrescentar valor durante a cadeia de produção (ver Caso 3). Desta maneira podem aumentar a produtividade e gerar receitas que, caso contrário, iriam beneficiar outros negócios.

Pode-se fornecer aos agricultores novos serviços, que ainda não se encontram disponíveis localmente ou fornecer acesso a recursos externos e a serviços.

Os agricultores também podem evitar mercados interligados, p.ex. quando a compra de insumos ou a comercialização do produto se encontra ligada à provisão de empréstimos.

Pode-se incrementar a competição e a transparência no mercado, quebrando-se assim com os monopólios do comércio e assegurando melhores preços de compra e venda para os membros.



Figura 8: Aumento de valor ao se produzir leite empacotado

Caso 3: Introdução de uma nova actividade: produção de leite para o fabrico de gelados

As cooperativas que operam no ramo da comercialização e processamento podem desempenhar um papel útil, informando os seus membros sobre mudanças verificadas no mercado e fazendo com que seja possível para eles satisfazer uma nova procura. À medida que a economia cresceu em Chennai (Madras), na **Índia**, nos últimos anos a procura de produtos lácteos de grande valor, p.ex. gelado, aumentou consideravelmente. As cooperativas locais de laticínios apenas podem produzir estes produtos com leite higiénico que se encontra isento de bactérias. Por isso a cooperativa ensinou aos seus membros nas aldeias em redor de Chennai como produzir e armazenar o leite higienicamente e a cooperativa pagou um preço mais elevado por esse leite. Isto foi muito lucrativo, tanto para os produtores como para a cooperativa.

4 O que é necessário para constituir uma cooperativa?

4.1 Iniciar a cooperativa

Uma das condições para se iniciar uma cooperativa agrícola é que haja um grupo de agricultores motivados que queira contribuir com uma iniciativa económica de forma a resolver um problema comum. Ao contrário do que se passa com uma empresa orientada para o investidor, as cooperativas não estão à procura duma oportunidade comercial/de negócio que lhes vai proporcionar o lucro mais elevado sobre o investimento, mas procuram um empreendimento económico conjunto que apoie as actividades da exploração agrícola e possa gerar um rendimento adicional. Contudo, a motivação económica para formar uma cooperativa, deve estar baseada nas mesmas considerações que para se iniciar qualquer outro tipo de novo negócio.

Os membros potenciais discutem as suas necessidades e interesses comuns em criar uma cooperativa e exploram as alternativas possíveis para resolver os seus problemas. Uma vez que decidam criar uma empresa cooperativa, discutirão o objectivo e o raio de acção das actividades e as vantagens potenciais para os membros.

É importante que se identifique, logo numa fase inicial, um ou mais dirigentes eficientes e com uma dose de carisma. Os dirigentes são a força motriz nas diligências cooperativas. Eles selarão compromissos entre os participantes ao tomar em conta tanto os interesses como as necessidades dos membros, que muitas das vezes são interesses a curto prazo assim como os objectivos comerciais a longo prazo (sustentabilidade e redução dos riscos) da empresa cooperativa.

Para o desenvolvimento da cooperativa, os membros potenciais necessitam de compreender e aceitar os princípios sociais e económicos de fazer negócios numa organização cooperativa. Por isso, os proprietários devem estimar a viabilidade e os benefícios potenciais do novo negócio e concordar que constituem ganhos adequados para compensar os riscos tomados e os custos incorridos. A compreensão e aceitação da posse e controlo por parte dos membros é fundamental na decisão

para criar uma cooperativa e o grupo necessita de ser convencido da desejabilidade e praticabilidade da forma de negócio cooperativo.



Figura 9: Os encontros de “arremesso de ideias” (brainstorming) de agricultores são o início de um empreendimento cooperativo (Agriterra)

As mulheres desempenham, geralmente, um papel importante na tomada de decisões sobre se se deve ou não aderir a uma cooperativa. Existe um grande desequilíbrio entre a participação das mulheres nas cooperativas e o envolvimento de mulheres na agricultura. Por esta razão é importante envolver, o mais possível, mulheres logo nas fases iniciais das discussões de modo a que elas possam dar todo o seu apoio e uma participação activa. (Ver, também, *Leitura Recomendada: FAO, 1995*).

A criação de uma empresa cooperativa é, frequentemente, um processo moroso e complicado. A estrutura e a gestão da organização devem corresponder às capacidades e recursos dos membros. Caso os membros não possuam muita experiência de actividades cooperativas e as capacidades organizacionais sejam limitadas, é melhor começar com

uma cooperativa relativamente simples, só com um objectivo, p.ex. uma cooperativa que forneça aprovisionamento agrícola para uma cultura muito comum.

Para se ser membro de uma cooperativa também é necessário estar-se comprometido com a organização e ser um utilizador activo dos serviços e dos produtos da cooperativa. Não se ganha nada em ter membros que não estão empenhados e que não são utilizadores activos. Os membros que não são activos minam a cooperativa e não devem participar nela. Os membros devem participar activamente na organização da cooperativa a três níveis:

- no aprovisionamento de recursos (capital, trabalho, fornecimento de produtos)
- nos processos de tomada de decisão da organização (na qualidade de membro)
- nos benefícios/lucros produzidos, tal como seja na partilha dos excedentes gerados pela empresa, no aprovisionamento do juro do capital social e ao se utilizar as infra-estruturas e serviços conjuntos.

Todos os assuntos supramencionados e questões com eles relacionadas devem ser discutidos antes da criação da cooperativa, incluindo os critérios e as regras para se ser membro activo.

Caso 4a: Primeira condição de sucesso: membros motivados

Tal como muitos outros pequenos agricultores em África, os agricultores de subsistência tradicionais no **Uganda** enfrentam problemas quanto à comercialização dos seus produtos. O poder dos agricultores em negociar os seus produtos com os compradores é fraco devido à falta de informação sobre os preços praticados no mercado e ao abastecimento se caracterizar por pequenas quantidades. Para além disso, o acesso limitado a formas de crédito constitui uma barreira para uma diversificação com vista a culturas com mais valor no mercado. Desta forma, para os agricultores individuais a oportunidade de aumentar as suas receitas é pouca.

Em Abril de 2005 um grupo constituído por 140 agricultores de duas organizações de produtores rurais no Uganda criou uma cooperativa com múltiplos objectivos para superar os problemas de comercialização. O grupo dos fundadores procurou assistência junto da Aliança Cooperativa de Uganda, de forma a guiá-los na criação da organização. A cooperativa por eles criada é inteiramente possuída, utilizada e controlada pelos seus membros.

Os membros seleccionaram um grupo de dirigentes zelosos e empenhados. Em conjunto desenvolveram um vasto plano empresarial, o que os conduziu ao sucesso. A cooperativa usa economias de escala para assegurar o poder do mercado e negociar bons preços no mercado. Ao juntarem os seus recursos os membros da cooperativa puderam acrescentar valor aos produtos e aceder aos serviços.

Por exemplo, a cooperativa comprou uma instalação de secagem para se acrescentar valor ao seu milho. O fornecimento duma grande quantidade de milho seco ajudou a cooperativa a vender o seu produto a um preço duas vezes e meia superior ao preço do mercado livre local. Para além disso, a cooperativa agora pode comprar insumos a preços com abatimento. Os agricultores dentro da cooperativa recebem semente de milho de alta qualidade a um preço que é 35% inferior ao preço praticado no mercado livre.

A cooperativa divulga informação sobre o mercado aos produtores, de modo a que estes tenham acesso aos preços actuais das mercadorias. Uma parceria informal com uma cooperativa financeira faz com que os agricultores-membros tenham acesso aos serviços financeiros e a crédito. Os membros também capitalizam sobre o conhecimento e experiência de uma equipa de gestão especializada.

Visto que os benefícios iniciais da cooperativa não passaram despercebidos, a empresa cresceu de 140 para mais de 1.000 membros contribuintes dentro dum período dum ano. Juntaram-se à cooperativa membros pertencentes a 11 organizações rurais de produtores e todos eles contribuíram para o capital social da empresa.

Como parte dos seus planos a médio e a longo prazo, a cooperativa pretende recrutar mais 3.000 membros e diversificar a produção – começar a produzir mel e pimento vermelho, na qualidade de empresas de grande valor económico. O acrescentamento de valor aos seus produtos também é um ponto prioritário constante da sua agenda.

4.2 Líderes empenhados

O desenvolvimento da liderança dentro da organização é uma das tarefas mais importantes na medida em que muitos dos membros não possuem experiência prévia no que respeita à gestão de um negócio de maior extensão. A liderança não se refere a uma única pessoa mas deve estar presente e ser estruturada a todos os níveis da organização. O futuro de cada cooperativa depende da identificação e desenvolvimento de líderes activos e empenhados. Os indivíduos activos e os líderes potenciais devem ser identificados numa fase inicial. Estas pessoas devem seguir uma formação e serem expostas à experiência prática com o objectivo de adquirirem aptidões e conhecimento na futura lide-

rança, para o desempenho de várias funções e postos cooperativos. Dever-se-ão proporcionar, regularmente, oportunidades de formação a todos os membros que têm aspirações para trabalhar nos conselhos, comités ou grupos de trabalho.



Figura 10: O desenvolvimento das aptidões dos líderes reveste-se de crucial importância (Agriterra)

Para o sucesso de uma cooperativa é essencial dispor-se de um conselho de directores eficaz, que constitua uma equipa de trabalho que providencie uma gestão profissional qualificada, não somente na fase inicial mas também durante o desenvolvimento futuro. Dentro do seu mandato a gerência e o conselho de direcção devem dispor de liberdade suficiente para fazer funcionar a empresa no melhor interesse dos membros. Tal reveste-se de primordial importância em períodos em que as condições externas (de mercado) podem requerer estruturas flexíveis de gestão e uma adaptação fácil. Obviamente que um dos

pré-requisitos é a existência de membros bem informados e de uma transparência completa.

Para que a organização mantenha o seu êxito e seja dinâmica, necessita que os membros presentes detentores das melhores qualidades sirvam os interesses de todos os restantes membros. Assim, as previsões para o futuro não se devem circunscrever aos investimentos materiais e financeiros. Também se deve dar a oportunidade aos líderes de desenvolverem as suas aptidões/capacidades e o seu conhecimento de modo a enfrentarem um ambiente externo que se caracterize por uma contínua mudança e desafios.

O desenvolvimento de uma estrutura cooperativa, que engloba um conselho de direcção/administração e de gestão é tratado mais pormenorizadamente no capítulo 6.

Caso 4b: Outras condições: liderança e um bom planeamento

O sucesso da cooperativa no **Uganda** relatado no Caso 4a deveu-se a vários factores. O primeiro factor principal é o empenho por parte dos membros. A cooperativa possui uma ampla base de filiados na medida em que representa um lugar de comercialização atraente para os produtores; os agricultores reconhecem claramente que os lucros ultrapassam os custos.

Outro dos factores principais é a existência duma liderança logo desde o início e duma boa planificação. A empresa cooperativa é o resultado de uma exploração e planeamento exaustivos. Os líderes dentro da comunidade identificaram tópicos problemáticos e procuraram soluções. Eles exploraram a viabilidade de diferentes opções e, tendo decidido por uma cooperativa, obtiveram a ajuda necessária para pôr a sua visão em acção. Contando com a assistência da Aliança Cooperativa de Uganda, houve formação para os membros, que ganharam poder e criou-se um plano de comercialização claro e centrado nos objectivos.

E, por último, a cooperativa procurou a assistência de peritos. Os membros obtiveram conhecimento e adquiriram uma equipa de gestão/administração competente com a ajuda de uma organização com ampla experiência. Actualmente a experiência desta empresa cooperativa é um modelo para as outras comunidades de produtores agrícolas na região.

4.3 Outros factores de sucesso

Paralelamente à existência de membros dedicados e de líderes empenhados, existem cinco factores ou condições principais que os fundadores têm que ter em consideração quando se inicia uma cooperativa:

o mercado, a viabilidade técnica e económica, o quadro legal, o financiamento e a estrutura organizacional. Um planeamento e aconselhamento adequados também são extremamente importantes.

Mercado

Deve-se estudar meticulosamente as condições e oportunidades de mercado, existentes e futuras, na medida em que terão uma grande repercussão na determinação do sucesso ou do fracasso da cooperativa. A empresa cooperativa pode atingir economias de escala através de uma melhor utilização do pessoal, equipamento ou de outros recursos, assim como compartilhando o fardo financeiro ou os riscos de gestão. A operação deve ser economicamente viável e a cooperativa deve encontrar-se bem posicionada no mercado, para que seja capaz de competir com outros fornecedores de bens e serviços similares. Tem que se estudar o estabelecimento básico da empresa e os recursos requeridos (terra, trabalho, capital, perícia e informação). Será preciso determinar a tecnologia aplicada e os requisitos organizacionais e terão que se encontrar possíveis soluções alternativas.

Viabilidade técnica e económica

Deve-se avaliar, de forma meticulosa, a viabilidade técnica e económica do negócio. É necessário proceder-se a uma análise de riscos potenciais, nomeadamente, riscos tecnológicos, políticos, organizacionais, financeiros e de mercado e terão que se esboçar estratégias básicas para os ultrapassar e gerir. É necessário elaborar-se um plano de empresa que reflecta uma visão tanto a longo como a curto prazo, sendo necessário determinar o nível requerido de investimento.

Durante esta fase preparatória, assessores ou consultores fidedignos podem desempenhar um papel importante, prestando aconselhamento aos membros da cooperativa, fazendo prospecção de mercado e/ou realizando um estudo de viabilidade. O elevado risco associado com o início de uma nova empresa requer que as decisões tenham que ser tomadas na base da melhor informação disponível. As organizações que podem ajudar a identificar assessores ou consultores adequados são organizações nacionais de produtores ou agências internacionais

de agricultura, tais como as que se encontram mencionadas nos Endereços Úteis.

Quadro legal

A presença de um quadro legal ou duma legislação que capacita e apoia é essencial. Tal significa que não existem barreiras legais, administrativas ou políticas para que grupos de agricultores possam eleger os seus próprios dirigentes e estabelecer uma organização cooperativa. As cooperativas também devem dispor da liberdade de se organizarem a si próprias da forma mais adequada, quer dizer de modo comparável a organizações comerciais orientadas para os investidores. Não deverão estar limitadas por legislações ou normas burocráticas especialmente rígidas, que se aplicam às cooperativas mas não aos negócios não-cooperativos.

Isto significa que a cooperativa deve gozar da liberdade de comercializar os bens/mercadorias produzidos e distribuídos pelos membros, para obter lucros e distribuir os rendimentos líquidos aos membros. Para além disso, deve ser permitido que os membros da organização decidam sobre políticas futuras e novas actividades a ser empreendidas pela empresa. A legislação sobre cooperativas deveria ser, de preferência, elementar ou apenas relacionada com o quadro de trabalho, deixando assim um raio de acção para que os membros possam regular o seu próprio negócio cooperativo.

Caso 5: Legislação modelo sobre cooperativas

Os países na Europa Ocidental, como seja a **Dinamarca** possuem cooperativas agrícolas extensas e fortes. Estas possuem uma participação agregada no mercado de mais de 50% do volume de vendas total no sector agrícola e de negócios agrícolas. Entre elas encontram-se algumas das companhias de vanguarda no sectores de lacticínios, frutícola e de hortícolas, de carne, rações animais e de crédito/bancário.

Estes países têm uma legislação modelo unicamente para as cooperativas, a qual abrange provisões jurídicas muito concisas. A abordagem jurídica não tem o objectivo de prescrever como as cooperativas devem regulamentar os seus assuntos, mas requererem que o façam. Tal é para garantir que tanto os membros como terceiras pessoas possuam certezas e direitos básicos no que se refere aos assuntos regulamentados pelas cooperativas. Esta abordagem provou ser bem sucedida e estimular o desenvolvimento cooperativo.

Dever-se-á notar que muitos dos países em desenvolvimento ainda se debatem com uma legislação muito rígida e tutelar no que se refere às cooperativas, herdada do passado, que muitas das vezes é prejudicial e contra-produtiva para um desenvolvimento bem sucedido de empresas cooperativas eficientes. Em tais casos valeria a pena considerar outras opções organizacionais. No Capítulo 6 são apresentados mais pormenores de como elaborar estatutos e regulamentos de cooperativas.

Financiamento / capital

As cooperativas recém formadas normalmente requerem um montante de capital significativo. Este capital pode proceder de três fontes:

- membros
- excedentes líquidos gerados pela cooperativa
- fontes externas

As finanças dos membros são a fonte mais importante, especialmente quando se inicia uma cooperativa.

Com uma participação suficiente de financiamento por parte dos membros é mais fácil atrair financiamento externo adicional, tal como sejam empréstimos. Muitas vezes é difícil angariar fundos suficientes procedentes exclusivamente dos membros. Um desafio potencial é que os rendimentos financeiros previstos apenas são gerados depois de algum tempo, quando a cooperativa se encontra a funcionar em pleno e a dar lucros. Isto pode levar alguns anos. Assim, os membros devem estar dispostos a protelar os seus rendimentos sobre o investimento e a ser pacientes. No Capítulo 7 aprofunda-se o tópico de financiamento de cooperativas.

Caso 6: Transformação de cooperativas do Estado em empresas geridas pelos agricultores

O governo da **Etiópia** que ascendeu ao poder em 1991 depois da derrocada do governo socialista de Derg (ver Case 1 em 2.4) empreendeu um programa extenso de liberalização económica e política. Este programa abarcava etapas para promover o desenvolvimento de cooperativas agrícolas, democráticas, orientadas para o mercado livre e geridas profissionalmente. O trabalho de base para esta iniciativa deve-se a uma agência de agricultura, AC-DI/VOCA, que, em 1994, contava com um grande número de voluntários de países do Norte trabalhando no campo num programa de extensão de agricultor-para-agricultor.

Este trabalho inicial foi seguido por uma implementação de um programa de desenvolvimento cooperativo com uma duração de 5 anos, que tinha como objectivo revitalizar as cooperativas etíopes. Foram fornecidas assessoria e formação em organização, operação e gestão cooperativa, a funcionários do Estado, promotores cooperativos, membros de conselhos de administração, gerentes e contabilistas. Para além da reestruturação das cooperativas primárias, os programas também se concentram no estabelecimento de uniões de nível secundário, geridas profissionalmente, especializadas no fornecimento de insumos, comercialização e crédito. Os detentores de interesses (*stakeholders*) destas uniões são cooperativas primárias e, desta maneira, as uniões são inteiramente controladas pelos agricultores.

Este programa tem tido um impacto dramático. Mais de 1.400 cooperativas agrícolas em toda a Etiópia foram reorientadas, reestruturadas e registadas legalmente. Foram estabelecidas catorze uniões de cooperativas, como cooperativas agrícolas. Os seus participantes (detentores de participações) são outras cooperativas agrícolas que se aproveitam das economias de escala. As cooperativas tornaram-se os principais actores nos mercados de insumos e de produção agrícolas.

Estrutura organizacional

Num dado ambiente e condições de mercado, a cooperativa tem que seleccionar e desenvolver a sua estrutura organizacional da maneira mais prática e eficiente possível de modo a cumprir as suas metas (Rabobank 2001). Não existe um modelo estereotipado apropriado para uma estrutura organizacional e para um método de negócios. Isto será determinado pelos membros. Cada cooperativa tem que desenvolver a sua própria estrutura autónoma que depende dos objectivos comerciais da organização e das condições de mercado na qual a empresa funciona.

5 Gestão cooperativa

O desenvolvimento organizacional cooperativo baseia-se em dois princípios:

- pôr os interesses dos membros em primeiro lugar de modo a que todos os objectivos alcançados beneficiem, em última instância, os membros
- manter uma abordagem empresarial no que respeita à identificação e realização de oportunidades de negócio.

5.1 Encontrar o equilíbrio

A direcção da cooperativa possui a tarefa difícil de encontrar um equilíbrio entre o sucesso operacional e a satisfação dos membros, o que muitas das vezes está focado a curto prazo. É bem possível combinar um sucesso económico a curto prazo com uma sustentabilidade a longo prazo, caso os membros desenvolvam uma visão bem definida, objectivos claramente formulados e uma estratégia faseada visando um desenvolvimento comercial. Ver o Caso 7 apresentado na caixa infra.

Plano de empresa

Uma vez que tenha sido aprovada pelos membros (potenciais), a estratégia para o desenvolvimento do negócio será elaborada num plano de empresa, que integrará um planeamento pormenorizado das actividades, um orçamento e um planeamento económico-financeiro. O plano de empresa também incluirá uma estratégia conducente ao desenvolvimento dos recursos organizacionais e humanos que devem ser implementados em harmonia com o desenvolvimento das actividades do negócio.

Um tal plano também abará indicadores para a monitorização e avaliação dos progressos realizados. É essencial que se realize uma monitorização contínua com o fim de se ajustar as metas atempadamente, se o negócio estiver em plena actividade e ocorrerem situações inesperadas.

Caso 7: O equilíbrio entre objectivos a curto e a longo prazo

O problema de encontrar um equilíbrio é ilustrado pelos seguintes casos que envolvem cooperativas de abastecimento agrícola organizadas de modo muito diferente.

A primeira cooperativa vendia tudo aquilo que os membros necessitavam em todas as variedades e tamanhos. Não havia nada que estivesse fora de aprovisionamento. O armazém da sociedade estava aberto todos os dias e durante todo o dia. Também se dispunha de bastante pessoal, bem formado, para instruir os membros quanto ao uso de todos os produtos. Caso fosse pedido, a cooperativa forneceria qualquer quantidade de provisões às explorações agrícolas membro. Os preços cobrados aos membros eram muito baixos e estes só tinham que pagar na época da colheita.

A segunda cooperativa era muito diferente. Os artigos que tinha em armazém eram só os mais procurados e nunca mais que uma única variedade. Os membros tinham que se abastecer eles próprios e pagar imediatamente, em numerário. O armazém apenas estava aberto nos dias de semana e somente durante algumas horas. Os membros tinham que saber com exactidão o que necessitavam e como usá-lo, na medida em que não havia pessoal que os pudesse aconselhar. Os preços eram significativamente elevados. Para além disso, porque a cooperativa queria manter o mínimo possível de produtos/mercadorias em armazém, acontecia muitas vezes que se esgotavam mercadorias importantes.

Ambas as cooperativas fracassaram. A primeira cooperativa fornecia todos os serviços possíveis aos seus membros mas as despesas eram demasiado elevadas. Depressa ficou sem dinheiro e teve que se retirar do negócio. A segunda cooperativa tinha custos muito baixos e era muito eficiente. No entanto falhou no que respeita a satisfazer as necessidades dos seus membros que foram obrigados a abastecer-se noutra parte. A cooperativa teve, muito rapidamente, que se retirar do negócio visto que as suas vendas eram muito baixas.

Este exemplo mostra que ambos os princípios: 1) satisfazer as necessidades dos membros e 2) manter os custos o mais baixo possível, são igualmente importantes. Um serviço de abastecimento agrícola não poderá sobreviver a menos que se pratique esses dois princípios. A gerência de uma cooperativa de abastecimento agrícola tem que encontrar o equilíbrio correcto de modo a que as necessidades dos membros sejam cumpridas e os custos controlados.

5.2 Desenvolvimento duma estrutura cooperativa

Em cada cooperativa deve haver uma estrutura montada que garanta que os membros exerçam um controlo eficaz e irrevogável. Tal inclui o direito a:

- elaborar ou modificar os estatutos e regulamentos da cooperativa
- decidir sobre assuntos gerais e de política de negócios
- tomar decisões no que respeita à eleição, nomeação ou exoneração do conselho de administração e do conselho de fiscalização
- aprovar um plano operacional, o orçamento e relatórios financeiros, a orientação geral do negócio e a gestão da cooperativa.

As estruturas organizacionais das cooperativas são em parte determinadas pela lei e em parte pelas próprias cooperativas. A maior parte dos países possui um acto cooperativo ou outra legislação relevante. Tal como já vimos na secção 4.3, não é possível haver um modelo uniforme para todas as cooperativas. Cada cooperativa tem que desenvolver uma estrutura própria que se adequa à sua situação e objectivos específicos. As cooperativas de grande escala necessitam de sistemas organizacionais mais complexos para assegurar que se encontrem representados os interesses de todos os seus membros. Na maioria dos países a lei prescreve um sistema de auditoria externa. Contudo, isto não substitui os mecanismos de controlo interno.

Criação de uma comissão directiva

A constituição de uma cooperativa normalmente inicia-se com a identificação dos dirigentes que representarão o grupo de fundadores. Forma-se, então, uma comissão directiva, que frequentemente coordena vários grupos de trabalho de membros potenciais nomeados para estudar as oportunidades ou para se debruçar sobre vários aspectos organizacionais. A comissão directiva assume uma série de responsabilidades importantes como sejam: determinar a viabilidade inicial da cooperativa, alicerçar a confiança entre os membros potenciais e seleccionar assessores ou pessoas de recurso para o grupo.

Os membros dessa comissão directiva devem ter um bom sentido para o negócio, uma compreensão dos problemas com os quais lidarão e também algum conhecimento sobre organizações cooperativas. Devem ser membros respeitados da comunidade e ser vistos como fontes fidedignas de informação. Muitos dos membros potenciais basearão a

sua decisão para aderir à nova cooperativa na credibilidade da comissão directiva. Espera-se que os membros da comissão directiva sejam compreensivos e articulados ao responder às questões dos membros potenciais e outros detentores de interesses.

Em muitos dos casos, os membros da comissão directiva prosseguirão o seu trabalho na qualidade de membros do conselho de administração interino da cooperativa até que o processo da constituição da cooperativa esteja finalizado.

A assembleia geral dos membros

A assembleia geral dos membros é o órgão supremo da cooperativa, o que significa que a assembleia geral toma todas as decisões de base no que se refere à estrutura e ao funcionamento da cooperativa. Contudo, na fase primária das actividades cooperativas, os membros nem sempre estão numa posição de participar eficazmente no processo de tomada de decisões, devido à falta de conhecimento e de experiência tanto dos membros como dos líderes.

Em tais situações normalmente é recomendável organizar seminários de debate que antecedam a assembleia geral de modo a assegurar que os membros participem activamente nas reuniões e estejam em condições de darem contribuições eficazes e bem informadas. Nestes seminários os membros podem ser informados detalhadamente e discutir os assuntos sobre os quais se têm que tomar decisões na assembleia geral. Num tal seminário também pode ser possível convidar pessoas de recurso, tais como empregados bancários e autoridades locais, responsáveis pela tomada de decisões que se encontram numa posição para analisar assuntos de todos os quadrantes. Desta maneira os membros podem ser informados de forma extensiva ao mesmo tempo em que têm campo para formar as suas próprias opiniões.

O aspecto do género deve receber suficiente atenção de modo que os membros femininos da cooperativa desempenhem um papel adequado na tomada de decisões. As barreiras sociais e culturais podem restringir a participação das mulheres em todas as fases do processo, mas deve-se tomar medidas para assegurar que as suas opiniões e as suas vozes sejam ouvidas e que elas participem activamente na tomada de

decisões importantes ou sejam eleitas para o conselho de administração ou outros cargos.



Figura 11: Controlo da qualidade do leite numa cooperativa de lacticínios (Agriterra)

O conselho de administração

Na primeira assembleia geral (assembleia geral de formação), os membros nomearão o primeiro conselho de gestão ou conselho de administração. O conselho de administração é responsável por dirigir a cooperativa. Deve ser constituído por um mínimo de dois membros a quem se pode pedir para agir em nome da cooperativa, quer conjunta, quer individualmente. É recomendável que actuem conjuntamente de forma a garantir o controlo da gestão. Nos estatutos deve constar se o conselho de administração pode actuar e tomar decisões apenas com a autoridade explícita e com a aprovação dos membros ou se o conselho pode actuar mais independentemente em nome dos membros sem ter de os consultar sobre cada assunto.

Os membros do conselho de administração podem desempenhar as actividades do conselho, como a sua tarefa principal, como tarefa a

tempo inteiro, a *part-time* ou como uma ocupação honorária. Tal depende do tamanho da cooperativa e da quantidade de trabalho a realizar. Em muitas cooperativas as funções podem ser desempenhadas numa base de tempo parcial com talvez um ou dois funcionários pagos para apoiar o conselho. À medida que o negócio se expande e as necessidades dos membros aumentam, será necessário cada vez mais tempo e poderá ser necessário empregar um gerente a tempo inteiro.

O conselho de fiscalização

Enquanto a responsabilidade pelo funcionamento da cooperativa cabe ao conselho de administração, o objectivo do conselho de controlo ou de fiscalização é de exercer o controlo dos membros sobre as decisões feitas pelo conselho de administração. As funções do conselho de fiscalização também devem constar dos estatutos. O conselho de fiscalização deve ser composto por, minimamente, três membros eleitos pela assembleia geral.

O gerente

À medida que as actividades comerciais se expandem, poderá tornar-se necessário recrutar um gerente qualificado, a tempo inteiro. Essa pessoa deve ser um profissional com talento, com experiência e capacidades suficientes para combinar a necessidade de alcançar os objectivos da cooperativa, a longo prazo (os interesses comerciais comuns e a sustentabilidade) com as necessidades dos membros individuais. Nunca é de mais realçar a importância da selecção e nomeação de um gerente adequado para a cooperativa.

Desenvolvimento de uma equipa de direcção

O papel e o nível de envolvimento da equipa de direcção muda no decurso do processo de formação de uma nova cooperativa. Nas primeiras fases de desenvolvimento os dirigentes têm um elevado grau de envolvimento no que respeita à promoção do conceito e à formação da comissão directiva. Uma vez que o gerente é nomeado, o seu papel ganha força na medida em que algumas das responsabilidades que cabiam à comissão directiva são, agora, da competência do gerente. Embora muitas organizações retardem o emprego do gerente até ao mo-

mento em que a cooperativa está completamente operacional e a funcionar pode, por vezes, ser vantajoso empregar um gerente numa fase mais precoce do processo para dar assistência no que se refere ao recrutamento dos membros, garantir os fundos e superintender/inspeccionar as actividades de construção.

A figura 12 mostra o possível resultado deste processo: o organigrama da uma cooperativa.



Figura 12: Um possível organigrama de uma cooperativa

6 Estatutos e regulamentos

É preciso que os resultados das discussões sobre a formação da cooperativa sejam registados por escrito na forma de estatutos e regulamentos da cooperativa. Os estatutos são a interpretação da lei cooperativa no caso dessa cooperativa específica. Os regulamentos são um conjunto de normas operacionais que se encontram baseadas nos estatutos e são necessárias para o bom funcionamento da cooperativa.

Estatutos

Os estatutos regulamentam não apenas a existência da cooperativa mas também a relação directa entre a cooperativa e os seus membros. Os estatutos são a legislação interna na qual se baseiam as relações entre os membros e a cooperativa. Como consequência devem ser o mais detalhado possível. As cooperativas têm a liberdade de elaborar os estatutos respeitantes a todos os aspectos necessários para um bom funcionamento da organização e para alcançar os seus objectivos, sempre que se mantenham dentro dos limites da lei cooperativa, o que pode variar de país para país.

Os movimentos cooperativos, governos ou outras instituições elaboram, geralmente, um conjunto de estatutos-modelo que se podem utilizar e que podem guiar os membros fundadores quanto à formulação dos estatutos para a cooperativa em questão. Contudo, os estatutos-modelo apenas pretendem fornecer linhas directrizes e não devem ser impostos aos membros fundadores. Acontece que, muitas das vezes, as novas cooperativas aceitam os estatutos-modelo sem discutir o seu conteúdo, secção por secção. Tal implica que os membros não compreendem o significado dos estatutos, nem a razão porque são necessários para o caso da sua cooperativa específica. Esta situação pode ser evitada caso haja uma ampla discussão.

Se não se discutirem bem os estatutos pode acontecer que alguns membros criem e imponham as suas próprias regras e que dirijam a cooperativa de acordo com o seu estilo e para seu próprio benefício. Tal provavelmente resultará na insatisfação de alguns membros que se tornarão apáticos quanto ao seu envolvimento na cooperativa. É pos-

sível que nesta fase seja necessário recorrer a pessoas externas de recurso, particularmente se se encontrarem familiarizadas com o processo e os requisitos legais. Um funcionário experiente de uma federação de cooperativas poderá desempenhar um papel útil, aconselhando a nova cooperativa sobre este assunto.

Regulamentos

Os regulamentos são normas operacionais que definem os direitos e as responsabilidades dos membros, dos directores e da gerência. Cabe particularmente aos directores a tarefa de garantir que a cooperativa e os seus membros adiram aos regulamentos.

Os regulamentos desempenham duas funções adicionais. Em primeiro lugar descrevem mais detalhadamente como se dirigirão os assuntos da cooperativa de modo a garantir a não violação das leis. Em segundo lugar, os regulamentos tratam de assuntos que não são mencionados especificamente na lei cooperativa ou nos estatutos, mas que são necessários para fazer com que a cooperativa seja uma organização eficiente e bem estruturada.

Assistência quanto a assuntos legais

O COPAC (ver a lista de Endereços Úteis) compilou uma lista da legislação cooperativa a partir de fontes variadas, que pode ser consultada e utilizada aquando da elaboração de estatutos e regulamentos cooperativos. Também estão incluídas as bases de dados da Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) assim como *websites* governamentais e cooperativas.

7 Finanças

7.1 Características específicas das finanças cooperativas

A necessidade para o financiamento numa cooperativa não difere das necessidades de companhias comerciais, ainda que o papel que é conferido à determinação do sucesso ou fracasso da organização seja diferente. Esta diferença advém, parcialmente, do facto que as cooperativas representam organizações centradas nas pessoas enquanto que as companhias comerciais se centram no capital.



Figura 13: Formação em pecuária moderna para membros de uma cooperativa de lacticínios (AEC)

Os membros das cooperativas são frequentemente referidos como participantes/accionistas. O seu passivo ou está ligado ao capital accionário com o qual contribuíram ou é ainda mais limitado – ao valor de

apenas uma ou duas participações (ver, também, o quadro 1). O capital social (capital em acções ou património ou participação accionista), também conhecido como capital de propriedade, deve estar regulamentado nos estatutos. Por exemplo, pode constar dos estatutos que o capital social pode ser pago em prestações (quotas) em vez de ser pago por inteiro, de uma única vez. No entanto deve ser fixada uma soma ou percentagem mínima.

Os estatutos também devem estabelecer disposições em relação a quaisquer reservas estatutárias, requeridas por lei assim como quaisquer outras reservas julgadas necessárias, como seja um fundo de reserva para voluntários.

O excedente ganho pela empresa pode ser dividido entre investimentos e dividendos, tal como se passa no caso de uma companhia comercial. Contudo, é normalmente distribuído de três maneiras:

- uma parte destina-se aos membros e é um tipo de juros pagos na base do capital que investiram na cooperativa.
- uma parte é paga na forma de um bónus ou de um abatimento e serve para reembolsar os membros de acordo com o volume do comércio por eles efectuado na cooperativa.
- uma parte é retida na forma de capital institucional para substituir o capital obtido através de empréstimo destinado a financiar o crescimento e desenvolvimento da organização.

A distribuição do excedente líquido tem que ser decidida pela assembleia geral.

7.2 Fontes de capital

O capital que é necessário para o desenvolvimento e crescimento dum cooperativa pode provir de três fontes:

- dos próprios membros
- dos excedentes líquidos gerados pela cooperativa
- de finanças externas como sejam empréstimos de bancos

A melhor fonte de financiamento de uma cooperativa provém dos membros. Quanto mais financiamento os membros providenciam, tanto menor será a quantidade que a cooperativa necessitará de pedir emprestado a outras fontes.

De uma maneira geral as cooperativas vendem as participações ordinárias e preferenciais aos membros, como forma de aumentar o seu capital. As participações ordinárias encontram-se, normalmente, “amarradas” aos direitos de voto. As participações preferenciais também podem ser vendidas a membros e investidores externos. Embora os proprietários das participações preferenciais não tenham direito de voto, estes valores veiculam menos riscos que as participações ordinárias. Membros da comunidade na qual a cooperativa se localizará podem comprar participações preferenciais para manter a cooperativa como negócio local.

O capital gerado através da retenção do excedente ganho, que também é designado como lucro de apropriação, representa um compromisso por parte dos membros que de outra maneira teriam tido essa porção do excedente repartido por eles. A esse capital é chamado o capital institucional e não custa nenhum juro à cooperativa.

Não obstante, a participação no financiamento da cooperativa não deve restringir-se a contribuições em participações e a pagamentos para a reserva. Pode-se induzir os membros a fazerem contribuições mais elevadas, conducentes ao financiamento da cooperativa, quando tal é visto como sendo para seu benefício. Um exemplo pode ser o pagamento que se lhes efectua numa forma de dividendo sobre o dinheiro dos membros, que vai para além dos requisitos estatutários.

Caso 8: Participação tanto de grandes como de pequenos agricultores

Os membros pertencentes às organizações cooperativas na **Zâmbia** são, na sua grande maioria, pequenos produtores agrícolas. Dados os seus meios económicos limitados, a mobilização do capital de participações dos membros tem sido insuficiente. Como resultado, a base económica das cooperativas rurais é muito fraca e as perspectivas destas cooperativas são muito débeis.

Visando o desenvolvimento de cooperativas fortes é desejável que os agricultores cujas explorações agrícolas se situam dentro de um vasto leque de dimensões em várias fases de desenvolvimento, trabalhem conjuntamente, dentro da mesma organização. Caso os grandes agricultores participem inteiramente, será possível dispor de uma melhor gerência e de perspectivas de financiamento. É evidente que a coerência social constitui uma pré-condição, pois caso as condições de trabalho sejam polarizadas ou feudais a cooperação será difícil.



Figura 14: Armazenamento de sementes de arroz numa cooperativa de aprovisionamento de insumos agrícolas

O crédito a longo prazo constitui uma maneira normal de se adquirir parte do dinheiro para financiar o terreno, os edifícios e o equipamento. O período de empréstimo fixo sobre o activo depende de uma série de factores mas está relacionado, geralmente, com a duração projectada das infra-estruturas. A comissão directiva deve investigar várias fontes de empréstimos a longo prazo e recomendar a fonte que pode proporcionar o financiamento mais adequado para a cooperativa proposta.

Numa publicação da FAO (ver: *Leitura Recomendada: FAO, 2004*) os autores descrevem uma série de maneiras e estratégias inovadoras para aumentar o capital, p.ex. através de pagamentos deferidos. Algumas das abordagens inovadoras visando um financiamento cooperativo que têm sido usadas com bons resultados nos países ocidentais também podem ser aplicadas no Sul.

8 Constrangimentos potenciais

O tempo e o trabalho/energia gastos em iniciar uma nova cooperativa são consideráveis. Tal como todas as organizações novas, encontram-se vulneráveis nos seus anos de formação. Evitar os constrangimentos que outros já experimentaram, ajuda a incrementar a possibilidade de sucesso. Mais adiante mencionamos alguns desses constrangimentos potenciais e apresentamos recomendações para os prevenir.

➤ *Falta de objectivos claramente identificados e de uma estratégia*

Uma nova cooperativa não deve ser constituída apenas pela simples razão que se deve criar uma cooperativa. Os membros-utilizadores potenciais têm que identificar e formular uma visão clara, objectivos e metas do empreendimento, o que engloba uma estratégia aprovada para alcançar estas metas.

➤ *Planeamento inadequado*

Para se alcançarem as metas definidas e os objectivos da cooperativa é importante que se elaborem planos detalhados. Para tal muitas vezes é necessário efectuarem-se sondagens aprofundadas (utilizando métodos de questionários e levantamentos das explorações agrícolas) sobre as necessidades dos potenciais membros-utilizadores, acopladas com estudos de viabilidade da empresa. Deve-se suspender o processo organizacional caso não exista um interesse suficiente da parte dos potenciais membros-utilizadores ou caso a criação da empresa não se apresente economicamente sólida ou seja demasiado arriscada.

➤ *Fracasso quanto ao uso de assessores experientes*

A maioria das pessoas que estão interessadas em criar uma cooperativa não possui experiência quanto à constituição de uma empresa cooperativa. Com a utilização de pessoas de recurso, com experiência no desenvolvimento cooperativo, pode-se poupar muito tempo e despesas.

➤ *Falta de liderança*

Fazer-se uso dos serviços de pessoas de recurso experientes não pode substituir a liderança por parte do grupo organizador. As decisões devem vir do grupo de potenciais membros-utilizadores e dos seus dirigentes nomeados. Nunca se deve envolver pessoas de recurso, na tomada de decisões.

➤ *Falta de empenho por parte dos membros*

Para ser bem sucedida, a nova cooperativa deve contar com um vasto apoio por parte dos potenciais membros-utilizadores. O apoio de prestamistas, advogados, contabilistas, especialistas em cooperativas e de alguns dirigentes só por si não garantirá o sucesso da cooperativa.

➤ *Falta de uma gestão competente*

A maior parte dos membros da cooperativa encontra-se ocupada operando e gerindo as suas explorações agrícolas e não tem experiência quanto à gestão cooperativa. Pode-se empregar os serviços de gerentes experientes e qualificados de modo a aumentar as possibilidades de sucesso do empreendimento.

➤ *Fracasso para identificar e minimizar os riscos*

Pode-se reduzir os riscos envolvidos na criação de uma nova empresa caso os mesmos sejam identificados no início do processo organizacional. Um estudo cuidadoso da competição, regulamentos governamentais, tendências, assuntos ambientais e práticas alternativas ajuda a reduzir os riscos.

Caso 9: Fracasso na identificação e minimização de mudanças repentinas no mercado

O fracasso quanto à identificação e minimização de riscos pode levar à falência de uma cooperativa bem sucedida. Tal pode ser evidenciado através do exemplo de uma cooperativa de lacticínios na região central do **Quénia**, que não estava preparada para enfrentar mudanças repentinas no mercado. Esta cooperativa foi constituída em 1982 com o objectivo de prosseguir com as actividades de comercialização dos intermediários que, até então, se haviam aproveitado grandemente destas actividades.

Os membros seguiram todos os passos necessários para iniciar a cooperativa. Com a assistência de um funcionário regional para as cooperativas, a iniciativa foi preparada pelos dirigentes, que contaram com o acordo dos membros. Exploraram-se as alternativas existentes, chegando-se à conclusão que a formação de uma cooperativa constituía a opção mais viável. Esboçou-se um orçamento e criou-se uma comissão directiva. Esta comissão directiva explorou a viabilidade da cooperativa. Em seguida, com a assistência do Ministério das Cooperativas chegou-se a uma decisão sobre uma concepção institucional. O empenho por parte dos membros foi garantido através de uma quota de comprometimento. Depois disso, os membros elegeram os funcionários para administrar a cooperativa. Por último, garantiu-se um empréstimo bancário para financiar os custos de arranque, tais como sejam a compra de veículos de transporte para fazer a distribuição do leite aos clientes e a constituição dum secretariado.

Este vasto programa de planeamento preparou o caminho para 14 anos de operação bem sucedida. Contudo, uma mudança de política, a liberalização do mercado de lacticínios, levou a um súbito colapso do principal cliente das cooperativas, uma grande fábrica cooperativa de processamento do leite. A incapacidade da cooperativa de lacticínios para garantir mercados alternativos fiáveis travou o empenho dos membros, levando, conseqüentemente, ao encerramento da cooperativa, após 16 anos de funcionamento.

A gerência da cooperativa não estava preparada para se adaptar atempadamente à nova situação de mercado e a liderança não era suficientemente forte para reter o empenho dos membros, necessário para sobreviver a incerteza daí decorrente. Esta incerteza podia ter sido evitada, caso o risco de liberalização de mercado tivesse sido identificado mais cedo e se tivesse elaborado um plano estratégico para poder lidar com a mudança de política. Este exemplo realça a importância dum planeamento contínuo de modo a possibilitar a adaptação a um ambiente económico variável.

➤ *Pressupostos fracos*

Muitas das vezes os membros-utilizadores potenciais e os dirigentes da cooperativa sobrestimam o volume potencial das transações (negócio) e subestimam os custos operacionais. A antecipação do êxito antecipado de negócios que terminam em fracasso, coloca os organizadores num caminho errado. O mais sensato é temperar os pressupostos sólidos de negócios com uma dose de pessimismo.

➤ *Falta de financiamento*

Muitos dos novos empreendimentos/negócios encontram-se sub-financiados. A causa reside em deficiências nas operações de arran-

que, competição, fracasso em cumprir com os regulamentos e demoras. O primeiro mês das operações do negócio e até os primeiros anos podem não ser lucrativos, de modo que é importante contar-se com um financiamento adequado para se sobreviver este período.

➤ *Comunicação inadequada*

Durante os primeiros tempos da cooperativa é essencial manter os membros, os fornecedores e os financiadores informados. A falta de informação, ou de informação correcta e uma transparência insuficiente criam apatia ou suspeita. A direcção e a gestão devem decidir a quem (e como) as comunicações se dirigem.

9 Constituição de uma cooperativa

A segunda parte deste manual fornece linhas de orientação gerais para a constituição de uma cooperativa agrícola. Visto que existem muitos tipos diferentes de cooperativas, não é possível fornecer “receitas” estandardizadas de como iniciar uma cooperativa. Para além disso, o pano de fundo económico, cultural e jurídico pode variar consideravelmente em cada situação, requerendo, desse modo, uma abordagem e soluções específicas.

Trajecto crítico de decisões

A formação de uma cooperativa agrícola gerida pelos membros é um processo complicado no qual se encontram envolvidos muitos actores ou detentores de interesses. Em primeiro lugar é necessário discutir e estabelecer os objectivos, a estrutura e instalação da empresa cooperativa. A melhor maneira de proceder é empreender uma preparação sistemática, passo-a-passo, antes que o grupo chegue à sua decisão final para iniciar, efectivamente, o negócio. Estes passos ou etapas formam um tipo de “trajecto crítico” que se deve seguir antes dos membros tomarem a decisão final. Há muitas questões que surgem e que devem ser respondidas. Em conjunto, estas etapas representam a fase mais crítica para a determinação do sucesso ou fracasso da iniciativa, tal como será discutido seguidamente, em mais pormenor.

Boa preparação: essencial mas complexa e morosa

As cooperativas assemelham-se, em muitos aspectos, a outros negócios. Têm infra-estruturas físicas similares, as funções desempenhadas também se assemelham e devem seguir práticas sólidas de negócio. Neste aspecto os trabalhos de preparação são os mesmos que para qualquer outro tipo de empresa activa no mercado. Contudo, no que se refere à organização, uma cooperativa apresenta aspectos distintamente diferentes e o seu arranque é mais complexo.

Como já referimos na secção 2.2, as cooperativas diferem de outros negócios/empreendimentos agrícolas principalmente quanto aos seus objectivos (as cooperativas beneficiam os membros), propriedade e

controlo pelos membros e quanto à distribuição de benefícios/lucros aos utilizadores e membros. Por isso, os futuros membros têm que desenvolver e concordar conjuntamente com a ideia e os planos para constituir uma cooperativa. Iniciar uma cooperativa é, pois, um processo interactivo de aprendizagem dos iniciadores e de outros detentores de interesse, o que inclui os membros-agricultores potenciais, os dirigentes fundadores, os membros da comunidade, prestamistas/credores e fornecedores ou clientes. É necessário que um certo número de membros-proprietários concordem em participar antes do negócio cooperativo ter início.

A complexidade envolve um trabalho visando um acordo quanto à visão, missão e viabilidade da cooperativa agrícola proposta. Para tal é absolutamente necessário que exista um elevado nível de confiança, desde o início, nos dirigentes e assessores fundadores e também entre os membros potenciais. Sem isso é difícil garantir o empenho por parte dos membros, necessário para financiar e apoiar a cooperativa uma vez que a mesma esteja a funcionar.



Figura 15: Quando a cooperativa está constituída, todos os participantes podem estar orgulhosos das suas conquistas.

É essencial, ainda que complicado, angariar fundos suficientes que sirvam como capital institucional e de trabalho. O envolvimento de dirigentes agrícolas, assessores e outros profissionais, assim como a obtenção de apoio institucional externo, pode facilitar o processo. Desta maneira podem-se evitar potenciais constrangimentos. A utilização de assessores e/ou consultores durante o processo é essencial para compensar a falta de experiência. Estas pessoas podem ajudar a resolver assuntos complicados que podem manifestar-se durante o processo de tomada de decisões. Podem fornecer apoio quanto a estudos e em relação a assuntos comerciais, técnicos, organizacionais e jurídicos. Os assessores devem ser cuidadosamente seleccionados na base do seu conhecimento profissional, experiência e fidedignidade. Todo este processo pode levar bastante tempo. Normalmente tal implica a organização de muitas reuniões, quer formais, quer informais e também envolve muito trabalho para a coordenação de um grande grupo de indivíduos e de organizações. Para tal os líderes devem demonstrar que possuem uma combinação de perícia, entusiasmo, praticabilidade, dedicação e determinação para levar a cabo o projecto.

Oito etapas conducentes a um desenvolvimento cooperativo

Não existe um conjunto de regras fixas para se formar uma cooperativa nem existe uma lista exaustiva de etapas para todas as situações. Partindo desse princípio, apresentamos oito etapas preliminares que constituem a base comum para a formação de novas cooperativas, o que também abrange as actividades a ser empreendidas e por quem. O objectivo final, que é iniciar uma cooperativa, apenas pode ser alcançado quando estas etapas preliminares, ou sub-objectivos, forem cumpridos. Nesta abordagem, seguimos, em grande medida, a sequência apresentada em Cornell, 2001 (Ver Leitura Recomendada).

Esta sequência de acontecimentos, actividades e tarefas encontra-se sumariada no apêndice 1 e na figura 16.

O grupo deve:

- 1 desenvolver a ideia de uma iniciativa económica conjunta após se ter concordado que existe um problema comum a ser solucionado ou uma oportunidade promissora
- 2 edificar um consenso para a empresa, interessando membros potenciais
- 3 identificar dirigentes potenciais, seleccionar uma comissão directiva e preparar um plano de trabalho e dividir tarefas
- 4 conduzir um estudo de viabilidade e um recenseamento/levantamento dos membros
- 5 realizar uma estrutura institucional e atingir um nível de confiança adequado entre os membros potenciais
- 6 assegurar o empenho por parte dos membros quanto a um plano de empresa detalhado
- 7 assegurar o empenho por parte de outros detentores de interesse chave
- 8 reunir o pessoal e os capitais/activos de modo a se iniciar a empresa cooperativa.

Estas oito etapas devem ser consideradas como um processo iterativo. Embora as actividades associadas com cada etapa devam ser completadas antes de se passar à fase seguinte, muitas das vezes é aconselhável recuar para a etapa antecedente quando há nova informação que veio à luz. Talvez seja necessário rever as decisões preliminares, tomadas anteriormente e repetir parcialmente o processo, com base em novos factos. Antes de se iniciar o processo o grupo necessita de concordar com os critérios que constituem uma luz verde em cada uma das etapas, fazendo possível, desse modo, passar para a etapa seguinte. De igual modo é necessário ser claro sobre quais são os outros critérios que podem constituir uma luz vermelha, o que significa que se está na altura de abandonar o processo e explorar outras opções.

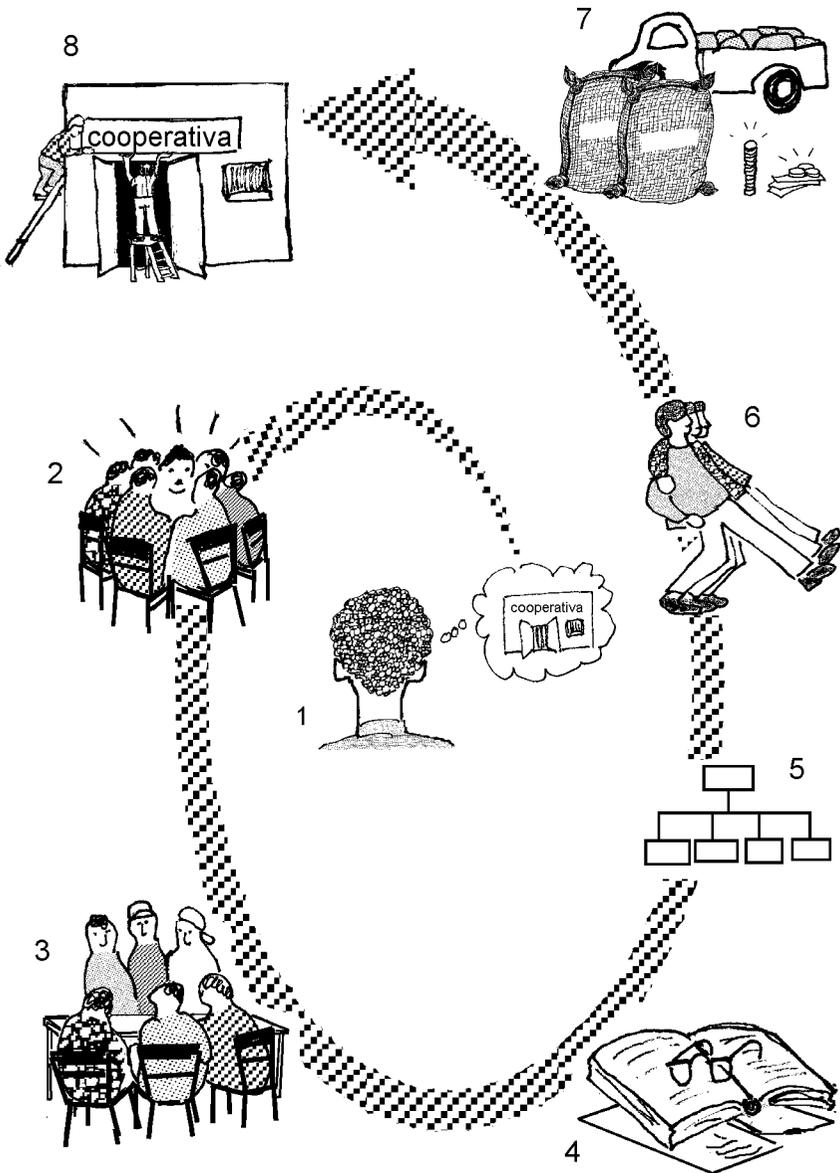
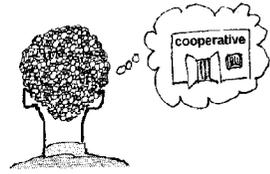


Figura 16: As oito etapas preparatórias para a constituição de uma cooperativa

Etapa 1: Desenvolvimento da iniciativa

A primeira etapa, de desenvolvimento da iniciativa, é de elaborar ideias através da recolha de informação, clarificação da necessidade e dos objectivos duma cooperativa



e reunir um grupo nuclear empenhado na ideia. Normalmente este grupo nuclear é composto de indivíduos que compartilhem um problema comum; tal também pode ser apercebido como oportunidade de negócio. Discutiui-se o problema e as soluções possíveis e decidiu-se desenvolver uma iniciativa económica conjunta. Neste caso há um dos indivíduos (ou mais) que tomam a direcção do processo e agem como iniciadores.

Antes de se elaborar planos detalhados, o grupo nuclear necessita de definir e chegar a um consenso sobre a acção, natureza, circunstâncias precisas e antecedentes do problema. O grupo nuclear também tem que definir a actividade económica proposta e discutir se uma organização cooperativa constitui ou não a melhor abordagem. A seguir deve-se considerar explorar-se a viabilidade da iniciativa económica.

Nesta fase é necessário definir e responder a uma série de questões cruciais:

- Qual será a natureza da empresa cooperativa?
- Quais os benefícios que a cooperativa trará para os seus membros?
- Quais os mercados em que operará; qual será a sua posição dentro desses mercados; qual será o raio de acção das suas actividades?
- Quem serão os seus membros; quantos serão e que tipo de relacionamento terão com a sua cooperativa?
- Qual será a posição que a cooperativa manterá nas mentes dos seus membros, clientes e dos outros detentores de interesse/partes interessadas ?
- Como é que será dirigida e gerida e como é que os membros participarão nestes processos?
- Como é que as actividades da cooperativa serão financiadas?

- Quais as abordagens, métodos e sistemas de trabalho que serão usados? Qual a tecnologia a ser usada?

Deve-se prestar muita atenção à motivação económica para se formar uma cooperativa. A comparação dos níveis de lucros ou benefícios previstos com os custos previstos requer uma análise detalhada sobre o desempenho do negócio previsto.

Assim que o grupo concorda com o raio de acção e natureza do negócio e estudou os custos e benefícios/lucros da empresa, o processo pode passar para a etapa seguinte: construção dum consenso entre os detentores de interesses chave sobre a abordagem cooperativa.

Na caixa infra é apresentado um sumário das actividades principais que tomam lugar durante esta primeira etapa.

Etapa 1: Desenvolvimento da iniciativa

Actores envolvidos: grupo nuclear, membros potenciais, assessores/consultores

- Realizar as iniciativas e ideias propostas
- Reunir o grupo nuclear empenhado
- Definir questões críticas
- Discutir as cooperativas como uma das várias opções
- Recolher informação
- Explorar os mercados relevantes y necessidades económicas
- Discutir o raio de acção e natureza do problema
- Estudar os aspectos económicos e sociais do problema

Etapa 2: Construção de consenso

Depois de explorar e estabelecer a natureza, raio de acção e viabilidade do negócio numa série de reuniões iniciais, o grupo nuclear prepara-se para apresentar a ideia a membros potenciais, numa reunião pública. Os trabalhos preparatórios meticulosos abarcam um inventário detalhado das oportunidades e riscos do empreendimento e de alternativas institucionais possíveis. Também se podem considerar outras opções legais e institucionais, como sejam montar um negócio, companhia, associação ou sociedade.



Nesta fase o grupo deve responder a várias questões relevantes:

- A constituição duma cooperativa irá criar a estrutura organizacional correcta para solucionar o problema do grupo?
- Como é que uma cooperativa abordará o problema identificado ou dimensionará uma oportunidade potencial?
- Como é que se pode comparar as forças e fraquezas duma cooperativa com as de outras alternativas existentes?

A discussão deverá iniciar-se com uma análise/recapitulação do que as cooperativas podem e não podem realizar. De um modo geral, a constituição duma cooperativa não pode corrigir desequilíbrios na oferta e procura globais. Por exemplo, ao se criar uma nova cooperativa de produção isso não melhorará os preços recebidos pelos produtos, caso haja um excedente desses mesmos produtos. Contudo, se os agricultores que estão a constituir a cooperativa dispuserem de um produto exclusivo que lhes permita capturar um mercado

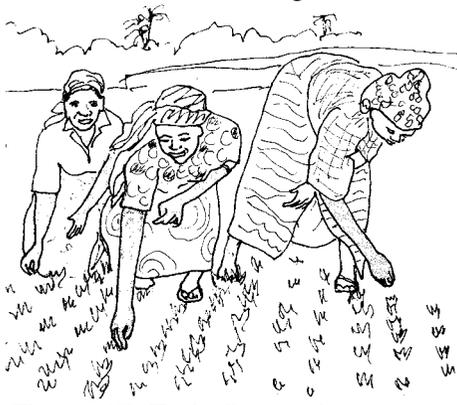


Figura 17: Trabalho conjunto numa cooperativa agrícola

de nicho particular e vantajoso, a solução pode residir em criar uma nova cooperativa.

Também têm que ser considerados outros factores, como seja a probabilidade de conflitos entre os membros. Assim, é importante analisar, primeiramente, como é que o problema poderá ser solucionado, de um modo mais eficaz, se por uma cooperativa ou por uma empresa privada ou de qualquer outra maneira. Ver o texto que apresentamos seguidamente na caixa, para uma ilustração do que foi explanado anteriormente.

Caso 10: Cooperativas de maquinaria: fonte de conflitos

Na **Europa Ocidental** as cooperativas de maquinaria foram criadas para organizar a utilização conjunta de maquinaria e de alfaias agrícolas como reacção à rápida mecanização e intensificação de capital dentro do sector agrícola que tomou lugar no início do século vinte.

Não obstante, a abordagem cooperativa a este problema não foi muito bem sucedida devido aos muitos conflitos que surgiram entre os membros que necessitavam da maquinaria ao mesmo tempo. Os serviços de maquinaria fornecidos em base de contratos privados mostraram ser uma solução muito melhor para a preparação da terra e as operações de colheita. Também foram extensamente estabelecidos acordos informais entre vizinhos ou membros familiares. Estabeleceram-se acordos claros entre vários agricultores vizinhos sobre o uso de maquinaria. Muitas das vezes isto funcionou melhor e constituiu, também, a melhor maneira de evitar conflitos.

Reunião pública

Uma vez que o grupo nuclear se encontra convencido que uma cooperativa é a melhor forma organizacional para se realizar os seus objectivos, organiza uma reunião pública para determinar se existe apoio suficiente para a constituição duma cooperativa. O grupo nuclear apresentará os seus resultados preliminares: a percepção da necessidade comum, porque é que uma cooperativa irá satisfazer esta necessidade e quais são os benefícios e limitações de uma cooperativa. O objectivo desta reunião é a construção de um consenso sobre a iniciativa económica duma cooperativa. A chave reside no facto de existirem suficientes indivíduos e organizações dispostos a juntar-se e a apoiar a cooperativa na qualidade de membros activos ou partidários externos para além dos membros do grupo nuclear.

A cooperativa deve ser constituída e registada em conformidade com as provisões da legislação nacional: ver secção 4.3. Assim, iniciar o trabalho também implica compreender o quadro legislativo no que respeita às cooperativas. Este processo envolve trabalho de extensão, informação e actividades de formação/capacitação.

A criação de uma cooperativa está sempre baseada na necessidade geral dos seus membros. Por isso necessita-se de clareza sobre que tipo de cooperativa está a ser formada. Tal influenciará, de forma crítica, quem se pode tornar membro, a elegibilidade de filiação e como a cooperativa irá funcionar.

Nessa reunião pública tem que haver muito tempo para discussão para que, dessa maneira, cada pessoa que quiser possa expressar as suas ideias/pontos de vista e colocar questões. Deve-se prestar atenção às opiniões das mulheres e dever-se-á discutir adequadamente o seu papel potencial como membros activos e líderes potenciais da cooperativa. Também é útil poder contar com uma boa moderação da discussão, por exemplo por um profissional não pertencendo à cooperativa, instrumentos de visualização (mapas, tabelas e gráficos). O que é essencial, acima de tudo, é escutar com atenção. Tal deve resultar numa apreciação bastante boa das diferenças e semelhanças em percepção existente entre os membros potenciais e ajudar a identificar pessoas-chave na cooperativa. Desta reunião devem ser feitas actas. Deve-se escrever todas as questões, pontos de vista e acordos e distribuir estas actas aos participantes depois para acordo.

Uma vez que os membros concordam com as propostas, deve-se criar um orçamento para financiar as actividades iniciais.

Etapa 2: Construção de consenso

Actores envolvidos: grupo nuclear, membros potenciais, membros da comunidade

- Discutir dentro do grupo nuclear se uma nova cooperativa pode tratar adequadamente os problemas e as oportunidades identificadas
- Estudar alternativas organizacionais
- Realizar reuniões no início visando estudar o raio de acção e a natureza duma solução cooperativa
- Propor uma abordagem cooperativa na reunião pública
- Caso haja um interesse suficiente entre os membros potenciais, criar um orçamento inicial.

Etapa 3: Criação de uma comissão directiva



A etapa seguinte quanto ao início da cooperativa é a formação de uma comissão directiva. A composição e as qualificações dos membros da comissão devem ser cuidadosamente ponderadas. A comissão directiva assumirá uma série de responsabilidades importantes como sejam selecção dos assessores, determinação da viabilidade inicial duma cooperativa e cimentar a confiança entre os membros potenciais.

Os membros da comissão directiva deverão estar disponíveis para acompanhar o projecto até ao seu final. As pessoas que ponderam tornar-se membros de uma tal comissão devem estar conscientes que será necessário bastante tempo, energia e empenho. Devem ter uma atitude não egoísta e, na maioria dos casos, não ter expectativas de compensação financeira imediata para o trabalho realizado, que será muito. Os membros da comissão devem ser agricultores representativos da área e em conjunto formar um perfil transversal demográfico da filiação potencial.

Os membros da comissão directiva devem possuir um bom sentido de negócio, uma compreensão dos problemas a ser tratados assim como um conhecimento das organizações cooperativas. Devem ser membros respeitados da comunidade e vistos como fontes de informação críveis e fidedignas. Em muitos casos continuarão a trabalhar no conselho de direcção interino da cooperativa. Muitos dos potenciais membros basearão a sua decisão de se juntar à nova cooperativa na credibilidade da comissão directiva.

Será praticamente impossível para cada membro potencial examinar cuidadosamente todas as ramificações da tarefa de organizar uma cooperativa. Esta responsabilidade cabe à comissão directiva. Parte-se do princípio que os membros da comissão directiva são responsáveis e articulados no que respeita a responder a questões colocadas pelos membros potenciais ou outros participantes.

Quando se procede à nomeação da comissão directiva em reunião pública, serão então definidas as tarefas a ser realizadas nas etapas seguintes, como por exemplo, estudos e a concepção institucional. Formar-se-ão grupos de trabalho, integrando membros potenciais para empreender ou fazer o seguimento destes encargos. A coordenação será facilitada caso houver uma descrição detalhada das tarefas destes grupos de trabalho. Quando o calendário das tarefas estiver elaborado e aprovado, o grupo poderá passar à fase seguinte de desenvolvimento.

Na terceira etapa do desenvolvimento cooperativo já foram respondidas as questões básicas, como sejam: há necessidade duma cooperativa? Será que uma nova cooperativa constitui a opção mais desejável? Nesta etapa a comissão directiva dedica-se a cimentar a confiança entre os membros potenciais. Esta confiança será essencial para a edificação dos fundamentos para assegurar o empenho dos membros para aderirem e apoiarem a cooperativa. Os membros da comissão directiva tornam-se os defensores iniciais a favor da cooperativa proposta.

Embora o recrutamento dos membros apareça listado como a sexta etapa dentro do processo da formação/constituição duma cooperativa, é necessário começar com a edificação dos alicerces de trabalho para a filiação logo aquando da primeira reunião da comissão directiva. Muitas cooperativas durante o processo da sua constituição realizam várias reuniões para membros potenciais, procedem ao levantamento dos membros, realizam estudos sobre eles, enviam-lhes, regularmente, por correio electrónico, actualizações e colectam os pagamentos iniciais das quotas de filiação. Todas estas actividades fornecem uma boa indicação do nível de interesse e o empenho para com a cooperativa.

Etapa 3: Criação duma comissão directiva

Actores envolvidos: grupo nuclear, membros potenciais, assessores/consultores, prestamistas

- Identificar liderança
- Formar uma comissão directiva
- Instalar grupos de trabalho
- Aprovar calendários e tarefas
- Destinar/distribuir tarefas aos membros potenciais para as etapas subseqüentes
- Cimentar a confiança entre os membros potenciais.

Etapa 4: Estudo de viabilidade e levantamento dos membros

Nesta altura, o grupo encabeçado pela comissão directiva terá que elaborar os detalhes das operações propostas para cooperativa. Geralmente é necessário realizar-se um estudo de viabilidade pormenorizado e um levantamento dos membros de modo a determinar se a cooperativa proposta se pode tornar numa empresa viável.



O objectivo do estudo de viabilidade é de examinar as oportunidades críticas e os obstáculos que podem facilitar ou impedir a formação duma empresa, assim como considerar outros factores que ajudam a determinar a sua viabilidade.

Entre os assuntos/tópicos críticos, podemos citar:

- procura dos produtos a ser comercializados
- mercado potencial e desafios
- infra-estrutura e logística
- custos operacionais
- disponibilidade de financiamento.

Outros tópicos relevantes a serem tratados são:

- É necessário haver um volume máximo de negócio para que a cooperativa possa ser lucrativa?
- Existe um grau crítico de participação necessário para servir uma área específica?
- Há um número suficiente de membros potenciais dispostos a juntar-se e a apoiar a organização?
- Quais são os benefícios que os membros podem esperar receber?
- O que é que é necessário para atrair um volume suficiente de negócio por parte dos membros?

- Existem dirigentes qualificados, em número suficiente, dispostos a desenvolver e a dirigir a cooperativa?
- Pode-se chegar a um equilíbrio entre as necessidades dos membros e a rentabilidade da cooperativa?
- O grupo é capaz de fazer decisões?



Figura 18: As iniciativas locais dos agricultores podem revelar oportunidades de cooperação (ICRA)

A comissão também deve determinar se existem oportunidades para trabalhar com as cooperativas já existentes. Isto pode ajudar a evitar a duplicação de esforços ou a edificação de uma capacidade excessiva, dispendiosa, sendo a melhor abordagem o aumento da utilização da capacidade já existente. Alianças ou empreendimentos/consórcios conjuntos com outras cooperativas pode constituir uma boa alternativa económica para os membros potenciais. Isto será, de longe, preferível a operações ou investimentos dispendiosos em fábricas, equipamento

ou activos já existentes. Também se deve tomar em consideração experiências, sucessos e fracassos prévios com cooperativas similares na região.

Um levantamento dos futuros membros constitui uma actividade útil para ajudar a determinar a viabilidade e a alicerçar a confiança. Este estudo pode ajudar a medir a boa-vontade dos membros potenciais para aderirem e apoiarem a cooperativa.

Caso 11: Planeamento inadequado e pressupostos incorrectos

A importância de um planeamento que antecede a criação duma cooperativa é ilustrado através do exemplo de uma cooperativa agrícola de arroz no **Gana**. O objectivo desta cooperativa não podia ser mais ideal (ista): combater a pobreza rural através da acção colectiva. Com o aumento da área plantada com arroz e aumentando a produtividade através da introdução de técnicas agrícolas melhoradas, os membros esperavam incrementar as suas receitas. As iniciativas conjuntas, visando a comercialização, conduziram a melhores preços para os seus produtos.

Contudo, a situação que os agricultores do Gana enfrentam está longe de ser ideal. A terra está fragmentada, os solos têm uma baixa fertilidade e a maioria dos agricultores não têm acesso a crédito agrícola e, deste modo, carecem do conhecimento técnico e dos meios para adoptarem métodos agrícolas melhorados.

Para ultrapassar estas barreiras, os agricultores começaram a cooperativa supramencionada, iniciando-a com cinco agricultores trabalhando num sistema de *nobua*. Trata-se dum sistema local no qual os produtores trabalham conjuntamente cultivando talhões individuais por turnos. Esta congregação de esforços permitiu aos agricultores adoptarem métodos modernos de produção.

Infelizmente, a falta inicial de conhecimento técnico das práticas agrícolas modernas limitou os ganhos da cooperativa. Os trabalhadores não viram o aumento de produção esperado ou o aumento correspondente em receitas.

Como reacção a esta contrariedade, a cooperativa obteve ajuda exterior para capacitar os agricultores em agricultura moderna e em métodos de agroprocessamento, comercialização e as responsabilidades administrativas inerentes. Esta formação aumentou a produtividade, mas não preparou os agricultores para o aumento de custos associados com as novas técnicas de produção, nem para o risco de seca e períodos de baixa procura. Estas desilusões causaram uma desconfiança entre os membros e a reacção de muitos deles foi a ameaça de se retirarem da cooperativa.

Um planeamento não adequado, ameaçou, pois, a sustentabilidade da cooperativa. A cooperativa obteve ajuda externa destinada à formação dos agricultores, mas esta formação teria servido melhor os agricultores, caso tivesse tido lugar antes da cooperativa estar a funcionar. Factores externos como sejam o clima e o mercado de arroz deveriam ter sido tomados em consideração nos estudos de viabilidade iniciais, criando, desta maneira, expectativas mais realistas dos custos de produção e dos benefícios esperados.

Por meio de entrevistas e inquéritos pode-se obter informação útil respeitante às características dos membros potenciais e dos seus desejos/expectativas:

- localização dos futuros membros
- tamanho e tipos de explorações agrícolas
- área cultivada com várias culturas ou número de gado e necessidade de serviços
- disposição e possibilidade para investir num negócio cooperativo
- disposição para patrocinar o negócio cooperativo proposto
- disposição para aceitar as regras e responsabilidades de filiação propostas
- atitudes gerais em relação a um negócio cooperativo.

Também tem que ser decidido se os membros terão ou não a obrigação para fazer todos os seus negócios, na área relevante, com a cooperativa. Caso assim não seja, os membros estarão livres para também fazer negócios com particulares/privados ou com concorrentes de outras cooperativas, o que pode diminuir o volume de vendas da cooperativa e levar a margens de lucro mais baixas. Também se deveria investigar o impacto potencial das operações propostas da cooperativa sobre os seus membros.

A comissão directiva ou bem conduz ela mesma o estudo de viabilidade e um levantamento dos membros ou emprega os serviços dum consultor. Em alguns casos, os governos, instituições locais ou doadores estrangeiros podem providenciar assistência financeira ou técnica. Os pagamentos iniciais pelos membros potenciais da cooperativa também podem cobrir parte dos custos.

A maior parte das tentativas para organizar associações voluntárias que envolvem muitos indivíduos requerem algum tipo de apoio exter-

no. Este apoio pode vir de indivíduos ou organizações que não têm interesse financeiro directo na nova cooperativa mas que apoiam os objectivos do grupo. Outras organizações similares, como sejam federações de cooperativas, também podem desempenhar um papel preponderante nesta fase. As organizações profissionais de agricultores também podem apoiar as novas cooperativas na sua fase inicial, ao facilitar reuniões das comissões directivas, apoiando o grupo a encontrar recursos ou financiamento e actuando como um catalisador para prosseguir as oportunidades potenciais. Através dessas organizações também se pode obter ajuda especializada em assuntos jurídicos e financeiros.

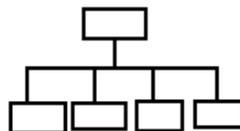
Etapa 4: Estudo de viabilidade e levantamento dos membros

Actores envolvidos: grupo nuclear, membros potenciais, assessores/consultores, financiadores/ prestamistas

- Conduzir o estudo de viabilidade
- Levantamento dos membros potenciais
- Aprovar a viabilidade e informar os participantes/detentores de interesses
- Obter apoio especializado de terceiros

Etapa 5: Organigrama da empresa

Caso o estudo de viabilidade e o levantamento dos membros evidenciem que é viável iniciar uma cooperação e que existe interesse suficiente, a comissão directiva deve elaborar o organigrama da empresa. A estrutura organizacional será parcialmente determinada por lei (legislação cooperativa, leis fiscais, leis fundiárias, leis bancárias, legislação sobre companhias e outra legislação relevante) e parcialmente pela própria cooperativa, dependendo da sua natureza e da situação específica. Não existe um manual único para todas as cooperativas. Cada cooperativa tem que desenvolver as suas próprias estruturas de modo a harmonizar-se com os seus objectivos e a cultura local e estrutura social. Durante este processo tem que se considerar um leque de elementos de modo a assegurar relevância, eficiência e flexibilidade.



Do ponto de vista dos membros, a estrutura da organização deve ser tal que cria benefícios para os mesmos. As cooperativas necessitam de oferecer o melhor pacote de custos-lucros (benefícios) aos seus membros, comparativamente com outras alternativas. Os membros esperam mercadorias e serviços da parte da cooperativa que são relevantes para a sua própria empresa e esperam obtê-los a preços comparáveis.

No organigrama devem estar reflectidos os seguintes assuntos:

- Como é que a cooperativa pode crescer, inovar-se e continuar a desenvolver-se em conformidade com as necessidades de mudança e circunstâncias potenciais?
- Como é que a cooperativa se mantém actualizada com as expectativas dos membros?
- Como é que a cooperativa pode combinar os objectivos de satisfazer as necessidades dos membros com a eficiência operacional?
- Como é que a cooperativa pode ser financiada?

Cada cooperativa deve englobar a reunião pública como uma estrutura que garante que o controlo eficaz e final da cooperativa permanece nas mãos dos seus membros. Este órgão terá poder para:

- lavar e modificar os regulamentos,
- decidir sobre assuntos gerais e política de negócios,
- eleger/nomear/exonerar o conselho de administração e o conselho de fiscalização,
- aprovar o plano operacional, os cálculos das receitas, a adopção do balancete e a condução geral do negócio e da gestão.



Figura 19: Reunião organizada por membros femininos duma cooperativa rural (AEC)

Na maioria dos países, a lei prescreve um sistema de auditoria externa. Contudo, tal não pode substituir os mecanismos de controlo interno na medida em que as auditorias externas fornecem, frequentemente, informação insuficiente. O sistema interno de apresentação de relatórios deve indicar se se está a tomar em consideração, de forma eficiente, os

interesses dos membros e se as perspectivas futuras da cooperativa estão a ser consideradas.

Os resultados das discussões têm que ser incorporados nos estatutos da cooperativa e/ou nos seus regulamentos. Os estatutos não só regulamentam a existência duma cooperativa, mas também a relação directa entre a sociedade cooperativa e os seus membros. As cooperativas são livres, dentro dos limites da lei cooperativa, de elaborarem estatutos que se refiram a todos os assuntos necessários para o funcionamento da organização cooperativa e para atingir os seus objectivos.

Muitas das vezes os governos ou instituições põem à disposição um conjunto de estatutos modelo, que só podem ser utilizados como linhas directrizes. Cabe aos membros fundadores formularem, eles próprios, os estatutos.

Tal como qualquer outra organização, as cooperativas também necessitam de uma estrutura de regras de comportamento ou de regulamentos para conduzir os seus negócios. Estes regulamentos devem assegurar que a empresa permaneça sob o controlo dos seus membros. Os regulamentos governam a relação entre os membros, a gestão e o restante pessoal e terceiros.

Pode ser útil formar-se um sub-grupo para recolher informação e esboçar uma versão preliminar dos estatutos e regulamentos. Nesta fase pode ser necessária uma pessoa de recurso, externa, tal como seja um assessor jurídico.

Pode-se, então, discutir, entre todos os membros fundadores, a versão preliminar dos estatutos. A cooperativa pode começar com regulamentos muito básicos que serão “polidos” depois de se ter desenvolvido o plano empresarial. Contudo, à medida que a organização se vai desenvolvendo, algumas das regras poderão tornar-se redundantes e pode ser necessário nessa altura mudá-las ou adoptar novas regras.

Há uma diferença acentuada entre as cooperativas quanto ao montante de capital que necessitam para arrancarem e funcionarem. Na prática todas as cooperativas requerem um certo nível de financiamento dos membros, normalmente na forma de compra de valores ou quotas de filiação. O financiamento dos membros não só fornece capital social para a cooperativa mas também providencia uma base financeira que faz com que outros investidores, particularmente bancos, se sintam

mais seguros em investir os seus fundos na cooperativa. Para além das participações dos membros, a maior parte das cooperativas precisa de pedir dinheiro emprestado para poder iniciar as suas actividades e manter as suas operações. Os empréstimos podem provir de bancos e outras instituições financeiras. Outras fontes de empréstimo são os programas locais, estatais e federais do governo e de várias organizações privadas, quer para fins lucrativos, quer para fins não-lucrativos. A comissão directiva e os seus assessores são responsáveis por determinar o montante e o tipo de financiamento necessário por parte da cooperativa e uma estratégia para conseguir obtê-lo. Tal será incorporado no plano de empresa (ver etapa 6).

Etapa 5: Organigrama

Actores envolvidos: grupo nuclear, membros potenciais, assessor jurídico

- Determinar a estrutura organizacional
- Preparar estatutos e normas ou regulamentos preliminares
- Determinar a necessidade de capital
- Angariar o capital necessário (membros e terceiros)

Etapa 6: Empenho por parte dos membros



A etapa seguinte no processo de constituição duma cooperativa envolve a garantia que haja um empenho suficiente por parte dos membros potenciais para se criar uma empresa viável. Normalmente é preciso finalizar diversas tarefas antes de ser possível obter um empenho final por parte dos membros, sendo para isso necessário:

- proceder a uma análise dos pressupostos/hipóteses já existentes e do risco potencial.
- elaborar um plano de empresa pormenorizado
- determinar o nível requerido de investimentos por parte de cada membro
- definir os direitos e responsabilidades que cabem a cada membro
- calcular a necessidade de gerência/pessoal e as aptidões necessárias.



Figura 20: Mulheres escutando atentamente e dando a sua opinião numa reunião.

Um primeiro passo no que respeita a um empenho suficiente por parte dos membros consiste em analisar e avaliar criticamente os pressupostos que constituíram a base para o estudo de viabilidade (ver etapa 4).

Devem identificar-se as incertezas, quer externas, quer internas que poderão conduzir a certos riscos quanto à operação do negócio. Os riscos externos associados podem ser evoluções imprevistas no mercado, mudanças na tecnologia ou novos métodos de processamento. Outras ameaças podem ser mudanças súbitas nas políticas financeiras ou governamentais. As incertezas internas envolvem os interesses e atitudes de membros potenciais da cooperativa.

Alguns pressupostos estabelecidos em etapas anteriores podem parecer demasiado optimistas ou terem sido baseados numa informação insuficiente ou não inteiramente realista.

Caso 12: Objectivos irrealistas e um empenho insuficiente por parte dos membros

Com base na sua capacidade para melhorar as receitas dos membros, as cooperativas têm sido, muitas vezes, utilizadas como um instrumento para o desenvolvimento rural. Mas será que isso deveria ser o objectivo principal das cooperativas? Os objectivos ideológicos e o envolvimento governamental têm ameaçado a sustentabilidade das cooperativas nos países em desenvolvimento. O exemplo que a seguir apresentamos provém de uma cooperativa orizícola na **Tanzânia**, cujos objectivos irrealistas foram, desde o início, mais preconizados pelo governo que pelos próprios membros.

A cooperativa foi criada em 2002 por um grupo de 720 oficiais, na sua maior parte reformados, a quem tinha sido dada terra para cultivar arroz, que previamente pertencia a uma empresa agrícola estatal. Um dos objectivos principais da cooperativa era o desenvolvimento rural, visando que os seus membros se estabelecessem na área com o objectivo final de fundarem uma aldeia em torno da exploração agrícola. A cooperativa também formulou objectivos económicos, sendo o principal o aumento da produtividade. Através da expansão da área cultivada e a adopção de métodos agrícolas modernos e de agricultura mecanizada, a cooperativa esperava satisfazer os mercados locais e de exportação. Para além disso, a cooperativa visava garantir preços mais altos para os produtos dos seus membros, aumentando, desse modo, as receitas da exploração agrícola.

A cooperativa alcançou, logo desde o início, alguns êxitos. Expandiu o seu capital e foi possível comprar um tractor para os seus membros e também investiu na renovação de edifícios, tais como, escritórios, uma escola, uma sala para seminários e um dispensário. Cerca de cinquenta dos seus membros aumentaram os seus rendimentos de tal maneira que lhes permitiu comprar casas e terra. Além disso, o número de membros da cooperativa aumentou para 860 (em 2005).

Será que estes êxitos iniciais são suficientes para contrabalançar as tendências negativas que ameaçam a sustentabilidade, a longo prazo? Porque os pressupostos eram fracos não se conseguiu preparar os membros para os custos reais de produção. A falta de electrificação forçou os agricultores a pagarem um custo alto para bombear a água de irrigação e o custo do insumo foi muito mais elevado do que havia sido previsto devido à infra-estrutura fraca e à abolição de subsídios em relação aos insumos. Muitos dos membros revelaram ser incapazes de investir em implementos (alfaias) agrícolas modernos.

Como resultado, os membros voltaram a utilizar as técnicas agrícolas tradicionais, tal como seja a monda manual. Incapazes de ver os benefícios da cooperativa, o empenho dos membros está a declinar, o que é preocupante.

A lição aprendida é que o êxito e a sustentabilidade da cooperativa a longo prazo dependerá da aptidão dos dirigentes para garantir uma confiança e empenho suficientes por parte dos membros para reverter as tendências negativas e estabelecer metas realistas. Para que consigam prosperar, os membros terão que assumir responsabilidades, identificar os problemas e oportunidades e, o mais importante de tudo, tomar decisões que reflectam mais as suas necessidades que as do governo. A capacidade dos membros para clarificar os objectivos, planificar e conduzir a cooperativa, influenciará o seu sucesso e, por último, determinará se esta poderá sobreviver.

Plano de empresa

Depois de ter analisado de forma crítica os pressupostos de base, a comissão directiva prepara (ou encarrega alguém de preparar) um plano de empresa detalhado. Isto é uma versão mais aprofundada de um estudo de viabilidade, que elabora a alternativa seleccionada. O plano de empresa serve dois objectivos primários:

- fornecer um modelo para o funcionamento inicial e posterior desenvolvimento da cooperativa
- fornecer documentação de apoio para os membros potenciais, instituições financeiras e outros investidores.

Uma delineação característica de um plano de empresa deve conter:

- sumário executivo
- descrição da empresa
- análise/prospecção do mercado
- pesquisa e desenvolvimento relacionados com o produto ou serviços
- planos de comercialização e de vendas

- descrição da estrutura organizacional
- pessoal-chave e dados financeiros.

Este plano abrange em grande parte os mesmos componentes de um plano de empresa desenvolvido para qualquer outro tipo de firma. Contudo, um plano bem equilibrado para uma cooperativa deve debruçar-se sobre algumas considerações adicionais. Para além dos itens na delineação supramencionados, do plano de empresa faz parte uma descrição das estratégias que a cooperativa terá de adoptar para tratar dos riscos potenciais. Deverá providenciar um conjunto de projecções económicas baseadas num conhecimento profundo sobre o assunto. Tal poderá ser realizado através da apresentação de prognósticos financeiros englobando relatórios de movimentos, balancetes e projecções de fluxo de caixa para um período de, pelo menos, três anos. As projecções financeiras devem ser construídas sobre vários cenários que reflectem o impacto das acções dos membros. Por exemplo, o que acontecerá se uma determinada percentagem de membros não cumprir com as suas obrigações? Qual será o nível de perdas ou a depreciação de preços que os membros devem tolerar? O que acontece se um número significativo de membros produz em excesso ou encontra alternativas mais atraentes? Existe uma flexibilidade suficiente no plano de empresa para ajustamentos atempados a serem feitos no caso de sucederem mudanças no panorama/meio económico e social? Neste aspecto, a maior parte das vezes, uma cooperativa é mais flexível que uma companhia privada.

Uma análise de sensibilidade pode determinar como mudanças podem afectar o plano de empresa durante o período que medeia entre garantir o empenho dos membros e o início do negócio. Estas variáveis podem ser, por exemplo, disponibilidade de abastecimento, preços, taxas de juro e política governamental.

O gerente, caso tenha começado a trabalhar nesta fase do processo, desempenhará um papel activo na elaboração do plano de empresa. A estrutura de gestão deverá constar do plano de empresa de forma a assegurar a existência duma capacidade eficaz de tomada de decisões. O plano deverá identificar as aptidões de gestão necessárias para a

implementar. Deverá montar-se uma escrituração contabilista ou sistema de contabilidade. Os estatutos ou os regulamentos adoptados ou propostos, assim como outros documentos jurídicos pertinentes tais como acordos de filiação ou participação no capital social, deverão ser apresentados como apêndice.

Para a redacção e explanação do plano de empresa, reveste-se da máxima importância contar com a assistência de um assessor ou consultor bem qualificado, com experiência tanto em cooperativas como no sector agrícola. O plano detalhado será discutido numa reunião com os membros potenciais. Elege-se um conselho de administração interino e ser-lhe-á dada a incumbência de terminar os preparativos jurídicos e financeiros. Os membros da comissão directiva actuarão, normalmente, como um conselho interino da fase inicial do negócio. Esta fase durará até que os membros elejam um conselho no decorrer da primeira assembleia geral estatutária; ver mais adiante

A campanha de angariação do capital dos membros constitui um dos importantes preparativos financeiros. Tal engloba uma descrição dos benefícios globais esperados pelos membros, como sejam:

- projecção de preços pagos aos membros ou por estes
- novos mercados
- reembolsos de patrocínio ou poupança nos custos

Outros benefícios projectados que também podem encorajar os membros potenciais a juntar-se à cooperativa e investir nela, são a segurança de mercado/abastecimento, um maior poder de negociação e um maior controlo sobre o seu destino económico.

Reveste-se de crucial importância que os membros da comissão directiva demonstrem dominar integralmente a compreensão do plano de empresa. Também poderá ser proveitoso envolver detentores de interesses chave, externos, como sejam assessores, prestamistas, clientes potenciais ou a gerência nas reuniões com os membros potenciais. As apresentações por parte dos consultores que estiveram envolvidos na elaboração de um estudo de viabilidade ou a redacção/elaboração de um plano de empresa, pode acrescentar credibilidade ao documento e ajudar a convencer pessoas a aderirem como membros. Também pode ser recomendável fazer-se uma apresentação separada para se apresen-

tar os planos a prestamistas que estão a ser abordados para fornecer financiamento à cooperativa e/ou aos membros potenciais.

Empenho por parte dos membros

Durante esta fase é essencial que os membros se empenhem de forma a se tornarem os proprietários reais da empresa proposta. Um estudo profundo de viabilidade já indicou que a operação é economicamente viável, já tendo sido determinado qual é o nível necessário de financiamento por parte dos membros. Já se estabeleceu entre os membros potenciais um nível elevado de confiança quanto ao êxito da cooperativa proposta. O plano de empresa detalhado proporciona uma imagem clara das estratégias que têm que ser adoptadas para fazer funcionar um negócio bem sucedido.

Nesta fase, os membros potenciais estarão prontos para actuar e a inscrever-se, sem haver a necessidade de se proceder a muito trabalho de promoção e informação de última hora. Os membros da comissão directiva desempenham um papel crucial neste processo, na medida que demonstram confiança ao se inscreverem em primeiro lugar na cooperativa proposta. Quando a comissão directiva sente que já há um número suficiente de membros que se juntaram à cooperativa, convoca-se a primeira assembleia geral dos membros, também chamada a assembleia de constituição. Nesta assembleia de constituição, os membros elegem o conselho de administração para substituir a comissão directiva. Nessa altura aprova-se os estatutos e regulamentos da cooperativa que substituirão o conjunto de normas provisórias.

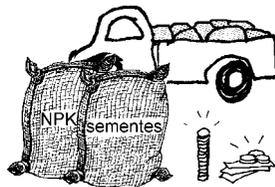
Etapa 6: Empenho por parte dos membros

Actores envolvidos: directores, membros, assessor/consultor, contabilista, advogado

- Desenvolver um plano de empresa detalhado
- Explicar e confirmar a identidade legal
- Montar um sistema de contabilidade/escrituração contabilista
- Realizar a primeira assembleia de membros para aprovação do plano de empresa
- Conduzir a campanha de angariação do capital dos membros e a sua inscrição na cooperativa
- Nomear o conselho de administração

Etapa 7: Envolvimento de outros detentores de interesses

Com o objectivo de conseguir ser bem sucedida, uma cooperativa que inicia o seu trabalho depende mais dos detentores de interesse de que dos membros: dirigentes, trabalhadores, prestamistas, fornecedores e clientes que devem dar o seu apoio à cooperativa para que esta consiga fazer bom trabalho. O seu envolvimento permite formalizar a sua relação.



Nesta altura o conselho de administração deve nomear um gerente que desempenhe um papel chave como detentor de interesse na organização. Para alguns prestamistas uma gerência competente constitui o factor mais importante que eles procuram quando fazem a decisão sobre um empréstimo.

As cooperativas recém-criadas requerem pessoas muito bem qualificadas para equilibrar as necessidades de negócio com as dos membros individuais. O novo gerente deve estar inteiramente familiarizado com o mundo do negócio mas também deve ser sensível ao funcionamento de uma organização filiada. Esta pessoa tem que estar envolvida na cooperativa ou ser capaz de desempenhar todas as outras actividades necessárias tais como empregar pessoal adicional e adquirir a fábrica, maquinaria ou equipamento necessários.

Qualquer negócio novo tem que ser capitalizado adequadamente. O montante de capital fornecido pelos membros, geralmente não é adequada para financiar inteiramente o novo negócio cooperativo. Dependendo do nível de risco, associado com o arranque da cooperativa e o aumento da participação dos membros no capital social, os prestamistas poderão estar interessados em providenciar capital de débito como uma fonte adicional de financiamento.

Caso 13: O papel duma gerência profissional

Após **Bangladesh** ter ascendido à independência durante os anos '70 do século passado, o novo governo promoveu o desenvolvimento das cooperativas controladas pelo estado. A produção de leite e laticínios era considerada como uma fonte suplementar de receitas, ideal para os pequenos produtores, essencialmente produtores de arroz. Constituiu-se uma cooperativa estatal de leite e laticínios para a produção e comercialização de leite fresco, iogurte, manteiga e outros produtos lácteos. No início a cooperativa conseguiu expandir a produção de leite e aumentar a receita dos agricultores.

Contudo, no início dos anos '90 a situação alterou-se drasticamente, como resultado da liberalização de comércio em que grandes quantidades de leite em pó barato inundaram o mercado de Bangladesh. Dirigida por funcionários públicos desinteressados, fiéis ao governo e não por agricultores, a cooperativa estatal não pôde adaptar-se rapidamente à nova situação, começando a resultar em grandes perdas.

O governo retirou-se e foi eleito um conselho de administração independente. A transição para uma cooperativa que fosse genuinamente propriedade dos agricultores foi difícil. Mas através de uma gerência profissional a par duma abordagem comercial de negócio, a cooperativa expandiu-se dentro de poucos anos, com um número de membros que passou de 4.000 a 40.000. As receitas dos agricultores aumentaram dez vezes, elevando os proventos do agregado familiar de cerca de 300.000 pessoas, bastante acima do limiar de pobreza. Desde essa altura, os rendimentos provenientes da produção de laticínios tornaram-se sólidos e constantes. Em 2000, a cooperativa pagou uma soma total de 1, 5 milhões de US\$ em dividendos a produtores.

Existem duas abordagens básicas quanto à utilização de um financiamento de débito para se iniciar uma cooperativa.

- Os empréstimos são, normalmente, assegurados ao nível da cooperativa e são pagos a partir do fluxo de caixa da cooperativa.
- Os membros também poderão procurar empréstimos individuais para investirem capital na cooperativa e ser responsáveis individualmente pelo pagamento (liquidação) dos seus empréstimos individuais. Tal pode ser eficaz em situações em que os membros possuam activos de negócio significativos para serem utilizados como colaterais e, dessa maneira, ser capaz de absorver as despesas dos juros.



Figura 21: Melhorar um transporte que é ineficiente pode ser uma tarefa importante da cooperativa (AEC)

Etapa 7: Envolvimento de outros detentores de interesses

Actores envolvidos conselho de administração, membros, prestamistas, gerentes, clientes/fornecedores

- Formalizar as relações com os clientes ou fornecedores.
- Nomear o gerente.
- Assegurar financiamento adicional necessário.

Etapa 8: Constituição da empresa

Depois de se cumprirem todas as etapas preliminares, a cooperativa pode formalizar o seu arranque por meio duma assembleia geral e abrindo as suas portas para o negócio. Na assembleia geral o conselho de administração provisório requer a aprovação dos membros para proceder a todas as etapas necessárias para iniciar as operações, que podem



abranjer investimentos na infra-estrutura, logística e pessoal. Durante esta assembleia podem ser nomeadas comissões de grupos de trabalho para trabalhar nos numerosos assuntos técnicos, organizacionais e administrativos.

A nova cooperativa necessitará de obter autorizações ou licenças necessárias para levar a cabo o negócio. Caso se empregue pessoal, dever-se-á satisfazer as exigências do empregador, o que abrange trâmites visando a isenção de impostos e deduções de seguros sociais.

É necessário elaborar registos de filiação de forma a documentar o volume do negócio de cada membro e o montante de investimento de participação ou de crédito. O conselho de administração deve seleccionar um banco para manusear as contas da cooperativa assim como um auditor.

O recrutamento de pessoal aparece listado como a última etapa no processo de formação. Algumas das cooperativas recém iniciadas identificam pessoal potencial chave numa fase muito mais precoce no processo, por exemplo durante o estudo de viabilidade ou o planeamento do negócio. Podem contratar-se pessoas chave na qualidade de consultores numa fase precoce com a intenção mútua de que trabalharão para a cooperativa uma vez que a mesma esteja formalmente estabelecida/constituída. Esta abordagem também tem como efeito fazer com que os investidores se sintam mais confortáveis em relação ao financiamento porque se identificou o pessoal de gestão proposto.



Figura 22: A construção de infra-estruturas destinadas a armazenagem e processamento pode levar muito tempo (Agriterra)

Etapa 8: Constituição da empresa

Actores envolvidos: membros, conselho de administração, gestor, pessoal, contabilista

- Realizar a assembleia geral .
- Criar comissões.
- Garantir os activos necessários.
- Obter as autorizações necessárias, realizar tarefas financeiras e administrativas preparatórias.
- Recrutar pessoal.

Endereços úteis

Agriterra

A Agriderra é uma organização holandesa de Agricultura fundada em 1997 por organizações de agricultores, produtores regionais, mulheres e juventude rural e pelo Conselho Cooperativo de Agricultura e Horticultura. Promove, facilita e apoia as ligações entre as organizações rurais/agrárias na Holanda e em África, Ásia, América latina e Europa Central e do Leste. A Agriderra é um membro fundador da AgriCord.



PO Box 158, NL-6800 AD ARNHEM, Países Baixos

T: + 31 26 4455445

F: +31 26 4455978

W: www.agriterra.org

E: agriterra@agriterra.org

AgriCord

A AgriCord (fundada em 2003) é a aliança internacional de agências agrícolas nacionais. Trata-se de organizações não-governamentais para a cooperação para o desenvolvimento com ligações estruturais de organizações agrícolas e rurais membros nos seus países respectivos. Todas estas organizações são fundadas ou dirigidas por organizações de agricultores, mulheres rurais, jovens agrários, cooperativas ou negócios agrários. A AgriCord promove ligações internacionais e cooperação entre os seus membros. Os seus membros são parceiros do Comité para o Desenvolvimento Cooperativo da FIPA (ver mais adiante) que facilita contactos directos entre agricultores e organizações rurais membros dentro desta plataforma

PO Box 247, B-3000 LEUVEN, Bélgica

T: + 32 16 244705

F: + 32 16 242136/87

W: www.agricord.org

E: info@agricord.org

Federação Internacional de Produtores Agrícolas (FIPA)

A FIPA (fundada em 1947), a organização mundial de agricultores, advoga os interesses de cerca de 600 milhões de famílias de agricultores através de 110 organizações nacionais em 75 países. É uma rede de

trabalho global de agricultores do Norte e Sul possibilitando aos mesmos fazer o intercâmbio de interesses e estabelecer prioridades comuns. A FIPA concentra-se no desenvolvimento de cooperativas agrícolas e de comércio. A organização engloba comités especializados, por exemplo, no âmbito da cooperação para o desenvolvimento e cooperativas agrícolas e também comités regionais para África, Ásia e América latina.

60, rue Saint-Lazare, F-75009 PARIS, França

T: + 33 1 45 26 05 53

F: + 33 1 48 74 72 12

W: www.ifap.org

E: coops@ifap.org

Agri-ProFocus

A Agri-ProFocus (fundada em 2005) é uma rede de trabalho que inclui 19 organizações holandesas de desenvolvimento agrícola, instituições de crédito e de formação, centros de investigação e instituições governamentais. O seu objectivo é apoiar as organizações de produtores no Sul ao acoplar as suas necessidades específicas com organizações e serviços apropriados na Holanda. Para mais, visa ser uma plataforma para o intercâmbio de conhecimento e experiência dos seus membros, adquiridos através do trabalho com organizações de produtores.

P.O Box 108, NL-6800 AC ARNHEM, Países Baixos

T: + 31 26 3542074

F: + 31 26 3542070

W: www.agri-profoc.us.nl

E: info@agriprofoc.us.nl

CONFRAGI

Sede: Rua Maria Andrade, 13, 1199-013 Lisboa PORTUGAL

T: + 21 811 80 00

F: + 21 811 80 08

W: www.confragi.pt

E: confragi@confragi.pt

Organização Internacional de Cooperativas Agrícolas

A ICAO (fundada em 1951) é uma organização internacional especializada em cooperativas agrícolas e de agricultores, em todo o mundo. Representa 47 organizações membro em mais de 38 países. As cooperativas agrícolas são responsáveis por 36% das sociedades cooperativas representadas pelos membros da ACI.

W: www.agricoop.org

Aliança Cooperativa Internacional (ACI)

A ACI (fundada em 1895) é uma associação independente internacional, não-governamental que une, representa e serve as cooperativas em todo o mundo. A ACI conta com 222 organizações membro, em 91 países, activas em todos os sectores da economia. Conjuntamente estas cooperativas representam mais de 800 milhões de indivíduos em todo o mundo. Os membros da ACI são federações cooperativas nacionais ou associações cooperativas especializadas. Elas tendem a promover o desenvolvimento cooperativo a nível nacional.

Sede: ACI - Alianza Cooperativa Internacional para las Américas

Apartado postal: 6648-1000, SAN JOSÉ, Costa Rica

T: + 506 2960981

F: + 506 2315842

W: www.aciamericas.coop

E: alianza@racsacoop.org

Quadro 2: Organizações membro da ACI em África

País	Designação	Endereço postal	Telefone / Fax
ACI África	Escritório central – Quênia ica@icaafrica.coop : www.icaafrica.coop	PO Box 67595 00200 Nairobi	T 254 24343060 F 254 24343204
ACI África	Escritório regional – Burkina Faso E : aci@icarao.coop I : www.icaafrica.coop	01 BP 6461 Ouagadougou 01	T 226 307328 F 226 307329
Mauritânia	Terre Vivante tayeb@toptechnology.mr	Nouackchott	T 222 25 16 41 F 222 25 51 36
Cabo Verde	Federação Nacional das Cooperativas de Consumo (FENACCOOP)	CP 416 Praia	T 238 263 38 83 F 238 263 40 11
Gâmbia	Federação das Sociedades Agrícolas Cooperativas (FACS)		T 220 437 27 73 F 220 437 77 73
Senegal	União das Cooperativas Agrícolas do Senegal uncas@sentoo.sn	BP 3225 Dakar	T 221 825 91 38 F 221 825 91 32
Burkina Faso	União Regional das Cooperativas de Poupança e de Crédito do Bam (URCBAM)	BP 150 Kongoussi	T 226 40 45 92 38 F 226 40 45 93 00
Costa do Marfim	Sociedade das Cooperativas Agrícolas d'Agboville(SCAGBO)	BP 717 Agboville	T 225 23 54 74 50 F 225 23 54 71 50
Ghana	Conselho Cooperativo do Gana, Ghana Ltd.	PO Box 4034 Accra	T 233 21 23 21 95 F 233 21 23 37 25
Benin – UDP	União Departamental dos Produtores de Bourgou	BP 1022 Parakou	T/F 22961 03 61

País	Designação	Endereço postal	Telefone / Fax
Benin	Federação das Caixas de Poupança e de Crédito Mútuo Agrícola do Benin (FECECAM)	BP 0843 Cotonou	T 229 36 14 70 / 36 15 05 F 229 36 15 52
Quênia	Banco Cooperativo do Quênia, Lda (CBK)	PO Box 4823 100200 Nairobi	T 225579 / 334832 F 227747
Quênia	Companhia Cooperativa de Seguros do Quênia (CIC Seguros) E: ltdcic@cic.co.ke	PO Box 59485 00200 Nairobi	T 254 020 2823000 F 254 020 2823333 / 31
Tanzânia – TFC	Federação de Cooperativas da Tanzânia (TFC)	PO Box 2567 Dar es Salaam	T 184081-5 F 184081
Uganda	Aliança Cooperativa do Uganda (UCA) E: ucags@infocom.co.ug	PO Box 2215 Kampala	T 256 41 258898 F 256 41 254495
Lesoto	Cooperativas do Lesoto Lda	PO Box 146 Maseru 100	T 320683 / 320684 F 320684
Namíbia	Conselho de Assessoria das Cooperativas da Namíbia (NCAC) E: coetzeeB@mawrd.gov.na	PO Box 3117 Windhoek	
Botswana	União Cooperativa de Comercialização Agrícola do Botswana	PO Box 70 Lobatse	T 330528 / 330508
Zâmbia	Federação Cooperativa Zambiana (ZFC) E: ZCF@Zamnet.zm	PO Box 33579 Lusaka	T 260 228538 / 55 F 260 1 222516
Zâmbia	Associação de União de Poupança e de Crédito da Zâmbia	PO Box 30703 Lusaka	F 260 1 223837
Maurícias	União Cooperativa das Maurícias (MCU) Ltdmcul@intnet.mu	Devi House, Dr. Perdreau St. Port Louis	T/F 230 212 2922

Organização Internacional do Trabalho da Organização das Nações Unidas (OIT)

O ramo cooperativo da OIT (1949), sediado em Genebra, dá aconselhamento aos estados-membro da OIT sobre assuntos de cooperação técnica, organiza encontros internacionais, prepara documentos e informa sobre a consciencialização pública das cooperativas e promove os valores e princípios cooperativos. O anterior programa MATCOM da OIT produziu uma série de manuais de formação sobre gestão e operação das cooperativas agrícolas e os problemas comuns enfrentados/deparados (ver Leitura Recomendada).

W: www.ilo.org/coop

Comité para o Progresso e Avanço das Cooperativas

O COPAC (1971) é um parceiro da ACI, FIPA, FAO e OIT, entre outros. Estas organizações trabalham em conjunto em termos equitativos visando a promoção e a coordenação do desenvolvimento sustentável de cooperativas. Os seus instrumentos são a política de diálogo, a cooperação técnica e actividades concretas de colaboração. O COPAC contribuiu para a realização da Recomendação no. 193 da OIT sobre a Promoção de Cooperativas, em 2002. O COPAC compilou uma lista de legislação cooperativa a partir de várias fontes.

15, Route des Morillons, 1218 Grand Saconnex, GENEVA, Suíça

T: + 41 22 929 8825

F: + 41 22 798 4122

W: www.copacgva.org

E: copac@coop.org

Serviços de Assessoria Internacional do Rabobank BV (RIAS)

O RIAS (fundado em 1989) é um serviço subsidiário do Grupo cooperativo Rabobank dos Países Baixos. Transfere a experiência e tecnologia do Rabobank em financiamento bancário, desenvolvimento cooperativo e negócios agrícolas da Europa Central e do Leste, em instrumentos para os mercados emergentes da Europa Central e de Leste, África, Ásia e América latina. Proporciona consultoria, apoio gestional e actividades de gemelagem. Paralelamente à banca, estes serviços estão relacionados com a reestruturação e desenvolvimento dos negócios agrícolas e das organizações de negócios agrícolas. Os seus principais campos de interesse são a comercialização agrícola e o fornecimento/aprovisionamento de insumos agrícolas. O seu aconselhamento compreende todos os aspectos organizacionais, financeiros e jurídicos essenciais.

P.O Box 17100, NL-3500 HG UTRECHT, Países Baixos

T: +31 30 2163670

F: + 31 30 2163677

W: www.rabobank.com/rias/

E: RIAS@rn.rabobank.nl

Leitura recomendada

FAO (2001) Agricultural Cooperative development - a manual for trainers

Compreende 8 módulos:

- 1 Compreender as cooperativas
- 2 Participação – formação & aprendizagem
- 3 Comunicação
- 4 Desenvolvimento organizacional
- 5 Gestão cooperativa
- 6 Instrumentos de planificação e de organização de actividades cooperativas
- 7 Apreciação prévia participativa, monitorização e avaliação
- 8 Contabilidade

Weblink: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/X0475E/X0475E00.pdf>

Referência da secção 7.2:

FAO (2004): New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives. Por J.D. von Pischke e J.G. Rouse. Rome (50 p). Ver também a weblink: www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=//docrep/007/y5469e/y5469e00.htm

Referência da secção 4.1:

FAO (1995): The Gender Dimension in Rural Cooperatives. *Paper* comissionado pela FAO para o Encontro do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ICA). Ver também a *weblink:* www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm

Referências das secções 2.1, 2.3 e 4.3:

Rabobank International (2001): Cooperatives and cooperative banks. Their contribution to economic and rural development
Por W. van Diepenbeek (ed.)

Referência do Capítulo 6:

Weblink: www.copacgva.org/legislation.htm informação sobre legislação cooperativa

Referência do Capítulo 9:

Cornell (2001): Considering cooperation: a guide for new cooperative development. Por B.M. Henahan e B.L. Anderson. Cornell University, Dept. of Applied Economics and Management, Ithaca, New York. 49 p.

<http://aem.cornell.edu/outreach/extensionpdf/eb0101.pdf>

Weblink: www.ruralfinance.org, procura (*search*): *resources > service provision > member-owned institutions > rural cooperatives*

Modelo Orientador de Estatutos para as Cooperativas Agrícolas

Celeste Marques (coord.)

Lisboa, 2001 – 66 p.

ISBN 972-8683-12-5

Associações Agrícolas – um guia prático

Campos, António dos Santos

2^a. Ed./, Lisboa, 1999 – 255 p.

ISBN 972-9175-84-5

Anexo 1: As oito etapas

Etapa	Actividade
1	Desenvolvimento da iniciativa <ul style="list-style-type: none"> - Realizar as iniciativas e ideias propostas - Reunir o grupo nuclear empenhado - Definir questões críticas - Discutir as cooperativas como uma das várias opções - Recolher informação - Explorar os mercados /necessidades económicas relevantes - Discutir o raio de acção e natureza do problema - Estudar os aspectos económicos e sociais do problema
2	Construção do consenso <ul style="list-style-type: none"> - Discutir dentro do grupo nuclear se uma nova cooperativa pode tratar adequadamente os problemas e as oportunidades identificadas - Estudar alternativas organizacionais - Realizar reuniões no início visando estudar o raio de acção e a natureza duma solução cooperativa - Propor uma abordagem cooperativa na reunião pública - Caso haja um interesse suficiente entre os membros potenciais, criar um orçamento inicial
3	Criação de uma comissão directiva <ul style="list-style-type: none"> - Identificar liderança - Formar uma comissão directiva - Instalar grupos de trabalho - Aprovar calendários e tarefas - Destinar/distribuir tarefas aos membros potenciais para as etapas subsequentes - Cimentar a confiança entre os membros potenciais
4	Estudo de viabilidade e levantamento dos membros <ul style="list-style-type: none"> - Conduzir um estudo de viabilidade - Fazer o levantamento dos membros potenciais - Aprovar a viabilidade e informar os participantes/detentores de interesses - Obter apoio especializado de terceiros
5	Organigrama <ul style="list-style-type: none"> - Determinar a estrutura organizacional - Preparar estatutos e normas e regulamentos preliminares - Determinar a necessidade de capital - Angariar o capital necessário (membros e terceiros)
6	Empenho por parte dos membros <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um plano de empresa detalhado - Explicar e confirmar a identidade legal - Montar um sistema de contabilidade/escrituração contabilista - Realizar a primeira assembleia de membros para aprovação do plano de empresa - Conduzir a campanha de angariação de capital dos membros e a inscrição - Nomear o conselho de administração
7	Envolvimento de outros detentores de interesses <ul style="list-style-type: none"> - Formalizar as relações com os clientes ou fornecedores - Nomear o gerente - Assegurar financiamento adicional necessário
8	Constituição da empresa <ul style="list-style-type: none"> - Realizar a assembleia geral - Criar comissões e garantir os activos necessários - Obter as autorizações necessárias, realizar tarefas financeiras e administrativas preparatórias - Recrutar pessoal

Anexo 2: Proposições

Esta publicação destina-se a servir como um guia de apoio a grupos de agricultores durante o processo complicado que é iniciar um negócio cooperativo. Poderá ajudá-los a encontrar o seu próprio caminho e a fazer as suas próprias escolhas quanto ao desenvolvimento de uma empresa bem sucedida. Estamos cientes de que esta publicação constitui apenas um início e gostaríamos de receber comentários ou relatos de experiências de grupos de agricultores ou de outros leitores interessados.

Com o fim de facilitar a discussão apresentamos as seguintes proposições.

- A cooperação entre os produtores agrícolas proporciona muitas vantagens.
- A cooperação, numa base voluntária, entre os produtores agrícolas não é um trabalho fácil.
- As cooperativas funcionam normalmente num ambiente institucional que é, muitas das vezes, complexo e no qual as políticas estatais desempenham um papel crucial.
- Os governos interferem nas cooperativas bem sucedidas com o fim de usar (e abusar) dos benefícios do desenvolvimento cooperativo em sua própria vantagem.
- Existem outras formas de cooperação entre os produtores agrícolas que não são tão complexas como as cooperativas e são, muitas das vezes, mais adaptadas à situação específica, como sejam, grupos auto-reguladores, empresas privadas, empresas familiares, etc.

Teremos muito gosto em receber os seus comentários e reacções sobre as proposições supramencionadas. Os leitores poderão dirigir-se por escrito a:

IFAP/FIPA

60, rue Saint-Lazare

F - 75009 Paris

Fax : + 33 1 48 74 72 12

FRANÇA

E-mail: coops@ifap.org