



La Década de las Cooperativas:
escenarios y perspectivas

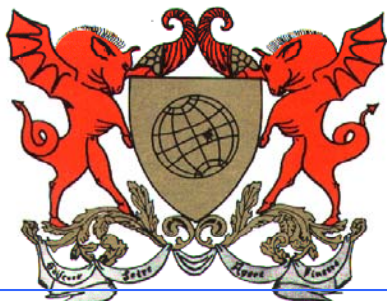
Guarujá - São Paulo • Brasil
06 al 11 de octubre de 2013

Estratégias de Integração Cooperativista

Marcelo José Braga

Guarujá - SP

30/08/2012



Universidade Federal de Viçosa

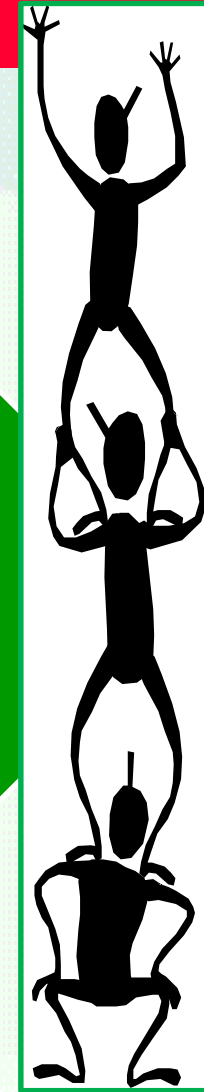
Fórum de Integração Cooperativa

-
-
-

Introdução



O que é uma cooperativa sustentável?



-
-
-
-
-
-
-
-

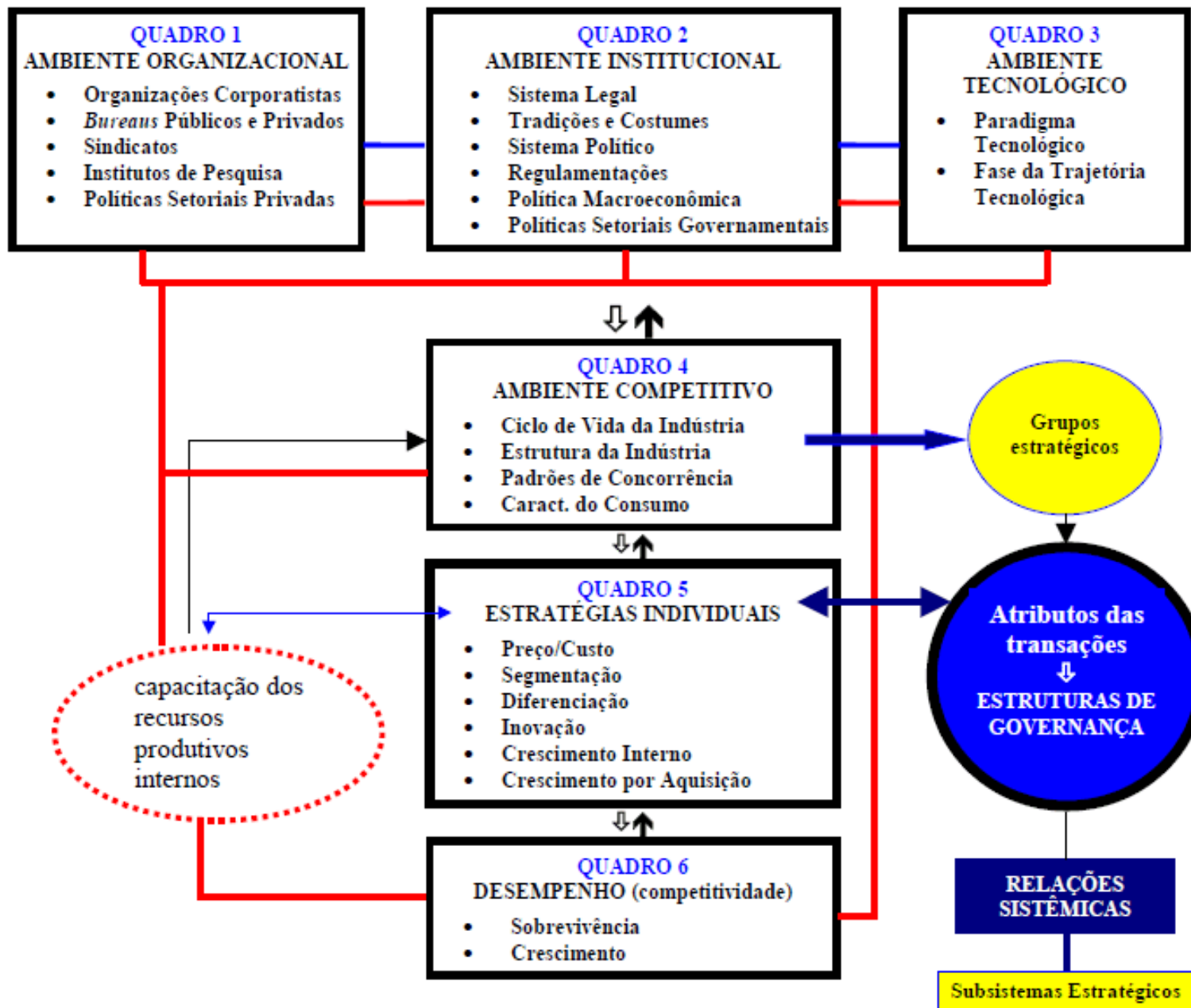


Figura 1 – Baseado em FARINA *et al.* (1997).

-
-
-



O ambiente institucional, organizacional e tecnológico tem favorecido as cooperativas?



-
-
-
-
-
-
-
-

Linha do tempo no cooperativismo brasileiro

1900

1950

1970

Surgimento das Coops
Ouro Preto/MG (1889)
Limeira/SP (1891)
Rio de Janeiro/RJ (1894)
Nova Petrópolis/RS (1902)
1ª Cooperativa
agropecuária 1906 - RS

**Decreto n.º 22.239, de 19 de
dezembro de 1932**
**Banco Nacional de Crédito
Cooperativo – BNCC (1951)**

**Organização das
Cooperativas Brasileiras
(OCB) - 1969**
Lei 5.764/71

Imigrantes europeus

Mudança política 1964

Linha do tempo no cooperativismo brasileiro

1990

**Constituição Brasileira (out/1988),
o cooperativismo obteve
sua autonomia completa.**

**Fins das políticas de crédito subsidiado
Políticas liberalizantes
Aumento da concorrência**

2000

Sescoop - 1998

2005

**Políticas Públicas para
Agricultura Familiar e
Economia Solidária**

**Secretaria de Economia solidária
Políticas públicas**

Heterogeneidade do cooperativismo no Brasil

MULTIBILIONÁRIAS

O grupo de cooperativas com receita acima de R\$ 2 bi no ano passado é formado por cinco empresas, de várias regiões do estado. Juntas, elas representam 44% do faturamento do setor.



Cooperativa	Local	Cooperados (milhares)	Faturamento		Variação(%)
			2002	2012	
Cocamar	Maringá	11	774 mi	2,36 bi	204
Coamo	Campo Mourão	24	2,27 bi	7,15 bi	215
C.Vale	Palotina	13	844 mi	3,22 bi	281
Agrária	Guarapuava	0,55	444 mi	2,10 bi	372
Lar	Medianeira	8	480 mi	2,28 bi	375
Sistema Ocepar*		900	10,55 bi	38,50	264

* O Sistema Ocepar representa as 236 cooperativas do Paraná.

Fonte: Ocepar e cooperativas. Infografia: Gazeta do Povo.

-
-
-

Estratégias empresariais

Fusão

Alianças Estratégicas e Redes

Mecanismos de Governança Corporativa

Fidelização do Associado

Estratégias de Capitalização

Modelos Estratégicos

Diversificação



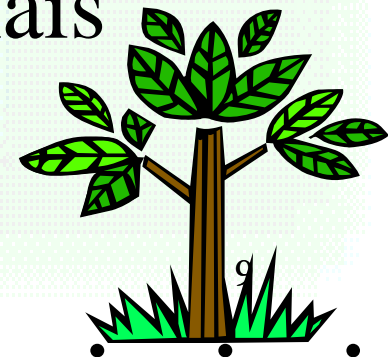
-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

6º Princípio do Cooperativismo

Intercooperação

- “As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”



-
-
-

Intercooperação

Os relacionamentos de intercooperação são considerados uma expressão avançada do cooperativismo

- Um estágio primário ou básico do cooperativismo ocorre por meio do relacionamento entre associados, formando uma cooperativa.
- O estágio avançado se dá quando ocorrem relacionamentos entre cooperativas.



-
-
-

Intercooperação

Cooperativas de saúde que comercializam seus planos de saúde e odontológico para cooperativas de todos os ramos;

Cooperativas de prestadores de serviços na área da saúde (fisioterapia, psicologia, fonoaudiologia, nutrição, terapia ocupacional, etc.) realizando suas atividades para cooperativas operadoras de plano de saúde;

Cooperativas de crédito que doam bolsas de estudos para filhos de cooperados que estudam em cooperativas escolas;



-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

Intercooperação

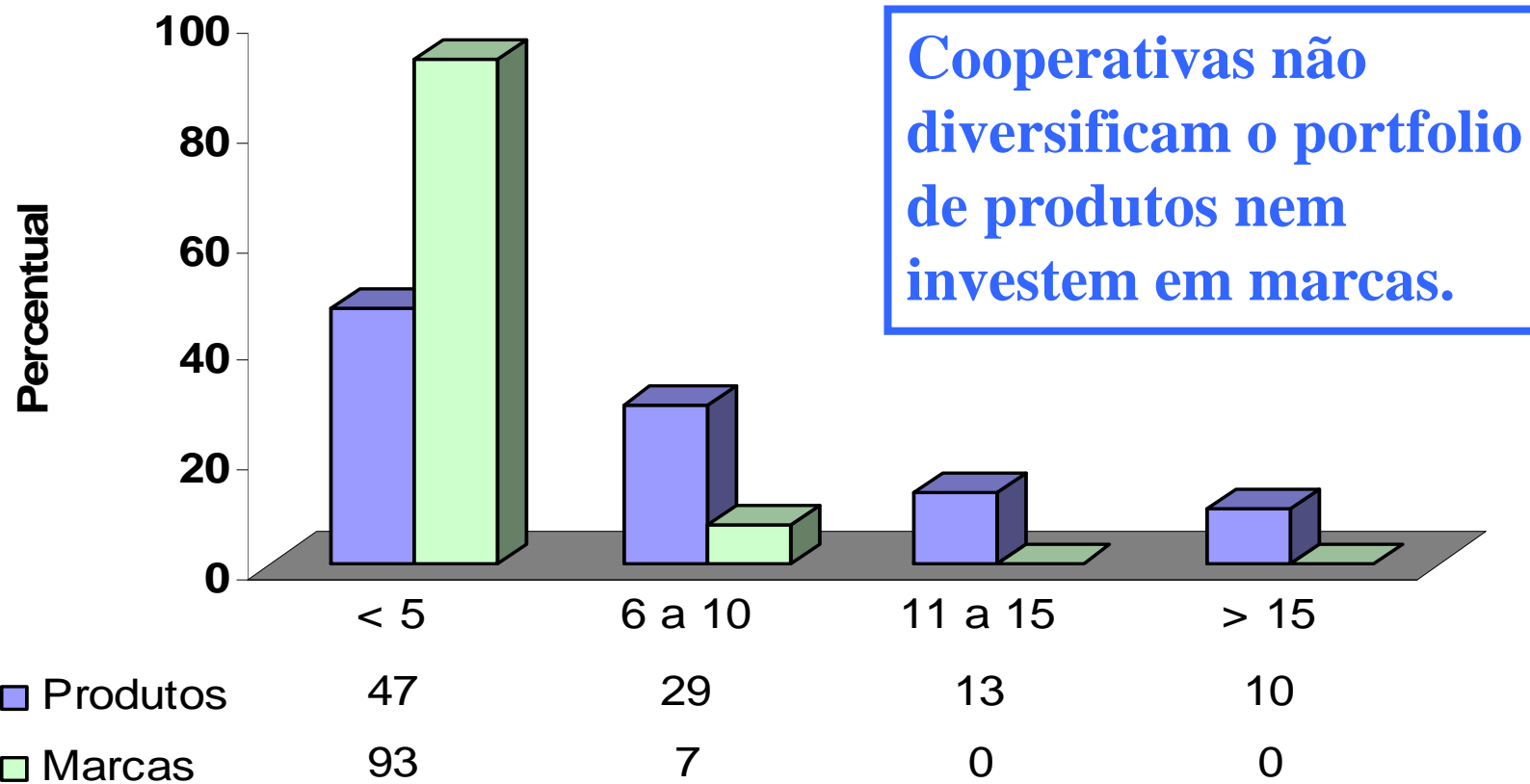
Cooperativas que fazem as movimentações financeiras em cooperativas de crédito;

Cooperativas de consumo que comercializam produtos de cooperativas agropecuárias e de produção;

- Cooperativas agropecuárias que contratam serviços de cooperativas de transporte para escoar a produção;

-
-
-

Frequência de produtos e marcas



-
-
-

Fatores associados à eficiência

A estabilidade da gestão.



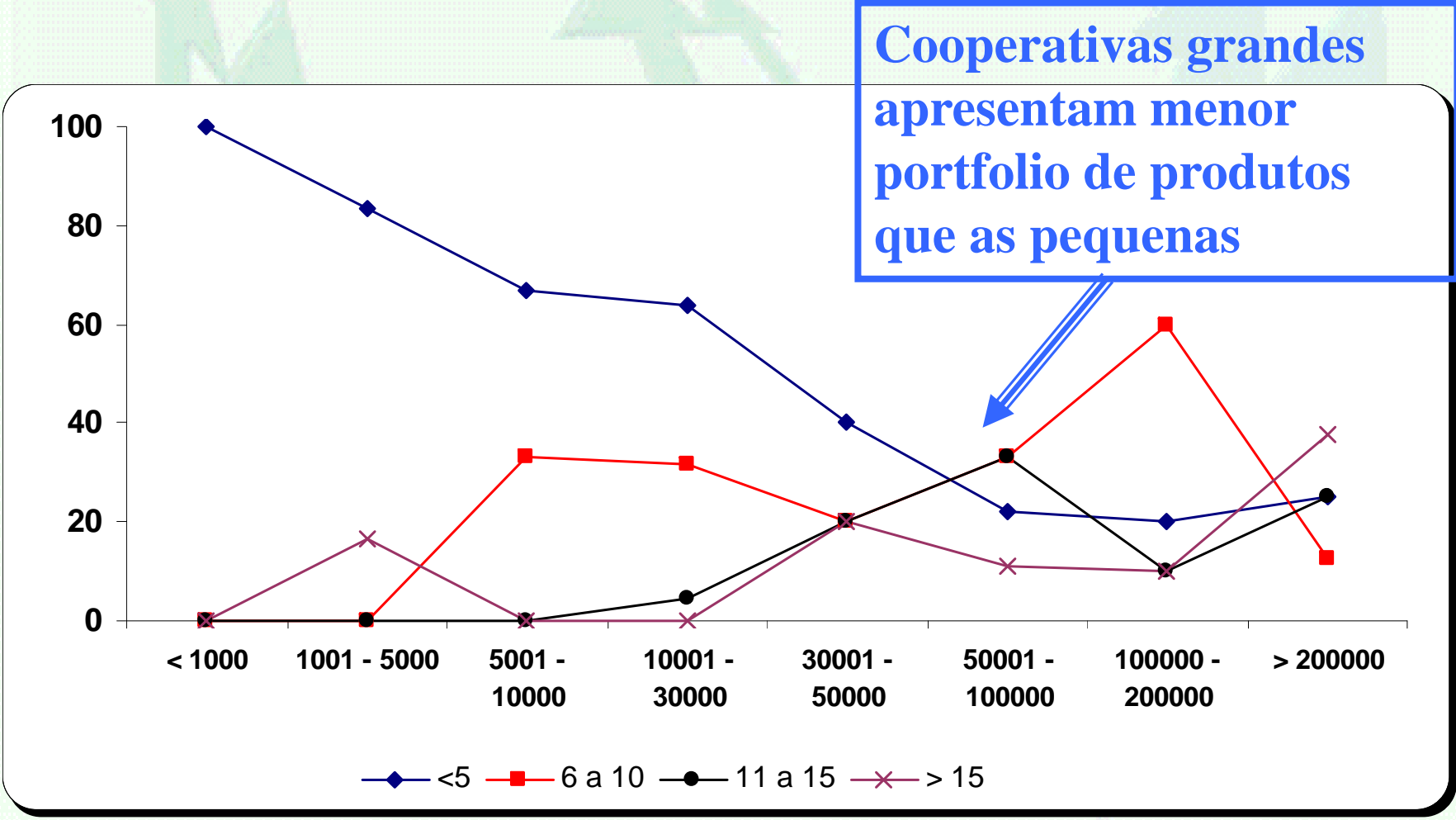
Endividamento, estratégias de comercialização, grau de profissionalização da gestão e dos empregados.

Parcerias e alianças são muito pouco exploradas na indústria de laticínios.

Políticas qualitativas são prioritárias nas sociedades cooperativas
→ Profissionalização da gestão, qualificação profissional dos empregados, utilização racional de recursos.

-
-
-

Participação percentual do numero de produtos em razão da escala de processamento das cooperativas

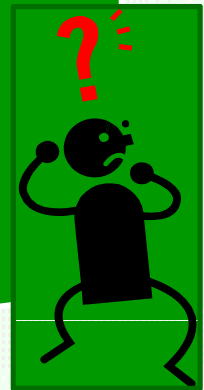


-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

Questão

Por que as cooperativas não cooperam na solução de seus problemas comuns?



-
-
-

Cooperação

- “A cooperação emerge dos esforços de um grupo, quando os benefícios almejados não são possíveis de serem alcançados individualmente(...) e não por altruísmo ou espírito de conduta...”
- (Mancur Olson)



-
-
-

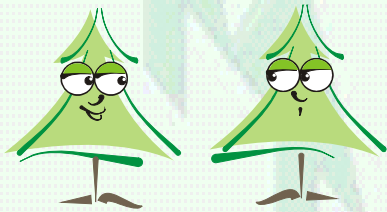
Estratégias empresariais

Fusão

Alianças Estratégicas e Redes de Cooperatiavas

-
-
-

REDE DE EMPRESAS



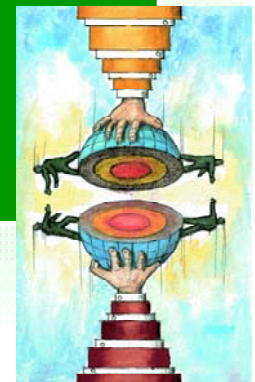
Grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento e cooperam entre si.

-
-
-

Redes de empresas

Experiências bem-sucedidas das redes de pequenos empreendimentos e dos distritos industriais como os do norte da Itália, Vale do Silício (nos EUA), da Austrália e do Japão.

Os problemas das micro e pequenas empresas não se devem ao seu tamanho e sim ao seu isolamento.



-
-
-

Redes no campo das organizações

Aplicada para diferentes formas de relações entre firmas, como por exemplo,

- *joint ventures*,
- alianças estratégicas,
- relações de terceirização e subcontratação,
- distritos industriais,
- consórcios,
- redes sociais,
- redes de cooperação entre pequenas e médias empresas,

-
-
-

Redes de Cooperação

- Programa Redes de Cooperação, implementado desde 2000 pelo governo do Rio Grande do Sul,
 - forma grupos de pelo menos 10 micro e pequenos empresários de um mesmo ramo de negócios,
 - cada grupo conta com o apoio de um consultor, que os auxilia no levantamento dos pontos fortes e fracos de sua atividade,
 - a seguir tem-se a formalização dos grupos, que passam a se organizar como associações, com estatuto, regimento interno e código de ética.

-
-
-

Experiência – Casa Apis

- Fundação Banco do Brasil , Sebrae, ICCO (Holanda), Rede Unitrabalho e Unisol Brasil,
 - Central de Cooperativas Apícolas do Semi-árido (Casa Apis) - 800 cooperados, Ceará (Cooperanecta), Piauí (Campil, Coopapi, Comelva, Cooamepi, Coopix e Compai).
 - Construção, em Picos(PI), de um centro tecnológico apícola e uma agroindústria para embalar e processar o mel da região,
 - Promel programa criado para fomentar a Apicultura no Nordeste brasileiro,
 - Laboratório móvel visita as colméias,
 - Certificação Orgânica do Mel.

Consórcio *MEL EXPORT*

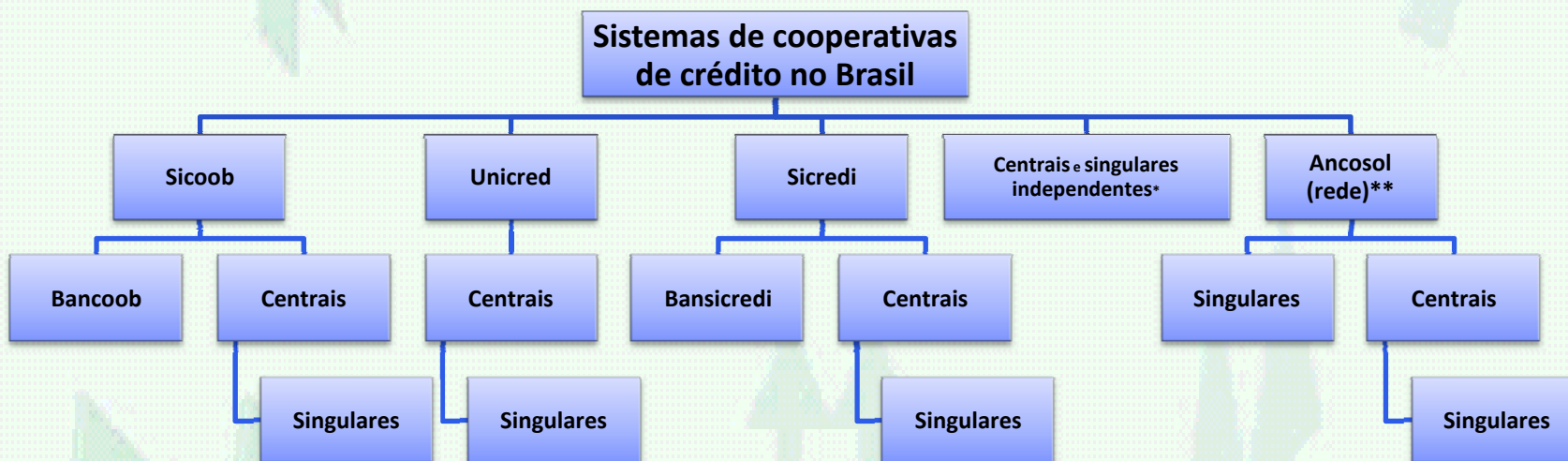
Casa Apis / Canal Export



- *10 cooperativas na Central*
- *1.500 produtores*
- *Exportador – Canal Export Ltda*
- *Estados abrangidos: PI, CE e BA*
- *R\$ 6.000.000,00 de investimento*
- *10 instituições de apoio envolvidas*
- *Capacidade processamento – 2.000 t / ano*

-
-
-

Cooperativismo de crédito em rede



-
-
-

Cooperativas virtuais

- *"A Virtual Organization is a temporary network of independent enterprises, institutions or specialized individuals that, through the use of Information and Communication Technology (IC/TC), spontaneously come together to utilize an apparent market opportunity. They bring their core competencies and aim to create a value-adding partnership. A Virtual Organization acts in all appearances as a single organizational unit."*

-
-
-

Objetivos estratégicos

(1) vantagens baseadas na busca de complementariedade

(2) criação de poder de compra

(3) ampliação de base técnica, como atividades de Pesquisa & Desenvolvimento

(4) ampliação dos conhecimentos

-
-
-

Características que formam um ambiente favorável

(1) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas;

(2) há periódica rotação de lideranças;

(3) as relações são estabelecidas a longo prazo;

(4) há semelhanças entre processos e técnicas das firmas;

-
-
-

Características que formam um ambiente favorável

(5) as firmas compartilham informações sobre mercados, tecnologias, lucratividade;

(6) há similar recompensa financeira para as firmas participantes;

(7) há vantagem econômica devido a experiência coletiva, gerando aumento da confiança.

-
-
-

Condições de sucesso

troca de informações

estabelecimento de um intercâmbio de ideias

desenvolvimento de uma visão estratégica,

a definição clara da área de atuação

análise conjunta dos problemas e soluções,

definição das contribuições dos parceiros

-
-
-

Condicionantes

- Confiança
- Liderança
- Projeto
- Controle
- Compensação
- Comprometimento

- Comunicação
- Interdependência
- Transparência
- Gestão profissional
- Clareza doutrinária

-
-
-

Fusão de cooperativas de crédito

- As cooperativas de crédito com menor número de associados e abrangência geográfica limitada vêm sendo absorvidas por instituições maiores.
- A tendência é estimulada pelo Banco Central, que vê o processo como uma forma de fortalecer e qualificar o atendimento prestado.

-
-
-

Cooperativas de crédito

O processo de concentração via F&A tem propiciado as cooperativas de crédito melhoria de desempenho, se estas se tornaram mais eficientes após as F&A, e quais fatores estariam mais correlacionados ao novo estágio de eficiência destas cooperativas?

-
-
-

Vantagens e Desvantagens das F&A entre cooperativas de crédito

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da área de atuação • Expansão das operações e das receitas • Diversificação do risco • Redução de custos, economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nas relações sociais e de influência • Perda de benefício não econômicos, mas intangíveis • Afastamento do associado do convívio com a cooperativa
<ul style="list-style-type: none"> • Maior possibilidade de diversificar portfólio de produtos e serviços 	
<ul style="list-style-type: none"> • Maior profissionalização da gestão • Maior sustentabilidade financeira • Redução do custo das operações, serviços e produtos ofertados pela cooperativa • Agregação de valor e credibilidade ao cooperativismo de crédito 	



-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

Número de cooperativas de crédito no Brasil e % que ingressaram um processo de F&A

Ano	N° Coop	% F&A	Ano	N° Coop	%F&A
1999	1253	0,48%	2006	1450	0,69%
2000	1311	0,38%	2007	1461	0,82%
2001	1379	0,58%	2008	1462	1,16%
2002	1430	0,14%	2009	1405	1,85%
2003	1454	0,14%	2010	1370	2,12%
2004	1436	0,56%			
2005	1439	0,49%			

Calculado a partir do Bacen



-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

Fusão - taxa média remuneração/taxa média empréstimos

Cooperativas Incorporadoras antes das F&A						
Produto: taxa média remuneração/taxa média empréstimos						
	% firmas eficientes	Média	Desvio-Padrão	Eficiente*	Mínimo	Máximo
Eficiência Técnica	10.5%	0,2926	0,1370	0,428	0,1540	0,6787
Eficiência de Escala	31.6%	0,4367	0,2998	0,7365	0,1580	0,9893
Cooperativas Incorporadas antes das F&A						
Eficiência Técnica	5.3%	0,3043	0,1762	0,4806	0,0560	0,8278
Eficiência de Escala	26.3%	0,8211	0,1545	0,9756	0,2971	0,9922
Cooperativas após F&A						
Eficiência Técnica	21.1%	0,4936	0,2048	0,6984	0,1598	0,9090
Eficiência de Escala	63.2%	0,8624	0,0967	0,9543	0,2248	0,9937

-
-
-

Fusão - solvência e alavancagem

Incorporadoras - antes das F&A - produto: solvência e alavancagem						
	% firmas eficientes	Média	Desvio-Padrão	Eficiente*	Mínimo	Máximo
Eficiência Técnica	21.1%	0,4706	0,2291	0,6997	0,2245	0,9442
Eficiência de Escala	63.2%	0,8899	0,0867	0,9866	0,3882	0,9880
Incorporadas - antes das F&A - produto: solvência e alavancagem						
Eficiência Técnica	21.1%	0,5490	0,2188	0,7679	0,2663	0,8270
Eficiência de Escala	42.1%	0,8485	0,1106	0,9601	0,3123	0,9954
Cooperativas após F&A - produto: solvência e alavancagem						
Eficiência Técnica	31.6%	0,5368	0,1825	0,7194	0,3094	0,9824
Eficiência de Escala	89.5%	0,9092	0,0561	0,9653	0,4382	99,34



-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

Cooperativas de leite da Zona da Mata - MG

Cooperativa	MC. Total	C.Fixo Total	Sobras/prejuízos
Coop. A	R\$419.906,35	R\$457.931,70	(R\$38.025,35)
Coop. B	R\$164.952,86	R\$225.403,17	(R\$60.450,31)
Coop. C	R\$302.933,89	R\$142.820,08	R\$160.113,81
Coop. D	R\$5.925.368,71	R\$2.368.122,48	R\$3.557.246,23
Coop. E	R\$337.643,25	R\$643.280,38	(R\$305.637,13)
Coop. F	R\$63.691,81	R\$185.753,46	(R\$122.061,65)
Somatório	R\$7.214.496,86	R\$4.023.311,27	R\$3.191.185,60
<u>Coop.</u> <u>Fusionada</u>	<u>R\$11.720.629,26</u>	<u>R\$2.620.477,70</u>	<u>R\$9.100.148,56</u>

-
-
-

Planejamento Estratégico

Apenas 35% das cooperativas de leite já realizaram o planejamento estratégico

-
-
-

Razões do não planejamento

Falta de reconhecimento das necessidades de planejar e o amadorismo.

- estas não se “preparavam para antecipar-se ao mercado, mas adaptavam-se, com dificuldades, às mudanças conjunturais” .

Falta maior engajamento dos agentes envolvidos.

- limitação dos agentes em visualizar ganhos futuros e engajarem em movimentos que possam trazer retornos positivos às cooperativas.

Falta de tempo para realização do planejamento.

Definição das estratégias pela cooperativa central.

-
-
-

Promovendo a cooperação

Alternativas recentes

Punição de quebras contratuais + educação cooperativista.

Compromissos financeiros.
Direitos de propriedade.

Estrutura organizacional,
assembléias, restrição de participação.

Sugestões de Axelrod

Mudança da matriz de ganhos (desfazer o dilema).

Aumentando a “sombra” do futuro.

Interações mais duráveis e frequentes.

-
-
-

Modelos de sucesso

- É possível copiar um modelo de sucesso no exterior?

-
-
-

Experiência mostra que

- Comportamento dos agentes.
- Modelos de aprendizado.
- Cultura empresarial.
- Regras, normas e valores.



-
-
-

Requisitos

Cultura da Confiança

- confiança e o coletivismo deve ser superior ao oportunismo e individualismo
- potencializar os espaços e as situações que facilitem interação

Cultura da Competência

Cultura da Tecnologia de Informação

- fortalecer a capacidade de comunicação entre as organizações que almejam cooperar.

Cultura do Planejamento – estratégico

- identificar sinergias - interesses comuns compartilhados
- definir papel do facilitador

-
-
-

Muito Obrigado!

Prof . Dr. Marcelo José Braga
Departamento de Economia Rural
Universidade Federal de Viçosa
E-mail: mjbraga@ufv.br
Telefone: (55) 31- 3899-2212



-
-
-
-
-
-
-
-