

# REFERENCIAIS DE COOPERAÇÃO DO SEBRAE



**SEBRAE**

*Quem tem conhecimento vai pra frente*





# REFERENCIAIS <sup>DE</sup> COOPERAÇÃO DO SEBRAE <sup>S</sup>

BRASÍLIA - DF  
2012

## FICHA TÉCNICA

© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610/98)

### Informações e contato

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

SGAS 605 – Conjunto A – Brasília/DF – CEP: 70.200-904

Telefone: (61) 3348-7100

<http://www.sebrae.com.br>

### Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

### Diretor-Presidente do Sebrae

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

### Diretor-Técnico do Sebrae

Carlos Alberto dos Santos

### Diretor-Financeiro do Sebrae

José Claudio dos Santos

### Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

### Coordenação Nacional

Reginaldo Barroso de Resende

### Equipe Técnica

Benedito Roberto Zurita – Sebrae SP

Fátima da Costa Lamar – Sebrae NA

Guilherme Santos Campos – Sebrae SP

Hulda Oliveira Giesbrescht – Sebrae NA

Lázara de Fátima Hungria Borges – Sebrae NA

Lilian da Silva Botelho – Sebrae MG

Vanessa Torres Vas de Melo – Sebrae MG

### Consultores Conteudistas

Andrea Mageste Damázio – Animus Consultoria Ltda.

Luiz Humberto de Castro – 3.COM Assessoria Empresarial Ltda.

### Projeto Gráfico, Editoração Eletrônica e Revisão Ortográfica

i-Comunicação

D155r Damázio, Andrea Mageste.  
Referenciais de cooperação do SEBRAE / Consultores  
conteudistas, Andrea Mageste Damázio, Luiz Humberto de  
Castro. -- Brasília : SEBRAE, 2012.  
106 p.

1. Associativismo. 2. Cooperativismo. 3. Cooperação. 4.  
Empreendimento coletivo. I. Damázio, Andrea Mageste. II. Castro,  
Luiz Humberto de. III. Título.

CDU 334.73:658.114.7(073)

# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO E SUMÁRIO EXECUTIVO

APRESENTAÇÃO .....	7
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	8

## REFERENCIAL

1. INTRODUÇÃO .....	15
2. OBJETIVOS DO SEBRAE COM A COOPERAÇÃO.....	17
3. EVOLUÇÃO DO ASSOCIATIVISMO E DO COOPERATIVISMO .....	19
3.1. Situação atual e perspectivas .....	19
4. CONCEITOS BÁSICOS.....	23
4.1. Conceitos de cooperação.....	23
4.2. O que é cooperação para o Sebrae.....	24
4.3. A cooperação e o desenvolvimento econômico territorial .....	26
4.4. A cooperação e inclusão produtiva.....	28
4.5. A cooperação, as indicações geográficas, as marcas coletivas e as certificações.....	29
4.6. A cooperação e liderança .....	36
4.7. A cooperação e o capital social.....	37
5. PRINCÍPIOS E VALORES DA COOPERAÇÃO.....	39
5.1. Aspectos éticos e comportamentais da cooperação.....	41
6. EMPREENDIMENTOS COLETIVOS .....	43
7. COMO APOIAR OS EMPREENDIMENTOS COLETIVOS .....	45
7.1. Desafios de um empreendimento coletivo.....	46
7.2. Principais dificuldades na organização e gestão de um empreendimento coletivo .....	47
8. A GOVERNANÇA EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS.....	48
8.1. Governança em territórios.....	48
8.2. Governança corporativa.....	50
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51

## SAIBA MAIS

10. SAIBA MAIS.....	55
10.1. Histórico do associativismo .....	55
10.2. Histórico do cooperativismo .....	56
10.3. A cooperação e a inclusão produtiva .....	59
10.4. A cooperação e a promoção do desenvolvimento econômico territorial .....	62
10.5. Princípios da cooperação .....	65
10.6. Valores da cooperação.....	69
10.7. Empreendimentos coletivos.....	73
10.8. Fases de organização de um empreendimento coletivo.....	97

## BIBLIOGRAFIA ORIENTADA

11. BIBLIOGRAFIA ORIENTADA.....	101
11.1. Associativismo.....	101
11.2. Cooperativismo.....	101
11.3. Cooperação.....	102
11.4. Empreendimentos coletivos.....	104
11.5. Referenciais do Sebrae.....	106
11.6. Governança.....	106

# APRESENTAÇÃO E SUMÁRIO EXECUTIVO



# APRESENTAÇÃO

O Sebrae há muito tempo atua por meio da cooperação para o fortalecimento dos empreendedores das Micro e Pequenas Empresas – MPE – urbanas e rurais. Foram várias ações envolvendo mobilizações, capacitações, consultorias, apoios institucionais, articulações de políticas públicas, entre outras, visando à evolução do ambiente negocial do Brasil com menos individualismo e mais cooperação.

O tema faz parte do Direcionamento Estratégico do Sebrae 2009-2015, que tem entre seus objetivos o fortalecimento da cooperação entre as MPE, por meio da promoção da cultura da cooperação e do desenvolvimento de redes empresariais.

O Sebrae acredita que, pela cooperação, pode-se criar um diferencial competitivo para as MPE, microempreendedores individuais, produtores rurais, entre outros, contribuindo para a perenidade e para o crescimento de seus respectivos negócios e também para o desenvolvimento socioeconômico dos territórios.

Para o Sebrae, a cooperação é um processo social sistêmico que possui três dimensões interdependentes: a Cooperação Empresarial, a Cooperação Setorial e a Cooperação Territorial.

Com esse Referencial, o Sebrae busca proporcionar aos diversos colaboradores e consultores do Sistema Sebrae e parceiros uma orientação rápida, simples e objetiva com relação à Cooperação e à sua contribuição para a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, bem como para fomentar o empreendedorismo coletivo.

Boa leitura!

# SUMÁRIO EXECUTIVO

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

Ela vem sendo amplamente utilizada pelo Sistema Sebrae no desenvolvimento de suas ações e estratégias para atingir objetivos finalísticos com seu público-alvo. Diretores, gerentes, consultores, colaboradores do Sebrae e representantes de entidades parceiras são frequentemente solicitados a participar de eventos, palestras, ações e decisões que envolvem a temática da cooperação.

Por isso, torna-se necessária a definição dos referenciais de cooperação que deverão pautar as ações e decisões no Sebrae. No Mapa do “Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2009-2015”, a Cooperação está descrita como objetivo estratégico prioritário: “Fortalecer a Cooperação entre as MPE”, que visa a:

*promover a cultura da cooperação e o desenvolvimento de redes empresariais e institucionais, nacionais e internacionais, com ênfase no fortalecimento de parcerias efetivas, e na formação de lideranças: redes, cooperativas, consórcios, associações etc.*

A Cooperação apresenta-se como uma ação transversal às demais ações do Sebrae e também como um forte instrumento para o cumprimento da missão do Sebrae de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPE” e “Fomentar o empreendedorismo”.

Para o Sebrae, a cooperação é um processo social e sistêmico que possui três dimensões interdependentes: a Cooperação Empresarial, a Cooperação Setorial e a Cooperação Territorial.

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

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

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

Segundo Erik Boettcher (74), “A Cooperação é um processo social, embasado em relações associativistas, na interação humana, pela qual um grupo de pessoas busca encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, realizar objetivos comuns, busca produzir resultados, por meio de empreendimentos coletivos com interesses comuns”.

A cooperação aumenta a eficácia operacional, mas é mais complexa de ser praticada. O resultado final obtido por todos, coletivamente, beneficiará mais a cada um, individualmente, do que se conseguiria sozinho. Assim, **cooperar é um meio para alcançar determinado objetivo e não um fim em si mesmo.**

Em termos políticos, econômicos e sociais, a Cooperação é um importante fator de aceleração do desenvolvimento empresarial, setorial e territorial. Ela proporciona a Inclusão Produtiva, processo pelo qual os cidadãos são integrados à sociedade mediante o trabalho, proporcionando-lhes mais dignidade e autonomia. A Cooperação é também um importante instrumento para obtenção de Certificações, ou seja, o reconhecimento formal de determinadas características das empresas, dos produtos, dos serviços com relação à sua origem, qualidade, postura ética, métodos de produção entre outros como, por exemplo, Orgânicos, Comércio Justo e Indicação Geográfica.

Um aspecto bastante interessante com relação à Cooperação refere-se à formação de Capital Social, entendido como as características da organização social, tais como confiança, normas, organização, instituições e sistemas que contribuam para aumentar a eficácia das interações sociais, facilitando as ações coordenadas.

Nesse processo, é imprescindível a liderança que articula as forças em torno de objetivos comuns do grupo, associando recursos e integrando competências para que, todos juntos, unindo forças, possam fazer mais e melhor com menos.

A cooperação se fundamenta num conjunto de princípios para embasar e nortear as políticas e decisões dos que cooperam, tais como: onde se destacam, objetivos comuns e coesos, visão comum, articulação, confiança, interdependência, autonomia, ações comuns, consenso e integração.

No dia a dia, o processo de cooperação deve ser pautado também em valores que fortalecem o relacionamento e facilitam a convivência e a atuação em conjunto, dentre os quais se pode citar: a confiança, a participação, o respeito pelas pessoas, a ética, a transparência, a honestidade, a tolerância às diferenças, as complementaridades, a igualdade, a aprendizagem e a solidariedade.

De todos os exemplos acima, um se destaca: a confiança, única que é ao mesmo tempo Princípio e Valor. Ela é a argamassa que une e dá solidez a todos os elementos envolvidos na construção da cooperação. As ações e decisões têm sempre de ser fortemente pautadas pela ética para não gerar desconfiança e colocar o empreendimento coletivo em risco.

A cooperação não é somente uma questão de cultura ou de atitude. As pessoas se unem com o objetivo de cooperar para competir. Assim, a cooperação tem um importante papel na viabilização de negócios sustentáveis.

Para produzir os efeitos socioeconômicos e atuar na sociedade civil organizada, é necessário dar forma jurídica à atividade cooperada. Sob o ponto de vista organizacional, a cooperação se manifesta por meio do que se convencionou chamar Empreendimentos Coletivos.

São várias as modalidades de Empreendimentos Coletivos, regulamentados por legislações específicas de acordo com a forma de organização e com o fim a que se destinam.

É importante salientar que não adianta ter um empreendimento coletivo se as pessoas não tiverem adotado a atitude e comportamento da cooperação. Afinal, os empreendimentos coletivos sem participação, envolvimento e comprometimento não geram resultados por si só.

Dentre os empreendimentos coletivos, destacam-se os formados com base na legislação sobre associação e os com base no cooperativismo.

A Associação é uma das formas para se organizar juridicamente um grupo de pessoas – físicas ou jurídicas – para a realização de objetivos comuns. Baseada no Código Civil Brasileiro, ela serve de forma jurídica para diversos empreendimentos coletivos, tais como Centrais de Negócios, Associações, OSCIP, Redes de Empresas e Sociedades Garantidoras de Crédito.

A Cooperativa, por sua vez, é embasada na Lei n.º 5.764/1971, conhecida como Lei do Cooperativismo, que prevê a constituição de Cooperativas em vários ramos, tais como produção, consumo, educação, trabalho, saúde etc. O ramo Crédito possui legislação específica e é supervisionado pelo Banco Central.

De forma resumida e esquematizada, o quadro a seguir apresenta um comparativo entre associações, cooperativas e empresas em geral.

Item	Associação	Cooperativa	Empresas Mercantis
	Sociedade de pessoas	Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Objetivos	Promoção e defesa dos interesses comuns	Realização de interesses econômicos e sociais comuns	O objetivo principal é o lucro
Constituição	Mínimo dois e o máximo é ilimitado	Mínimo 20 (no Brasil) e o máximo é ilimitado	Mínimo um e máximo ilimitado
Representatividade	Controle democrático. Cada associado -> 1 voto	Controle democrático. Cada cooperado -> 1 voto, independentemente do capital social	Poder de acordo com a participação no capital social
Transferência da participação	Não tem cotas-parte. O associado simplesmente “entra” ou “sai” da associação	As cotas são intransferíveis a terceiros alheios à sociedade	As cotas podem ser vendidas a sócios ou a terceiros
Assembleias	Quórum de acordo com número de associados	Quórum de acordo com número de cooperados	Quórum de acordo com o capital ou conforme Contrato Social
Distribuição do resultado	Não distribui “sobras”. Elas são aplicadas na própria associação	As “sobras” são distribuídas proporcionalmente à contribuição econômica de cada cooperado	Os lucros são distribuídos proporcionalmente ao capital social ou a critério do Contrato Social
Patrimônio	O associado pode ter cotas ou fração do Patrimônio. Em caso de dissolução da entidade, pode-se até restituir os valores aportados, mas o restante deverá ser doado à outra entidade	O patrimônio é dos sócios	O patrimônio é dos sócios

Além desses, existem outros modelos embasados em normas próprias, como a Sociedade de Propósito Específico prevista na Lei Geral das MPE, o Consórcio e a Empresa de Participação Comunitária.

Em todo empreendimento coletivo, para obtenção de êxito, é fundamental a Governança que se apresenta sob duas óticas: uma interna à própria organização comumente denominada Governança Corporativa e outra externa, decorrente de sua ação na sociedade, no seu território de atuação – Governança Territorial.

A cooperação torna-se, pois, um importante instrumento de desenvolvimento das pessoas, do grupo, do território, da região, tornando-os mais competitivos frente às ameaças externas. Nesse ponto, vale sempre reforçar a máxima da cooperação: **“Juntos somos fortes”!**



# REFERENCIAL



# 1. INTRODUÇÃO

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

Muito se tem dito sobre parcerias, sinergia, articulação, integração, colaboração, interação, agentes comunitários, sociedade organizada, entidades representativas, associação, parceria público-privada, cooperação, governança, liderança, entre outros termos relacionados ao agir coletivamente.

A Cooperação passa a ser, então, uma estratégia de atuação, de trabalho, que tem como objetivo facilitar o desenvolvimento de um grupo, para que ele amplie a sua capacidade de agir coletivamente, visando a objetivos comuns baseados nos seus princípios.

Ela contribui para que novas relações sejam estabelecidas, pautadas na construção de um interesse coletivo. Trabalha os atores em torno de objetivos e necessidades comuns, onde a base das negociações é gerada a partir da convivência, da confiança, do consenso, mediando discussões. Facilita o diálogo e acordos entre as partes, ampliando sua capacidade de agir conscientemente e empreender juntas. Assim, pode-se inferir que, conforme Oliveira<sup>1</sup> (2010, p. 171):

*A cooperação humana é uma manifestação da vontade. É escolha. É aprendizagem. É descoberta. O ser humano pode cooperar ou não. Quando a cooperação se instala e uma comunidade a vivencia cotidiana, espontânea e habitualmente, dizemos que a cultura da cooperação se instaurou. Se a cultura da cooperação se disseminou ao nível de uma nação ou continente, podemos afirmar que atingiu o estágio civilizatório.*

A Cooperação vem sendo amplamente utilizada pelo Sistema Sebrae no desenvolvimento de suas ações e estratégias para atingir seus objetivos finalísticos com seu público-alvo. Diretores, gerentes, consultores, colaboradores do Sebrae e representantes de entidades parceiras são frequentemente

---

1 OLIVEIRA, Inocêncio Magela. Texto: A Inteligência da Cooperação. Livro: O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI. Organizadores: Diva Benevides Pinho e Valdecir Manoel Affonso Palhares Volume 2 Editora Confabras, 2010.

solicitados a participar de eventos, palestras, ações e decisões que envolvem a temática da cooperação.

Torna-se, então, necessária a definição dos referenciais de cooperação que deverão pautar as ações e decisões no Sistema Sebrae.

Este documento é um referencial da Cooperação para o Sistema Sebrae. Não se trata de um trabalho acadêmico, mas um guia teórico e prático sobre o tema.

Seu objetivo é nivelar e atualizar conhecimentos e conceitos básicos, assim como orientar e embasar os agentes participantes das ações voltadas ao aumento da cooperação, com vistas ao fortalecimento das MPE, Microempreendedores Individuais – MEI, produtores rurais, potenciais empresários e empreendedores e, também, ao desenvolvimento socioeconômico dos territórios.

Em sua elaboração foram utilizados textos práticos e acadêmicos de autores renomados e grande parte do material já produzido pelo próprio Sebrae relacionado à temática da Cooperação. Além disso, foram feitas ambientações históricas para que se tenha uma pequena noção da evolução do associativismo, do cooperativismo e da atuação do Sebrae com o tema. Este trabalho apresenta também uma base conceitual simples e objetiva, exemplos de empreendimentos coletivos e principais pontos de atenção no seu desenvolvimento.

A divisão do material em tópicos de acordo com o desenrolar do assunto facilita sua utilização, tanto para uma leitura mais atenta, quanto como guia rápido de referência. Para isso, o texto está dividido em três níveis de abordagem para facilitar a leitura e compreensão dos assuntos tratados:

- **Sumário Executivo** apresentando um resumo do assunto, em apenas quatro páginas, para uma consulta rápida e abrangente sobre os assuntos abordados no Referencial, porém sem entrar em detalhes;
- o próprio **Referencial** com conteúdo teórico e conceitual abordando histórico, conceitos, princípios e valores, bem como as relações da cooperação com os processos de certificação, de inclusão produtiva e de desenvolvimento territorial, Empreendimentos Coletivos, Governança etc;
- o **Saiba Mais** com indicações de leituras mais aprofundadas para melhor detalhamento técnico e que se complementa com a Bibliografia Orientada.

Resumidamente, este Referencial começa com a seguinte sequência: um histórico do associativismo e cooperativismo; seus conceitos e embasamento teórico; seus princípios e valores. Depois segue com exemplos de empreendimentos coletivos, etapas de sua formação e, por fim, questões ligadas à sua governança.

Assim, os dirigentes, gerentes, consultores, colaboradores do Sistema Sebrae e entidades parceiras terão ao seu dispor amplo material para consulta, tais como:

- este próprio Referencial;
- fascículos da Série Empreendimentos Coletivos e demais publicações do próprio Sebrae;
- vídeos da “Série Cooperar é um Bom Negócio” e outros vídeos disponíveis;
- cursos, oficinas, palestras e consultorias do Sebrae, sobre associativismo, liderança e temas correlatos;
- Banco de Casos de Sucesso.

Este Referencial não pretende esgotar o assunto, mas de forma generalista apresentá-lo sob vários aspectos de maneira simples e objetiva. Para aprofundamento no assunto, é recomendada a leitura da bibliografia indicada e de vários outros materiais mais densos e conceituais já produzidos, inclusive, pelo próprio Sebrae.

## 2. OBJETIVOS DO SEBRAE COM A COOPERAÇÃO

O Sebrae sempre desenvolveu ações coletivas com setores e territórios de forma a ampliar sua capacidade de atendimento aos empreendedores e às Micro e Pequenas Empresas – MPE.

Desde a sua criação, apoiou, sob diversos programas, os empreendimentos coletivos. Foram vários casos de sucesso em projetos do Sebrae e de parceiros que, geralmente, pautavam-se pela transversalidade de ações de capacitação e desenvolvimento de lideranças, de organização do capital social, de articulação de políticas públicas e desenvolvimento de Arranjo Produtivo Local – APL, ou, ainda, de fortalecimento da cooperação por meio de cursos, oficinas, palestras e consultorias do Sebrae, sobre associativismo, cooperativismo, liderança e temas correlatos.

Em 2002, o Sebrae formalizou essa filosofia de trabalho quando definiu em suas Diretrizes Nacionais os sete pilares para atuação do Sistema Sebrae:

- 1) desenvolver arranjos produtivos em todo País;
- 2) potencializar e difundir experiências de sucesso;
- 3) educação empreendedora para milhões;
- 4) universalizar o crédito e a capitalização;
- 5) **fomentar e disseminar a cultura da cooperação;**
- 6) tributos e desburocratização;
- 7) desenvolver rede de apoio às micro e pequenas empresas.

Posteriormente, em 2005, no “Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae – 2006 a 2010”, uma das prioridades estratégicas definidas foi a de “promover a educação empreendedora e a cultura da cooperação”.

No Mapa do “Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2009 a 2015” a Cooperação está descrita como objetivo estratégico prioritário: “Fortalecer a Cooperação entre as MPE” que visa a:

*promover a cultura da cooperação e o desenvolvimento de redes empresariais e institucionais, nacionais e internacionais, com ênfase no fortalecimento de parcerias efetivas, e na formação de lideranças:*

- *redes, cooperativas, consórcios, associações etc.*

Além desse, há também outro objetivo estratégico que é “Articular e fortalecer redes de parceiros em prol da MPE” que, por sua vez, visa a:

*articular e fortalecer parcerias nacionais e internacionais para mobilizar recursos, competências e conhecimento em prol do empreendedorismo e do desenvolvimento das MPE:*

- *conhecimento;*
- *inovação e tecnologia;*
- *P&D;*
- *parceiros e redes, nacionais e internacionais.*

A Cooperação apresenta-se, então, como uma ação transversal às demais ações do Sebrae e também como um forte instrumento para o cumprimento da missão do Sebrae de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPE” e “Fomentar o empreendedorismo”.

## 3. EVOLUÇÃO DO ASSOCIATIVISMO E DO COOPERATIVISMO

A cooperação está presente no desenvolvimento do ser humano desde a pré-história. A construção de abrigos, a caça coletiva, a defesa das tribos, a criação dos filhos e, posteriormente, a agricultura foram mais eficientes à cooperação. O próprio desenvolvimento da linguagem pressupõe cooperação.

Estudar a evolução da cooperação é refletir sobre a evolução do próprio homem até os dias atuais. Para ilustrar um pouco o entendimento dessa evolução, os textos a seguir discorrem sobre duas formas de cooperação: o associativismo e o cooperativismo.

Para conhecer um pouco mais sobre a evolução histórica do Associativismo e do Cooperativismo, veja a seção SAIBA MAIS ao final destes Referenciais.

### 3.1. Situação atual e perspectivas

Desde a década de 80, com a queda do muro de Berlim, frequentemente surgem afirmações de que o Capitalismo prevaleceu sobre o Comunismo e que, portanto, este seria o melhor modelo para o mundo.

São evidentes a força e os benefícios do Capitalismo, mas, também, as suas distorções: concentração de riqueza, desigualdade social, interesses econômicos prevalecendo sobre interesses coletivos entre outros.

Na dinâmica da busca da eficiência máxima, reduções de custos e despesas, do lucro elevado, do retorno aos acionistas e na conquista de mercados, de algumas décadas para cá, surgiu o fenômeno das megafusões de empresas e também o de incorporação das menores pelas maiores.

Esse fenômeno é mundial e ocorre tanto em âmbito nacional quanto internacional. Vários setores da economia apresentaram fusões inimagináveis alguns anos atrás como, por exemplo: cervejarias, montadoras de veículos, auditorias, telecomunicações, supermercados, alimentos entre tantas outras. O texto a seguir, segundo Resende (2011)<sup>2</sup>, ilustra a dimensão dessas grandes fusões empresariais:

*esse fenômeno das “megafusões” empresariais vem formando, em escala planetária, poderosos oligopólios, do lado da oferta de insumos, e, do outro lado, gigantescos oligopsônios no setor comprador.*

*Nesse contexto, cada vez mais as empresas estão encurraladas entre essas duas forças: compram os seus insumos de oligopólios, que ditam os preços de venda, e vendem os seus produtos e serviços para oligopsônios, que determinam os preços de compra. Assim sendo, as pequenas empresas, isoladamente, têm cada vez menos capacidade de negociar os preços de compras de seus insumos e de influenciar nos preços de vendas de seus produtos.*

*Para ilustrar essa concentração econômica em torno de mega grupos, vale citar um estudo recentemente divulgado pela New Scientist<sup>3</sup> realizado no Instituto Federal de Tecnologia de Lausanne, na Suíça, pela equipe de matemáticos coordenados pelo Prof. James Glattfelder. Esse estudo revelou uma **poderosa rede capitalista de 1.318 empresas** que controlam diretamente 20% das vendas mundiais e, indiretamente, por possuir o controle acionário das*

---

2 Resende, Reginaldo. Política de preços – o caso da Portobello”. Módulo 5 - Finanças Aplicadas às MPEs do Curso “MBA Executivo em Gestão de Negócios com ênfase em MPEs” da FGV. Brasília, 2011.

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

*principais “Blue Chips”, respondem por 60% de tudo o que é comercializado no planeta. Essa concentração é ainda maior, quando se considera que um Núcleo Central de 147 empresas (1%) controla 40% dessa rede de 1.318 organizações.*

Fica, então, patente a força dos grandes grupos, dos grandes conglomerados, passando por um processo de globalização e de ampliação de suas atividades.

Diante desse cenário as cooperativas também vêm adotando práticas de intercooperação, por meio de fusões, incorporações e associações (parcerias estratégicas), buscando cooperar mais para melhor competir.

Aliado a tudo isso, o mundo vive o fenômeno da comunicação e da informação sem limites, sem fronteiras, “nas nuvens”<sup>4</sup> e acessíveis a bilhões de pessoas. As redes sociais, por exemplo, são capazes de unir, de reaproximar, de representar grupos de pessoas extremamente diversas, mas com pontos de interesses convergentes. Nesse universo virtual e mágico surgem ações de características coletivas que passam a ser observadas atentamente como, por exemplo, boicote coletivo a determinadas marcas ou produtos, grupos de especialistas para esclarecimentos de dúvidas e respostas técnicas, angariação de fundos para projetos privados ou sociais, compras coletivas, sites de descontos etc. Essa nova maneira de se relacionar vem se destacando e corrobora com a noção do coletivo e da cooperação em prol dos interesses comuns.

Com isso, a cooperação surge como forma alternativa para fortalecimento dos empreendimentos de menor porte, melhorando seus diferenciais competitivos e considerando os aspectos ético-comportamentais. Nesse sentido, ela apresenta várias vantagens sobre os outros modelos econômicos, como as citadas a seguir:

- a necessidade de valorização do papel socioeconômico para o empresário brasileiro e dos demais países;
- o comportamento individualista nos negócios está superado;
- a agregação humana e empresarial viabiliza a competitividade e sobrevivência no mundo globalizado;

---

<sup>4</sup> O termo “nas nuvens” ou Cloud é utilizado no meio digital para designar armazenamento de dados e programas em mídias remotas, com acesso pela internet, diminuindo a necessidade de HD, back-ups, pen drives, cartões de memória etc.

- as associações possuem mais força frente à comunidade, poder público, fornecedores e trabalhadores;
- as vantagens de usufruir serviços oferecidos aos associados por custos menores;
- as oportunidades e trocas de informações na política e nos negócios;
- maior facilidade em encontrar e identificar novas oportunidades;
- maior agilidade e colocação estratégica de produtos e serviços;
- mais facilidades para desenvolver e/ou aperfeiçoar funcionários;
- melhor preparo para exigências e negociações, a exemplo das Centrais de Negócios;
- ampliação de relacionamento social.

Ou ainda, conforme as palavras de um importante historiador contemporâneo – o inglês Erick Hobsbawm (2003), sobre os modelos econômicos socialista e, principalmente, o capitalista:

*O futuro não pode ser uma continuação do passado, e há sinais, tanto externamente quanto internamente, de que chegamos a um ponto de crise histórica. As forças geradas pela economia tecnocientífica agora são suficientes para destruir o meio ambiente, ou seja, as fundações materiais da vida humana... Nosso mundo corre o risco de explosão e implosão. Tem de mudar!<sup>5</sup>*

Nesse cenário, o aumento do número de associações, de cooperativas e de associados no mundo reforça a ideia da cooperação como um importante instrumento de promoção de modelos de desenvolvimentos sustentáveis: ambientalmente corretos, socialmente justos e economicamente viáveis.

---

5 Hobsbawm, Erick. A Era dos Extremos. O breve século XX – 1914-1991. Companhia das Letras – 2003.

# 4. CONCEITOS BÁSICOS

## 4.1. Conceitos de cooperação

Existem vários conceitos para cooperação. Dentre eles, é interessante o conceito abaixo de Erick Boettcher (74)<sup>6</sup>, pela sua fácil vinculação com as ações desenvolvidas pelo Sebrae:

*Cooperação é a atuação consciente de unidades econômicas (pessoas naturais ou jurídicas) em direção a um fim comum, pela qual as atividades dos participantes são coordenadas através de negociações e acordo.*

*Cooperação é um processo social, embasado em relações associativistas, na interação humana, pela qual um grupo de pessoas busca encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, realizar objetivos comuns, busca produzir resultados, através de empreendimentos coletivos com interesses comuns.*

Cooperação se dá por meio de um trabalho em conjunto, com vistas à obtenção de benefícios para um grupo de pessoas que têm objetivos comuns, com finalidade de aumentar a competitividade dos empreendimentos individuais e coletivos. Para o Sebrae<sup>7</sup> (2010):

*Cooperação, por sua vez, é o ato ou efeito de cooperar, operar, ou obrar, simultaneamente, colaborar, ajudar, participar. Cooperação traduz a necessidade de alguém trabalhar com alguém para que a cooperação ocorra.*

---

<sup>6</sup> Erik Boettcher, 1974. Citado em Estratégia de Abordagem da Cultura da cooperação – Manual de Aplicação. Sebrae. 2008.

<sup>7</sup> Cultura da Cooperação – Série Empreendimentos Coletivos – Sebrae.

A cooperação aumenta a eficácia operacional, mas é mais complexa de ser praticada. O resultado final obtido por todos, coletivamente, beneficiará mais a cada um, individualmente, do que se conseguiria sozinho. Assim, **cooperar é um meio para alcançar determinado objetivo e não um fim em si mesmo.**

## 4.2. O que é cooperação para o Sebrae

Para o Sebrae a cooperação é um processo social e sistêmico que possui três dimensões interdependentes: a Cooperação Empresarial, a Cooperação Setorial e a Cooperação Territorial.

A dimensão da Cooperação Empresarial abrange os processos associativos intraempresa (ambiente interno) e Interempresas (parcerias). Situa-se no âmbito da governança corporativa.

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

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

Para o Sebrae os resultados gerados pela prática da cooperação devem ser voltados ao desenvolvimento econômico e social sustentável e ampliação da competitividade dos negócios. Afinal, são os resultados que garantem a coesão entre os membros do grupo para que possam, juntos, construir mecanismos que contribuam para o negócio individual e para o coletivo.

As iniciativas passam a ser reconhecidas e valorizadas, havendo um envolvimento do grupo na ação, que beneficiará a todos. Essas iniciativas consolidam cada vez mais os resultados e benefícios que a cooperação traz ao segmento dos micro e pequenos empreendimentos. Nos desafios do mundo dos negócios a Cooperação ajuda as empresas a:

- acessar competências empresariais que estão disponíveis aos parceiros;
- buscar, desenvolver e ampliar conhecimentos;
- compartilhar recursos;
- economizar recursos próprios;
- reduzir custos;
- buscar novas soluções;
- oferecer produtos diversificados de qualidade superior;
- acessar mercados;
- acessar crédito e outros serviços financeiros;
- exercer uma pressão maior no mercado (poder de barganha e mobilização);
- fortalecer o poder de compras e de vendas;
- prospectar um futuro melhor;
- humanizar as relações;
- ampliar as conexões entre os empresários e seus negócios;
- dividir ônus de realizar pesquisas tecnológicas;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades.

É importante salientar que a cooperação não se dá somente entre empresas (intercooperação), mas também no ambiente interno delas, ou seja, entre as áreas e departamentos e/ou entre os próprios colaboradores entre si, como meio de melhorar a produtividade, a qualidade e o ambiente de trabalho em geral, o que é denominado **Intracooperação**.

Quando o trabalho é executado em nome de um grupo, o resultado é gerado pelo esforço de cada membro da equipe. É importante que todos participem ativamente. É preciso que as pessoas compreendam e se comprometam sobre a importância de trabalhar em grupo.

Com o envolvimento de toda a equipe na tomada de decisão e realização das atividades cria-se um ambiente de cooperação. As atitudes de cada membro do

grupo tem de estar focadas no sucesso do trabalho coletivo e nos resultados que ele gerará. Nesse momento prevalecem os valores da organização.

Quando todos participam das decisões, o grupo se sente coautor e se vê como parte do processo de construção, internalizando mais rapidamente o que é desejado por todos e, conseqüentemente, atuando com maior rapidez e segurança.

O Sebrae atua com a Cooperação de forma transversal aos temas: Desenvolvimento Territorial; Inclusão Produtiva; Certificação, Indicação Geográfica; Liderança e Capital Social.

## 4.3. A cooperação e o desenvolvimento econômico territorial

As formas de cooperação e integração de APL, das redes econômicas e sociais, considerando um ambiente produtivo e inovador, ampliam as oportunidades locais para a geração de renda e postos de trabalho, novos negócios e estímulo ao empreendedorismo, promovendo assim o desenvolvimento do território.

A cooperação é, então, um importante fator de aceleração do desenvolvimento territorial ou setorial. Existem vários casos de sucesso nesse sentido, inclusive com forte participação do Sebrae. Um dos melhores exemplos para entender a correlação entre território e cooperação são os APL, também chamados *clusters*. Segundo o Sebrae<sup>8</sup>:

*Os APL são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.*

---

8 Sebrae Nacional. Série documentos – Termo de Referência para atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais. Sebrae: Brasília, 2003 – p. 17.

Em APL, identificam-se dois diferentes tipos de cooperação:

- a primeira é a Cooperação produtiva, visando à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade;
- a segunda, a Cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do Arranjo Produtivo Local.

No Brasil, existem vários APL e redes empresariais em seus diversos estágios de evolução. Em todos eles, é notória a questão da cooperação, seja pela formação de associações, obtenção de certificados, abertura de cooperativas de produção e/ou crédito, consórcios de exportação entre outros.

A cooperação no território ocorre em diferentes momentos e entre diferentes atores, dentro de um processo interativo e dinâmico. Cooperação e competição coexistem no interior do arranjo produtivo, ou seja, em seu território. Ela envolve um número significativo de empreendimentos, incluindo desde micro a grandes empresas, e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilhem formas percebidas de cooperação e de governança.

Conheça mais detalhes sobre esse tema no **SAIBA MAIS** ao final deste Referencial.

**Saiba mais sobre Desenvolvimento Territorial no site do Sebrae, disponível em:**

[http://www.busca.sebrae.com.br/search?btnG.x=0&btnG.y=0&btnG=Pesquisa%2BGoogle&entqr=3&getfields=\\*&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=desenvolvimento+economico+territorial](http://www.busca.sebrae.com.br/search?btnG.x=0&btnG.y=0&btnG=Pesquisa%2BGoogle&entqr=3&getfields=*&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=desenvolvimento+economico+territorial)

## 4.4. A cooperação e inclusão produtiva

Um dos assuntos em pauta, atualmente, é a questão da Inclusão Produtiva. Ela não se sobrepõe ou substitui a tradicional Inclusão Social, mas trata-se de um complemento para a consolidação e a sustentabilidade da melhoria das condições de vida das pessoas em geral. Recentemente, o Sebrae publicou um documento no qual resume, conforme a seguir, seu conceito sobre o tema<sup>9</sup>:

Inclusão Produtiva é o processo que forma e integra cidadãos ao mundo mediante o trabalho, proporcionando-lhes autonomia para uma sobrevivência com dignidade sustentável. Há, basicamente, três espécies de relação de produção: o assalariado – onde a inclusão produtiva é evidente na relação, os empreendimentos privados tradicionais (formais) onde aparecem diversas dificuldades aos pequenos negócios e a produção independente (informal) de bens e serviços onde há o grande desafio da formalização.

O Sebrae vem apoiando a abertura de micro e pequenas empresas e com iniciativas para o desenvolvimento local, promovendo a inclusão social coletiva por meio da exploração de potenciais econômicos específicos. Além disso, com a consolidação do microempreendedor individual e o apoio aos programas no meio rural e de artesanato, as possibilidades de formalização e conseqüente inclusão produtiva aumentaram significativamente.

Os Empreendimentos Coletivos e a cooperação que eles geram são eficazes para que essa inclusão produtiva ocorra, principalmente para os grupos de baixa renda. O Sebrae e parceiros atuam nesses grupos a partir da identificação de sua habilidade e do seu potencial. Trabalham a união, a cooperação entre instituições e demais atores envolvidos e na orientação para a formalização de um empreendimento coletivo, contribuindo assim, para a geração de oportunidades aos menos favorecidos, levando-os a adquirirem conhecimentos sobre o mercado, a melhor identificação de oportunidades, bem como a melhor forma de gerir negócios coletivos.

De acordo com estudos de Rodrigues, 1998 (*apud* CANTERLE, 2004), as organizações associativas abrigam um complexo sistema de relações sociais que se estruturam a partir das necessidades, das intenções e interesses das pessoas

---

9 Plano de Trabalho – Atuação Sebrae para Inclusão Produtiva – Versão 1.0. Sebrae: Brasília, 2009.

que cooperam no sentido de fazer frente a naturais debilidades. Da dinâmica dessas relações, nascem ações no espaço da economia, da política, constituindo-se em processos de aprendizagem e estruturas de poder.

Para ilustrar a força da cooperação no processo da inclusão produtiva vale citar dados recentemente divulgados pela Secretaria Nacional de Economia Solidária – Senaes<sup>10</sup>, demonstrando que, no Brasil, a Economia Solidária movimenta cerca de R\$ 12,5 bilhões por ano, gerando ocupação e renda para um universo de cerca de 2,3 milhões de pessoas.

### **Saiba mais sobre Inclusão Produtiva no site do Sebrae, disponível em:**

[http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=\\*&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=inclus%C3%A3o+produtiva](http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=*&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=inclus%C3%A3o+produtiva)

## **4.5. A cooperação, as indicações geográficas, as marcas coletivas e as certificações**

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

No caso das MPE, microempreendedores individuais, produtores rurais, a questão fica mais crítica, pois começa com a dificuldade de conscientização e até mesmo do entendimento do processo e das vantagens da certificação.

Dessa maneira, a cooperação é um importante instrumento de aglutinação, mobilização, conscientização e viabilização de obtenção de certificados para grupos organizados de micro e pequenos empreendedores.

---

10 A Força de Economia Solidária. Jornal Correio do Povo. Editorial. Ano 117. Nº 228. Porto Alegre, terça-feira, 15 de maio de 2012. Disponível em <<http://www.correiodopovo.com.br/Impresso/?Ano=117&Numero=228&Caderno=0&Editoria=107&Noticia=422763>>. Acesso em 13/6/2012.

Existem várias iniciativas ou experiências de sucesso que demonstram que a cooperação facilita o processo de certificação de grupos. O próprio Sebrae possui um Banco de Casos de Sucessos disponível para consulta.

As Certificações são documentos oficiais que reconhecem determinadas características das empresas, dos produtos, dos serviços com relação à suas origem, qualidade, postura ética, métodos de produção entre outros. Existem vários tipos de certificação sendo alguns bastante conhecidos como, por exemplo: Certificações Compulsórias (Federais, Estaduais e Municipais) relacionadas à Qualidade e Segurança de produtos; de Produção Orgânica; de Comércio Justo; Normas, de Qualidade da série ISO 9000; Empresa Amiga da Criança; utilização de Madeira de Reflorestamento; Empresa Cidadã entre outras que distinguem a empresa e trazem benefícios tais como:

- preservação e valorização da origem de produtos;
- reconhecimento de qualidade superior de produtos ou serviços;
- adequação às normas ambientais;
- respeito à dignidade da pessoa e ao seu trabalho;
- respeito ao Patrimônio Coletivo;
- respeito ao bem-estar dos animais;
- sabores e aromas exclusivos;
- a adequação a padrões de segurança, de sanidade e higiene;
- práticas comerciais transparentes entre outras.

Entre as certificações existentes que trazem mais correlação com a cooperação destacam-se a certificação do Comércio Justo, da produção orgânica e o registro de Indicações Geográficas, uma vez que a cooperação facilita e racionaliza o processo de obtenção da certificação e, num segundo momento, é fundamental ao processo de manutenção e gestão da Certificação, por parte do grupo de beneficiados.

## 4.5.1. Indicações geográficas

Para o registro de uma Indicação Geográfica, um grupo de produtores, deve se organizar para promover seus produtos de maneira voluntária, motivados pela procura de ganhos coletivos. Para essa organização a cooperação é uma forma de viabilizar os negócios coletivos. O envolvimento e comprometimento de todos são condições para que a cooperação ocorra e viabilize a ação pretendida.

Segundo a publicação Indicações Geográficas Brasileiras, “Indicações Geográficas – IG são ferramentas coletivas de proteção e promoção comercial de produtos tradicionais vinculados a determinados territórios”<sup>11</sup>.

Por ser uma propriedade e um patrimônio coletivo, a Indicação Geográfica – IG, demanda uma eficiente organização dos beneficiados em torno de uma associação e/ou cooperativa, que tem a função de assegurar o uso do nome protegido (selo), garantido o seu emprego em conformidade com os requisitos definidos pelos regulamentos e documentos que fundamentaram a obtenção da IG.

Para que a organização coletiva seja formalizada, serão necessárias uma compreensão e uma prática dos valores e princípios da cooperação para que o trabalho possa ser conduzido de forma a articular competências para obtenção dos resultados grupais.

O sistema de Indicações Geográficas, além de proteger, deve promover os produtos e sua herança histórica cultural que é intransferível.

Essa herança abrange várias especificidades: a área de produção definida; a tipicidade e a autenticidade com que os produtos são feitos e a disciplina com que os produtores se responsabilizam pela garantia da qualidade da produção. Essas especificidades garantem ao produto uma notoriedade que deve ser firmemente assegurada pelos produtores da área delimitada, pois somente a estes é reservado o uso do nome protegido.

No Brasil, as Indicações Geográficas são disciplinadas pela Lei de Propriedade Industrial (Lei n.º 9.279, de 1996), que prevê duas espécies:

Indicação de Procedência: nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.

---

11 Catálogo das Indicações Geográficas Brasileiras: desenvolvido por Hulda Oliveira Giesbrecht, Fernando Henrique Schwanke e, Alexandre Guedes Müssnick – Müssnick. Brasília: Sebrae 2010., INPI, 2011.

Denominação de Origem: nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam, exclusiva ou essencialmente, ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos. O Brasil, lentamente, vai absorvendo essa cultura já bastante tradicional na Europa e nos demais países desenvolvidos. Começam a surgir as legislações específicas, a demanda crescente por parte dos consumidores e a divulgação das vantagens e qualidades dos produtos identificados e reconhecidos pela origem, haja vista os exemplos com vinhos do Vale dos Vinhedos, queijos do Serro; artesanato de Capim Dourado do Jalapão; própolis vermelha dos Manguezais de Alagoas, frutas do Vale do Submédio São Francisco, cafés do Cerrado Mineiro, carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, cachaça de Paraty, couro do Vale dos Sinos, entre outros.

O processo de registro das Indicações Geográficas envolve uma ação coletiva e coordenada dos seus beneficiários. Os pequenos produtores rurais necessitam de apoio e orientação técnica para cumprirem as exigências que o processo requer.

O processo de Certificação de Indicação Geográfica não é simples. Ele é um instrumento de desenvolvimento econômico que deve ser preservado e protegido, cujo uso é restrito aos produtores estabelecidos na localidade. Os pequenos produtores rurais individualmente, mesmo com a conscientização de suas vantagens, não conseguem se adaptar às exigências. Por isso é fundamental que se unam para a obtenção e manutenção da Indicação Geográfica.

Em alguns casos, um determinado produto é tradicional e típico de uma região, mas não há mobilização necessária ao reconhecimento oficial de sua Indicação Geográfica.

Apesar das dificuldades, existem vários exemplos de superação dos obstáculos por meio de associações ou cooperativas de produtores no sentido de promover as articulações políticas para o reconhecimento legal, repasse de técnicas de produção e procedimentos para garantir a produção com determinado padrão de qualidade por parte dos produtores, realização de campanhas de *marketing* e divulgação de marcas, produtos e do próprio Selo de Origem, ampliando o acesso a mercados.

### **Saiba Mais sobre Indicação Geográfica no site do Sebrae, disponível em:**

[http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=\\*%&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=Indica%C3%A7%C3%A3o+Geogr%C3%A1fica](http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=*%&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=Indica%C3%A7%C3%A3o+Geogr%C3%A1fica)

## 4.5.2. Marcas coletivas

As Marcas Coletivas são sinais distintivos, visualmente perceptíveis, que identificam e distinguem produtos e serviços provenientes de membros de uma determinada entidade, segundo a Lei de Propriedade Industrial (LPI n.º 9.279, de 1996), que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

Pessoas jurídicas representativas de uma coletividade podem requerer o registro de uma Marca Coletiva. O pedido deverá conter o regulamento de uso, com a descrição da entidade requerente, dispondo também sobre condições e proibições do uso da marca pelos membros dessa entidade, inclusive as sanções aplicáveis nos casos de utilização indevida da marca.

A Marca Coletiva registrada garante, aos membros da entidade que os representa, o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica.

As Marcas Coletivas estimulam a organização de grupos de produtores e empresas, motivados pela possibilidade de promoção de seus produtos de forma coletiva, associando-os a um padrão de qualidade definido, facilitando a entrada desses produtos em novos mercados e reduzindo os custos das ações de *marketing*.

## 4.5.3. Comércio justo

A organização coletiva dos produtores é uma forma de beneficiar os pequenos produtores a enfrentarem o mercado. Por meio da cooperação, do agrupamento, é que será possível que esses produtores se organizem e estruturem o seu negócio para obtenção da certificação do Comércio Justo.

Segundo a Federação Internacional de Comércio Alternativo (IFAT – em inglês) “Comércio Justo é uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável, por intermédio de melhores condições de troca e garantia de direito para produtores e trabalhadores marginalizados”.

Sua filosofia é baseada, dentre outros, nos seguintes princípios:

- os produtores devem estar democraticamente organizados (cooperativas ou associações);
- transparência e a corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva de distribuição e comercialização;
- relação de longo prazo, na qual o comprador oferece treinamento e outras formas de apoio necessário aos produtores, além do acesso às informações do mercado;
- o pagamento de preço justo pelo comprador no ato do recebimento, além de um bônus destinado a beneficiar toda a comunidade e aplicado por ela mesma, de acordo com suas necessidades. Quando for necessário, pode haver o financiamento da produção ou do plantio, ou a antecipação do pagamento da safra.

Em síntese, a organização dos pequenos empreendedores sob a forma de um empreendimento coletivo, facilita a obtenção da certificação *Fair Trade* (Comércio Justo), bem como racionaliza e aperfeiçoa os processos de comercialização e de gestão.

### **Saiba mais sobre Comércio Justo no site do Sebrae, disponível em:**

[http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields="&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253A%253Ad1&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=comercio+justo](http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=)

## **4.5.4. Produtos orgânicos**

Na produção de orgânicos, para que muitos ganhem e tenham seus produtos valorizados, é interessante constituir um “cinturão”, uma proteção, em determinada região que se dedique à produção de orgânicos.

Isso é facilitado com a cooperação e associação entre os produtores que obtêm ainda melhores condições de comercialização. É interessante observar que, na prática, se um pequeno produtor de orgânicos está rodeado por vários produtores que não utilizam essa prática, sua produção torna-se mais difícil e mais cara. Muitas pragas das lavouras vizinhas fogem para as zonas de produtos orgânicos quando são combatidas com fortes inseticidas e defensivos, prejudicando o produtor.

Os Produtos Orgânicos são um dos movimentos de consumo mais interessantes que estão em crescimento no mundo. Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, para ser considerado orgânico o produto tem que ser produzido em um ambiente de produção orgânica, onde se utiliza como base do processo produtivo os princípios agroecológicos que contemplem o uso responsável do solo, da água, do ar, dos demais recursos naturais, respeitando as relações sociais e culturais.

A Lei n.º 10.831/2003 aprovou a cultura e a comercialização dos produtos orgânicos no Brasil. Essa Lei foi regulamentada pelo Decreto n.º 6.323/2007, contemplando os seguintes escopos:

- produção primária animal e vegetal;
- extrativismo sustentável orgânico;
- processamento de produtos de origem animal e vegetal;
- processamento de insumos agrícolas e pecuários;
- processamento de fitoterápicos;
- processamento de cosméticos;
- processamento de produtos têxteis;
- comercialização, transporte e armazenagem;
- restaurantes, lanchonetes e similares.

A legislação brasileira prevê três maneiras de garantir a qualidade orgânica dos seus produtos: a Certificação, os Sistemas Participativos de Garantia e o Controle Social para Venda Direta. Os chamados Sistemas Participativos de Garantia, com a Certificação, compõem o Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SisOrg).

Por meio do controle social por venda direta, a lei brasileira abriu uma exceção à obrigatoriedade de certificação dos produtos orgânicos para a agricultura familiar que hoje pode vender seus produtos diretamente aos consumidores finais. Para isso, porém, os agricultores precisam estar vinculados a uma Organização de Controle Social – OCS.

A OCS pode ser formada por um grupo, associação, cooperativa ou consórcio, com ou sem personalidade jurídica, de agricultores familiares. Ela deve ser cadastrada na superintendência do MAPA ou outro órgão fiscalizador conveniado.

### **Saiba mais sobre Produtos Orgânicos no site do Sebrae, disponível em:**

[http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=\\*&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=Produtos+Org%C3%A2nicos](http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=*&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=Produtos+Org%C3%A2nicos)

## **4.6. A cooperação e liderança**

*“Cooperação e Liderança as duas faces do associativismo.”*

*Andrea Damázio e Reginaldo Resende.*

Um líder empreendedor deve ser capaz de desenvolver os talentos e as competências de seu grupo na busca dos objetivos a que se pretende alcançar. O líder desperta na comunidade o ideal coletivo e mobiliza-a para, juntos, concretizá-lo, ajudando as pessoas a identificarem as suas necessidades e a mobilizarem-se em torno de objetivos comuns.

Os líderes que atuam em territórios, em setores e em comunidades onde existem grupos minimamente organizados. Procuram assumir sua função na gestão do coletivo, baseado nos princípios da cooperação, promovendo a integração das equipes para alcançar os objetivos comuns e os seus propósitos.

Além disso, incentivam as pessoas a adotarem novas posturas na convergência de ideias, na convivência com opiniões divergentes e nos seus atos fortalecidos pelo desejo comum.

Os participantes sabem que podem contestar e validar opiniões sem qualquer possibilidade de rejeição e retaliação.

“Esta nova postura tem como resultado sinérgico a valorização do ser humano, o exercício pleno da cidadania e a consecução dos resultados empresariais pretendidos.”

O líder articula as forças em torno dos objetivos comuns do grupo, associando recursos e integrando competências para que, todos juntos, unindo forças, possam fazer mais e melhor com menos.

É bom salientar que do exercício da liderança em pequenos grupos costuma surgir excelentes líderes comunitários, empresariais e políticos.

### Saiba mais sobre Liderança no site do Sebrae, disponível em:

[http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=\\*&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=lideran%C3%A7a](http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=*&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=lideran%C3%A7a)

## 4.7. A cooperação e o capital social

Cooperação é ato ou efeito de operar, colaborar, ajudar, participar. É a necessidade de alguém trabalhar com alguém. É uma relação de soma, de agregação, onde um ganha com o outro, e é nessa prática que as relações sociais se fortalecem e ampliam.

Um aspecto interessante com relação à cooperação refere-se à formação de capital social. Trata-se de uma relação que pode formar um círculo virtuoso onde a cooperação implica a formação de mais capital social e este, por sua vez, induz àquela. Segundo Pires (2011):

*O capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas, organização, instituições e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. Trata-se de um conjunto de elementos que fazem parte da estrutura social*

*e da cultura como, por exemplo, as normas de reciprocidade, os padrões de associativismo, os hábitos de confiança entre as pessoas, as redes que ligam segmentos variados da comunidade. A influência do capital acumulado em práticas sociais sobre a produtividade e a competitividade econômica tem relação com as práticas colaborativas entre indústrias e dessas com universidades e entidades governamentais e da sociedade civil que impulsionam inovações viabilizando o dinamismo econômico de pequenas e médias empresas que alavancam a renda e o emprego local.*

Historicamente, pode-se notar que as regiões mais desenvolvidas ou as que aceleraram rapidamente o seu desenvolvimento econômico de forma sustentável possuem um forte Capital Social formado ou em formação, tornando-se um grande diferencial competitivo para o empreendedorismo na região.

### **Saiba mais sobre Capital Social no site do Sebrae, disponível em:**

[http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields="&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=Capital+social](http://www.busca.sebrae.com.br/search?entqr=3&getfields=)

## 5. PRINCÍPIOS E VALORES DA COOPERAÇÃO

Nas interações sociais nossas atitudes e comportamentos nos fazem influenciar e ser influenciados por todas as pessoas com as quais nos relacionamos, seja individualmente ou em grupo.

Todos nós temos princípios que servem de bússola em nossas vidas norteando as nossas ações, as nossas opiniões, o nosso modo de ser e de compreender o mundo. Esses princípios, conscientes ou inconscientemente compõem o conjunto dos nossos valores, ou seja, daquilo que, para nós, é importante e fundamental. Conforme Moura (2012):

*Princípios e Valores são os alicerces da Cultura Empresarial.*

*Valores são nossas crenças mais profundas, nossos princípios não negociáveis. São premissas que guiam nossas ações. É com base neles que, conscientemente ou não, são estabelecidas as políticas e práticas formais ou informais de uma empresa ou de um determinado grupo.*

*Essas políticas e práticas norteiam e determinam as atitudes e comportamentos das pessoas, o que, a médio e longo prazo, se consolida como a cultura organizacional e direciona o funcionamento de um grupo<sup>12</sup>.*

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

---

12 Moura, Eduardo - A Importância crucial de definir a ideologia empresarial: Valores ou Princípios Organizacionais. Disponível em <http://www.qualiplus.com.br/blog-q/artigos/143-a-importancia-crucial-de-definir-a-ideologia-empresarial-valores-ou-principios-organizacionais.html> Acessado em 15/05/2012.

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

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

Os princípios da cooperação são:

- objetivos comuns e coesos;
- visão comum;
- articulação;
- confiança;
- valores compartilhados;
- interdependência;
- autonomia;
- ações comuns;
- consenso; e
- integração.

Além dos princípios acima elencados, a Cooperação apresenta, também, determinados valores que são importantes no dia a dia das relações entre os participantes do Empreendimento Coletivo. São eles:

- confiança;
- participação;
- respeito pelas pessoas;
- transparência;

- honestidade;
- complementaridades;
- igualdade;
- aprendizagem;
- solidariedade.

Conheça mais detalhes sobre cada um destes princípios e valores no **SAIBA MAIS** ao final deste Referencial.

## 5.1. Aspectos éticos e comportamentais da cooperação

Nas relações que estabelecemos em nossas vidas, encontramos vários caminhos a serem percorridos e pessoas com culturas e percepções diferenciadas das nossas.

A cooperação acontece quando os princípios e valores são definidos e praticados pelos membros do grupo ou da sociedade.

Estar atento às formas de comportamento nos espaços coletivos, à abordagem que fazemos aos colegas, a forma como nos apresentamos e a linguagem que utilizamos, poderá fazer toda a diferença.

Como vivemos em sociedade, precisamos apresentar um comportamento adequado, aceitável e compatível, segundo os padrões estipulados por essa sociedade, ou seja, o que a coletividade entende como sendo o mais acertado a ser seguido e que seja moralmente elevado. Quando isto ocorre, a ética está fortemente equacionada.

Cooperação pressupõe confiança. Essa é como uma taça de cristal que, uma vez quebrada, nunca mais terá a sua beleza original. Na cooperação, as ações e decisões têm sempre que ser fortemente pautadas pela ética para não colocar o empreendimento coletivo em risco.

Cooperação é trabalhar junto para alcançar um objetivo comum. Essa não é uma prática muito usual numa sociedade individualista e aí reside um aspecto importante a ser considerado quando se pretende organizar empreendimentos coletivos. É preciso estar atento a alguns aspectos observados mais frequentemente como os transcritos<sup>13</sup> abaixo:

- **Cooperação aumenta a eficácia operacional, mas é mais complexa de ser praticada.** Trabalhar junto requer paciência, capacidade de diálogo, superação de conflitos. Tudo isso baseado no pleno reconhecimento do outro como sujeito ativo do processo e, portanto, corresponsável pelas decisões e ações para implementar o empreendimento. Os desafios estão relacionados aos aspectos mencionados adiante e no desejo de gerar resultados rápidos, o que muitas vezes é incompatível com a construção do processo coletivo.
- **Cooperação é estar com outro numa relação de trabalho conjunto.** Esse é um processo estritamente humano. É necessário que se estabeleça uma relação social para acontecer. Por isso, a qualidade dessa relação é determinante para o sucesso do trabalho cooperativo. Numa sociedade onde prevalecem valores de competição individualista, a tendência são relações estabelecidas numa visão de rivalidade e concorrência o que dificulta o processo cooperativo. Ajudar a construir um senso de encontro com o outro e a construção da prática de trabalhar junto é determinante para o sucesso do empreendimento coletivo.
- **Cooperação é meio e não um fim em si mesmo.** É comum às pessoas procurarem, por exemplo, organizar uma cooperativa ou uma central de negócios como se essa organização fosse a solução efetiva para questões relacionadas à comercialização de produtos ou serviços. Nenhum empreendimento coletivo é descolado da realidade do mercado no qual está inserido. Para ter sucesso, deverá compor uma estratégia que aponte a necessidade do trabalho cooperativo e a viabilidade técnica e financeira para sua organização.

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

---

13 Sebrae Nacional – Fascículo Cultura da Cooperação. Sebrae - Brasília, 2009.

## 6. EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

A cooperação não é somente uma questão de cultura ou de atitude baseadas nos princípios e valores vistos anteriormente. Ela também está fortemente vinculada à geração de negócios e às questões econômicas. Para produzir os efeitos socioeconômicos e atuar na sociedade civil organizada é necessário dar forma jurídica à atividade cooperada. Sob o ponto de vista organizacional, a cooperação se manifesta por meio do que se convencionou chamar Empreendimentos Coletivos, que são uma das formas de materialização do processo de cooperação.

Não existe uma única modalidade de Empreendimento Coletivo ou apenas uma legislação sobre o assunto. São várias as suas possibilidades de organização de acordo com o fim a que se destinam. São vários, também, os referenciais e embasamentos jurídicos para constituir-los.

A consolidação de um empreendimento coletivo apresenta muitas vantagens e oportunidades das quais, dentre elas destacam-se:

- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, treinamentos de mão de obra, outros custos decorrentes do negócio;
- oferecer produtos de qualidade superior diversificada;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades tais como pesquisas de mercado, participação em feiras e eventos;
- compartilhar recursos: dinheiro, máquinas, estrutura etc;
- combinar e integrar competências: praticar o compartilhamento do conhecimento e as habilidades das pessoas na hora de trabalhar junto de forma intencional;
- fortalecer o poder de realização de negócios, ampliar escalas de venda, compras ou produção;
- agregar valor aos produtos por meio de processos coletivos de certificação;
- promover ações integradas e articuladas de desenvolvimento de uma comunidade ou território;
- exercer uma pressão maior no mercado, ampliando o poder de barganha ou poder de mobilização decorrente do trabalho conjunto de todos os envolvidos;

- proteger, promover produtos e sua herança histórico-cultural por meio da Indicação Geográfica;
- facilitar o acesso ao crédito saudável e a outros serviços financeiros em condições mais vantajosas para acelerar o desenvolvimento das MPE.

É importante salientar que não adianta ter um empreendimento coletivo se as pessoas não tiverem adotado a atitude e comportamento da cooperação. Os empreendimentos coletivos sem participação, envolvimento e comprometimento não geram resultados por si só.

A seguir são listados os tipos de Empreendimentos Coletivos que mais se adequam às necessidades das microempresas e empresas de pequeno porte, assim como a microempreendedores individuais, produtores rurais, artesãos entre outros. São eles:

- associação;
- redes de empresas;
- cooperativas;
- cooperativas de crédito;
- OSCIP;
- sociedades garantidoras de crédito;
- central de negócios;
- sociedade de propósitos específicos;
- empresa de participação comunitária;
- consórcios.

Para entender um pouco mais sobre cada um destes empreendimentos coletivos, veja o **SAIBA MAIS** ao final deste Referencial.

## 7. COMO APOIAR OS EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

A partir do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, as Unidades Federativas do Sebrae definem suas Estratégias de atuação e elegem os setores e territórios que serão trabalhados para cumprimento da sua missão.

Eleitos os setores e territórios, as ações são definidas com o público-alvo e instituições parceiras.

O Sebrae tem atuado com **grupos de empresas e empreendedores** por meio de setores e territórios, e para o desenvolvimento desse trabalho necessita de realizar uma melhor organização desses segmentos. Para tanto, utiliza-se das soluções educacionais e de produtos disponíveis no seu portfólio ou no de parceiros.

Essa organização utiliza-se de soluções e de produtos constantes em seu portfólio e/ou em seus parceiros.

Embora não seja imprescindível, à medida que o trabalho vai se desenvolvendo e os grupos vão evoluindo, muitas vezes ocorre a necessidade de formalização desses grupos que estão empreendendo coletivamente.

Para cada grupo ou segmento trabalhado, há de se fazer uma análise do Empreendimento Coletivo mais adequado ao grupo que deseja atuar de forma conjunta.

Esse é um ponto importante e deve ser analisado com rigor pelo grupo para não correr o risco de fazer a formalização num formato inadequado. Nesse momento, a busca de um especialista que fará estudos da melhor alternativa de Empreendimento Coletivo para o grupo é fundamental.

Após a escolha do tipo de Empreendimento Coletivo, para determinado grupo, torna-se necessário levantar as carências do grupo, principalmente no que se refere à gestão dos Empreendimentos Coletivos. Essa não é uma atividade simples. Geralmente, empresários ou empreendedores que serão os futuros líderes do empreendimento coletivo, em sua grande maioria, não têm na sua experiência de negócios oportunidades de lidar com opiniões divergentes em tomada de decisões e, se ainda não tiveram um trabalho voltado à cooperação, possivelmente poderão encontrar dificuldades para gerir o empreendimento.

Questões ligadas também à delegação, transparência, organização, trabalho em equipe, pró-atividade e foco em resultado são ações que deverão ser incluídas nos trabalhos com os Gestores dos Empreendimentos Coletivos.

Como o público-alvo do Sebrae é de MPE e de empreendedores, e pelas suas características, são eles próprios que realizam a maioria das atividades no dia a dia dos seus negócios, existe a necessidade de que eles aprendam a delegar essas atividades para que possam se envolver e se dedicar mais ao empreendimento coletivo. Essa maior dedicação só se dará quando os empresários percebem que esse empreendimento coletivo é uma extensão dos seus negócios, ou até mesmo uma forma de sobrevivência e, ainda, quando entenderem que precisam dedicar mais tempo nos momentos iniciais de constituição do mesmo.

## 7.1. Desafios de um empreendimento coletivo

Os desafios de um empreendimento coletivos são muitos. Se fosse simples a sociedade atual estaria em outro nível de desenvolvimento, de consciência e de ação coletiva. Dentre os principais desafios que os agentes indutores e incentivadores dos empreendimentos coletivos destacam-se:

- a maioria dos empresários quer os benefícios que o trabalho cooperativo pode gerar, mas não o trabalho que ele exige;
- trabalhar junto significa lidar com tempos e práticas muitas vezes diferentes entre as pessoas. Os membros do empreendimento coletivo necessitam de aprender a interagir com necessidades e interesses diferentes;
- acomodar essas questões contemplando todas as pessoas exige diálogo, portanto é necessário trabalhar o grupo na prática do diálogo. Essa é uma difícil habilidade numa sociedade amplamente competitiva;
- o desafio real na cooperação não é técnico enquanto ferramenta de gestão, técnicas de produção ou formas organizativas. Para todos esses desafios existem respostas já testadas e consolidadas. O grande desafio é a cultura, uma vez que nossa sociedade ainda é predominantemente individualista e competitiva, não privilegiando a prática de trabalhar junto como forma de alcançar resultados.

Os líderes, gestores e associados não devem desanimar diante deste desafio, pois as possibilidades de ganhos são muitas. Afinal, administrar bem um empreendimento que não é coletivo também é muito desafiador.

## 7.2. Principais dificuldades na organização e gestão de um empreendimento coletivo

Tanto em suas fases de constituição quanto na operacionalização do dia a dia, os gestores de um Empreendimento Coletivo têm que estar atentos às principais dificuldades que geralmente surgem, dentre elas:

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

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

Um empreendimento coletivo apresenta várias fases no seu processo de constituição e desenvolvimento. Veja essas fases detalhadamente no **SAIBA MAIS** ao final deste Referencial

## 8. A GOVERNANÇA EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

A cooperação é fundamental para que se estabeleça qualquer processo de Governança. Nos Empreendimentos Coletivos ela se apresenta sob duas óticas: uma interna à própria organização, comumente denominada Governança Corporativa, e outra externa, decorrente de sua ação na sociedade, no território de atuação, chamada Governança Territorial.

### 8.1. Governança em territórios

A governança tem a função de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos empreendimentos coletivos e seu papel vai além dos limites da governança corporativa nos próprios Empreendimentos Coletivos. Trata-se da Governança Territorial, uma vez que para o desenvolvimento de territórios é necessário o envolvimento de diversos atores e de distintos segmentos.

Agovernança territorial promove as conexões necessárias para o desenvolvimento dos empreendimentos, estimula o fortalecimento das redes, o desenvolvimento das empresas, busca apoio do poder público, institui grupos ou comitês para soluções de problemas, conflitos e interesses da sociedade empresarial e civil com o foco no desenvolvimento do território.

Conceitualmente, Governança Territorial pode ser definida, conforme Pires (2011), como:

*O processo institucional-organizacional de construção de uma estratégia, para compatibilizar os diferentes modos de coordenação entre atores geograficamente próximos em caráter parcial e provisório, que atende a premissa de resolução de problemas inéditos. Esses compromissos articulam: os atores econômicos entre si e com os atores institucionais-sociais e políticos através de “regras do jogo”. Media também a dimensão local e a global (nacional ou mundial) através das ações realizadas por atores ancorados no território.<sup>14</sup>*

Todo desenvolvimento territorial começa pelo protagonismo local, são as pessoas que fazem o desenvolvimento e ele depende do sonho, do desejo da vontade, da adesão, das decisões e das escolhas pessoais.

O próprio Sebrae vem apoiando a criação de uma instância de governança para os projetos coletivos que apoia, como forma de aumentar suas chances de sucesso. O texto a seguir, extraído do Termo de Referência para atuação em APL, ilustra bem a importância da Governança Territorial:

*É fundamental a criação de uma instância de governança (comitês gestores, fóruns pactos, agências, consórcios, dentre outros) e o estabelecimento de um modelo de gestão para condução das atividades no âmbito do território. Essa instância tem a função executiva de coordenar e alinhar as iniciativas, observando prazos, atividades, atribuições e responsabilidades, motivação, comprometimento, entre outros.*

---

14 Governança territorial: conceito, fatos e modalidades / Elson Luciano Silva Pires ... [et al.]. - Rio Claro: UNESP - IGCE : Programa de Pós-graduação em Geografia, 2011

*Necessário um modelo próprio de governança que considera as redes de atores locais, as dotações naturais, infraestrutura existente, capital humano, capital social, cultura empreendedora, poupança local, capacidade de atrair investimentos, as potencialidades, vocações e oportunidades, vantagens comparativas e competitivas.*

*As lideranças deverão ampliar o olhar:*

- *do empreendedor para o ambiente;*
- *da empresa para o território;*
- *do global para o local.*

Para entender melhor o conceito de Governança Territorial, pode-se usar o exemplo das ações do Sebrae no setor de Turismo onde as articulações envolvem representantes de diversos segmentos tais como: os hotéis, bares, restaurantes, agência de turismo, taxistas etc. A integração das ações dos diversos segmentos da cadeia do Turismo possibilita a construção de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento do setor turístico no território.

## 8.2. Governança corporativa

A Governança Corporativa situa-se no âmbito das dimensões da Cooperação Empresarial e suas discussões têm avançado muito nos últimos tempos.

Um sistema de governança bem desenvolvido torna as relações mais transparentes, reduzindo riscos diversos e melhorando a segurança do empreendimento coletivo. Porém, é preciso construir um modelo de governança respeitando as singularidades de cada tipo de empreendimento. Assim, seguem abaixo algumas dicas para uma boa governança nos empreendimentos coletivos:

- profissionalização da gestão por meio de contratação de um executivo que não faça parte do quadro de associados;
- comunicação periódica dos resultados do empreendimento, assim como, dos fatos e acontecimentos mais marcantes;

- evitar a contratação de parentes e apadrinhados dos dirigentes, salvo de profissional com experiência comprovada;
- administrar de forma participativa, compartilhando as decisões que afetam o empreendimento coletivo;
- o gestor do empreendimento coletivo deve fundamentar sua ação em princípios rígidos, tais como: legitimidade, legalidade, economicidade, moralidade e transparência, para que sua missão enquanto condutor do destino de todo grupo possa ser realizada de forma segura e eficaz.

Faz parte das boas práticas de uma governança garantir que os executivos dos empreendimentos coletivos realizem os objetivos definidos pelos responsáveis das decisões estratégicas e pelos seus associados. Monitorar o comportamento dos gestores responsáveis pela execução, exigindo transparência nas informações e na prestação de contas, ajustando os interesses, alinhando diferenças entre expectativa dos grupos de associados e orientando e acompanhando seus gestores é a razão principal da governança em um empreendimento coletivo.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido nesse referencial traz informações sobre a cooperação e as mais variadas formas de Empreendimentos Coletivos e suas possibilidades para o desenvolvimento econômico empresarial, setorial e ou territorial.

Dos temas desenvolvidos pode-se perceber que a liderança e a governança em empreendimentos coletivos, são fatores determinantes para o sucesso do empreendimento. A gestão deverá ser pautada na ética, honestidade e principalmente transparência. Os processos tem de ser claros, discutidos e encaminhados a todos que fazem parte do empreendimento para que possam avaliar, incluir, opinar sobre os caminhos a serem percorridos.

Cooperar é uma decisão individual a ser tomada por cada membro do grupo. É uma mudança de comportamento, saindo da individualidade e partindo para o coletivo – do EU para o NÓS.

A Cooperação se faz com pessoas, por pessoas e para pessoas. A base está nas relações humanas. São as pessoas que fazem acontecer toda e qualquer ação coletiva e esta somente ocorre a partir do momento em que a confiança está instalada.

**A cooperação se faz com pessoas, por pessoas e para pessoas.**



# SAIBA MAIS



# 10. SAIBA MAIS

## 10.1. Histórico do associativismo

A origem do associativismo vem da pré-história, quando os homens da caverna começaram a caçar coletivamente. Se formos buscar o exemplo do desporto dos nossos dias podemos recolher exemplos na Grécia Antiga, na Roma Antiga e na Idade Média.

Na Grécia Antiga já existiam verdadeiros espaços associativos dos quais se destacam os Ginásios, associados à cultura física, e as palestras ligadas à educação e à música. Ambos eram símbolos da cidade, da Polis.

Na Antiga Roma existiam os “*Collegia*”, que eram organizações profissionais. Em paralelo, existiam os chamados Clubes de Jovens e as Escolas de Gladiadores.

Na Idade Média surgem as Irmandades ligadas à Igreja Católica e as Corporações. Estas que eram basicamente artesanais reuniam os produtores, os aprendizes, os jornalistas, os mestres e os artesãos de um determinado ofício.

Mais tarde surgem as corporações superiores para os mestres, e as corporações inferiores para os ajudantes. Também nessa altura surgiu outro tipo de Associação como as Ordens Militares.

Essa forma de associação vigorou pela Europa até ao século 19, sendo depois substituído pelas associações profissionais de trabalhadores e dos patrões, que dariam origem aos atuais sindicatos e associações patronais.

No século 19, surgiram as associações de cultura e recreio. O leque alargou-se em definitivo ao objeto social com a criação dos clubes desportivos das várias modalidades.

A sua importância cresceu especialmente nos EUA e no norte da Europa, chegando a substituir o próprio Estado em alguns assuntos e atingindo grande peso econômico.

Por todo o mundo, foram surgindo associações nos mais diversos setores como, por exemplo, ação social, tempo livre, saúde, cultura e as de cunho econômico com finalidade de acesso a mercados, aumento da produção e da lucratividade e defesa de interesses empresariais.

Muitas delas tornam-se multinacionais do movimento associativo, tais como: a Cruz Vermelha, a Assistência Médica Internacional (AMI), o Greenpeace etc., empregando milhares de trabalhadores e movimentando muitos recursos financeiros.

A evolução do movimento associativo está intimamente relacionada à existência ou não de liberdade. Uma das primeiras medidas que geralmente as ditaduras tomam é impor restrições à constituição de associações. Por oposição, na implantação das democracias, uma das decisões iniciais é, desde logo, a de consagrar a liberdade de associação. Pessoas unidas se tornam fortes.

## 10.2. Histórico do cooperativismo

No século 18<sup>15</sup>, com a Revolução Industrial iniciada na Inglaterra, a mão de obra perdeu grande poder de troca. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população como marginalização, depressão, alcoolismo e subnutrição. Diante dessa crise, surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial. Essa experiência, porém, não teve resultado positivo esperado.

Com base em experiências anteriores esses líderes buscaram novas formas e concluíram que, com a organização formal chamada cooperativa, era possível superar as dificuldades. Isso desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios.

Então, 27 tecelões e 1 tecelã se reuniram para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho acumularam um capital de 28 libras e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 1844, no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra).

---

15 Extraído e adaptado do site da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em 14/05/2012.

Nascia a Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. Ela criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico. Em 1848, já eram 140 membros e, doze anos depois, chegou a 3.450 sócios com um capital de 152 mil libras.

Esses tecelões de Rochdale sistematizaram as regras fundamentais a respeito do funcionamento de cooperativas. Enquanto eles se dedicavam às cooperativas de consumo, o movimento se espalhava rapidamente pela Europa, principalmente no ramo “crédito”.

A experiência dos trabalhadores da Inglaterra difundiu-se em outros países, como na França e na Alemanha. Mais tarde, essas experiências espalharam-se pelo mundo inteiro e, no Brasil, são reconhecidas legalmente como uma forma de organização.

Na primeira metade do século 20, a maioria das cooperativas estavam ligadas à agricultura. Atualmente, as cooperativas urbanas têm se expandido, o que pode ser explicado pelo êxodo rural, bem como pelo grande aumento das populações e, conseqüentemente, pela maior necessidade de resolver os problemas sociais nas cidades. Pode-se afirmar que, em torno de vários problemas econômicos e sociais, é possível constituir uma cooperativa, como parte da solução.

Como instrumentos de geração de ocupação e renda, as cooperativas podem atuar desde os processos de produção, industrialização, comercialização, crédito e prestação de serviços.

Atualmente existem cerca de 700 mil cooperativas em todo o mundo, com aproximadamente um bilhão de associados, representando a possibilidade de superar dificuldades comuns pela ajuda mútua. No Brasil segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, as cooperativas registradas em 2011 já eram da ordem de 6,6 mil, envolvendo mais de 10 milhões de cooperados e empregando aproximadamente 300 mil pessoas<sup>16</sup>.

Oficialmente, segundo a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, o cooperativismo é mundialmente regido pelos seguintes princípios:

- **Adesão voluntária e livre** – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços, e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;

---

16 Disponível em <[www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp](http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp)> Acessado em 14/06/2012

- **Gestão democrática** – As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto);
- **Participação econômica dos membros** – Todos contribuem para a formação do capital da cooperativa, o qual é controlado democraticamente. Se, ao final do exercício, a cooperativa apura “sobras” (receitas maiores que as despesas), serão divididas entre os sócios até o limite do valor da movimentação de cada um, ou destinadas ao fortalecimento da cooperativa (cotas de capital e/ou reservas), sempre por decisão tomada na assembleia;
- **Autonomia e independência** – As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- **Educação, formação e informação** – As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam ao público em geral, particularmente aos jovens e aos líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- **Intercooperação** – As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- **Interesse pela comunidade** – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, segundo políticas aprovadas pelos membros.

Na prática, esses princípios também são reconhecidos ou adaptados para as associações devido à semelhança de propósitos.

## 10.3. A cooperação e a inclusão produtiva

Inclusão produtiva é o processo que forma e integra cidadãos ao mundo mediante o trabalho, proporcionando-lhes autonomia para uma sobrevivência com dignidade sustentável. Há, basicamente, três espécies de relação de produção: o assalariamento, os empreendimentos privados tradicionais (formais) e a produção independente (informal) de bens e serviços. A inclusão produtiva é evidente na primeira relação, na segunda, já aparecem diversas dificuldades aos pequenos negócios e na terceira, há o grande desafio da formalização.

O Sebrae, em seus quarenta anos de atuação, vem fomentando a abertura de micro e pequenas empresas e apoiando-as, o que já caracteriza um caminho de inclusão produtiva. Há também um histórico consistente de iniciativas para o desenvolvimento local, que promoveram inclusão social coletiva por meio da exploração de potenciais econômicos específicos. Com a recente consolidação da figura do microempreendedor individual, porém, as possibilidades de formalização e conseqüente inclusão produtiva aumentaram significativamente.

Com o lançamento do Plano Brasil sem Miséria, em 2011, o Sebrae passou a integrar e customizar iniciativas em andamento ao eixo de inclusão produtiva do Plano.

Evidenciou-se definitivamente, assim, o viés de inclusão produtiva nas ações da instituição. Foi firmado Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e foram identificados, no primeiro recorte, 102.627 microempreendedores individuais beneficiários do Programa Bolsa Família.

O Sebrae apresenta um longo histórico de apoio a projetos de economia solidária, guardando relação com a inclusão produtiva.

Com o intenso crescimento dos microempreendedores individuais, retirando milhões de empreendedores da informalidade, projeta-se uma transformação significativa no público-alvo do Sebrae.

Tendo essa figura como um dos principais clientes (senão o principal), evidencia-se a necessidade de adaptação da instituição ao seu perfil e foco no atendimento, já que a ênfase ainda está na formalização. Essa transição, por sua vez, reforça a importância do Sebrae para a inclusão produtiva e a associa definitivamente ao potencial do microempreendedor individual.

A vida associativa está presente em muitas áreas das atividades humanas, mormente traduzida em condições que visam a contribuir para o equilíbrio e estabilidade social e, a esse respeito, Frantz (2002, p.1) destaca [...] associativismo, com o sentido de cooperação, é um fenômeno que pode ser detectado nos mais diferentes lugares sociais: no trabalho, na família, na escola etc. No entanto, predominantemente, a cooperação é entendida com sentido econômico e envolve a produção e a distribuição dos bens necessários à vida.

Por isso, a participação em associações e organizações civis, como o associativismo, é salutar para gerar solidariedade, diminuir os custos políticos e econômicos da vida em sociedade.

A economia solidária apresenta-se como uma alternativa de desenvolvimento e sustentabilidade social, na medida em que vem expressando o desejo das pessoas de satisfazer seus anseios coletivos, criando e recriando perspectivas de relações sociais participativas e promovendo meios de inclusão produtiva.

Os empreendimentos econômicos, pautados nos princípios da solidariedade e da cooperação, ganham força e passam a ser interpretadas pelo governo, sociedade e demais envolvidos, como respostas efetivas e necessárias às demandas societárias.

A inserção em empreendimentos voltados à geração de trabalho e renda pelo associativismo produz o aumento das rendas dos indivíduos participantes e de suas famílias, fazendo com que os cidadãos saiam do estágio de exclusão e vulnerabilidade social. Portanto, podem ser compreendidos como experiências coletivas que podem valorizar tanto os sujeitos como o trabalho desenvolvido pelos mesmos.

Frantz (2002) considera que se desenvolver não significa seguir um rumo previamente inscrito na vida social, mas exigir a construção das próprias condições dessa vida social pela ação dos homens. No processo do desenvolvimento local, é imprescindível o reconhecimento da multiplicidade e diversidade das potencialidades humanas.

“O associativismo é uma questão primária para o potencial emancipatório e o desenvolvimento de qualquer comunidade ao articular o pontual com o abrangente” (CANTERLE, 2004, p. 5, *Apud* LEONELLO, João Carlos). “O processo do desenvolvimento local permite levantar a hipótese da ampliação da dimensão humana da economia pela maior identidade dos seus agentes” (FRANTZ, 2002, p. 33).

De acordo com estudos de Rodrigues, 1998 (*apud* CANTERLE, 2004), as organizações associativas abrigam um complexo sistema de relações sociais que

se estruturam a partir das necessidades, das intenções e interesses das pessoas que cooperam no sentido de fazer frente a naturais debilidades. Da dinâmica dessas relações, nascem ações no espaço da economia, da política, constituindo-se em processos de aprendizagem e estruturas de poder.

Portanto, como sublinha Canterle (2004, p. 8), [...] fica claro que o fomento do associativismo constitui a pedra angular do desenvolvimento e cuja problemática está em captar as contradições e organizar as pessoas, uni-las e engajá-las harmoniosamente em torno de interesses comuns, dando atendimento às suas necessidades coletivas e individuais.

Assim sendo, o associativismo instrumentaliza os mecanismos que concretizam as demandas sociais e que tornam os homens mais próximos da busca de autonomia na promoção do desenvolvimento. E a cooperação, por sua vez, passa a ser a força indutora que modifica comportamentos e abre caminhos para incorporar novos conhecimentos. Dessa forma, cria um tecido flexível mediante o qual se enlaçam distintos atores, produzindo um todo harmônico que culmina no estabelecimento de uma comunidade de interesses, em uma estrutura que deve ser ajustada para refletir os padrões de comunicações, inter-relações e cooperação, reforçando a identidade do associativismo e a dimensão humana (CANTERLE, 2004, p. 5-6).

Primando pela inserção econômica do cidadão, “[...] diversos movimentos sociais têm alterado seu foco, suas demandas e suas estratégias, buscando formas inovadoras de ação política, com destaque para o uso de mecanismos econômicos para cumprir objetivos sociais” (PORTILHO, 2009, p. 204).

Nesse contexto de grandes transformações (econômicas, políticas e sociais), os empreendimentos econômicos vêm sendo apresentados em alguns casos pela economia solidária, como uma experiência instrutiva que surte efeitos positivos entre decisões econômicas e sociais. As econômicas afetam os seres humanos; as sociais retratam sobre os rumos da sociedade (GAIGER, 2008).

## Referências:

LEONELLO, João Carlos. o Associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da economia solidária.

<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/joaocarlosleonelloeclaudiamariadahercosac.pdf>

Plano de Trabalho – Atuação do Sebrae para a Inclusão Produtiva. Sebrae. Abril/2012.

## 10.4. A cooperação e a promoção do desenvolvimento econômico territorial

A globalização trouxe um novo conceito para o que se entende por desenvolvimento. Nesse novo cenário, o fortalecimento do local e do social e a integração entre a sociedade e estado geram novas transformações. A organização hierárquica cede espaço para uma gestão participativa e distributiva de responsabilidade. Surge assim, o conceito de desenvolvimento sustentável, onde o crescimento econômico e o bem-estar social devem caminhar de mãos dadas.

Nota-se, portanto, um aumento da importância da participação da sociedade e de outros atores fomentadores do processo de desenvolvimento que passam a colaborar com o Estado onde ele tem dificuldades de atuar. Dessa forma se ganha mais participação e formulação de estratégias e políticas de estímulo à economia local. Torna-se fundamental aproveitar melhor os recursos humanos, naturais, técnicos e financeiros disponíveis na busca por postos de trabalho, bem como sua fixação e manutenção, por meio da competitividade e inserção de micro e pequenos negócios.

A temática da Identidade, Território e Pertencimento remete à melhor compreensão da realidade e particularidades dos atores de uma mesma comunidade. O sentimento de pertencimento é que faz com que as pessoas apropriem-se do seu espaço e busquem processos de melhorias.

O desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural de um território depende do querer, do agir, do sentimento de “pertencer”, ou seja, da sinergia de todas as pessoas que ali vivem, atuando em prol de um objetivo comum; e ainda, de aproveitar as vocações do território levantando as suas potencialidades e articulando uma boa governança.

É importante ter no território uma rede institucionalizada bem orquestrada entre o poder público e o privado. Muito antes dessa rede organizada é preciso, primeiramente, trabalhar a valorização do ‘ser humano’, com destaque para a cidadania, a ética e o respeito ao próximo.

Quando se fala em desenvolvimento territorial percebe-se que uma gama imensa de autores que buscam dar suas definições e trazer de forma, digamos “simples”, ingredientes que possam ser utilizados como referência a iniciativas pontuais para mudanças em um território. Porém, na prática, não é nem um pouco simples

e muito menos “fácil” articular atores para que eles mesmos promovam as mudanças e façam a diferença socioeconômica na sua localidade.

Percebe-se que no Brasil esse tema do desenvolvimento passou a ter destaque na segunda metade dos anos 1990, trazendo diferencial significativo na busca de intervenção nos territórios, de gerar matrizes de projetos e ações contínuas a partir da mobilização dos diferentes atores locais. Inicialmente essa forma era setorializada.

Mas em um território é preciso apropriar-se das diversas oportunidades que surgem e buscar a transversalidade entre os diversos setores numa perspectiva sistêmica de articulação socioinstitucional e socioproductiva para transformação dos territórios, em locais de alta competitividade, capaz de criar bases consistentes para uma sustentabilidade ampliada quer seja social, ambiental, econômica e/ou política.

A atuação dos agentes/atores locais é o grande diferencial do desenvolvimento territorial, conforme afirma Vázquez Barquero (2001, p. 39):

*(...) um agente de transformação e não mero suporte dos recursos e atividades econômicas, uma vez que há interação entre empresas e os demais atores, que se organizam para desenvolver a economia e a sociedade. O ponto de partida para uma comunidade territorial reside no conjunto de recursos (econômicos, humanos, institucionais e culturais) formadores de seu potencial de desenvolvimento.*

De acordo com Vázquez Barquero o desenvolvimento territorial pode ser entendido como: (...) um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar o seu potencial de desenvolvimento, que leva à melhoria do nível de vida da população (VÁZQUEZ BARQUERO, 2001, p. 41).

Emílio Poletto considera o desenvolvimento territorial como “a constituição de uma ambiência produtiva inovadora, na qual se desenvolvem e se institucionalizam formas de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais, de tal modo que ampliem as oportunidades locais, gerem trabalho e renda, atraiam novos negócios e criem condições para um desenvolvimento humano sustentável”.

Analisando os autores acima citados, percebe-se que Vázquez tem um viés mais social, enquanto que Poletto preocupa-se com o econômico. No entanto, os dois se

completam. Não tem como trabalhar o econômico sem trabalhar o social do território, e nem tampouco pensar no crescimento econômico sem trabalhar as pessoas.

Pensando no desenvolvimento econômico, é preciso estimular o aumento da cooperação entre as empresas no nível local para se conseguir maiores ganhos de competitividade. Os pequenos empreendimentos têm maior facilidade em flexibilizar suas produções e fazer acordos de cooperação, dinamizando seus processos produtivos e ajustando-os de acordo com a cultura e necessidades do local onde se encontram, integrando-se ao território, uma das premissas básicas do desenvolvimento territorial “Cooperar para competir”.

Sob a forma de agrupamentos em redes empresariais, APLs, associações, cooperativas, consórcios dentre outras, os setores produtivos vão construindo os seus diferenciais e reescrevendo as mudanças socioeconômicas no seu território.

Nas últimas décadas, surgiram diversas pesquisas que analisaram aglomerações geográficas empresariais em diversas regiões do mundo, notadamente o caso dos Distritos Industriais Marshallianos, na Terceira Itália, e os *clusters* industriais de alta tecnologia do Vale do Silício, nos Estados Unidos (CACCIA, 1999; DURANTON, STORPER, 2006).

Essas análises focalizaram o desempenho positivo de grupos de pequenas empresas apresentando intenso grau de cooperação e gerando efeitos coletivos sinérgicos, destacando-se, particularmente: i) aqueles de pequenas empresas localizadas em arranjos atuantes em setores tradicionais; ii) os conglomerados de pequenas empresas intensivas em tecnologia interagindo de forma dinâmica; e iii) as redes de pequenas empresas atuando com fornecedoras especializadas de grandes e médias empresas produtoras, particularmente, de bens de consumo de massa em áreas de tecnologia madura (LEMOS, 2001, p. 3).

Esse tipo de cooperação quando realmente fortalecida, muda a economia da região. A exemplo da “Casa APIS” em Picos/PI que é uma organização dos produtores de mel que, organizou os produtores e com orientação técnica na gestão e manuseio, já exporta o mel produzido no Estado e em grande parte da região Nordeste. Outro exemplo é da “Agrovila” – Associação de Horticultores de produção orgânica do município de Dourados/MS que, em 2009, contava com 45 associados e, em 2012 com 150, agregando, então, alguns produtores indígenas da região. Após as orientações gerenciais e técnicas recebidas do Sebrae/MS, por meio do Projeto “Territórios da Cidadania da Grande Dourados”, melhorou a qualidade e a escala de produção, mantendo regularidade na entrega para a merenda escolar de Dourados e região. De forma organizada conseguiram

aprovação de projetos com os órgãos públicos federais, inclusive para aquisição do caminhão de entregas da produção.

Estes são apenas dois dos inúmeros exemplos da força do Associativismo e de como ele pode ajudar a desenvolver uma comunidade, um município, uma região, o País. Desenvolvimento este, que deve ser construído de forma democrática e justa, com a utilização dos recursos naturais e humanos de determinado território, buscando a integração e cooperação de todos os envolvidos num processo de crescimento social, econômico, ambiental, cultural e político.

Em resumo, o que se busca com o desenvolvimento é a melhoria qualitativa e quantitativa em um território, de forma equilibrada e paritária tanto pra zona urbana quanto rural, e que resulte em resgate da Cidadania e melhor qualidade de vida para as pessoas locais e num ambiente favorável para o surgimento e fortalecimento de pequenos empreendimentos.

### Referências:

Sebrae no Desenvolvimento Territorial - Principais ações de 2011.

<http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/Relatorio%20UDT.pdf>

Poletto, Emílio Rafael. O desenvolvimento territorial e a promoção dos Arranjos Produtivos Locais (APLs): Uma aproximação geográfica.

[http://www.observatorium.ig.ufu.br/pdfs/1edicao/ODESENVOLVIMENTOTERRITORIALEA PROMOCAODOSARRANJOSPRODUTIVOSLOCAIS\\_APLs\\_Umaaproximacaoeografica.pdf](http://www.observatorium.ig.ufu.br/pdfs/1edicao/ODESENVOLVIMENTOTERRITORIALEA PROMOCAODOSARRANJOSPRODUTIVOSLOCAIS_APLs_Umaaproximacaoeografica.pdf)

## 10.5. Princípios da cooperação

### Objetivos comuns e coesos

Capacidade de superar divergências e diferenças individuais na formulação dos objetivos do grupo, sem significar um “abrir mão” de posições, mas um confluir de ideias e interesses que possibilitem a obtenção de resultados individuais por meio do coletivo.

*“Unidade na diversidade e  
diversidade na unidade”  
Comissão Pastoral da Terra – CPT*

## Visão comum

Clareza do que une as partes, levando todos a trilharem o mesmo caminho. O grupo assume pontos de vista comuns sobre o futuro que se deseja alcançar coletivamente. Pelo menos um ponto em comum entre todos é necessário para que a cooperação se estabeleça.

*“A visão comum é como um potente farol que mostra ao grupo os caminhos que se deve trilhar.”*  
**Reginaldo Resende**

## Articulação

Capacidade individual e coletiva de organizar e acessar recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) disponíveis dentro e/ou fora do grupo, que possam contribuir para o alcance de objetivos comuns, ampliando a condição de se obter os resultados desejados pelo grupo. Associar recursos e integrar competências para alcançar objetivos comuns.

*“As sociedades capazes de se articular em torno de objetivos comuns se mostram mais aptas a responder proativamente aos desafios para seu desenvolvimento.”*  
**Reginaldo Resende**

## Confiança

Elemento aglutinador de todo o processo, ela deverá constituir a **base do relacionamento** das pessoas que compõem o grupo cooperativo, possibilitando que as pessoas do grupo confiem umas nas outras e na sua capacidade de obter resultados juntas.

A confiança é a argamassa que une e dá solidez a todos os elementos envolvidos na construção da cooperação.

A confiança é fruto da convivência, do conhecimento e da qualidade da comunicação entre as partes, da transparência e da prática da verdade.

*“Conviver para Conhecer.  
Conhecer para Confiar.  
Confiar para construir juntos”*  
**Univaldo Cardoso**

## Valores Compartilhados

É o conjunto de valores que regem o comportamento de um grupo, aceitos e adotados por todos os seus membros. Um grupo que compartilhe um conjunto comum de valores terá uma condição mais favorável à cooperação. Identificar seus valores, reconhecendo aqueles que são determinantes para cada um individualmente e quais deverão prevalecer no grupo, aumentará a chance da atuação coletiva.

*“Valor compartilhado não é  
responsabilidade social, filantropia ou  
mesmo sustentabilidade, mas uma nova  
forma de obter sucesso econômico”.*  
**Michael Porter**

## Interdependência

Todos dependem uns dos outros. É um conceito que rege as relações entre os indivíduos onde um único indivíduo é capaz de, por meio de seus atos, causar efeitos, positivos e/ou negativos, em toda a sociedade. Ao mesmo tempo esse mesmo indivíduo, por sua vez, é influenciado pelo todo.

Essa é a relação holística de interdependência: a consciência de que o todo depende de um único indivíduo e cada indivíduo depende do todo para existir. Sendo assim, a interdependência pode ser compreendida em termos da mútua dependência que existe entre as partes e o todo. Sem as partes não pode haver o todo e, sem o todo, o conceito de parte não tem sentido.

*“A interdependência é o paradigma  
do nós: Nós podemos fazer isso.  
Nós podemos cooperar. Nós vamos  
unir nossos talentos e habilidades  
para juntos criarmos algo maior.”*  
**Stephen R. Covey**

## Autonomia

Todos são livres, assumindo um papel ativo no seu próprio desenvolvimento e no grupo a que pertence. A autonomia designa um estado de autodireção de um indivíduo ou de um grupo. Nas organizações, a autonomia é associada à questão da centralização e da descentralização do poder de decisão.

Embora a instância máxima de tomada de decisão seja a Assembleia Geral, o Empreendimento Coletivo deve ter um processo decisório o mais descentralizado possível. O poder de decisão deve estar próximo de quem empreende a ação.

A cooperação só é possível entre pessoas autônomas livres no sentido de tomarem decisões e disporem dos meios necessários para viabilizar a sua participação no processo coletivo.

*“Autonomia na ação  
e interdependência na missão”  
Demóstenes Romano*

## Ações Comuns

A cooperação se materializa no trabalho coletivo e na obtenção de resultados, que expressam ou indicam o alcance dos objetivos comuns de um grupo ou coletividade. A capacidade de um grupo cooperativo pode ser medida pela quantidade e qualidade dos resultados que o grupo consegue obter. O resultado obtido os fortalecerá, reforçando a crença na cooperação como meio para atingir seus objetivos.

*“Ninguém liberta ninguém,  
ninguém se liberta sozinho:  
os homens se libertam em comunhão.”  
Paulo Freire*

## Consenso

Capacidade de superar, por meio do diálogo e do debate, as divergências na formulação de objetivos comuns, regras, planos e demais processos de funcionamento do grupo. Obter consenso pressupõe que as pessoas do grupo

foram capazes de confrontar suas ideias, abrir mão de suas posições em favor daquelas que prevaleceram e trabalhar para sua consecução. Para obter consenso é necessário que as pessoas confiem umas nas outras para colocarem suas opiniões de forma sincera e transparente. O diálogo e a resolução transparente de conflitos são fatores determinantes para obtenção do consenso.

*“Consenso é o acordo entre todos os atores.”*

**Vanessa Torres**

## **Integração**

Sociabilidade entre as pessoas do grupo. Na medida em que o processo avança e as pessoas se conhecem e confiam umas nas outras há uma tendência a estarem mais juntas, extrapolando os limites do trabalho organizando festas e encontros com as famílias. É um espaço para esvaziamento de tensões e fortalecimento dos laços.

*“Cooperação também é celebrar resultados e confraternizar”*

**Reginaldo Resende**

## **10.6. Valores da cooperação**

### **Confiança**

Esse é o valor mais importante para que a cooperação se estabeleça. Sem a confiança não haverá cooperação. Além de ser um princípio a confiança é também um valor – confiança é consequência de relações sadias entre as pessoas.

*“A confiança é um ato de fé,  
e esta dispensa raciocínio.”*

**Carlos Drummond de Andrade**

## Participação

Juntos somos fortes. Quanto maior a participação de cada um, maior será à força do grupo. Esse valor também é essencial para um trabalho em cooperação. Participando ativamente do trabalho coletivo, passa-se a conhecer cada vez mais as pessoas com as quais se desenvolve o trabalho e, conseqüentemente, aumenta-se a relação de confiança do grupo.

*“Todos juntos somos fortes somos flecha e  
somos arco. Todos nós no mesmo barco,  
não há nada a temer. Ao meu lado há um  
amigo que é preciso proteger...”*

**Chico Buarque**

## Respeito pelas pessoas

Aceitação do outro significa reconhecer a capacidade e os direitos de todos os indivíduos de fazerem suas próprias escolhas e tomarem suas próprias decisões. Está relacionado ao respeito pela autonomia individual e à autodeterminação que todo ser humano possui, reconhecendo sua dignidade e liberdade, respeitando as diferenças e as diversidades.

Saber respeitar e tolerar as diferenças de cada um como forma de valorização do indivíduo em prol do coletivo. As diferentes percepções poderão contribuir e enriquecer o trabalho do grupo.

*“Quando olho uma criança ela me inspira  
dois sentimentos, ternura pelo que  
é, e respeito pelo que posso ser.”*

**Jean Piaget**

## Transparência

A transparência nos grupos é um ponto importante para seu desenvolvimento e crescimento. As pessoas precisam conhecer e ajudar a construir os caminhos em que o irão percorrer, sua Visão e sua Missão. O grupo transparente está, por definição aberto ao diálogo, se empenhando em falar e ouvir, estabelecendo canais permanentes de comunicação com seu público, colaboradores e demais

atores, buscando adaptar-se às novas demandas e desafios. Ele está pronto para incorporar sugestões e admite rever ações e estratégias.

A transparência na relação grupal é condição para que cresçam e se desenvolvam, é fator importante para que todos opinem e consolidem as regras de convivência e que saibam o que se espera de cada um para alcançar os objetivos comuns.

Ela é a virtude que impede a ocultação de alguma vantagem ou fraqueza pessoal ou, ainda, de algum interesse. A transparência gera confiança. A transparência revela tanto o que a pessoa é como o que a pessoa tem! A verdadeira transparência não exagera, não inventa vantagens e nem desvantagens.

*“A palavra foi dada ao homem para explicar os seus pensamentos, e assim como os pensamentos são os retratos das coisas, da mesma forma as nossas palavras são retratos dos nossos pensamentos.”*

**Jean Molière**

## Honestidade

Honestidade é uma qualidade de ser verdadeiro; não mentir, não fraudar, não enganar. A honestidade é a honra, uma qualidade da pessoa, ou de uma instituição, significa falar a verdade, não omitir, não dissimular. Honestidade, de maneira explícita, é a obediência incondicional às regras morais existentes.

*“Nenhuma herança é tão rica quanto à honestidade.”*

**William Shakespeare**

## Complementaridades

Diferentes habilidades, aptidões, interesses, experiências e conhecimentos se somam e se multiplicam de forma a contribuir com o resultado do grupo.

Associar recursos e integrar competências. Sinergia, onde a capacidade do grupo é maior que a soma das capacidades individuais.

*“Complementaridade é a palavra mágica a nos fazer enxergar o outro como o’ elo invisível’, que nos permite criar a indescritível sinergia que move esse insondável universo do qual somos parte.”*

**Mauricio Costa**

## **Igualdade**

Direitos e deveres iguais a todos os membros do grupo. Todos têm o direito e o dever de participar, de opinar, de manifestar suas ideias, anseios e objetivos de forma democrática.

*“A primeira igualdade é a justiça.”*

**Victor Hugo**

## **Aprendizagem**

A troca contínua de conhecimentos e experiências em grupo. A aprendizagem se dá no momento em que as pessoas que se relacionam trazem informações válidas e úteis aos seus membros. Encontros ou reuniões são estruturados de forma a dar condições aos participantes de iniciarem as ações e vivenciarem alta motivação pessoal.

Aprendizagem se dá quando a pessoa está aberta para o novo, capacidade de apreensão de novas ideias.

Compreender que a riqueza do trabalho coletivo se dá pela diversidade de talentos e pela capacidade do grupo em saber ouvir e respeitar a opinião do outro estando em um trabalho coletivo.

As pessoas do grupo já tiveram várias experiências, possivelmente diferentes uma das outras, e a troca de experiências entre membros de um grupo, permite identificar alternativas para alcançar objetivos comuns, contribuindo para melhor obtenção dos resultados desejados.

*“Ninguém sabe mais e pode mais que um grupo.”*

**Sebrae – Oficina: SEI Unir Forças para Melhorar**

## Solidariedade

Mutualidade de interesses e deveres. Condição grupal resultante da comunhão de atitudes e sentimentos, de modo a constituir o grupo como unidade sólida, capaz de resistir às forças exteriores e mesmo de tornar-se ainda mais firme em face da oposição vinda de fora.

Existem diversas formas de colaborar, de ser solidário diretamente com uma pessoa ou comunidade carente ou através de organizações que se propõem a estas atividades. O importante é ser útil de alguma forma.

*“Não podemos viver apenas para nós mesmos.  
Milhares de fibras ligam-nos aos nossos  
compatriotas humanos.”*

*Herman Melville*

## 10.7. Empreendimentos coletivos

### 10.7.1. Associação

Em um sentido amplo, associação é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando a superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados.

Em, um sentido mais estrito, é uma das formas para se organizar juridicamente um grupo de pessoas – físicas ou jurídicas – para a realização de objetivos comuns.

Baseada no Código Civil Brasileiro (Lei n.º 10.406/2001), ela serve de forma jurídica para diversos empreendimentos coletivos, tais como, Centrais de Negócios, Associações; OSCIP; Redes de Empresas e Sociedades Garantidoras de Crédito.

## Definição

Segundo o Código Civil, “associação é uma união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”, ou seja: que se organizam para a realização de interesses comuns sejam eles sociais, filantrópicos, científicos, esportivos, políticos, espirituais, ideológicos, culturais entre outros.

São entidades de direito privado e não público com finalidade de promoção dos interesses das pessoas (físicas e/ou jurídicas) que a constituíram.

Porém, na prática, muitas delas se organizam com vista a interesses econômicos à medida em que promovem a união de pessoas e empresas em torno de objetivos comuns ligados às questões empresariais.

## Vantagens

As vantagens de se associar são muitas, mas se destacam a maior representatividade dos associados; defesa de interesses comuns; maior legitimidade na interlocução com outros agentes econômicos e a sociedade em geral; redução de custos para representação.

Do ponto de vista econômico, podem ser organizadas sob a forma de associações os empreendimentos que visem a:

- centralizar compras e vendas em conjunto;
- aquisição de equipamentos com utilização comunitária;
- participação em feiras e eventos;
- treinamento e capacitação de empresários e empregados;
- garantias creditícias recíprocas entre outros.

Mais adiante serão apresentados empreendimentos coletivos que, embora sejam constituídos sob a forma de associação, possuem finalidade e características importantes ao empreendedorismo.

## Principais características:

- sem fins lucrativos;
- gestão democrática – um associado implica um voto;

- não remunera os dirigentes;
- não distribui sobras;
- mantidas por contribuição dos sócios e cobrança de prestação de serviços.

## Embasamento Legal

As associações estão regulamentadas tanto na Constituição Federal, quanto no Novo Código Civil. Em ambos, estão descritas as regras que regem o modelo em nosso país e que embasam sua organização, principalmente nos artigos abaixo:

- Constituição Federal (artigo 5.º, XVII a XXI e art. 174, § 2.º).
- As Associações estão disciplinadas no Novo Código Civil, Lei n.º 10.406/2002, arts. 51. a 63.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional há um fascículo sobre **Associação**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/\\$File/NT00042C26.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/$File/NT00042C26.pdf)

## 10.7.2. Redes de empresas

### Definição

O modelo associativista acima, muitas vezes é marcado pela participação de empresas com características semelhantes ou com forte vinculação a um determinado setor econômico ou ao(s) cliente(s) com grande influência territorial. Neste caso, é comum encontrar a denominação Rede de Empresas para a associação formal ou informal entre elas.

Segundo Malafaia Júnior (2006)<sup>17</sup>:

*As redes de empresas são formadas por grupos de empresas com interesses comuns que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento. Nascem de empresas independentes, que tendo por objetivo a realização de atividades comuns, se unem formal ou informalmente, direcionando todo o esforço para suas atividades principais.*

## Principais características

A Rede de Empresas pode se organizar conforme um dos modelos de estrutura de governança definidos por Storpen e Harrison (94)<sup>18</sup> baseados nas figuras de núcleo (*core*) e anel (*ring*) da literatura empresarial:

O primeiro modelo é denominado **Núcleo** onde uma empresa central (geralmente uma grande empresa) determina as principais diretrizes da Rede de Empresas que estão ao seu redor. Nesse caso é comum ouvir a expressão Rede de Fornecedores.

Esse modelo também é conhecido por Rede *Topdown*.

Trata-se de um modelo no qual micro, pequenas e ou médias empresas se tornam fornecedoras (ou ainda subfornecedores) de uma grande empresa, conhecida como “empresa âncora”.

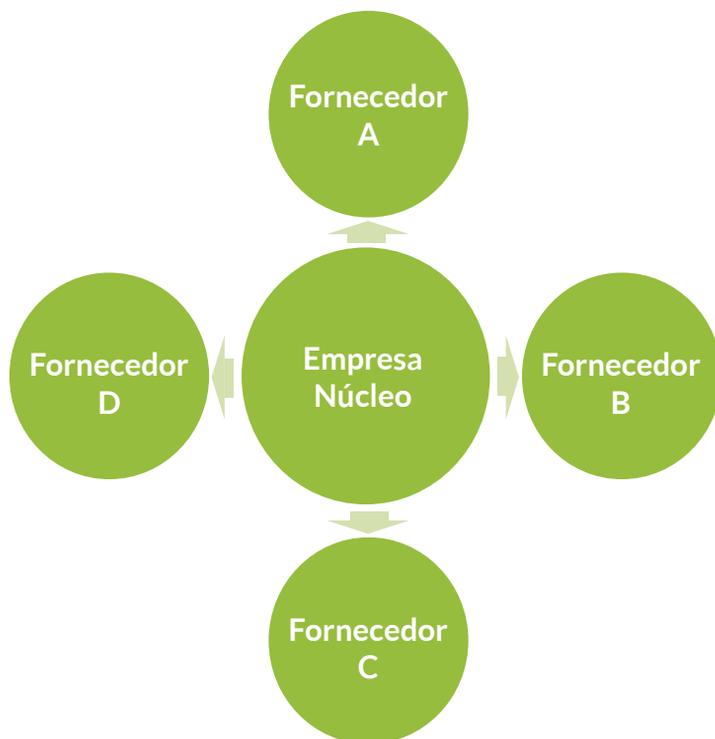
Neste modelo, a autonomia de planejamento, estratégia e decisão é reduzida, mas as vantagens de se participar de programas de desenvolvimento tecnológico, capacitação para gestão, melhoria de qualidade e o “*status*” de ser um fornecedor de uma grande e renomada empresa pode trazer benefícios para as menores como, por exemplo, melhor acesso ao crédito. A cooperação é mais restrita e às vezes inexistente, pois depende muito da iniciativa da empresa âncora em promover a interação entre seus fornecedores o que nem sempre é de seu interesse.

Mesmo assim, existem empresas que enxergam as vantagens do desenvolvimento coletivo de seus fornecedores e investem em programas de certificação, qualidade, logística integrada etc., trazendo benefícios a todos.

---

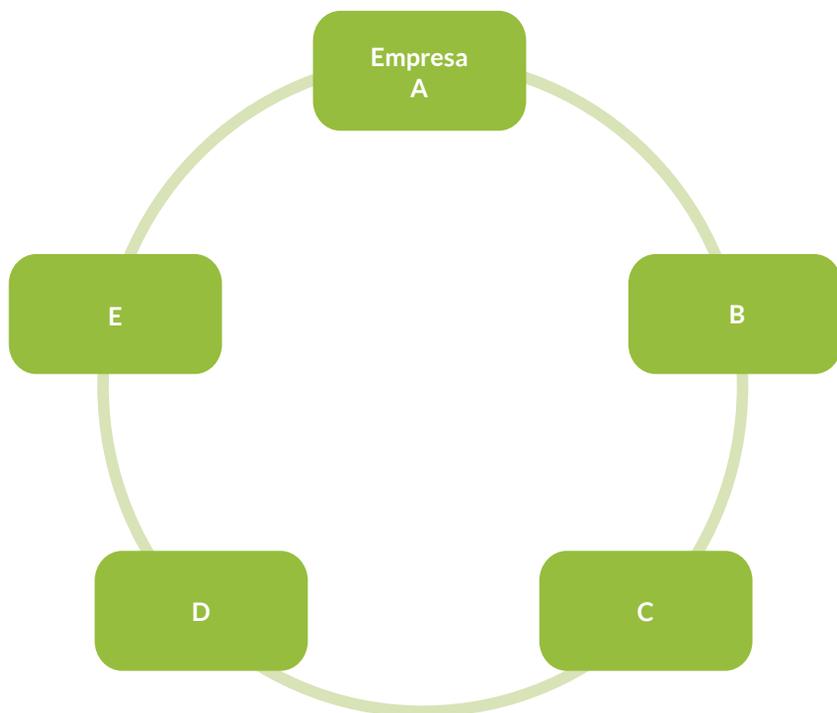
17 Malafaia Júnior, Silvino. Cartilha Informativa sobre Associativismo. Sebrae. Brasília, 2006.

18 STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibilidade, Hierarquia e Desenvolvimento Regional: As mudanças de estrutura dos Sistemas Produtivos Industriais e seus novos modos de Governança nos anos 90. Celta Editora, 1994.



O segundo modelo é conhecido por **Anel sem Núcleo ou Rede Horizontal**. Neste caso, não há uma relação de dependência ou mesmo a existência de uma empresa núcleo. As empresas simplesmente se unem para defenderem seus interesses econômicos e políticos em uma simetria de poder.

Geralmente são empresas de um mesmo setor que buscam competências complementares ou sinergia em suas ações. É o modelo que mais se parece com o modelo Associação descrito no item anterior e têm como exemplo as redes de oficinas mecânicas, redes de panificação de farmácias entre tantas outras formadas predominantemente por MPE.



Por fim, o terceiro modelo é o Núcleo-Anel. Neste modelo, embora exista a forte dependência da empresa âncora, as empresas menores que estão ao seu redor se unem, articulam, se estruturam por meio de um Empreendimento Coletivo para obter melhores condições comerciais, ganhos de escala, aumento de produtividade, poder de barganha e negociação e troca de conhecimento entre outros. Esse modelo, além das vantagens para as próprias empresas “do anel”, pode proporcionar muitas vantagens para empresa âncora e, conseqüentemente, ser por ela incentivado.



### Embasamento Legal

O embasamento legal é o mesmo das Associações descrito anteriormente, podendo também ser trabalhado sob a forma de Centrais de Negócios ou, ainda, de Consórcios.

## 10.7.3. Cooperativas

### Definição

Cooperativismo é a maneira pela qual a sociedade se organiza, por meio da ajuda mútua, para resolver diversos problemas comuns relacionados ao dia a dia. A OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – define a cooperativa como:

*Uma sociedade de, pelo menos, vinte pessoas físicas, unidas pela cooperação e ajuda mútuas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos das outras sociedades. (X Congresso Brasileiro de Cooperativismo – Brasília, 1988).*

É importante ressaltar que esse número de 20 pessoas é lei no Brasil, mas não em outros países. Existem questionamentos e teses jurídicas que defendem um número bem menor baseado no Código Civil Brasileiro.

## Vantagens

Basicamente, o que se procura ao organizar uma cooperativa é melhorar a situação econômica de determinado grupo de indivíduos, solucionando problemas ou satisfazendo necessidades comuns que excedam a capacidade de cada indivíduo realizar isoladamente.

Uma cooperativa se diferencia de outros tipos de associações de pessoas por seu caráter essencialmente econômico. A sua finalidade é colocar os produtos e serviços de seus cooperados no mercado, em condições mais vantajosas do que eles teriam isoladamente. Desse modo, a cooperativa pode ser entendida como uma “empresa” que presta serviços aos seus cooperados.

Embora sobre vários aspectos uma cooperativa seja similar a outros tipos de empresas e associações, ela se diferencia daquelas na sua finalidade, na forma de propriedade e de controle, e na distribuição dos benefícios por ela gerados como, por exemplo:

- gestão democrática – um sócio implica um voto independentemente do capital social aportado;
- direito de eleger e de ser eleito na gestão da cooperativa;
- vantagem tributária – os atos cooperativos, ou seja: os negócios realizados entre a cooperativa e seus associados e vice-versa e por cooperativas associadas entre si com vistas ao atendimento de suas finalidades sociais (art. 79 da Lei n.º 5.764/1971 – Lei do cooperativismo), não são tributados para se evitar a bitributação da atividade econômica em questão;
- as sobras (“lucros”) não são distribuídas de acordo com o capital social de cada cooperado, mas de acordo com a sua contribuição econômica no resultado.

O modelo cooperativo tem sido usado para viabilizar negócios em vários campos de atuação. Para efeito de organização do Sistema Cooperativo, eles estão organizados por ramos conforme a área em que atuam. São eles: Agropecuárias; Consumo; Crédito; Educacionais; Especiais; Habitação; Infraestrutura; Mineração; Produção; Saúde; Trabalho; Transporte; Turismo e Lazer.

## **Embasamento Legal**

As cooperativas no nosso País estão regulamentadas na Constituição Federal, no Novo Código Civil, e também por uma lei específica, a Lei n.º 5.764/1971, conhecida como Lei do Cooperativismo.

O Código Civil Brasileiro de 2002 e a Lei n.º 5.764/1971 definem cooperativa da seguinte forma: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria e, independentemente de seu objeto.” O Parágrafo Único, art. 982, CC 2002, classifica como sociedade simples, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (art. 4.º da Lei n.º 5.764/1976).

## **Diferenças entre associações, cooperativas e empresas mercantis**

Do ponto de vista econômico, podem surgir dúvidas sobre qual a melhor maneira de formalizar um empreendimento coletivo. Vale lembrar que uma empresa limitada também pode ser constituída por vários sócios com interesses em comum. Por isso, o quadro abaixo apresenta um comparativo entre associação, cooperativa e empresa limitada, facilitando o entendimento das principais diferenças entre eles.

Item	Associação	Cooperativa	Empresas Mercantis
	Sociedade de pessoas	Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Objetivos	Promoção e defesa dos interesses comuns	Realização de interesses econômicos e sociais comuns	O objetivo principal é o lucro
Constituição	Mínimo dois e o máximo é ilimitado	Mínimo 20 (no Brasil) e o máximo é ilimitado	Mínimo um e máximo ilimitado
Representatividade	Controle democrático. Cada associado -> 1 voto	Controle democrático. Cada cooperado -> 1 voto, independentemente do capital social	Poder de acordo com a participação no capital social
Transferência da participação	Não tem cotas-parte. O associado simplesmente "entra" ou "sai" da associação	As cotas são intransferíveis a terceiros alheios à sociedade	As cotas podem ser vendidas a sócios ou a terceiros
Assembleias	Quórum de acordo com número de associados	Quórum de acordo com número de cooperados	Quórum de acordo com o capital ou conforme Contrato Social
Distribuição do resultado	Não distribui "sobras". Elas são aplicadas na própria associação	As "sobras" são distribuídas proporcionalmente à contribuição econômica de cada cooperado	Os lucros são distribuídos proporcionalmente ao capital social ou a critério do Contrato Social
Patrimônio	O associado pode ter cotas ou fração do Patrimônio. Em caso de dissolução da entidade, pode-se até restituir os valores aportados, mas o restante deverá ser doado à outra entidade	O patrimônio é dos sócios	O patrimônio é dos sócios

**Saiba mais:**

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **Cooperativas**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/\\$File/NT00042C2E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/$File/NT00042C2E.pdf)

## 10.7.4. Cooperativas de trabalho

### Definição

As cooperativas de trabalho são um dos ramos tradicionais do cooperativismo em geral. Via de regra, seus membros cooperados prestam determinados serviços para terceiros, via cooperativa sem, contudo, implicar vínculo trabalhista.

Historicamente elas se desenvolveram como forma alternativa de relação de trabalho, principalmente nas épocas de crises econômicas. No Brasil, devido à elevada carga das obrigações trabalhistas e previdenciárias houve um processo de transformação de trabalho assalariado em contratação via “PJ” – Pessoas jurídicas emitindo notas fiscais dos serviços prestados.

Nesse sentido houve também uma deturpação da utilização de cooperativas de trabalho com a criação de várias cooperativas completamente descompromissadas com os princípios cooperativistas. Na prática eram as “Cooperafraudes”, pois seu intuito maior era burlar os direitos trabalhistas dos cooperados, diminuindo custos para os contratantes.

Diante deste quadro, foram frequentes as autuações do órgão competente para fiscalizar as relações de trabalho, criando insegurança jurídica para contratados e contratantes. Muitas cooperativas que agiam de maneira correta, e realmente havia cooperação séria entre seus associados, foram prejudicadas.

Para tentar minimizar o problema, a OCB com os representantes do setor desenvolveram os “Critérios para Identificação de Cooperativas de Trabalho”. O próprio Ministério do Trabalho e Emprego – TEM, também desenvolveu os critérios que deveriam ser observados por seus fiscais, dentre eles:

- a cooperativa, além de oferecer trabalho ao associado, deve oferecer também os serviços e benefícios, tais como saúde, compras coletivas, alimentos a baixo custo etc;
- o cooperado deve auferir ganhos que compensem todos os direitos trabalhistas que teria caso estivesse empregado;
- que o cooperado deve ser autogestionário e não estar em condição de subordinação predominante na relação;
- que o serviço possa ser prestado por qualquer cooperado com a mesma qualificação;
- que a atividade seja eventual, devida à circunstância excepcional.

Mesmo assim, o assunto continuou polêmico e com várias tentativas de burlar os direitos dos trabalhadores.

## Vantagens

Uma cooperativa de trabalho séria, bem administrada, proporciona muitas vantagens aos cooperados e à comunidade em geral. Em muitos casos ela é a diferença entre ter ou não ocupação e renda, contribuindo para o desenvolvimento profissional do cooperado e sua digna realização pessoal por meio do trabalho.

Existem vários casos de empresas (geralmente médias) em situação falimentar que foram assumidas por uma cooperativa de seus ex-empregados mantendo atividade econômica na comunidade, trabalho, renda e prosperidade.

Do ponto de vista de quem contrata uma cooperativa de trabalho, há a possibilidade de obter mão de obra especializada, com garantia de baixa abstenção e custos reduzidos para serviços eventuais que seriam onerosos e mais burocráticos pela via tradicional do emprego.

## Embasamento Legal

O embasamento tradicional sempre foi a Lei n.º 5.764/1971 – Lei do Cooperativismo, apoiado nos artigos de livre iniciativa previstos na Constituição. Por outro lado, existe toda a legislação trabalhista e os direitos previstos também na própria Constituição.

Recentemente, em julho de 2012, foi publicada a Lei n.º 12.690/2012 que dispõe sobre a organização e funcionamento de Cooperativas de Trabalho e institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOOP.

Essa lei restringe as atividades que não podem optar por essa modalidade coletiva de organização do trabalho e traz uma novidade para o cooperativismo ao determinar o número mínimo de 7 (sete) sócios para sua constituição.

Por ser novidade, a aplicação prática desta lei ou seus eventuais questionamentos jurídicos deverão ser atentamente acompanhados antes de se iniciar esse tipo de Empreendimento Coletivo.

### Saiba mais:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm)

## 10.7.5. Cooperativas de crédito

### Definição

Dentre as várias modalidades de cooperativas, a cooperativa de crédito se destaca em termos de normativos, atuação e supervisão.

A cooperativa de crédito é uma instituição financeira criada para oferecer soluções financeiras aos seus associados, constituindo-se num instrumento de acesso a produtos e serviços financeiros adaptados às suas necessidades. Como todas as instituições financeiras no Brasil, é subordinada às normas do Conselho Monetário Nacional e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil.

No entanto, é uma instituição diferente, pois é uma sociedade de pessoas (e não de capital), com natureza jurídica própria. Enquanto os bancos são sociedades anônimas, a cooperativa de crédito é uma sociedade limitada, não sujeita a falência, e sem fins lucrativos.

As cooperativas de crédito, por serem instituições financeiras, estão inseridas em um complexo de normas jurídicas que envolvem desde a sua constituição, composição dos órgãos estatutários, questão de juros legais, defesa do consumidor até responsabilidade (civil, administrativa e criminal) de seus dirigentes. São igualmente importantes as leis que tratam de gestão temerária de instituição financeira, “crime do colarinho branco” e prevenção à “lavagem” de dinheiro.

## Vantagens

Hoje em dia já é indiscutível a importância dos serviços financeiros para o desenvolvimento dos negócios, independente do setor ou do porte da empresa ou da atividade.

Na busca de maior competitividade, as microempresas e empresas de pequeno porte, além dos microempreendedores individuais, produtores rurais, profissionais liberais, entre outros, podem obter acesso a serviços financeiros tais como crédito para Capital de Giro, Financiamentos, Cartões de Crédito, Cobrança Bancária etc. em uma instituição financeira da qual ele seja sócio e participe democraticamente de suas decisões. Além dos serviços financeiros mais básicos, o cooperado também pode se beneficiar de:

- juros geralmente mais baixos do que dos bancos;
- tarifas mais baratas;
- taxas de aplicações geralmente maiores;
- melhor atendimento;
- melhor conhecimento da realidade local e empresarial na hora de decidir o crédito;
- distribuição das sobras (“lucro”) de acordo com o movimento financeiro de cada um na cooperativa;
- gestão democrática. Um cooperado implica um voto.

## Embasamento Legal

A legislação básica sobre o cooperativismo de crédito é apresentada nos seguintes normativos e leis:

- Lei n.º 4.595/1964 – Sistema Financeiro Nacional;
- Lei n.º 5.764/1971 – Política Nacional do Cooperativismo;

- Lei Complementar n.º 130/2009 – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo;
- Resolução CMN n.º 3.041/2002 – Exercício de Cargos em Instituições Financeiras.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **Cooperativas de Crédito**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6049BF38760EE27983257669005E94F6/\\$File/NT00042BF2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6049BF38760EE27983257669005E94F6/$File/NT00042BF2.pdf)

## 10.7.6. OSCIP

### Definição

Existe certa confusão no que diz respeito ao termo OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. De modo geral, a OSCIP é entendida como um tipo de empresa, porém OSCIP é uma qualificação decorrente da Lei n.º 9.790/1999.

Trata-se de uma sigla que representa uma qualificação e não um tipo específico de organização. OSCIP são associações ou fundações que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal, ao comprovar o cumprimento de certos requisitos.

Assim, OSCIP são sociedades civis, sem fins lucrativos, de direito privado e de interesse público, ou são entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público.

Para obter essa qualificação é necessário o cumprimento de alguns pré-requisitos que a legislação estabelece, mas, principalmente, se enquadrar em alguns dos objetivos sociais e finalidades já estabelecidas na lei:

- promoção da assistência social;
- promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações;
- promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações;
- promoção da segurança alimentar e nutricional;
- defesa, preservação, conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- promoção do voluntariado;
- experimentação sem fins lucrativos de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas acima.

## Vantagens

A principal vantagem de se obter a qualificação de OSCIP é a possibilidade de realização de Convênios com o Poder Público de maneira mais rápida e menos burocrática, facilitando também o processo de prestação de contas.

Dentre as várias modalidades de OSCIP, uma das que mais tem relevância para os empreendedores é a de microcrédito ou microfinanças.

As OSCIPS de Microcrédito fazem um trabalho de inclusão financeira de empreendedores por meio de crédito desburocratizado, ágil, simples e com uma visão de inserção social. Geralmente o que se financia são atividades produtivas de microempresas, microempreendedores individuais, artesãos e pequenos produtores rurais, muitas vezes ainda na informalidade.

Não se trata de assistencialismo e as taxas de juros não são necessariamente muito baratas. Em muitos casos o microcrédito faz toda a diferença entre conseguir ou não crédito para ter ou não uma atividade produtiva.

## Embasamento legal

Lei n.º 9.790/1999 – Lei do Terceiro Setor.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **OSCIP**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/323AD621AEF940FA8325766A00545687/\\$File/NT00042C3A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/323AD621AEF940FA8325766A00545687/$File/NT00042C3A.pdf)

## 10.7.7. Sociedade Garantidora de Crédito

### Definição

Sociedades Garantidoras de Crédito – SGC, são sociedades de caráter privado, cujo objetivo é complementar as garantias exigidas aos seus associados nas operações de crédito junto ao sistema financeiro. Além disso, podem também lhes fornecer aval técnico, comercial e assessoria financeira.

As SGC são formadas essencialmente por empresas, mas podem também ter a participação de entidades públicas e outros apoiadores. Seu objetivo principal é a promoção da competitividade e desenvolvimento empresarial, por meio do acesso ao crédito e assessoria financeira para as empresas associadas.

## Vantagens

É importante frisar que as SGC não realizam empréstimo ou financiamentos, mas prestam garantias (aval ou fiança) nas operações de crédito de suas associadas com as instituições financeiras. As garantias podem também ser dadas aos fornecedores das associadas (aval comercial) ou em processos de licitações (aval técnico).

A principal vantagem a favorecer o crédito, muitas vezes viabilizando-o e também reduzindo os custos com a formalização de outras garantias, além da redução das taxas de juros.

## Embasamento Legal

A Lei Geral das MPEs (LC nº 123/2006) autorizou o Poder Executivo a constituir o Sistema Nacional de Garantia de Crédito, pertencente ao Sistema Financeiro Nacional.

As SGC podem ser constituídas sob a forma de Associação e também podem obter a qualificação de OSCIP para facilitar a obtenção de recursos públicos.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **Sociedade Garantidora de Crédito**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AF35A8BF9DA2350B8325766900692CE6/\\$File/NT00042C16.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AF35A8BF9DA2350B8325766900692CE6/$File/NT00042C16.pdf)

## 10.7.8. Central de Negócios

### Definição

A Central de Negócios é uma entidade de base associativa, formada por empresas ou empreendedores independentes de um mesmo ramo, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. Ela traz benefícios às empresas associadas devido à união de forças e ao compartilhamento de soluções para os desafios empresariais do dia a dia.

É uma ação decorrente de um processo coletivo, com o objetivo de promover e ampliar o acesso a mercados. A Central de Negócios representa um avanço no modelo de Central de Compras, pois amplia o foco da atuação coletiva, antes restrita a compras conjuntas.

Como instituição associativa, a Central de Negócios repete o padrão de outros modelos de mesma base: a união como meio para aumentar a competitividade ou para superar desafios que individualmente seriam mais difíceis de serem superados.

## Vantagens

Uma de suas principais diferenças com outros modelos é o fato de serem organizadas majoritariamente por pessoas jurídicas. São empresários que se unem em uma associação para poderem tornar seus negócios mais competitivos e terem condições de melhor reagir a uma tendência de concentração do mercado. As Centrais de Negócios são organizadas para viabilizar vários objetivos, sendo os mais comuns:

- compra ou venda conjunta;
- planejamento de ações de compra ou venda;
- acesso diferenciado à mídia;
- capacitação de equipes;
- plano de *marketing* conjunto;
- centro de distribuição;
- *design* de lojas;
- desenvolvimento de Marca Padrão;
- melhores condições para linhas de crédito.

Em relação às Centrais de Compra, as Centrais de Negócios se diferenciam por não focarem apenas nas compras das empresas envolvidas, mas o negócio como um todo. Buscam soluções para questões como *marketing*, capacitação, *design* das lojas, construção de uma marca única, entre outras. Nessa visão, os associados da Central passam a gerenciar um negócio coletivo que se ramifica em lojas de propriedade individual.

## Embasamento Legal

Uma Central de Negócios pode ser constituída de maneira mais simples sob a forma de Associação ou até mesmo como Cooperativa. Poderá também ser uma Sociedade de Propósito Específico, conforme previsto na Lei Geral das MPE (LC n.º 123/2006), assim que regulamentada pelo Poder Executivo.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **Central de Negócios**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/\\$File/NT00042C42.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/$File/NT00042C42.pdf)

## 10.7.9. Sociedade de Propósito Específico

### Definição

O conceito de Sociedade de Propósito Específico (SPE) já está presente na prática das grandes empresas, principalmente por se tratar de uma modalidade de *joint venture* (associação entre empresas), mas que também pode ser utilizado pelas micro e pequenas.

Sociedade de Propósito Específico é um modelo de organização empresarial pelo qual se constitui uma nova empresa limitada (ou sociedade anônima) com um objetivo específico.

A SPE é uma sociedade com personalidade jurídica, escrituração contábil própria e demais características comuns às empresas limitadas.

Segundo Castro (2009)<sup>19</sup>:

*A SPE é também chamada de Consórcio Societário devido às suas semelhanças com a tradicional forma de associação denominada Consórcio Contratual. Porém, apresenta características especiais que as tornam mais seguras e práticas nas relações entre as empresas.*

## Vantagens

Tradicionalmente, as SPE são utilizadas para execução de projetos maiores do que a capacidade individual de cada empresa. É a lógica do consórcio, porém em vez de simplesmente um contrato, tem-se uma sociedade constituída para determinado fim como, por exemplo: compras em conjunto, participação de feiras e eventos, desenvolvimento de tecnologia, treinamento, vendas e exportações em conjunto etc.

## Embasamento legal

Em dezembro de 2008, a Lei Complementar n.º 128 alterou o art. 56 da Lei Geral das MPEs (LC n.º 123/2006), introduzindo a figura da Sociedade de Propósito Específico, constituída exclusivamente de microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional.

Porém, ao final do artigo ficou definida a sua regulamentação por parte do Poder Executivo, o que até o momento não foi efetuada.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **Sociedade de Propósito Específico**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/84E1E57D6B916E6683257669006508F3/\\$File/NT00042C06.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/84E1E57D6B916E6683257669006508F3/$File/NT00042C06.pdf)

---

<sup>19</sup> CASTRO, Luiz Humberto. Série Empreendimentos Coletivos – Cooperar para competir. Fascículo Sociedade de Propósito Específico. Sebrae. Brasília, 2009.

## 10.7.10. Empresa de Participação Comunitária

### Definição

Empresa de Participação Comunitária – EPC, é um modelo de organização empresarial, voltada ao investimento em negócios que reúne investidores de uma comunidade, que aplicam seus recursos na criação de novos negócios ou na capitalização dos já existentes. Na prática, ainda é pouquíssimo utilizada no Brasil quando se pensa em MPE.

Trata-se, ainda, de uma forma alternativa de aplicação de recursos, com possibilidades de ganhos acima da poupança, da renda fixa e de fundos em geral. É diferente de um clube de investimentos, pois geralmente não se investe em ações e títulos, mas na participação direta em outras empresas.

### Vantagens

As principais vantagens de se constituir uma EPC são:

- objetiva o lucro e a remuneração do capital por meio de participação em outras empresas;
- possibilidade ilimitada de acionistas, com relativa facilidade de ingresso e saída de participantes;
- o lucro é proporcional ao número de ações de cada participante;
- objetiva oferecer aos acionistas um rendimento superior às aplicações de baixo/médio risco no mercado;
- pode-se promover o desenvolvimento econômico regional por meio de uma EPC para participar de uma incubadora de empresas ou de um distrito industrial voltado para MPE;
- as MPE cujo capital participam EPC tendem a ser mais bem administradas, o que aumenta a possibilidade de crescimento.

## Embasamento Legal

É regida por normas consolidadas no Direito Brasileiro, em especial na Lei das S/A (Lei n.º 6.404/1976) se a forma escolhida for Sociedade Anônima Fechada.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **Empresa de Participação Comunitária**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CD28FAC1430F90B483257669006325D5/\\$File/NT00042BFE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CD28FAC1430F90B483257669006325D5/$File/NT00042BFE.pdf)

## 10.7.11. Consórcios

### Definição

Consórcio empresarial é a união de várias empresas com a finalidade de realizar um empreendimento ou efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante.

O consórcio é formado a partir de um contrato entre as empresas consorciadas, dando origem à denominação “consórcio contratual”. Diferindo-se, assim, do “Consórcio Societário”, representado pelas SPE.

O consórcio não tem personalidade jurídica própria, ou seja, ele não será uma empresa. Apesar disso, tem capacidade de negociação e judicial; logo, pode participar de ações na Justiça. O consórcio também não tem capacidade patrimonial, pois seus bens pertencem a um ou mais de seus sócios. Geralmente, uma empresa-líder é eleita para tomar frente dos assuntos e representar o consórcio.

## Vantagens

Por meio dessa modalidade de associativismo, é possível realizar obras, participar de licitações, assumir concessões públicas, realizar serviços, criar centrais de compras, vendas e promoção para negociações comerciais no mercado interno e externo. Uma série de negócios em que a união torna-se vantajosa sem a necessidade de constituição de uma nova empresa. Outra vantagem é a possibilidade de participação como consorciadas de empresas que não são optantes pelo Simples Nacional ou até mesmo de médias e grandes empresas, para constituição de Centrais de Compras, de Vendas, de Exportação e de Promoção.

## Embasamento legal

A constituição de um consórcio está prevista na Lei das Sociedades Anônimas (Lei n.º 6.404/1976).

A Lei Geral inicialmente previa o Consórcio Simples de MPE, mas este foi substituído em 2008 pela SPE do art. 56.

## Condomínio (ou consórcio) de empregadores rurais

A questão do emprego de mão de obra durante os curtos períodos de safra no meio rural sempre foi muito polêmica na relação entre Governo e dos produtores rurais. Por um lado, os custos de contratação e demissão são elevados, principalmente considerando-se os curtos períodos da necessidade de mão de obra. Por outro, há a inquestionável conquista social de se efetivamente levar direitos trabalhistas aos trabalhadores do campo.

Dentre as várias modalidades formais ou informais, uma se destaca com apoio do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE: o condomínio de empregadores rurais, que pode ser definido como:

*Condomínio de Empregadores Rurais (ou Consórcio de Empregadores ou Registro de Empregados em nome Coletivo de Empregadores) é a união de produtores rurais, sendo outorgado a um dos produtores poderes para contratar e gerir a mão de obra a ser utilizada em suas propriedades<sup>20</sup>.*

Assim como o consórcio, o condomínio não é uma pessoa jurídica formalmente constituída, mas um conjunto de pessoas físicas que celebram (formalmente) um

---

20 Condomínio de empregadores: um novo modelo de contratação no meio rural. – Brasília: MTE, SIT, 2000.

pacto para utilização de mão de obra dos empregados contratados pelo grupo de acordo com sua necessidade momentânea de mão de obra. Para sua efetivação é eleito um representante ou “cabeça” do grupo e empregadores.

Essa modalidade apresenta grandes vantagens em relação às outras, tais como Cooperativas de Trabalho ou contratação de empresas terceirizadas, em função de sua regularidade nas questões trabalhistas e previdenciárias.

Apesar da confiança ser fundamental, para sua realização é necessária a celebração de um “Pacto de Solidariedade” entre os produtores e, facultativamente, seu respectivo registro.

### Saiba mais:

Na série Empreendimentos Coletivos: **Cooperar para Competir**, publicada pelo Sebrae Nacional, há um fascículo sobre **Consórcio de Empresa**, disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B34B0B24443AB1B28325766900671F40/\\$File/NT00042COE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B34B0B24443AB1B28325766900671F40/$File/NT00042COE.pdf)

Cartilha Condomínio de Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego, disponível em:

[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCFA99FBA4093/pub\\_cond\\_empregadores.zip](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCFA99FBA4093/pub_cond_empregadores.zip)

## 10.8. Fases de organização de um Empreendimento Coletivo

Este roteiro é apenas sugestivo e apresentado para facilitar o trabalho dos interessados em constituir ou apoiar um Empreendimento Coletivo. Antes de ser uma camisa de forças para o trabalho, é um elemento para reflexão e tomada de decisões. Os passos sugeridos devem ser considerados e adaptados às necessidades do grupo.

## 1.ª Fase: Sensibilização

Nessa etapa é importante dar às pessoas envolvidas o maior número possível de informações sobre o tema, tentando já identificar com o grupo o interesse por avançar no processo. É constituída, basicamente, pelos seguintes passos:

- **Mobilização:** caso seja positivo o interesse, deixar como tarefa para o grupo mobilizar um número maior de pessoas para participar de uma palestra de sensibilização sobre o tema.
- **Palestra de sensibilização:** como o nome sugere, o objetivo dessa palestra é o de sensibilizar as pessoas para o tema. Já com o grupo reunido a partir da tarefa da etapa anterior, esse é o momento de aprofundar a discussão sobre o empreendimento coletivo, explorando principalmente aspectos relativos à responsabilidade de cada pessoa no processo e o caráter empresarial e transparente da gestão do empreendimento coletivo.
- **Nivelamento:** é fundamental nesta etapa tentar nivelar os anseios das pessoas frente ao empreendimento e o seu nível de conhecimento sobre o assunto: O que elas pensam que é um empreendimento coletivo? O que elas esperam conseguir com ele? Estão dispostas a assumir riscos?
- **Estudo de viabilidade econômica:** caso o grupo concorde em avançar com o trabalho é importante organizar entre o grupo, pessoas que ficarão responsáveis por levantar informações sobre sua legalização e outras que se responsabilizem por estudar a viabilidade econômica do negócio, além da necessidade de infraestrutura e recursos financeiros para viabilizá-lo.

## 2.ª Fase: Constituição

Nesta etapa, o passo mais importante é a realização de Assembleia de Constituição. Trata-se de uma etapa formal do processo de legalização.

Nessa assembleia também se elege a diretoria do Empreendimento Coletivo em questão e aprova-se o seu estatuto. Antes de chegar aqui, o grupo já deverá ter discutido o estatuto e definido as pessoas que formarão a diretoria. Após essa etapa, deve-se encaminhar a documentação para registro.

## 3.ª Fase: Pré-operacional

Nesta fase ocorre a definição de localização, aquisição de móveis e equipamentos, enfim, a montagem da estrutura do empreendimento coletivo. Com base no

estudo de viabilidade econômica a diretoria eleita passa a tomar as providências necessárias para começar a operação do empreendimento. Nesta etapa, o apoio técnico é muito importante para auxiliar a diretoria na tomada de decisões que serão cruciais ao funcionamento bem-sucedido do empreendimento.

#### **4.ª Fase: Operacional**

As fases descritas anteriormente servirão não apenas como forma de levantar informações para constituir ou não o empreendimento, mas também como laboratório para verificar a capacidade das pessoas de trabalhar juntas em torno de um objetivo comum.

Agora chega-se finalmente ao início das atividades do Empreendimento Coletivo. A partir daqui começam seus desafios reais no mercado competitivo em um ambiente de negócios.

A responsabilidade das decisões e dos atos aumenta em função dos riscos na gestão, da necessidade de se respeitar aspectos legais de operação, relação com associados e fornecedores, clientes, empregados, controles gerenciais entre outras atribuições empresariais.

#### **5.ª Fase: Monitoramento e avaliação**

Para o sucesso do empreendimento coletivo, não basta apenas sua constituição. Diante de tudo que já foi dito sobre participação, transparência, confiança entre outros, é importante monitorar o desempenho do empreendimento. Esse monitoramento pode ser com relação aos aspectos operacionais, financeiros e se as diretrizes e políticas estabelecidas estão sendo seguidas. Este aspecto faz parte da Governança Corporativa que será descrita mais adiante.

Com o monitoramento, é possível fazer uma avaliação das ações e estratégias assim como no famoso modelo PDCA de círculo virtuoso: *Plan* (planejar); *Do* (implantar); *Check* (monitorar) e *Act* (avaliar). Do mesmo modo que as empresas públicas ou privadas, o Empreendimento Coletivo tem que ser constantemente repensado e estar em constante adaptação para manter-se competitivo ou útil aos seus associados.

# BIBLIOGRAFIA ORIENTADA



# 11. BIBLIOGRAFIA ORIENTADA

## 11.1. Associativismo

Sebrae Nacional. **Associativismo na comercialização**. Brasília: Sebrae NA, 2002.

Sebrae SP. **Associação**. São Paulo: Sebrae SP.

Centro CAPE. **Manual de apoio ao artesanato** – Associativismo e Cooperativismo. Belo Horizonte: Edições Centro CAPE, 2001.

BRASIL: MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Como criar e administrar associações de produtores rurais**: Manual de Orientação. 6ª ed. Brasília: MAPA/ACS, 2009.

MIRABELLI, Maria Anunziata et al. **Praticando o associativismo**: manual do participante. Brasília: Sebrae, 2001.

PACHECO FILHO, Octacílio e Bastias, Ana del Carmen Perez. **Programa redes associativas** - Módulos 1 a 4. Brasília: Sebrae, 2009.

SCHALLENBERGER, Erneldo. **Redes de associações agrícolas no sul do Brasil** – união popular e ligadas uniões coloniais - um estudo comparativo.

## 11.2. Cooperativismo

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo**: primeiras lições/ Albino Gawlak, Fabiane Ratzke. 3ª ed. Brasília: SESCOOP, 2007.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. **Cooperativismo**. Brasília: OCB, 1996.

CAMPOS, Guilherme; ZURITA, Benedito; MELCHOR, Paulo. **Cooperativa**. São Paulo: Sebrae SP, 2011.

CURY, José da Paz. **A Cooperativa como organização social** – In: Curso de Desenvolvimento de Conselheiros de Administração do Crédito Cooperativo. Belo Horizonte: Sicoob Central Cecremge, 2010.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Associativismo**. 2ª ed. Brasília: MAPA/SDC/DENACOOOP, 2008.

## 11.3. Cooperação

OLIVEIRA, Inocência Magela. **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. Organizadores: Diva Benevides Pinho e Valdecir Manoel Affonso.

GEISBRECHT, Hulda; SCHWANKE, Fernando; MÜSSNICH, Alexandre. **Catálogo das Indicações Geográficas Brasileiras**. Brasília: Sebrae, 2010.

LAGES, Vinícius; LAGARES, Léa; BRAGA, Christiano. **Valorização dos produtos com diferencial de qualidade e identidade**: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios. Brasília: Sebrae, 2005.

COSTA, Antônio Carlos. **Por uma cultura de cooperação**: capital social e mobilização empresarial de base. Brasília: Sebrae, 2002.

MATTOS, José Fernando; BELTRAND, Vernet; BERTÉ, Sarquis. **Cooperar para competir**: o novo desafio da competitividade. Porto Alegre: NBC/Sebrae, 2002.

LAGES, Vinícius; BRAGA, Christiano; MORELLI, Gustavo (Organizadores). **Territórios em movimento**: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Brasília: Sebrae, 2004.

MONTEIRO, João de Paula; MONTEIRO, Cláudia. **Cooperação passo a passo**: como inovar em desenvolvimento aplicando a cooperação. Brasília: AED, 2002.

MONTEIRO, João de Paula. **Cooperação: Saiba o que é cooperatividade sistêmica para um novo tipo de desenvolvimento**. Brasília: AED, 2002.

FRANCO, Augusto de. **Terceiro Setor**: a nova sociedade civil e seu papel estratégico para o desenvolvimento. Brasília: AED, 2003.

CARDOSO, Univaldo; CASTRO, Luiz Humberto. **Cultura da Cooperação**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009.

FRANCO, Augusto de. (Coordenação). **Aminoácidos volumes I a V**. Brasília: AED, 2001.

HOBSBAWM, Erick. **A Era dos Extremos**: o breve século XX – 1914/1991. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

SEBRAE Nacional. **Juntos somos fortes**. Brasília: Sebrae, 2003.

SILVA, Juliana Dantas. **Sebrae no Desenvolvimento territorial**. Brasília, Sebrae, 2012.

PAULA, Juarez de. **Artigos**: o desenvolvimento precisa ser humano, social e sustentável; **O Sebrae e o Desenvolvimento local; Um novo olhar sobre o desenvolvimento territorial; Empreendedorismo e Inclusão social; Apoiando a promoção do Desenvolvimento Local**. Brasília, Sebrae.

PAULA, Juarez de. **Artigos**: o desenvolvimento precisa ser humano, social e sustentável. Brasília, Sebrae.

PAULA, Juarez. **Desenvolvimento Local**. Textos selecionados. Brasília: Sebrae, 2008.

TANAKA, Edmilson Koji. **Desenvolvimento Territorial e Economia**. Guia do dekasgeui: vol. 3: Retornando ao Brasil. Brasília: Sebrae, 2010.

PIRES, Elson Luciano Silva et al. **Governança territorial**: conceito, fatos e modalidades. Rio Claro: UNESP/IGCE, 2011.

LEONELLO, João Carlos. **O Associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da Economia Solidária**. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/joaoCarlosleonelloeClaudiaMarianaDaHercosac.pdf>

**Plano de Trabalho**. Atuação do Sebrae para a Inclusão Produtiva. Sebrae. Abril/2012.

Documento: Sebrae no Desenvolvimento Territorial - Principais ações de 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/Relatorio%20UDT.pdf>.

POLETTTO,EmílioRafael.**ODEsenvolvimentoTerritorialeapromoçãodosArranjos Produtivos Locais (APLs):** uma aproximação geográfica. Disponível em: [http://www.observatorium.ig.ufu.br/pdfs/1edicao/ODESENVOLVIMENTOTERRITORIA LEAPROMOCAODOSARRANJOSPRODUTIVOSLOCAIS\\_APLs\\_ Umaaproximacaogeografica.pdf](http://www.observatorium.ig.ufu.br/pdfs/1edicao/ODESENVOLVIMENTOTERRITORIA LEAPROMOCAODOSARRANJOSPRODUTIVOSLOCAIS_APLs_ Umaaproximacaogeografica.pdf).

## 11.4. Empreendimentos coletivos

PAUL, NILMAR, DUMKE, EDIMIR E ANAZCO, JUAN. **Central de Negócios:** um caminho para a sustentabilidade dos seus negócios. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

FRANÇA, Ceci Parreira de Araújo. **Administração de Empreendimentos Comunitários.** Brasília: SENAR, 2004.

SEBRAE SP. **Guia Empresa de Participação Comunitária.** São Paulo: Sebrae/SP, 1997.

FERRAREZI, Elisabete. **OSCIP passo a passo:** saiba como obter a qualificação de organização da sociedade civil de interesse público e firmar termo de parceria. Brasília: AED, 2003.

FERRAREZI, Elisabete. **OSCIP:** saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público. Brasília: AED, 2002.

CARDOSO, Univaldo; CASTRO, Luiz Humberto. **OSCIP:** Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/323AD621AEF940FA8325766A00545687/\\$File/NT00042C3A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/323AD621AEF940FA8325766A00545687/$File/NT00042C3A.pdf)

CARDOSO, Univaldo; CASTRO, Luiz Humberto. **Central de Negócios:** Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em:[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/\\$File/NT00042C42.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/$File/NT00042C42.pdf)

CARDOSO, Univaldo; CASTRO, Luiz Humberto. **Associação:** Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/\\$File/NT00042C26.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/$File/NT00042C26.pdf)

CARDOSO, Univaldo; CASTRO, Luiz Humberto. **Cooperativa**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/\\$File/NT00042C2E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/$File/NT00042C2E.pdf)

CASTRO, Luiz Humberto. **Cooperativa de Crédito**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6049BF38760EE27983257669005E94F6/\\$File/NT00042BF2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6049BF38760EE27983257669005E94F6/$File/NT00042BF2.pdf)

CASTRO, Luiz Humberto. **Empresa de Participação Comunitária**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CD28FAC1430F90B483257669006325D5/\\$File/NT00042BFE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CD28FAC1430F90B483257669006325D5/$File/NT00042BFE.pdf)

CASTRO, Luiz Humberto. **Sociedade de Propósito Específico**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/84E1E57D6B916E6683257669006508F3/\\$File/NT00042C06.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/84E1E57D6B916E6683257669006508F3/$File/NT00042C06.pdf)

CASTRO, Luiz Humberto. **Consórcio de Empresas**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B34B0B24443AB1B28325766900671F40/\\$File/NT00042C0E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B34B0B24443AB1B28325766900671F40/$File/NT00042C0E.pdf)

CASTRO, Luiz Humberto. **Sociedade Garantidora de Crédito**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AF35A8BF9DA2350B8325766900692CE6/\\$File/NT00042C16.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AF35A8BF9DA2350B8325766900692CE6/$File/NT00042C16.pdf)

CASTRO, Luiz Humberto. **Arranjo Produtivo Local**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2010. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/673F16CA67FC34B98325772A0046513A/\\$File/NT00044156.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/673F16CA67FC34B98325772A0046513A/$File/NT00044156.pdf)

BRASIL: Ministério do Trabalho e Emprego. **Condomínio de empregadores**: um novo modelo de contratação no meio rural. Brasília: TEM/SIT, 2000.

## 11.5. Referenciais do Sebrae

SEBRAE Nacional. **Termo de Referência:** atuação do Sistema Sebrae em acesso à inovação e tecnologia. Brasília: Sebrae, 2007.

PAULA, Juarez de; RINCÓN, Jorge; MACHADO, Louise; VIEIRA, Alzira (Coordenadores). **Termo de Referência:** Comércio Justo. Brasília: Sebrae, 2005.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Termo de Referência para atuação do Sistema Sebrae em inteligência competitiva.** Brasília: Sebrae, 2007.

SEBRAE Nacional. **Termo de Referência para atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais** – Série Documentos. Brasília: Sebrae, 2003.

SEBRAE Nacional. **Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae:** 2009-2015. Brasília: Sebrae, 2008.

ALVES, Adriana e Cardoso; UNIVALDO. **Estratégia de Abordagem da Cultura da Cooperação:** manual de aplicação. Brasília: Sebrae, 2008.

TEIXEIRA, Gilmar e Coelho; ROSANI. **Referenciais de consultoria Sebrae.** Brasília: Sebrae, 2011.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais Educacionais do Sebrae:** versão 2006. Brasília: Sebrae, 2006.

## 11.6. Governança

BRASIL: Banco Central do Brasil. **Projeto Governança Cooperativa:** Diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em Cooperativas de Crédito no Brasil. Brasília: BACEN, 2008.

PAULA, Juarez. **Desenvolvimento Local** – Como fazer? Brasília: Sebrae, 2008.





*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

*[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
0800 570 0800*