

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM CIÊNCIAS AGRÁRIAS - PECCA
MBA EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

PATRYCK PEREIRA OLIVEIRA

**AS VANTAGENS DO COOPERATIVISMO NO CULTIVO DE SOJA NO RIO
GRANDE DO SUL**

Curitiba

2019

PATRYCK PEREIRA OLIVEIRA

**AS VANTAGENS DO COOPERATIVISMO NO CULTIVO DE SOJA NO RIO
GRANDE DO SUL**

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Agronegócio no curso de Pós-graduação MBA em Gestão do Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná. Orientador: Prof. Dr. Alexandre Amorim Monteiro.

Curitiba

2019

PATRYCK PEREIRA OLIVEIRA

**AS VANTAGENS DO COOPERATIVISMO NO CULTIVO DE SOJA NO RIO
GRANDE DO SUL.**

Trabalho apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em Gestão do
Agronegócio no curso de Pós-graduação MBA
em Gestão do Agronegócio, Departamento de
Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências
Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alexandre Amorim Monteiro.

Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Bruno Vizioli

Universidade Federal do Paraná

Prof. Me. Robson Mafioletti

Universidade Federal do Paraná

Curitiba

2019

RESUMO

Esse estudo tem como objetivos analisar a importância do Cooperativismo no desenvolvimento do trabalho coletivo, entender como se deu o processo de formação e sua atuação até a exportação. Estão apoiadas em um estudo de caso, de natureza exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa de dados, pesquisas bibliográficas e documentais, tendo a contribuição da bibliometria para ampliar o estudo dos dados coletados e permitir uma amplitude maior de análise das informações geradas. Os resultados do estudo possibilitam conhecer como as principais estratégias corporativas implantadas com relativo sucesso no sentido de adequar a sociedade cooperativa ao novo ambiente competitivo, especialmente em realizar inovações em aprendizado e em melhorar a capacidade de ação estratégica, além de buscar a satisfação das estruturas administrativas, a profissionalização da gestão e a exploração da possibilidade de realizar parcerias e alianças estratégicas visando à busca da competitividade.

Palavras chave: cooperativas, exportação, estratégia e competitividade.

ABSTRAT

This study aims to analyze the importance of Cooperativism in the development of collective work, understand how the training process and its action were given until export. They are supported by a case study of an exploratory nature, with quantitative and qualitative approach of data, bibliographic and documentary research, having the contribution of bibliometry to expand the study of the collected data and allow a amplitude analysis of the information generated. The results of the study make it possible to know how the main corporate strategies implemented with relative success in order to adapt cooperative society to the new competitive environment, especially in achieving innovations in learning and improve the capacity for strategic action, in addition to seeking the optimization of administrative structures, the professionalization of management and the exploitation of the possibility of holding partnerships and strategic alliances aimed at seeking competitiveness.

Keywords: cooperatives, exports, strategy and competitiveness.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
2. Revisão Bibliográfica	10
3. OBJETIVO	11
4. METODOLOGIA	12
3.1 Dados da empresa	13
5. Resultados e Discussões	15
4.1 Vantagens e desvantagens de ser cooperativado	15
4.1.1 Vantagens	16
4.1.1.1 Organização Voluntária	17
4.1.1.2 Facilidade de formação	17
4.1.1.3 Democracia	17
4.1.1.4 Distribuição equitativa do excedente	17
4.1.1.5 Existência estável	18
4.1.1.6 Cada um por todos e todos por um	18
4.1.1.7 Suporte governamental	18
4.1.1.8 Eliminação de intermediários	18
4.1.1.9 Baixos impostos	19
4.1.1.10 Crédito Rural	19
4.1.1.11 Fontes de financiamento próprias	19
4.1.1.12 Incentiva a economia	19
4.1.1.13 Preço justo e boa qualidade	20
4.1.2 Desvantagens	20
4.1.2.1 Fundos limitados	21
4.1.2.2 Dependência de fundos do governo	21
4.1.2.3 Impostos	21
4.1.2.4 Benefício para os ricos rurais	21
4.1.2.5 Crédito rural inadequado	22
4.1.2.6 Falta de habilidades gerenciais	22
4.1.2.7 Fundos limitados	22
4.1.2.8 Dependência de fundos do governo	23
4.1.2.9 Impostos	23
4.1.2.10 Benefício para os ricos rurais	23
4.1.2.11 Crédito rural inadequado	24
4.1.2.12 Falta de habilidades gerenciais	24

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
7. REFERÊNCIAS	26
ANEXO	28

Lista de Figuras

Figura 1: Matriz SWOT da COTRISAL.	16
---	----

1. INTRODUÇÃO

Cooperar é uma atividade fortemente ligada ao desenvolvimento da humanidade. Registros mostram que na Babilônia já se arrendava terra para produção coletiva de alimentos. No Brasil, acreditasse que as primeiras experiências de cooperativismo aconteceram nas missões jesuíticas, que eram comunidades solidárias fundamentadas no trabalho coletivo com objetivo de promover o bem estar de seus membros. No Brasil, a experiência cooperativista europeia chegou através do Padre Theodor Amstad em 1902 no estado do Rio Grande do Sul. Sob a inspiração desse padre jesuíta, conhecedor da experiência alemã de cooperativismo, se instalaram em comunidades rurais do sul do país as primeiras cooperativas de crédito e agrícolas.

É por meio da cooperativa que os indivíduos ampliam sua visão de negócios, através da percepção de solidariedade e reciprocidade. Entre vários outros, destacam-se no setor agropecuário, as cooperativas, as quais se beneficiam do cenário positivo atual para avançar em seus negócios, o sucesso na lavoura brasileira, agregado ao seguimento correto do modelo associativo, faz destas organizações uma excelente opção ao produtor. A finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados (SILVA, 1994), as sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor.

Posto isto, buscou identificar vantagens competitivas de produtores rurais participantes de cooperativas, neste caso representado pela Cooperativa Triticola Sarandi Ltda. — COTRISAL. Portanto, uma pesquisa qualitativa, estudo de caso, em que os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com gestores da cooperativa. Dados estes que foram analisados, posteriormente, através de análise de conteúdo. Desta forma, este artigo está organizado da seguinte maneira. Primeiramente oferece-se uma breve revisão de literatura acerca de redes de empresas, cooperativismo e vantagem competitiva.

2. Revisão Bibliográfica

Os princípios cooperativistas são: adesão livre, administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social, divisão das sobras para todos associados; neutralidade política, social e religiosa, constituição de um fundo de educação e cooperação entre cooperativas, nos planos locais, nacional e internacional (POLÔNIO 1999). A finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados (SILVA, 1994). O movimento trabalhista se desenvolveu em três ramos principais, o sindicalismo, o socialismo político e o cooperativismo por último, este distinguindo pelo caráter construtivo da ação dos trabalhadores e de baixo para cima, fazendo frente à ação reivindicativa do sindicalismo e também à ação de cima para baixo do socialismo político que converte o trabalhador em beneficiário da lei social. FRANCO, José Puyalto (1988) Assim, em razão do contexto social surgiram alguns precursores doutrinários do cooperativismo, dos quais são mais importantes, Robert Owen, William King, Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc.

Robert Owen passou, segundo Lambert (1975), por três fases doutrinárias. Na primeira, acreditava que uma indústria paternalista poderia melhorar as condições de vida dos trabalhadores, propiciando a estabilidade no emprego e a exclusão do desemprego, mas não vê a boa vontade dos patrões. Na segunda fase, abandonando a tese paternalista, Owen propõe o que denominou de aldeias ou comunidades de cooperação, nas quais os cidadãos mais pobres, em um lugar comum, pudessem se dedicar a trabalhos, principalmente agrícolas, como alternativa a pobreza e desemprego. Posteriormente, as aldeias agrícolas se especializariam, podendo realizar trocas umas com as outras. Seria, ao longo do tempo, uma sociedade ideal para a humanidade, acreditava Owen. Na terceira fase, Owen passa a ser chefe das nascentes trade unions, participando do nascimento da primeira fusão sindical na Inglaterra e influenciando o movimento sindicalista com seus ideais do cooperativismo.

Entender o cooperativismo em suas mais diversas dimensões é a razão da presente pesquisa. A cooperativa, fundada para defender os direitos das minorias, hoje é vista por muitos como um simples negócio econômico. Tal percepção vinda dos indivíduos faz-se perder o propósito das organizações associativas.

O gerenciamento de uma cooperativa busca agir em prol do bem maior, através de um sistema econômico e social, que abrange a comunhão, em benefício do sucesso dos envolvidos.

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor, além de não possuírem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital. A cooperativa é uma organização de caráter permanente, criada por um agrupamento de indivíduos com interesse comum, visando à realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados.

Cook (1995) identifica quatro categorias de cooperativas agropecuárias: a) cooperativas locais, que atingem economias de escala e escopo na comercialização de commodities e, normalmente, são monopolistas no mercado local; b) cooperativas regionais multifuncionais, que focam na competitividade trabalhando em vários setores, como compra de insumos, prestação de serviços e venda de produtos dos agricultores; muitas são integradas, podendo ser organizadas em centrais ou federações, e dificilmente são monopolistas nos mercados em que atuam; c) cooperativas de barganha, que se dirigem a falhas de mercado através de integração horizontal com o intuito aumentar as margens dos produtores e garantir mercado para seus produtos; produtores de commodities perecíveis, em que a especificidade de ativo temporal cria uma situação de oportunismo pós-contratual potencial; d) marketing cooperativo, que é uma forma de integração vertical que compete com firmas não cooperativas com o objetivo de aumentar as margens e os preços pagos ao produtor e evitar firmas com poder de mercado.

3. OBJETIVO

O objeto geral de estudo mostra os benefícios de uma unidade central de recebimento e envio para parte da soja que vai ser exportada pelo porto de Rio Grande, assim diminuindo os custos para o produtor. Estão apoiadas em um estudo de caso, de natureza exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa de dados, pesquisas bibliográficas e documentais, tendo a contribuição da bibliometria

para ampliar o entendimento dos dados coletados e permitir uma amplitude maior de análise das informações geradas.

Esse estudo tem como objetivos analisar a importância do Cooperativismo no desenvolvimento do trabalho coletivo; entender como se deu o processo de formação e sua atuação até a exportação.

4. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto pelo estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Malhotra et al. (2006) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Em relação ao objetivo listado, a pesquisa é de caráter descritivo. O tipo caracterizasse como descritiva, já que, conforme Malhotra (2006), o principal objetivo nesta modalidade é a descrição de um determinado fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis. Optou-se pela modalidade de estudo de caso que é caracterizado pelo estudo detalhado de um ou mais objetos, visando seu amplo e detalhado conhecimento. O caso selecionado foi a Cooperativa Triticola Sarandi Ltda. — COTRISAL, com o enfoque nas vantagens competitivas para seus Cooperativados. O estudo de caso da COTRISAL: A cooperativa é constituída com o único objetivo de facilitar as atividades agropecuárias dos seus Cooperados; Trabalha em formato de Redes Horizontais com seus Cooperativados; Vantagens competitivas para os seus Cooperativados em relação com os não Cooperativados.

A operacionalização da pesquisa decorreu através de uma análise baseada em uma matriz SWOT. Segundo Andrews (1980), O SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), ou em Português (Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das organizações que começou a ser desenvolvido nos anos 60-70, nas escolas americanas. O objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa/cooperativa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.). Já as oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa/cooperativa, atuais ou futuras que, podem influenciá-la positivamente. Quanto às ameaças são situações externas e não controláveis atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem afetá-la negativamente.

3.1 Dados da empresa

Em 15 de agosto de 1957, do sonho de 21 agricultores que buscavam uma vida melhor para suas famílias, surge a Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda. — COTRISAL.

A cooperativa foi criada para suprir as dificuldades de beneficiamento, transporte e comercialização das safras de trigo. Honestidade e competência de seus administradores ao longo da história fizeram com que a cooperativa fosse crescendo, conquistando seu espaço e fortalecendo a relação de confiança com os associados. A COTRISAL foi vencendo os desafios e consolidando-se como uma cooperativa em expansão nos aspectos financeiros, econômico e social.

Com visão empreendedora, adequação às mudanças tecnológicas, profissionalismo e inovação nos processos de gerenciamento, a COTRISAL vem construindo sua história, conquistando novos sócios, novos clientes e garantindo posições de destaque no cenário do agronegócio gaúcho e nacional. Crescer é fundamental para que a estrutura se mantenha competitiva e avançando cada vez mais. Um dos objetivos da cooperativa é estar cada vez mais próxima dos seus associados e clientes, propiciando renda e qualidade de vida.

Desta forma, a COTRISAL possui uma rede de recebimento de produtos agrícolas (soja, trigo e milho), rede de Supermercados, Lojas Lar & Construção,

Unidade de Peças & Implementos Agrícolas, Lojas de Pecuária, Insumos, Moinho de Trigo, Posto de Recebimento de Leite, Fábrica de Rações, Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), Posto de Combustíveis e conta com participação acionária de 24% da Cooperativa Central Gaúcha CCGL, na indústria de leite e no Terminal Portuário Termasa Tergrasa, em Rio Grande.

A essência do cooperativismo é um modelo indiscutível de responsabilidade social. Desta forma, a cooperativa representa a união de pessoas que, movidas pelos mesmos ideais, agregam seus esforços — somando para que, ao final, possam dividir os resultados.

Isto é o que acontece na COTRISAL: a cooperativa reúne quase 10 mil associados, 94% dos quais, de mini e pequeno porte. A grande maioria deles dificilmente sobreviveria se não pudesse contar com a segurança e a transferência de tecnologias que são assegurados pela nossa cooperativa.

A grande missão da empresa: estar junto ao nosso associado durante o ano todo, com seriedade, solidez e transparência, com gerenciamento eficiente e profissionalismo, produzindo boas colheitas e sucesso ao maior número de pessoas.

5. Resultados e Discussões

4.1 Vantagens e desvantagens de ser cooperativado

Abaixo podemos observar a tabela SWOT que se deu base para as discussões citadas a seguir no artigo.

Força	Fraquezas
Organização Voluntária Facilidade de formação Democracia Distribuição equitativa do excedente Existência estável Cada um por todos e todos por um Maior identidade de interesses Eliminação de intermediários	Fundos limitados Dependência de fundos do governo Impostos Benefício para os ricos rurais Crédito rural inadequado Âmbito limitado Falta de responsabilidade Falta de motivação Baixa confiança pública
Oportunidades	Ameaças
Responsabilidade limitada Suporte governamental Baixos impostos Crédito Rural Papel no progresso agrícola Fontes de financiamento próprias Incentiva a economia Preço justo e boa qualidade Benefício social Conflitos entre os membros	Habilidades gerenciais Regulamentação governamental Uso de fundos Eficiências que levam a ganhos Sigilo

Figura 1: Matriz SWOT da COTRISAL.

4.1.1 Vantagens

Segundo Covey (1990), para que um gestor consiga obter o sucesso organizacional e cooperativo é fundamental que o futuro seja visualizado e, a partir desse insight, criado um conjunto de ações planejadas para fazer a ligação entre a concepção do sonho e a sua concretização. Para que todo este planejamento seja possível, todavia, devem estar arraigados no líder as crenças, os princípios e a capacidade de separação entre o urgente e o importante, ou se-

ja, quais são as ações que realmente levarão a organização ao alcance de suas metas e objetivos.

Segundo Büttenbender (2009) para o fortalecimento da prática cooperativa, qualificando a sua gestão, e para aperfeiçoar a operacionalização de seu modelo de gestão, deve-se fortalecer a sua cultura organizacional, que envolve a formação de valores, mecanismos e integrações entre os vários processos e áreas da cooperativa, permitindo-lhe reagir às constantes mudanças que ocorrem em um mercado global competitivo.

4.1.1.1 Organização Voluntária

A participação de uma sociedade cooperativa está aberta a todos. Qualquer pessoa com interesse comum pode se tornar um membro. A taxa de filiação é baixa para que todos possam participar e se beneficiar das sociedades cooperativas. Ao mesmo tempo, qualquer membro que queira deixar a sociedade é livre para fazê-lo. Não há barreiras de entrada ou saída.

4.1.1.2 Facilidade de formação

As cooperativas podem ser formadas com muita facilidade quando comparadas a uma empresa. Quaisquer 10 membros que tenham atingido a maioria podem se unir para formar uma sociedade cooperativa, observando as formalidades legais simples.

4.1.1.3 Democracia

Uma sociedade cooperativa é dirigida com base no princípio de “um homem, um voto”. Isso implica que todos os membros têm direitos iguais na administração dos negócios da empresa. Membros com poder monetário não podem dominar a administração comprando ações majoritárias.

4.1.1.4 Distribuição equitativa do excedente

O excedente gerado pelas sociedades cooperativas é distribuído de forma equitativa entre os membros. Portanto, todos os membros da sociedade cooperativa são beneficiados. Além disso, a sociedade também é beneficiada porque uma soma não superior a 10% do excedente pode ser utilizada para promover o bem-estar da localidade em que a cooperativa está localizada.

Responsabilidade limitada A responsabilidade dos membros em uma sociedade cooperativa é limitada à extensão de sua contribuição de capital. Eles não podem ser pessoalmente responsabilizados pelas dívidas da sociedade.

4.1.1.5 Existência estável

Uma sociedade cooperativa possui uma entidade legal separada que é distinta de seus membros. Portanto, sua continuidade não é de forma alguma afetada pela morte, insanidade ou insolvência de seus membros. Goza de existência perpétua.

4.1.1.6 Cada um por todos e todos por um

As sociedades cooperativas são formadas com base na autoajuda e na ajuda mútua. Portanto, os membros contribuem com seus esforços para promover seu bem-estar comum.

4.1.1.7 Suporte governamental

O governo, com vista a promover o crescimento das sociedades cooperativas, estende todo o apoio a elas. Ele fornece empréstimos a taxas de juros baratas, fornece subsídios etc.

4.1.1.8 Eliminação de intermediários

As sociedades cooperativas podem lidar diretamente com os produtores e com os consumidores finais. Portanto, eles não são dependentes de intermediários e podem economizar os lucros desfrutados pelos intermediários.

4.1.1.9 Baixos impostos

Para promover o movimento cooperativo e também pelo fato de ser uma empresa sem fins lucrativos, o governo oferece várias isenções e benefícios fiscais.

4.1.1.10 Crédito Rural

As sociedades cooperativas contribuíram significativamente para libertar os moradores dos emprestadores de dinheiro. Anteriormente, os emprestadores de dinheiro costumavam cobrar altas taxas de juros e os ganhos dos aldeões eram gastos apenas com pagamento de juros.

As cooperativas oferecem empréstimos a taxas de juros mais baratas e beneficiaram a comunidade rural. Depois do estabelecimento de cooperativas, o povo rural conseguiu sair das garras dos emprestadores de dinheiro.

Papel no progresso agrícola.

As sociedades cooperativas ajudaram os esforços do governo para aumentar a produção agrícola. Eles melhoraram a vida das pessoas nas áreas rurais. Eles servem como um elo entre o governo e os agricultores. Sementes de alto rendimento, fertilizantes, etc. são distribuídas pelo governo através das cooperativas.

4.1.1.11 Fontes de financiamento próprias

Uma sociedade cooperativa deve transferir pelo menos um quarto dos seus lucros para a reserva geral. Por isso, não precisa depender de fundos externos para atender às suas necessidades financeiras futuras. Pode utilizar os fundos disponíveis na reserva geral.

4.1.1.12 Incentiva a economia

As sociedades cooperativas encorajam o hábito de poupança e economia entre seus membros. Eles fornecem empréstimos apenas para fins produtivos e não para gastos desnecessários.

4.1.1.13 Preço justo e boa qualidade

Sociedades cooperativas compram e vendem em grandes quantidades diretamente dos produtores ou para os consumidores. Os produtos são processados e classificados antes de serem vendidos. As compras e vendas em massa garantem preços justos e boa qualidade.

4.1.2 Desvantagens

Segundo Oliveira (2009) entre os principais desafios no cooperativismo estão: a falta da educação cooperativa, falta de cooperação entre as cooperativas, modelo de gestão não compatível com sua finalidade e recursos, modelos de gestão excessivamente centralizados, informações insuficientes sobre seu ambiente, o que dificulta o planejamento estratégico e o enfrentamento da forte concorrência e a confusão que os gestores da cooperativa fazem ao se portarem como verdadeiros proprietários da cooperativa. Tais problemas refletem-se na má gestão e nos resultados das decisões tomadas de forma precipitada, sem participação e sem informações sobre o mercado gerando prejuízos financeiros e dificultando a coesão entre os cooperados que não veem resultados satisfatórios em seu esforço coletivo.

Oliveira (2009) coloca a falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados como um dos principais problemas encontrados na gestão da cooperativa e de todo o sistema cooperativista, consolidando a ruptura do cooperado com a cooperativa, dessa forma a cooperativa perde a principal força de suas vantagens competitivas, como sua capacidade em conseguir integrar seus fornecedores e clientes, representados por seus cooperados dentro do mesmo arranjo organizacional de forma coesa.

4.1.2.1 Fundos limitados

As sociedades cooperativas têm um número limitado de membros e são promovidas pelas seções mais fracas. As taxas de adesão cobradas são baixas. Portanto, os fundos disponíveis com as cooperativas são limitados. O princípio da votação individual e dos dividendos limitados também reduz o entusiasmo dos membros. Eles não podem expandir suas atividades além de um determinado nível por causa dos limitados recursos financeiros.

4.1.2.2 Dependência de fundos do governo

As sociedades cooperativas não são capazes de levantar seus próprios recursos. Suas fontes de financiamento são limitadas e dependem de fundos do governo. O financiamento e o montante de fundos que seriam liberados pelo governo são incertos. Portanto, as cooperativas não são capazes de planejar suas atividades da maneira correta.

4.1.2.3 Impostos

Nos países ocidentais, as sociedades cooperativas foram voluntariamente iniciadas pelas seções mais fracas. O objetivo é melhorar seu status econômico e se proteger da exploração por empresários. Mas na Índia, o movimento cooperativo foi iniciado e estabelecido pelo governo. Ampla participação de pessoas está faltando. Portanto, o benefício das cooperativas ainda não atingiu muitos setores mais pobres.

4.1.2.4 Benefício para os ricos rurais

As cooperativas beneficiaram os ricos rurais e não os pobres das áreas rurais. As pessoas ricas se elegem para o comitê gestor e administram os assuntos das cooperativas em benefício próprio. Os produtos agrícolas dos pequenos

agricultores são suficientes apenas para satisfazer as necessidades de sua família. Eles não têm excedente no mercado. Os fazendeiros ricos, com vastas extensões de terra, produzem quantidades excedentes e os serviços de cooperativas, como processamento, classificação, pesagem correta e preços justos, na verdade os beneficiam.

4.1.2.5 Crédito rural inadequado

Sociedades cooperativas dão empréstimos apenas para fins produtivos e não para despesas pessoais ou familiares. Portanto, os pobres rurais continuam a depender dos financiadores de dinheiro para cobrir as despesas de casamento, cuidados médicos, compromissos sociais, etc. As cooperativas não foram bem-sucedidas em libertar os pobres rurais das garras dos emprestadores de dinheiro.

4.1.2.6 Falta de habilidades gerenciais

As sociedades cooperativas são administradas pelo comitê gestor eleitas por seus membros. Os membros do comitê gestor podem não ter a qualificação, habilidade ou experiência necessárias. Por ter recursos financeiros limitados, sua capacidade de compensar seus funcionários também é limitada. Por isso, não pode empregar os melhores talentos. A falta de habilidades gerenciais resulta em gestão ineficiente, mau funcionamento e dificuldade em alcançar objetivos.

4.1.2.7 Fundos limitados

As sociedades cooperativas têm um número limitado de membros e são promovidas pelas seções mais fracas. As taxas de adesão cobradas são baixas. Portanto, os fundos disponíveis com as cooperativas são limitados. O princípio da votação individual e dos dividendos limitados também reduz o entusiasmo dos membros. Eles não podem expandir suas atividades além de um determinado nível por causa dos limitados recursos financeiro.

4.1.2.8 Dependência de fundos do governo

As sociedades cooperativas não são capazes de levantar seus próprios recursos. Suas fontes de financiamento são limitadas e dependem de fundos do governo. O financiamento e o montante de fundos que seriam liberados pelo governo são incertos. Portanto, as cooperativas não são capazes de planejar suas atividades da maneira correta.

4.1.2.9 Impostos

Nos países ocidentais, as sociedades cooperativas foram voluntariamente iniciadas pelas seções mais fracas. O objetivo é melhorar seu status econômico e se proteger da exploração por empresários. Mas na Índia, o movimento cooperativo foi iniciado e estabelecido pelo governo. Ampla participação de pessoas está faltando. Portanto, o benefício das cooperativas ainda não atingiu muitos setores mais pobres.

4.1.2.10 Benefício para os ricos rurais

As cooperativas beneficiaram os ricos rurais e não os pobres das áreas rurais. As pessoas ricas se elegem para o comitê gestor e administram os assuntos das cooperativas em benefício próprio. Os produtos agrícolas dos pequenos agricultores são suficientes apenas para satisfazer as necessidades de sua família. Eles não têm excedente no mercado. Os fazendeiros ricos, com vastas extensões de terra, produzem quantidades excedentes e os serviços de cooperativas, como processamento, classificação, pesagem correta e preços justos, na verdade os beneficiam.

4.1.2.11 Crédito rural inadequado

Sociedades cooperativas dão empréstimos apenas para fins produtivos e não para despesas pessoais ou familiares. Portanto, os pobres rurais continuam a depender dos financiadores de dinheiro para cobrir as despesas de casamento, cuidados médicos, compromissos sociais, etc. As cooperativas não foram bem-sucedidas em libertar os pobres rurais das garras dos emprestadores de dinheiro.

4.1.2.12 Falta de habilidades gerenciais

As sociedades cooperativas são administradas pelo comitê gestor eleitas por seus membros. Os membros do comitê gestor podem não ter a qualificação, habilidade ou experiência necessárias. Por ter recursos financeiros limitados, sua capacidade de compensar seus funcionários também é limitada. Por isso, não pode empregar os melhores talentos. A falta de habilidades gerenciais resulta em gestão ineficiente, mau funcionamento e dificuldade em alcançar objetivos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os recursos observados na COTRISAL são classificáveis como valiosos, porém não podem ser considerados raros, inimitáveis, muito menos insubstituíveis. Mas, frisa-se que aqui o foco é o desenvolvimento coletivo e a manutenção de uma estrutura, que cria valor tanto econômico como social a todos os cooperativados. Em relação às vantagens competitivas, identificou-se que a organização em rede oferece algumas que são pontuais aos cooperativados, como o aumento no poder de barganha em negociações e o alcance a um maior número de mercados. Destaca-se também a assistência técnica em campo, que maximiza tanto a qualidade como a quantidade da produção do cooperativado, serviço este que se não fosse oferecido pela cooperativa teria um alto valor de contratação. Assim, a cooperativa também estabelece um padrão de qualidade em seus produtos. O balanço oferecido pelos setores administrativos da cooperativa favorece a melhor gestão por parte dos cooperativados. As decisões tomadas em Assembleia permitem que os cooperativados tenham voz no processo decisório da organização, não ficando limitados a fornecedores primários. Nota-se que por todos os cooperativados serem “donos” da cooperativa, existe interesse para a obtenção de melhores resultados consecutiva.

7. REFERÊNCIAS

- Büttenbender. P. L. Fundamentos e estrutura do cooperativismo. 2009
- Cook, M. The future of us agricultural cooperatives: A neoinstitucional approach. American journal of agricultural economics, DEZ. 1995.
- Covey, Steven R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo. ED. Best seller, 1990.
- Flores. S. A. M, Gregore. R. gestão de riscos e gestão de custos em cooperativas agropecuárias do Rio Grande Do Sul – RS. 2010.
- Franco, José Puyalto. Reflexión sobre el cooperativismo. Jornadas cooperativas, 6, 1988. *Los principios cooperativos*, espanha: serviço de publicaciones da AEC, 1988. P. 167-192.
- Fuscaldi, Kelliane; Marcelino, Gileno; Análise SWOT: o caso da secretaria de política agrícola. XLVI congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural. Sober – Universidade De Brasília. Brasília – DF. 2008.
- Konzen. K. P; Wünsch. N. Os desafios do cooperativismo agropecuário no rio grande do sul na gestão e a educação cooperativa: um estudo de caso de uma cooperativa de Vera Cruz. 2015.
- Lambert, Paul. *La doctrina cooperativa*. 4. ED. Argentina: INTERCOOP, 1975.
- Malhotra, Naresh K. [ET AL.]. Introdução a pesquisa de marketing. São Paulo: prentice hall, 2005.
- Marquês, E. B, Schmidt, C.E.F. A educação cooperativista e sua influência na gestão da cooperativa bageense de artesanato: possibilidades e limitações, 2013.
- Andrews, Kenneth; The concept of corporate strategy. Universidade da virgínia. Ed. Irwin. EUA. 1980.
- Namorado, Rui. Os princípios cooperativos. Coimbra: fora do texto, 1995.
- Ninaut. E.S, Matos. M.A, Mafioletti. R. panorama do cooperativismo contemporâneo. Revista de política agrícola ano XVIII – N°4 – out./nov./dez. 2009.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças; Planejamento estratégico. 26ª ED, São Paulo: atlas, 2009.
- Oliveira, Adriano Rodrigues de. O associativismo na região do Pontal do Paranapanema-SP: Limites e possibilidades para o desenvolvimento rural. 2010.
- Pinho, Diva Benevides. O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: 2004.

Prestes, R.V. Desafios e vantagens no cooperativismo: estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal. 2015.

Polônio, W. A. Manual das sociedades cooperativas. São Paulo: atlas, 1999.

Rodrigues. M.A. Produção de soja com base no cooperativismo agrícola, o caso da unidade da cooperativa cotrirosa em Uruçuí-pi. XXXIII encontro nacional de engenharia de produção. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro DE 2013.

Silva, T. N. A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. perspectiva econômica, São Leopoldo: UNISINOS, V.29, N.86, jul./set. 1994.

Tondolo. V. A. G; Bitencourt. C. C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. Rae-eletrônica, v. 7 n. 1, art. 3, jan./jun. 2008.

ANEXO

Cotrisal em Números:

- Fundada em 15 de agosto de 1957;
- Quadro social composto por 9.816 associados;
- Conta com 1.326 funcionários, destes atuam diretamente no campo 112 profissionais com formação Técnica em Agropecuária, Zootecnistas, Médicos Veterinários e Engenheiros Agrônomos;
- São cerca de 30 mil clientes e fornecedores envolvidos com o sistema cooperativo;
- Possui 15 Conselheiros de Administração, deste conselho se destacam o presidente e vice-presidente, além do Conselho Fiscal, composto por três membros efetivos e três suplentes;
- Fazem parte do colégio de líderes 188 associados atuantes em suas comunidades;
- A área agricultável abrange 300.000 hectares;
- Sede e 30 Filiais
- 01 Fábrica de Rações
- 01 Moinho de Trigo
- 01 Posto de Recebimento de Leite
- 01 Posto de Combustíveis
- 01 Restaurante
- 01 Unidade de Beneficiamento de Sementes
- 17 Lojas de Supermercados
- 31 Lojas de Insumos Agrícolas
- 31 Lojas de Varejo (Lar & Construção, Peças & Implementos Agrícolas e Agropecuárias).
- 174 veículos (Rodotrens, Bitrens, Carretas, Truckes, Automóveis, Utilitários e Emp/Carregadeiras).
- 38 pontos de recebimento de grãos
- Capacidade de armazenagem de 14 milhões e 500 mil sacas;

PRINCIPAIS INDICADORES DE 2018:

- Faturamento R\$ 1.905.330.099,75
- Impostos pagos R\$51 milhões
- Sobras Líquidas operacionais R\$ 108.432.693,22
- Sobras aos associados R\$ 37.573.192,30

Check list para análise de desempenho das forças e fraquezas								
Desempenho						Grau de importância		
	Força importante	Força não importante	Neutro	Fraqueza importante	Fraqueza não importante	Alta	Média	Baixa
Reputação da empresa								
Participação no mercado								
Qualidade do produto								
Qualidade do serviço								
Eficácia no preço								
Eficácia na distribuição								
Eficácia da promoção								
Eficácia da força de vendas								
Eficácia da inovação								
Custo / Disponibilidade de capital								
Fluxo de Caixa								
Estabilidade Financeira								
Instalações								
Economia de escala								
Capacidade								
Força de trabalho								
Produção pontual								
Técnica de produção								
Visão de liderança								
Dedicação								
Orientação								
Responsabilidades								
Cite melhorias / Adequações								