



O futuro está na  
agricultura



Produtos de excelência  
da nossa região



Circuitos turísticos

**Cooperativa Agrícola de Alcobaça, Crl**

Fundada em 1932

## Constatações

**As cooperativas servem, essencialmente, para servir as pessoas.**

- Prosseguem uma missão social,
- De forma inovadora e sustentada,
- De forma não lucrativa,
- Com uma gestão democrática e participada

E

- Procurando que a sua atividade produza **impacto social**.

## Constatações

Dão contributo a um desenvolvimento sustentável pela via:

- Da **segurança** económica;
- De uma maior **justiça social**;
- Da **humanização** de processos;
- Pelo contributo para a **resolução dos problemas** socioeconómicos;
- Pela **exemplaridade**;
- Pela **boa governança**.
- Pela promoção dos valores da **transparência**, do **rigor**, da **solidariedade**, da **reciprocidade**, etc.

## Constatações

Como alguém disse: “**as cooperativas são o laço forte, dos mais fracos**”

- Colocam o **trabalho** acima do capital;
- Colocam o **homem** acima da máquina;
- Colocam a **realização comum** acima da individualidade e da reprodução desenfreada do capital.

## Constatações

- A **Cultura Cooperativa** em Portugal é **muito baixa**
- O **nº de cooperadores** é muito **inferior** à media de outros países
- Os níveis de **participação** são igualmente **baixos**
- O cooperativismo é visto como um **parente pobre** no contexto socioeconómico

## Metodologia / objetivos

- Identificar pontos de **impacto positivo** do novo CC na governação das Coop.
- Identificar pontos onde se poderia ter ido **mais longe**
- Identificar práticas que continuam a **fragilizar** as Coop.
- Realçar a importância da gestão do “**capital social**”

## Reforço dos direitos do cooperador

- A participação
  - A formação
- 
- No art 21º, nº 1 diz: Os cooperadores têm direito a:
    - a) **Participar** na atividade económica e social da cooperativa;
    - f) Participar nas atividades de educação e **formação** cooperativas

## Participação

- A participação é a **alma** do cooperativismo
- As cooperativas são sociedades de **pessoas**, não de capitais
- As cooperativas são organizações **democráticas**, geridas e controladas pelos seus membros

Tudo isto apela diretamente a uma participação ativa, consciente e informada



## Formação

A participação é sobretudo uma questão de cultura.

A cultura Cooperativa é promovida pela formação (valores e princípios ) e pela informação:

- Interna - membros, os dirigentes e os trabalhadores
- Externa - os jovens, os líderes de opinião e o público em geral

Logo a formação é um fator estratégico para o cooperativismo.

## Síntese:

- *Pontos de impacto positivo.*
- *Preocupação de reforçar e acrescentar os direitos dos cooperadores.*
- *A reserva para educação e formação é obrigatória;*
- *Falta um órgão de verificação e controlo para vigiar a operacionalização dessa obrigação.*
- *Seria útil a definição de estratégias nacionais ou pelo menos sectoriais (por ramo) em ordem a promover estes dois fatores.*

## Regime Economico:

### Financiamento

- As cooperativas não são imunes à má gestão
- Perigos do recurso ao crédito bancário
- Incentivo ao financiamento pelos cooperadores
- Criação da figura de “membro investidor”

Exemplo comparativo de financiamento:

## Custos s/ 1000.00€ anuais

Condições Fianceiras	C.G.D.	Titulos
Juros Pagos		36.00 €
Ret. Fonte		14.00 €
Euribor 5%	50.00 €	
Com Progorração 0.50% (semestral)	10.00 €	
Comissão Gestão 1.75%	17.50 €	
Comissão Imobilização 1.30%	13.00 €	
<b>Total</b>	<b>90.50 €</b>	<b>50.00 €</b>

## Regime Economico / Financiamento

Vantagens do financiamento pelos Cooperadores:

- Reforço do **empenho dos membros** nos resultados da coop.
- **Exigências acrescidas** para a gestão.
- Reforço dos **mecanismos de controlo**.
- Reforço da **informação** aos membros.
- Reforço do interesse dos planos e objetivos de prazo (**Plano Estratégico**)

## Criação da figura de “membro investidor”

- Ponto de previsível impacto positivo

Sugestão:

- Porque não criar incentivos, mesmo fiscais, para levar os cooperadores (eles próprios) a investir nas suas cooperativas?



## Regime Economico / Joia

- Pode ser um **entrave** ao principio da **Adesão Voluntária e Livre**:

*“As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.”*

## Regime Economico / Joia

Exemplo de uma organização de produtores (fruteira)

- Produtor médio de 250.000kg x 0,025€ = 6.250€ /Ano
- Período de carência de 5 anos x 6.250€ = **31.250€**





## Governança

Tendencialmente a gestão é cada vez mais complexa e mais exigente:

- Impõe uma **boa preparação** técnica e de gestão,
- Um bom **conhecimento** da atividade,
- Uma preparação cuidada das **decisões**,
- Um bom **domínio de informação** do sector.
- Para além de exigir o cumprimento de deveres de **lealdade**, de cuidado e **rigor** na gestão.



**“Não há nada mais complexo do que as coisas simples”**

## Profissionalização da gestão / Competências do gestor:

- Ter em 1º lugar um bom **conhecimento da missão** da cooperativa;
- Ter capacidade de **ler as tendências** do mundo à sua volta;
- Ter consciência de que se **“coopera para competir”**
- Ter capacidade de **definir objetivos** estratégicos e a forma de lá chegar.
- Ter capacidade de **tomar decisões** e agarrar as oportunidades;
- Ter capacidade para **gerir Recursos Humanos**;
- Ter capacidade e **sensibilidade para informar**;
- Ter cuidado com a **criação de dependências** (da banca, dos fornecedores, do mercado ou mesmo do Estado);
- Saber gerir de acordo com os **princípios e os valores cooperativos**.

## Profissionalização da gestão / Planeamento

As entidades sem fins lucrativos deveriam iniciar o seu processo de planeamento com o desempenho da sua missão:

- **Necessidades dos associados** a dar resposta?
- Criar **novas valências** para responder a novas necessidades?
- Como responder às **exigências crescentes** no mercado?
- Como melhorar os **preços?** O **serviços?** O **atendimento?**
- Como contribuir para **melhorar a economia local** como regulador de preços? Em que áreas?
- Que ações de formação fazer para **profissionalizar os recursos humanos?**
- Que ações de formação, informação, sensibilização fazer para **divulgar as vantagens da cooperação?**
- Etc...

## Profissionalização da gestão / Planos estratégicos

Não há empresa por mais pequena que seja que não tenha uma **visão** de prazo, **objetivos estratégicos** e mesmo um **plano estratégico**.

Uma cooperativa deve atender aos interesses de longo prazo dos seus associados, trabalhadores, clientes, credores.

Como em todas as organizações devem colocar-se as questões básicas:

- **O que somos**
- **O que queremos ser**
- **Como passar do que somos ao que queremos ser**

Isto é a única forma de assegurar a sobrevivência, a continuidade e o sucesso da organização

## Profissionalização da gestão / Demonstração de Resultados

- A demonstração de resultados está muito vocacionada para o **desempenho económico-financeiro**;

Em Detrimento:

- Do **desempenho económico e social** que caracteriza a cooperativa

Então perguntamo-nos:

- Porque não um “**balanço social**”?



## Profissionalização da gestão / Balanço Social (1/3)

Por exemplo:

- Que **respostas de novo** encontrou para ir de encontro às necessidades dos sócios?
- O que fez pela **comunidade**? Como influenciou a economia local?
- Que ações de **democracia interna** e participação e transparência promoveu?
- Como contribuiu para o **emprego**? PTs. criados, estágios profissionais e curriculares.
- Como se inseriu em projetos de desenvolvimento transversais à **comunidade**?

## Profissionalização da gestão / Balanço Social (2/3)

- Como contribuiu para a **elevação cultural** dos seus membros e da comunidade? (formação para dirigentes, para empregados, para associados e em que áreas, formação ou ações de sensibilização ao cooperativismo)
- Números sobre a **participação dos associados**, nas iniciativas, nas reuniões técnicas, nas assembleias gerais, ...
- Que divulgação deu nos meios de comunicação às **iniciativas cooperativas**?
- Como geriu e tratou os seus **recursos humanos**?



## Profissionalização da gestão / Balanço Social (3/3)

Relativamente à **intercooperação**:

- Que acordos, protocolos, parcerias fez com outras cooperativas ou instituições da área da **Economia Social**?
- Que ações promoveu para envolver os **stakeholders**?
- Que ações promoveu para fortalecer o “**capital social**” no sentido sociológico da expressão?

## Deveres dos titulares dos órgãos de administração

- Artº 46: **“Defesa dos interesses da cooperativa e dos cooperadores e salvaguarda dos princípios cooperativos”**.
- **“Usar de diligência no acompanhamento da evolução económica e financeira”**.
- O artº 63, alínea a), nº 1: Pelo menos uma vez por ano o CA deve apresentar a política de gestão que tenciona seguir, bem como os factos que fundamentalmente determinam essas opções.
- Ora aqui, manifestamente, deveria apontar-se de uma forma mais clara para a obrigação de haver um plano estratégico para o mandato.

## Síntese:

Pontos positivos que eventualmente poderiam ser mais desenvolvidos:

- Reforço dos deveres dos eleitos. A Profissionalização da gestão é um dos maiores desafios do mundo cooperativo.
- Planeamento e Demonstração de Resultados. Poder-se-ia ter ido mais longe na exigência de definição de estratégias e de relatórios de demonstração de resultados - Balanço Social.

(Matriz por ramo cooperativo)



## Órgãos de Fiscalização e Controlo.

Não existem órgão superiores com competência para fiscalizar o desempenho da gestão das cooperativas

- Eleição em **listas conjuntas** com os órgãos de administração
- A **inoperância** dos Conselhos Fiscais
- A **iliteracia** financeira

## Síntese:

Ponto positivo: Claras melhorias do normativo valorizando o acompanhamento ativo, reservado e diligente da atividade cooperativa e a possibilidade de haver outros órgãos de fiscalização e controlo.

## Sugestão:

Seria desejável que as listas para os órgãos sociais fossem separadas para garantir a independência e a isenção destes órgãos em relação à gestão



## Conselho Cooperativo

Há sempre um conjunto de membros que são os homens bons, os que participam, que transacionam volumes importantes com a cooperativa e que têm peso junto do tecido social, têm estatuto e têm opinião e podem funcionar, além disso, como “opinion makers”.



## Votações em Assembleias Gerais

Decorrente da questão da fraca participação;

Artigo 40º, nº 2 *“exigida maioria qualificada de dois terços dos votos expressos”* em decisões de:

- Alteração de estatutos,
- Filiação noutras organizações,
- Dissolução,
- Etc

## Mais algumas práticas que fragilizam as cooperativas:

- Falta de tratamento equitativo dos associados.
- Falta de reconhecimento do próprio valor pelas cooperativas,
- Falta de formação dos empregados
- Falta de uma cultura de qualidade a todos os níveis,
- O sistema não está blindado contra os interesses privados, nem contra cooperadores mais ousados.
- Etc



**“Não é preciso mais do que um oportunista bem-sucedido em si mesmo para transformar anjos cooperadores em vulgares mortais desconfiados”.**



## Capital Social

*“Capital Social é um conjunto de características das organizações sociais, como redes de relações, normas, confiança, reciprocidade, coesão social, participação que facilitam a sociabilidade, a ação e a cooperação com vista a um benefício mutuo.” (Putnam)*

## Capital Social

- O cooperativismo é uma das manifestações mais acabadas do capital social.
- A confiança é ao mesmo tempo uma condição e um resultado da cooperação
- A reputação é o “seguro de vida” dos eleitos



## Capital Social

O CS é importante:

- Ajuda a construir relações de confiança mútua;
- Potencia as relações de cooperação;
- Ajuda a reduzir os custos de transação (+ confiança, - custos de transação)
- Melhora da capacidade de produção
- Melhora o poder negocial;
- Melhora o clima social;
- Fortalece o espírito coletivo;
- Auxilia o processo de tomada de decisões.

## Capital Social

**“Our distrust is very expensive”** (Emerson)

- O CS está intimamente ligado ao desempenho económico das organizações.

## Capital Social

### Confiança

- A gestão deve favorecer a criação de uma atmosfera social favorável à geração de um clima de confiança. Rede de relações – durabilidade e intensidade das mesmas.
- A dificuldade com que se conquista é inversamente proporcional à facilidade com que se perde. E nas cooperativas por vezes, um boato ,uma suspeição, são rastilhos muito complicados de gerir. Daí que seria desejável que os gestores dedicassem à gestão do “Capital Social”

**Para finalizar** (1/2)

- Parece-nos que o novo CC aporta muitos pontos positivos e que eventualmente poderia ter ido um pouco mais além num ou noutro aspeto.
- Que dos enquadramentos legais à prática vai ainda uma enorme distância e que há muito pouco controlo.
- Que a participação é muito baixa e que é preciso encontrar estímulos/incentivos para reforçar essa vertente. A troca de experiências com algum benchmark poderia ser muito útil.
- Que tem que haver um grande esforço pedagógico (formação e informação) no sentido de estimular o espírito cooperativo e a participação.

**Para finalizar** (2/2)

- Que as cooperativas têm que assumir a formação dos seus membros, dos seus eleitos, dos jovens, dos líderes de opinião e do público em geral como uma cruzada. Se as cooperativas o não fazem quem o há-de fazer?
- Que é indispensável orientar o esforço de planeamento cooperativo não estritamente em função do dinheiro mas em função da atividade, do cumprimento da missão que é alheia ao lucro.
- Que a função de fiscalização e controlo é, na maioria dos casos, deficiente.
- Finalmente que é emergente que os gestores tomem consciência da importância vital da gestão do “capital social”.

**Investir no capital social é garantir o futuro das cooperativas**

