



# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**NEGÓCIOS**      **O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE**

**ÁLVARO DA CUNHA CALDEIRA**

Orientador: Prof.Dr. **José Benedito Sacomano**

Área de concentração: **Engenharia de Produção /  
Planejamento e  
Controle da  
Produção**

Dissertação apresentada ao Programa ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade  
Paulista para obtenção do título de Mestre

SÃO PAULO  
2006

## FICHA CATALOGRÁFICA

CALDEIRA, Álvaro da Cunha

**O Cooperativismo como estratégia de negócios /** Álvaro da Cunha Caldeira. São Paulo, 2006. 142 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Paulista, 2006.

Área de Concentração: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Benedito Sacomano

**1. Cooperativismo. 2. Estratégia de Negócios.**

## Dedicatória

À minha esposa Sonia, pela paciência, colaboração e estímulo demonstrados durante a elaboração deste trabalho.

A meus filhos Roberto, Fernando e Caio, pelo acompanhamento atencioso, no mesmo período.

A meus pais, que me instilaram espírito de luta e fé inabalável na Providência Divina.

## **Agradecimentos**

Ao professor Carlos Shinoda, incansável amigo de todas as horas e grande estimulador de minhas iniciativas acadêmicas.

Aos professores Dr. Israel Brunstein e Dr. João Amato Neto, que me abriram as portas do universo acadêmico.

Ao professor Dr. Oduvaldo Vendrametto, por haver acreditado em minhas modestas potencialidades.

Ao professor Dr. José Benedito Sacomano, a cuja amizade, competência e permanente disposição para orientar, deve ser creditada a realização deste trabalho.

Aos demais professores do Mestrado em Engenharia da Produção da UNIP, pela dedicação demonstrada no magistério de suas disciplinas.

Ao prof. José Antonio Rosa pelas preciosas idéias ofertadas.

Aos Drs Mario Santoro Jr. e Vitor Sérgio Couto dos Santos, da UNIMED Paulista, pela inestimável colaboração.

## EPIGRAFE

Escrever é muito fácil. Você começa com uma letra maiúscula e termina com um ponto final. No meio, você coloca as idéias.

*Pablo Neruda*

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Sumário

### SUMÁRIO

Índice	V	
Resumo	IX	
Abstract	X	
Lista de figuras quadros e gráficos	XI	
Lista de tabelas	XII	
Lista de anexos	XIII	
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	Objetivos do presente trabalho	16
1.2	Justificativas	17
1.3	Metodologia	18
1.4	Estruturação do trabalho	22
<b>2</b>	<b>EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>24</b>
2.1	Evolução	25
2.1.1	Organização tradicional	26
2.1.1.1	<i>Antiguidade remota / Idade Média</i>	26
2.1.1.2	<i>Idade Média / século XVIII</i>	28
2.1.2	Organização burocrática	28
2.1.2.1	<i>Racional legal</i>	29
2.1.2.2	<i>Racional competitiva</i>	35
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE</b>	<b>43</b>
3.1	Conceito de estratégia	43
3.2	Desdobramentos do conceito adotado	45
3.2.1	Estratégia corporativa	46
3.2.2	Estratégias das unidades de negócios	47



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

		Sumário
3.2.3	Estratégias das unidades de 3º nível	47
3.2.4	Vantagem competitiva	48
3.2.5	Estratégia competitiva	54
3.3	<b>Aplicabilidade dos conceitos examinados</b>	62
3.3.1	Ao Cooperativismo	62
3.3.2	Ao estudo de caso	62
<b>4</b>	<b>COOPERATIVISMO</b>	<b>63</b>
4.1	<b>Primórdios e conceito</b>	63
4.2	<b>Panorama do Cooperativismo em outros países</b>	66
4.3	<b>O desenvolvimento do Cooperativismo</b>	67
4.4	<b>Panorama do Cooperativismo no Brasil</b>	69
4.4.1	Suporte institucional	71
4.4.2	Ramos do Cooperativismo	75
4.4.3	Cursos de Cooperativismo	76
4.4.4	Governança da empresa cooperativa	77
4.4.5	Deficiências institucionais	78
4.5	<b>Economia organizacional</b>	80
4.5.1	De empresas	80
4.5.2	De cooperativas	83
4.6	<b>A competitividade do cooperativismo</b>	85
4.6.1	Elementos básicos	85
4.6.2	Vantagens competitivas exclusivas das cooperativas	87
4.6.3	As forças competitivas de Porter e o Cooperativismo	90
4.6.4	Otimização de resultados	90

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Sumário

<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO – UNIMED Paulistana</b>	<b>92</b>
5.1	Cenário da saúde pública no Brasil	93
5.2	A atuação das operadoras de saúde suplementar	94
5.3	O sistema UNIMED	98
5.4	A UNIMED Paulistana	102
5.5	A governança da UNIMED Paulistana	104
5.5.1	Relacionamento com a ACI, a OCB e a OCESP	104
5.5.2	Estruturação da governança corporativa	105
5.6	Estratégias adotadas pela UNIMED Paulistana	106
5.6.1	Cooperativa, uma decisão estratégica?	106
5.6.2	Adoção da verticalização	108
5.6.3	Linhas de negócios	109
5.6.4	Atuação frente ao mercado	111
5.6.5	Planejamento estratégico	113
5.6.6	Política de qualidade	115
5.7	Conclusão do estudo de caso	117
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E CONCLUSÕES</b>	<b>120</b>
	Referências Bibliográficas	126
	Anexos	132
I	Cursos de Cooperativismo	132
II	Lei Federal 5.764 / 1971 (excertos)	133
III	Lei Estadual Paulista 12.226 / 2006	141
IV	Roteiros para o estudo de caso	142

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Resumo

### RESUMO

Caldeira, A.C. **O Cooperativismo como Estratégia de Negócios** – Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Sub Reitoria de Pós Graduação, Universidade Paulista, 2006.

**Palavras chaves: cooperativismo, estratégia competitiva, vantagem competitiva, paradigmas de gestão da produção.**

Parte-se da hipótese de que o Cooperativismo é uma estratégia de negócios que pode ser examinada à luz de modernos paradigmas de gestão da produção contextualizados na evolução do pensamento administrativo. Assim, o objetivo a ser perseguido é dividido em duas vertentes: 1) objetivo geral e 2) objetivo específico. No objetivo geral é traçado o contexto que delimita os propósitos do estudo; são revistos conceitos de estratégia e competitividade, a partir da visão de vários autores; é traçada a metodologia a ser empregada neste estudo; examina-se o histórico do cooperativismo, sua aplicação em outros países e no Brasil e suas características como ferramenta de negócios. No objetivo específico é elaborado um estudo de caso, envolvendo grande cooperativa de trabalho médico, onde se busca reconhecer e validar os princípios anteriormente enunciados. Finalmente, conclui-se que, com base nos conceitos evocados e na metodologia aplicada, o cooperativismo vem de legitimar-se como estratégia de negócios que serve aos modernos paradigmas de produção, inserindo-se no quadro geral da evolução histórica do pensamento administrativo, como proposto.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Abstract

Caldeira, A.C. **The Co-operative System as a Business Strategy** – Dissertation (Master of Science in Production Engineering) – Sub Reitoria de Pós Graduação, Universidade Paulista, 2006.

**Key-words: co-operative system, competitive strategy, competitive advantage, production management paradigm**

The initial hypothesis is that the Co-operative System is a business strategy able to be focused under modern production management paradigms that encompasses the administrative thought evolution.

So, the aim that is to be gotten is divided into two branches: 1) general objective and 2) specific objective. In the general objective is traced the context that surrounds this study purposes; a review is made on strategy and competitiveness concepts of various authors; an outline is made about the adopted methodology; an examination is performed over the co-operative system history, its application over other countries and Brazil and its characteristics as a business tool. At the specific objective a case study is performed, that involves a significant medical work co-operative, where recognition and validation of the co-operative principles are aimed. Finally, it is concluded that basing on the recalled concepts and the applied methodology, the co-operative system legitimates itself as a business strategy that serves the modern management production paradigms, and inserts itself in the general scenery of the administrative thought historical evolution, as proposed.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Listas

### LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

#### FIGURAS

1	- A evolução do pensamento administrativo	25
2	- Hierarquia das estratégias	46
3	- Estratégia corporativa e competitiva	48
4	- Escopo dos ambientes relacionados às mutações do Sistema de Administração da Produção	49
5	- Além das competências essenciais	51
6	- Graus de abrangência de abordagens selecionadas	51
7	- As cinco forças competitivas que determinam a lucratividade da indústria	55
8	- O armazém de Told Lane	63
9	- Os pioneiros de Rochdale	65

#### QUADROS

1	- Critérios para identificação de competências essenciais	53
2	- Classificação das competências essenciais	53

O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Listas

**LISTA DE TABELAS**

<b>1</b>	- Principais Métodos de Pesquisa e Instrumentos Utilizados	<b>22</b>
<b>2</b>	- Princípios, Ferramentas e Objetivos das Adequações do Sistema Produtivo	<b>42</b>
<b>3</b>	- Sociedades Cooperativas vs. Sociedades Mercantis	<b>64</b>
<b>4</b>	- Ramos do Cooperativismo	<b>74</b>
<b>5</b>	- Cursos de Cooperativismo	<b>75</b>
<b>6</b>	- Atributos do processamento de um contrato	<b>82</b>
<b>7</b>	- Distribuição de Operadoras e Beneficiários, Brasil – dez 2004	<b>96</b>
<b>8</b>	- Posição da UNIMED Paulistana no ranking das <i>10 maiores do setor</i> Serviços Diversos	<b>102</b>
<b>9</b>	- Posição da UNIMED Paulistana no ranking <i>Números do setor</i> Serviços Diversos	<b>102</b>
<b>10</b>	- Posição da UNIMED Paulistana no “ranking” <i>Maiores por Vendas</i>	<b>103</b>

O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Listas

**QUADRO DE ANEXOS**

<b>I</b>	- Cursos de Cooperativismo	<b>131</b>
<b>II</b>	- Lei Federal 5.764 / 1971 (excertos)	<b>132</b>
<b>III</b>	- Lei Estadual Paulista 12.226 / 2006	<b>140</b>
<b>IV</b>	- Roteiros para estudo de caso	<b>141</b>

**GRÁFICO**

<b>1</b>	- Distribuição de operadoras e benefícios por faixa, Brasil - jun 2004	<b>97</b>
----------	--	-----------

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva estudar compreensivamente o Cooperativismo como estratégia de negócios e verificar a aplicabilidade desta hipótese em um estudo de caso.

A ajuda mútua existe desde os mais remotos tempos da civilização, dela resultando o *associativismo* “que é uma forma de participação social de ação coletiva em que homens e mulheres objetivam transformar determinada realidade” [...] “constituindo-se em alternativa necessária para viabilizar atividades econômicas.” [...] “Com o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do associativismo, outras formas de organização e participação foram desenhadas e passaram a compô-lo, sendo as mais conhecidas: *associação, cooperativa e sindicato*”, conforme ensinamento de GOMES (2005).

O Cooperativismo é, pois, uma forma de associativismo, iniciando-se em meados do século XIX como reação ao desemprego decorrente da Revolução Industrial e à opressão exercida sobre os trabalhadores pelos proprietários dos meios de produção. Conheceu, de início, fases de significativo crescimento, como na Inglaterra, sob a forma de cooperativas de consumo e na Alemanha, onde inaugurou a era das cooperativas de crédito (GOMES - 2005). Atravessou, por outro lado, períodos de reconhecido declínio, como por ocasião do pleno emprego proporcionado pela implantação do Plano Marshall na Europa e Japão (1947/1950, 130



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

bilhões de dólares a preços atuais). Mais recentemente, no Brasil, vem surgindo como alternativa - de alto significado - ao desemprego massivo ocasionado pela globalização da economia, aplicando-se a vários casos, com grande qualidade e produtividade, conforme mais adiante será visto. Foi, desde o início, uma forma de organização de trabalho calcada em princípios democráticos a serem exercidos em uma sociedade justa, livre e fraterna, materializada por empreendimentos econômicos autônomos de propriedade coletiva, que alcançaram os dias atuais.

Embora mantidos tais princípios, os propósitos a que serviram sofreram significativas mutações nestes seus 163 anos de existência. De mero facilitador de transações em seus primórdios, modernamente assume foros de opção econômica à economia mercantil, sofrendo as mesmas injunções concorrenciais e de mercado que estas últimas. Por tal razão, é oportuno investigar seu papel à luz de modernos paradigmas de gestão de produção. Tais paradigmas estão contextualizados no processo evolucionário do pensamento administrativo, sob a égide do que veio a denominar-se *Organização Burocrática Racional Competitiva*, caracterizada pelos paradigmas das produções *enxuta, ágil e responsiva*. Trata-se de período recentemente inserido na evolução do pensamento administrativo, sucedendo à *Organização Burocrática Racional Legal*, caracterizada pelo paradigma da produção em massa.

A *Organização Burocrática Racional Competitiva* preconiza para seus paradigmas de produção de bens ou serviços a adoção de

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

estratégias de competitividade e alta produtividade, com focos em eficiência operacional, alta qualidade e ampla diferenciação de produtos, com pouca diversidade, eleição do tempo como parâmetro crucial na produção, aplicação de sistemas integrados de gestão de manufatura, estudos analíticos de mercado, utilização de sistemas responsivos de programação, cooperação interna e externa para o aumento da competitividade, domínio das mudanças e da incerteza, redução dos ciclos de vida dos processos e da empresa etc. Assim sendo, assuntos relacionados a estratégias corporativas, estratégias de negócios, gestão estratégica, vantagens competitivas e políticas empresariais, entre outros, passaram a freqüentar cada vez mais assiduamente o cotidiano das empresas cooperativas, tendo-se em conta, além disso, que elas atuam principalmente na produção de bens e serviços.

Como conseqüência, o papel desempenhado pelo Cooperativismo em uma economia globalizada, constitui-se em importante fonte de pesquisas, a cuja corrente pretende filiar-se o presente trabalho. O tema escolhido, “O Cooperativismo como Estratégia de Negócios”, busca, portanto, aprofundar e aclarar tais questões.

### **1.1 Objetivos do presente trabalho**

Objetiva-se estudar o *Cooperativismo como estratégia de negócios*, utilizando-se duas vertentes: a) *objetivo geral*, que estuda o Cooperativismo enquanto ferramenta a serviço dos paradigmas de gestão da produção que compõem o escopo da organização burocrática racional

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

competitiva; b) *objetivo específico*, que se ocupa do estudo da estratégia de negócios de uma cooperativa de reconhecido sucesso, identificando sua estrutura, sua posição no segmento em que milita e as estratégias competitivas por ela exercidas.

### 1.2 Justificativas

O setor cooperativista brasileiro conta 7,5 mil organizações a que estão filiados 6,7 milhões de associados, e responde por 6% do PIB do país, segundo a agência SEBRAE (2006).

Tais valores repousam sobre importante arcabouço institucional que responde, de forma significativa, pelas vantagens competitivas das cooperativas, em relação às empresas mercantis.

Esses números, eloqüentes por si sós e a infra-estrutura econômica a eles subjacente, justificam a escolha da temática escolhida, tendo em vista que a literatura nacional é farta, quando relacionada a aspectos doutrinários, mas rarefeita, quando trata de questões essencialmente competitivas das empresas cooperativas. Assim, tem-se a expectativa de que os resultados da presente pesquisa acrescentem, para a comunidade de estudiosos do assunto, algo ainda não enunciado, ao rever, sob visão diferente, o que já foi descrito em trabalhos anteriores.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

#### 1.3 Metodologia

A diretriz geral da exposição, num primeiro instante, socorreu-se da visão de DEMO (2000), segundo a qual “um trabalho científico deve ter as seguintes partes essenciais, que podem ser aglutinadas de várias formas, mas com progressão lógica: a) o enunciado da pretensão ou da hipótese de trabalho; b) os passos metodológicos; c) o referencial teórico ou o quadro de referências, para a devida argumentação e condição explícita da hipótese; c) a base empírica se houver; d) a conclusão ou os resultados”.

O enunciado da pretensão ou da hipótese de trabalho é apresentado no preâmbulo do Capítulo 1. Os passos metodológicos são apresentados neste item 1.3. A remissão à Evolução do Pensamento Administrativo será objeto do Capítulo 2. A revisão da literatura sobre Estratégia e Competitividade será objeto do Capítulo 3. As referências para a devida argumentação e condição explícita da hipótese, constarão do Capítulo 4, Cooperativismo. O capítulo 5 versará sobre um Estudo de Caso e no Capítulo 6 procede-se à análise e examam-se as conclusões.

O ponto de partida da hipótese é a constatação da existência de algo em comum às várias etapas que caracterizam a evolução do pensamento administrativo, uma espécie de fio condutor entre elas, acabando por concluir que o cooperativismo é uma estratégia de negócios, inserta na Organização Burocrática Legal Competitiva tanto quanto o são as

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

estratégias de negócios lá relacionadas. Assim, busca-se neste trabalho tratar essa atividade econômica de forma metódica, de tal forma a concluir que o Cooperativismo, além de ser uma estratégia de negócios, é também uma política pública enraizada em conceitos modernos e de uso corrente. Entre outros, o Cooperativismo é examinado sob a conformação de estratégia competitiva de produção que serve, em uma ponta, para agregar economicamente a população de baixa renda, sob a forma de conjuntos de pequenos empreendedores, superando, assim, suas limitações econômicas e incluindo-os na faixa do empreendedorismo formal; em outra ponta, pretende-se expandir os conceitos exarados, de sorte a que contemplem, ao final, as cadeias de cooperação entre empresas, o que inspira futuros estudos. É feita, ainda, análise crítica das deficiências do sistema cooperativista, com vistas a mitigá-las, visando seu funcionamento mais eficiente. Por derradeiro, listam-se as vantagens competitivas do Cooperativismo, geral e especificamente, de sorte a identificá-lo como estratégia de negócios.

Para tanto, é feita, tão extensivamente quanto possível, ampla pesquisa, tendo por fontes a literatura especializada, constituída por livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado, revistas, jornais, artigos científicos (sob a forma de *papers* ou formatados para Internet), com vistas a embasar as hipóteses levantadas e as soluções sugeridas. Esse material é classificado e apresentado, segundo as normas da ABNT aplicáveis à espécie e conforme o *Manual de Orientação Metodológica do*

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 1 – Introdução

*Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção para  
Elaboração de Dissertação da Universidade Paulista – UNIP.*

Além disso, a presente pesquisa valeu-se de princípios enunciados por ECO (1998), segundo os quais um estudo científico deve ostentar os requisitos seguintes: a) especificar tema reconhecível e definido, de forma a ser entendido pelos que militam na área de conhecimento correspondente; b) acrescentar algo ainda não enunciado ou rever, sob visão diferente, o que já foi dito; c) ter utilidade para os demais estudiosos e interessados; d) fornecer elementos para verificação e contestação das hipóteses apresentadas (critério de refutabilidade).

Outrossim, tendo em vista que uma pesquisa científica pode ser, alternativamente, ou quantitativa ou qualitativa, foi feita opção pela *abordagem qualitativa* pelas seguintes razões: conforme RODRIGUES (2003), na pesquisa qualitativa o pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização; a pesquisa busca profunda compreensão do contexto da situação e enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo; o enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa, o que confere a ela bastante flexibilidade; a pesquisa, geralmente, emprega mais de uma fonte de dados. Ademais, segundo classificação proposta por SILVA & MENEZES (2001), esta é uma pesquisa *aplicada*, ou seja, objetiva “gerar conhecimentos para aplicação prática e solução para problemas definidos, envolvendo verdades e

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

interesses específicos”. Além disto, e reforçando as razões anteriores, segundo aquelas autoras esta pesquisa é também *qualitativa*, pois considera as relações entre o mundo real e o sujeito – vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade da pessoa – que não são traduzíveis em números. Finalmente, conforme as mesmas autoras, trata-se de uma pesquisa *descritiva*, com a tendência de subordinarem-se os dados atinentes a ela a uma *análise indutiva*.

Por ser o Cooperativismo tema demasiadamente amplo, atende-se uma vez mais, a outra recomendação de ECO (1998), segundo a qual, “quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança trabalha-se, isto é, deve-se partir de um tema mais geral de interesse e, após análise, definir o escopo do trabalho”. Assim, o núcleo deste estudo, após o exame e apreciação da literatura especializada, concentra-se no tema: *o cooperativismo como estratégia de negócios*.

Por outro lado, com vistas a garantir a clarificação dos conceitos teóricos utilizados e a justeza da semântica inerente aos termos específicos empregados - fundamentais para a construção da lógica argumentativa do discurso - este estudo apresenta capítulos específicos para a finalidade, com supedâneo nas acepções dos diversos estudiosos que se vêm debruçando sobre as questões aqui tratadas.


Por derradeiro e, em se recorrendo ainda uma vez a RODRIGUES, (2003), temos que “uma vez definida a abordagem a ser utilizada, faz-se

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Capítulo 1 – Introdução

necessária a escolha do método de pesquisa, bem como o instrumento de coleta de dados a ser empregado”, conforme repertório de NAKANO e FLEURY (1996) transcrito pela autora

**TABELA 1 – Principais Métodos de Pesquisa e Instrumentos Utilizados –**  
Fonte: Nakano & Fleury (2003)



Método de pesquisa	Abordagem principal	Instrumentos
Experimental	Quantitativa	Experimentos
Survey	Quantitativa	Questionários
Estudo de caso	Qualitativa	Entrevistas e outras fontes
Pesquisa participante	Qualitativa	Observação direta
Pesquisa – ação	Qualitativa	Observação participativa direta

Portanto, tendo em vista os propósitos desta pesquisa, será utilizado o estudo de caso, conforme pormenorizado na tabela supra, enfocando uma cooperativa de trabalho médico, a UNIMED Paulistana, não só como prestadora de serviços, mas também focalizando estratégias competitivas por ela utilizadas, conforme abordagens de AZZOLINI (2004) e de GODINHO (2003).

### 1.4 Estruturação do trabalho

O Capítulo 1- INTRODUÇÃO contextualiza o leitor no tema do cooperativismo, enuncia os objetivos pretendidos, apresenta a justificativa que lhe dá suporte e expõe a metodologia utilizada para seu



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 1 – Introdução

desenvolvimento. O Capítulo 2 – A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO revê a literatura atinente ao assunto e amarra a condução dos demais capítulos à lógica que leva à compreensão do tema da dissertação. O Capítulo 3 – ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE revisita comparativamente a literatura sobre o tema, com o fito de definir o escopo dos conceitos envolvidos e adequar a semântica dos termos utilizados aos propósitos do trabalho, enfocando os temas estratégia, vantagem e estratégia competitivas. O Capítulo 4 – COOPERATIVISMO, traça uma cobertura tão abrangente quanto possível da evolução do Cooperativismo, como se apresenta em outros países e no Brasil, o arcabouço institucional de que dispõe no país, compara-o às empresas mercantis, enuncia sua estrutura de governança e aponta criticamente algumas de suas deficiências institucionais, terminando por examinar a sua competitividade. O Capítulo 5 – ESTUDO DE CASO descreve pesquisa feita na cooperativa de trabalho médico UNIMED Paulistana, escolhida por seu porte e pelo sucesso que alcançou, a fim de apurar a competitividade no mercado em que atua, enquanto empresa cooperativa. Finalmente, o Capítulo 6 - ANÁLISE E CONCLUSÕES, analisa o desenvolvimento e as conclusões atingidas nos capítulos anteriores, ressaltando a verificação das hipóteses de início admitidas.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

## **2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO**

A contínua busca do atendimento às necessidades humanas vem suscitando o constante desenvolvimento das várias tecnologias produtivas desde o início da história. Portanto, a visão holística deste fenômeno ao longo do tempo, oferece subsídios valiosos ao estudo que se pretende empreender. Por este motivo, utiliza-se a visão de ESCRIVÃO FILHO (1997), que examina a evolução do pensamento administrativo ao longo do tempo, (ou seja, a sucessão e interligação de diferentes paradigmas de produção) como suporte ao exame das características do Cooperativismo, ínsitas a estratégias de negócios. Note-se que tal estratégia envolve questões ligadas à busca de padrões aceitáveis de competitividade para determinado negócio, ou grupo de negócios. Ela pode inserir-se em qualquer paradigma de gestão de administração da produção, ou até mesmo estimular a geração de novo paradigma, através de novas técnicas de produção e de gestão. Constatado tal fato, o autor procura situar o Cooperativismo na escala histórica da evolução do pensamento administrativo, conforme Fig. 1, a seguir. Assim, apesar de ser o Cooperativismo manifestação de organização de trabalho surgida no século XVIII, modernamente ele poderá ser resgatado como ferramenta de estratégia de negócios, à vista de suas potencialidades, em termos de notável competitividade e reconhecida produtividade, como será adiante discutido.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

#### 2.1 A evolução

Esta evolução é entendida como sucessão de várias etapas históricas, durante as quais prevaleceram diversos modelos de gestão da produção, ora denominados *paradigmas de gestão da produção*, geradores do binômio: a) *ganhos notáveis em qualidade* e b) *vantagens competitivas permanentes, relativamente aos paradigmas antecedentes*.



FIGURA 1- A evolução do pensamento administrativo – Adaptado de Escrivão Filho (19

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

#### 2.1.1 Organização Tradicional

A Organização Tradicional refere-se a um longo período que vai, desde as mais remotas realizações produtivas do homem, até o século XX. O sistema produtivo vigente denomina-se **Sistema de Produção Artesanal**.

##### 2.1.1.1 *Antiguidade Remota / Idade Média*

Considerando a fase mais recuada da *Organização Tradicional*, como ponto de partida da *Produção Artesanal*, TOYNBEE (1978) traça o longo percurso temporal percorrido pela humanidade, avaliando como momento fundamental da história do homem, aquele “quando um hominídeo lascou uma pedra, com a intenção de transformá-la em uma ferramenta mais prática, [ ... ] ato histórico, realizado talvez há 2 milhões de anos”. Registra, ainda, o período entre 70.000/40.000 a.C a 3000 a.C, como o do surgimento das mais remotas revoluções tecnológicas: “Desse período até nossos dias os aperfeiçoamentos em ferramentas de todos os tipos aceleraram-se e, embora tenha havido pausas locais e temporárias e até mesmo retrocessos, a aceleração tem sido a principal tendência na história da tecnologia durante este período mais recente”. Mais adiante ressalta que “embora a domesticação de plantas e animais selvagens se tenha tornado o esteio da vida humana, a invenção da metalurgia foi o *chef d’oeuvre* do virtuosismo tecnológico do homem”, lembrando, ainda, que “o preço social da perícia metalúrgica foi a divisão do trabalho”, sendo o “ferreiro e o mineiro os primeiros especialistas”. [ ... ] “O corolário social disso foi a troca dos produtos de diversos tipos de trabalho”

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

considerado, nessa dimensão como um *trabalho cooperativo* onde as respectivas “contribuições são desiguais, quanto a eficiência e valor”.

A domesticação das plantas possibilitou o surgimento da agricultura. A dos animais (notadamente o cão, o boi e o cavalo) fez que o nomadismo dos primitivos agricultores lhes possibilitasse fixarem-se nas regiões que cultivavam, já que maior eficiência seria agregada a seu trabalho com a colaboração do arado, ferramenta fundamental para melhoria da eficiência agrícola, registrando-se aí um marco histórico na evolução da economia rudimentar que então se praticava. A incipiente agricultura, de subsistência, a princípio, começou a utilizar seus excedentes como meio de troca por bens e serviços produzidos nas *urbs* primitivas, habitadas principalmente por especialistas e artesãos de diversas naturezas. O fenômeno descrito estabelece o *link* com os pródromos da organização tradicional e da produção artesanal conforme a cronologia vislumbrada na fig. 1.

Segundo PIRENNE, H. (1966), “o aparecimento do feudalismo, na Europa Ocidental no decorrer do século IX, nada mais é do que a repercussão, na ordem política, do retorno da sociedade a uma civilização puramente rural”. GUERRINI (1999) assevera que o feudalismo “criou e interligou, através de estradas, mil cidades, sustentando suas populações com alimentos vindos do campo, disseminando a familiaridade com o dinheiro, os mercados e hábitos de vender e comprar”.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

#### 2.1.1.2 Idade Média / Século XVIII

No dizer de PARK *et al.* (2004), este sistema instalou-se no final do período feudal, sendo o trabalho organizado em oficinas dirigidas por um mestre-artesão, detentor de todas as capacidades do processo produtivo. Ainda, segundo os mesmos autores, tal sistema caracterizou-se pela força de trabalho grandemente qualificada em projeto, operação de máquinas, ajuste, acabamento, organização extremamente descentralizada, utilização de máquinas de uso geral, baixo volume de produção e alto custo unitário dos produtos. Com o crescimento progressivo da demanda, principalmente devido à instauração da sociedade de consumo, tal sistema esgotou-se progressivamente, sendo substituído, por volta do século XVIII, pelo conjunto dos assalariados dependentes do capitalista mercador que, por sua vez, investia na compra de matérias primas e as revendia ao mestre-artesão. Instalara-se, assim, novo modelo econômico, o capitalismo, ainda que rudimentar, como transição entre o *Sistema de Produção Artesanal* e o *de Produção em Massa*.

#### 2.1.2 Organização burocrática

A Organização Burocrática divide-se em *Racional Legal* (1900 /1985) e *Racional Competitiva* (1985, passando pelos dias atuais e dilatando-se para um futuro de termo indeterminado).

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

#### 2.1.2.1 Racional Legal

A Organização Racional Legal divide-se em quatro períodos: *Clássico*, *Relações Humanas*, *Estruturalista* e *de Contingência*, cada qual caracterizado, pela ênfase que é dada à forma de pensamento administrativo dominante. Todos estes períodos evoluíram sob a égide do **Sistema de Produção em\_Massa**, onde a demanda prevaleceu sobre a oferta. Este sistema, no dizer de SACOMANO e MAZOCOLO (2005), a partir do alvorecer do século XX, proporcionou ganhos notáveis de produtividade (racionalização das tarefas e surgimento de grandes corporações).

Relativamente à Organização Burocrática, GUERRINI (1999) observa que “o sistema capitalista desempenhou papel fundamental no desenvolvimento da burocracia”. A seguir, comenta que “as causas da emergência da burocracia e a eficiência estão na busca de sistemas sociais mais aperfeiçoados”. [ ... ] “ O sistema burocrático e suas relações, estão baseados na previsibilidade do comportamento dos membros da organização (precisão, rapidez, univocidade, caráter oficial, continuidade, discreção, uniformidade e redução de fricções.” [ ... ] “Quanto maior é a organização de um sistema social, mais próxima ela está do modelo ideal de organização burocrática”. Ainda, segundo GUERRINI (1999), Weber considerava a “burocracia como um tipo de poder” [ ... ] “Dentro das organizações, existem os sistemas sociais desorganizados, sistemas sociais semi-organizados e organizações ou burocracias. Essa separação

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo facilita distinguir as organizações dos demais sistemas sociais”. Citando Delorenzo Neto, aquele autor registra que “a administração burocrática tem o exercício da dominação baseado no saber”.

### *Movimento Clássico – ênfase na tarefa (1900 / 1940)*

A 1ª Revolução Industrial foi deflagrada em 1780. Segundo AZZOLINI JR. (2004), “ainda no século XVIII a sistemática da divisão econômica do trabalho passa a imperar no âmbito da produção com o intuito de garantir um aumento de produtividade, a qual é intensamente incrementada nas primeiras décadas do século XIX” com a “incorporação das inovações tecnológicas trazidas pela Revolução Industrial.” Prosseguindo, o autor citado assevera que “as adequações pertinentes a esse período são o aumento de produtividade e a redução em custo através de grandes volumes de produtos”. O parâmetro produtivo que medeia entre 1780 e o ano de 1914 é conhecido como *Mecanização* e se desenvolve principalmente na Inglaterra. A partir deste ano, classificado por AZZOLINI JR (2004), como o “da 2ª Revolução Industrial”, “tem lugar o paradigma da *Manufatura em Massa*.”

Desde o início da 1ª Revolução, o mundo assistiu ao crescimento acelerado e caótico das empresas, aumentando a complexidade na sua administração. Segundo a visão de SACOMANO e MAZOCOLO (2005), isto acarretou a exigência da implantação de métodos científicos, em lugar do empirismo e da improvisação, e a necessidade do aumento da eficiência e da competência das organizações para melhor



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo aproveitamento dos recursos disponíveis. Este cenário surgiu no início do século XX, com a *Administração Científica* proposta por Taylor. Antecedendo a Ford, Taylor propugnava a rejeição ao domínio dos artífices (cujos interesses a seu ver prejudicavam o capital) através do exaustivo controle das atividades dos trabalhadores e pela extração da maior produção possível dos operários, diminuindo a “porosidade do trabalho”. Suas teorias nasceram no chão de fábrica, com a utilização de métodos racionais e padronizados, máxima divisão de tarefas e enfoque na produção. Ford foi um de seus seguidores. Reforçou o paradigma *taylorista* introduzindo sua esteira transportadora que unia todas as partes da fábrica, resultando em que todo o conjunto executava a produção de automóveis o mais rápido possível e ao menor custo unitário (US\$ 780,00/un, em 1910, contra US\$ 290,00/un, em 1924). A produção cresceu de pouco mais de 76.000 veículos, em 1912, para aproximadamente 2 milhões em 1919. Estes fatos, aliados à introdução de uma série de técnicas e procedimentos destinados a acomodar melhor a situação do trabalhador na produção e ligá-lo de forma mais duradoura e solidária com a empresa, garantiu-lhe, em 1919, a captação de 55% do mercado norte-americano, disputado por quase 300 fabricantes (GODINHO FILHO, 2003).

É ainda de citar-se Alfred Sloan, presidente da General Motors, que atuou como um necessário complemento à ação de Ford, desenvolvendo técnicas gerenciais e de marketing que em muito impulsionaram a produção em massa, difundida a partir de 1950 e ainda prevalecente nos

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo  
dias atuais em grande número de indústrias (GODINHO FILHO, citando  
WOMACK *et al* – 1992).

Concomitantemente, surgiu a *Administração Clássica* de Fayol, cujas idéias nasceram na alta administração, com enfoque na tarefa da organização, juntamente com sua estrutura formal e na adoção de princípios e funções administrativas necessárias.

A lógica desse tipo de administração tinha fulcro em um sistema racional formalizado, como suporte da eficiência e da coordenação do sistema, exaltando os princípios de unidade de comando, divisão do trabalho, disciplina e autoridade. Ao tratarem deste processo evolucionário, FERREIRA *et al.* (1997), comentam haver-se tornado indispensável à gestão das organizações a aplicação do binômio *burocratização / rotinização do trabalho*, visão mecanicista caracterizada pela super especialização do trabalhador, visão microscópica do homem, ausência de comprovação científica e abordagem fechada e incompleta da organização. Tais características fomentaram novas idéias, nas quais se baseou o *Movimento das Relações Humanas*.

*Movimento das Relações Humanas – ênfase nas pessoas (1940 / 1955)*

Este movimento foi inspirado nas conclusões obtidas das inovadoras pesquisas levadas a cabo na Western Electric Company, em sua planta de Hawthorne, Chicago - uma das mais antigas divisões da AT&T, com

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

25.000 trabalhadores - no período de 1924 a 1932, conforme BALLANTYNE, P. (1995), que foi dos mais proeminentes dos primeiros divulgadores destes estudos, inicialmente apresentados em sua obra *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933). Foram sublinhados os *elementos comportamentais das pessoas* componentes das organizações, em contraponto à *racionalidade nas tarefas* enfatizada anteriormente. Conforme SACOMANO e MAZOCOLO (2005), “os estudos que tratavam de relacionamento entre trabalho, fadiga e desempenho, passaram também ao estudo do relacionamento entre trabalho, satisfação e desempenho. Alguns outros precursores desse movimento foram Barnard e Follet, desenvolvedores de pesquisas relacionadas ao gerenciamento de conflitos, autoridade e comunicação, organizações informais, concepção da natureza humana e motivação, entre outras características, buscando equilíbrio entre aspectos tecnológicos e humanos”. Entretanto, inarredáveis críticas à teoria clássica levaram a uma inadequada perspectiva relativamente às relações industriais, impondo uma concepção ingênua e romântica do operário e fomentando a limitação do campo experimental, parcialidade nas conclusões, ênfase nos grupos informais e, finalmente, o enfoque multiplicativo das relações humanas, conforme CHIAVENATO (2004), dando azo ao surgimento da dissidência, denominada os *estruturalistas*.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo *Movimento Estruturalista: – ênfase na estrutura (1955 / 1970)*

Conforme GUERRINI (1999), o *Movimento Estruturalista*, também chamado de *Movimento do Estruturalismo Sistêmico*, “foi responsável pela primeira abordagem sistêmica da empresa. O estudo dos comportamentos individuais (comportamentalista) foi paulatinamente sendo substituído pela análise dos subsistemas componentes do sistema”, durante o período supra citado.

SACOMANO e MAZOCOLO (2005) adiantam que os estruturalistas vêem a organização como um sistema em constante relação com o seu ambiente, ou, como aclara GUERRINI (1999), “a organização está inserida dentro de um sistema econômico que interage com a organização, onde o conflito econômico é expresso na restrição da produção”. Mais adiante, citando CHIAVENATO (1993), afirma que “a teoria estruturalista buscou ser a síntese entre a teoria clássica (formal) e a teoria das relações humanas (informal)”, acrescentando a influência dos estudos de Max Weber. sobre a burocracia, incorporando conceitos de autoridade, poder, legitimidade e fortalecimento das relações entre pessoas internamente às organizações, baseando-se em seus aspectos formais e impessoais. Os principais estudiosos deste movimento foram Philip Selznick, Amitai Etzioni, Peter Michael Blau e William Scott.

### *Movimento da Contingência: ênfase no ambiente (1970 / 1985)*

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

Na visão de GUERRINI (1999), “o *Movimento de Contingência* foi uma delimitação do enfoque estruturalista – sistêmico, que passa a enxergar todas as ações administrativas como dependentes do contexto em que estão inseridas. Não existe solução única que possa ser aplicada em várias empresas”. [ ... ] “A *Teoria da Contingência* surgiu na tentativa de adequar modelos e estruturas organizacionais aos diferentes tipos de indústrias, a partir de uma série de pesquisas que procuravam entender como as empresas funcionavam em diferentes condições”. Os estudiosos notáveis desse movimento foram John Woodward, Adam Chandler Jr. e John Kenneth Galbraith.

Observe-se, entretanto, que muitos autores, no comentário de SACOMANO e MAZOCOLO (2005), apontam o final ou o esgotamento do *Sistema de Produção em Massa*, que daria lugar a novo paradigma, onde a variedade e a personalização não de suplantam os produtos padronizados e onde mercados homogêneos serão substituídos por mercados heterogêneos. Em contrapartida, dizem, citando FERREIRA e REIS (1997), as organizações buscam maior flexibilidade, tanto do ponto de vista mercadológico como do organizacional, e que, de certa forma, todas as teorias administrativas são aplicáveis à situação atual das empresas, com uma ressalva: as variáveis anteriormente colocadas e priorizadas em cada movimento devem ser abordadas, considerando-se a interação e a interdependência entre as mesmas.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

#### 2.1.2.2 Racional Competitiva

Conforme aponta AZZOLINI JR. (2004), “a interação do mundo ocidental com os princípios adotados na indústria japonesa dá-se por necessidade em função de um processo de desescala da demanda de produtos como consequência da crise do petróleo em 1973, aumento da concorrência, entrada das empresas japonesas no mercado americano e consequente queda de demanda a nível mundial”. Isso abriu espaço para a inversão da relação oferta / demanda, a partir de 1985, descerrando o novo cenário chamado de Organização Burocrática Racional Competitiva, onde surgiram os paradigmas Produção Enxuta, Produção Ágil e Produção Competitiva.

#### Sistema de Produção Enxuta

O termo *Produção Enxuta*, também conhecido como *Manufatura Enxuta*, teve início no Japão, logo após o final da 2ª Guerra Mundial, quando aquele país deu início ao programa de reconstrução nacional. Este programa conduziu a notáveis mudanças na produção, somente reconhecidos no resto do mundo a partir da década de 1970, até então focado nos princípios do *Sistema de Produção em Massa*. A *Manufatura Enxuta* nasceu da iniciativa de dois visionários da fábrica da Toyota, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno. Eles constataram a impossibilidade absoluta de que a produção em massa viesse a funcionar no Japão por várias razões, principalmente as de cunho cultural, conforme AZZOLINI JÚNIOR (2004). O mesmo autor esclarece que Toyoda e Ohno desenvolveram e

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo  
aprimoraram sistemática própria para gerenciar as empresas japonesas (com o surgimento da ferramenta *Just in Time*, nome que se confunde na literatura com “Manufatura Enxuta”). Vários dos objetivos da Manufatura Enxuta demonstram a *vantagem competitiva* e o *ganho notável em qualidade*, como por exemplo: foco total na qualidade, visando fornecer ao cliente ampla diferenciação de produtos, com pouca diversidade; identificação de uma cadeia de valor onde se eliminam desperdícios; produção puxada (JIT), ou seja, a capacidade de programar e fabricar exatamente o que e quando o cliente quer; busca da perfeição; automação/qualidade seis sigma, (os defeitos são localizados no interior da cadeia produtiva, impedindo sua propagação mais à frente, ou seja, proporcionando zero defeitos); gerenciamento visual voltado à qualidade.

SACOMANO NETO (1999) registra que, com a deterioração do Sistema de Produção em Massa, muitas indústrias não suportaram a posição da liderança industrial japonesa, inovadora em vários aspectos técnicos e operacionais do chão de fábrica, entre eles: agrupamento de trabalhadores em células produtivas, delegação de funções, relação clientes-fornecedores. Outros aspectos culturais revelaram-se de importância, na efetivação deste diferencial competitivo, que apresentou algumas diferenças em relação aos anteriores, tais como ênfase na melhoria contínua das operações, eliminação de desperdícios e de retrabalhos, diminuição do *set up* das máquinas, no intuito de reduzir o tamanho do lote de produção e o conseqüente aumento na variedade de produtos oferecidos aos clientes. Isto vem ao encontro das necessidades

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo das empresas, que deverão ser flexíveis, enxutas e aptas a permanente mutação.

GONÇALVES (2003) complementa o conjunto das observações anteriores, ressaltando que o futuro pertence às empresas que conseguirem explorar o potencial dos seus processos, caracterizando-se como empresas de estruturas enxutas, com poucos níveis hierárquicos, quadro de pessoal ajustado, novas estruturas organizacionais, estruturas dinâmicas e organização por processos.

### **Sistema de Produção Ágil**

O termo *produção ágil*, também conhecido como *manufatura ágil*, surgiu com a publicação do relatório *21<sup>st</sup> Century Manufacturing Strategy*, resultante de encomenda do governo americano ao Iacocca Institute (associação formada desde 1998 entre Lee A. Iacocca e a Lehigh University, dedicada a incrementar a competitividade das organizações americanas) e que objetivava definir como as empresas americanas poderiam voltar a ser competitivas, internacionalmente, máxime frente ao Japão - AZZOLINI JÚNIOR (2004), citando GODINHO FILHO (2004). A manufatura ágil é extremamente adequada a ambientes de mudanças rápidas e com alta incerteza, conforme assevera o relatório GOLDMAN *et al.* (1991), que popularizou o uso do termo Manufatura Ágil. Seus atributos próprios potencializados pelos da manufatura enxuta (produtividade, qualidade, flexibilidade, pontualidade, velocidade, responsividade e adaptabilidade) garantem-lhe *vantagens competitivas permanentes e ganho notável em qualidade*, como no paradigma anterior. Para BUNCE &



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

GOULD (1996), os negócios do século XX terão que superar os desafios de consumidores, buscando produtos de alta qualidade e baixo custo, além de resposta rápida a suas necessidades específicas e em constante transformação.

Segundo GUNASEKARAN (1999), a Manufatura Ágil está relacionada a novas maneiras de se gerenciar a empresa para enfrentar tais desafios. Para SHARIFI & ZHANG (2000) e De VOR *et al.* (1997), a manufatura ágil representa a capacidade de um produtor de bens e serviços em responder proativamente às necessidades de seus clientes e à habilidade em prosperar em face a contínuas mudanças; essas mudanças podem ocorrer em mercados , em tecnologias, em relacionamento de negócios .

Segundo a visão de KIDD (1994), a manufatura ágil pode ser considerada como integração da organização, com pessoas altamente capacitadas e tecnologias avançadas, para obter cooperação e inovação em resposta à necessidade do fornecimento de produtos customizados e de alta qualidade aos clientes. Além disso, é extremamente adequada aos ambientes de mudanças rápidas e com alta incerteza, desenvolvendo-se com base em cinco princípios básicos: mudança contínua, resposta rápida, melhoria da qualidade, responsabilidade social e foco no cliente. Esses princípios são a síntese do que algumas empresas vêm buscando atualmente, só que de forma isolada; somente será bem sucedido um negócio com estrutura para suportar modelos mutáveis de desenho, com

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo  
integração das pessoas, da organização e da tecnologia e desenvolvido  
sob a égide de estratégias competitivas.

### **Sistema de Manufatura Responsiva**

O termo *Manufatura Responsiva* origina-se de KRITCHANCHAI & MACCARTHY (1998), FERNANDES & MACCARTHY (1999) e outros, que esposam o entendimento de que este sistema tem como o principal objetivo “ganhador de pedidos”, não somente o tempo, mas a responsividade, pois procura atender os objetivos ligados ao tempo (rapidez e pontualidade) e a variedade (alta variedade de coisas distintas). Portanto, atingir a Manufatura Responsiva significa ser rápido, pontual e ter alta variedade de produtos, com clientes dispostos a pagar preços mais altos por diferenciais em tempo e variedade, oferecidos pelo competidor baseado no tempo (GODINHO FILHO, 2004). Este sistema surgiu após a publicação de diversos trabalhos relacionados ao estudo do tempo (Stalk, Bower e Hout), citados por AZZOLINI JÚNIOR (2004), que consideram a redução do tempo como parâmetro crucial em termos de administração e estratégia, utilizando a responsividade como diferencial competitivo. Tal atributo, segundo HANDFFIELD (1995), torna a Manufatura Responsiva atraente pois gera menos estoques, maior rapidez no atendimento ao cliente e na inovação, maiores fluxos de caixa, maiores lucros, fornecimento de ampla diversidade de produtos, estruturação do trabalho na totalidade da cadeia, com vistas a eliminação de tempos desnecessários, sincronização da programação da produção e

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo das capacidades na cadeia de suprimentos e estabelecimento de ritmo de inovação no setor industrial.

BLACKBURN (1991) comenta que a manufatura baseada no tempo deve implementar uma série de métodos destinados a reduzir o tempo de resposta aos clientes. Esta nova estratégia de gestão da manufatura, segundo BOOTH (1996), enfatiza a redução do tempo de desenvolvimento do produto e do tempo de produção como fatores vitais para o aumento da competitividade de uma empresa.

Encerrando o presente capítulo, foi transcrita de AZZOLINI JR. a Tab. 2, a seguir, onde são comparados e explicitados os princípios, ferramentas e objetivos dos vários paradigmas discutidos.

O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Capítulo 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

**TABELA 2 – Princípios, Ferramentas e Objetivos das Adequações do Sistema Produtivo.** Fonte: Azzolini Jr. (2004), em adaptação do autor.

Paradigmas	Princípios	Ferramentas	Objetivos
Manufatura em massa	Alta especialização do trabalho. Foco em clientes sensíveis aos baixos preços. Foco na eficiência operacional, com alta produtividade. Padronização do produto (alguma padronização é possível)	Economia de escala. Uso intensivo de máquinas especializadas. Ambientes de produção em massa. Roteiros estritamente fixos e inflexíveis.	Produtividade
Manufatura enxuta	Foco total na qualidade. Fornecimento de ampla diferenciação de produtos, com pouca diversidade. Identificação de cadeia de valor e eliminação de desperdícios. Produção puxada (JIT). Busca da perfeição. Autonomia e qualidade 6Σ. Gerenciamento visual voltado à	Trabalho com ambientes repetitivos. 6Σ. Kanban.	Qualidade
Manufatura responsiva	Escolha do consumo de tempo como parâmetro crucial. Fornecimento de ampla diversidade de produtos. Direcionamento para clientes mais atraentes e sensíveis ao tempo. Estabelecimento do ritmo de inovação do setor industrial. Sistema integrado de trabalho em toda a cadeia e estruturado para a eliminação de tempos desnecessários. Sincronização da programação de produção e das capacidades na Produção. Utilização de sistemas de programação responsivos. Escolha de sistemas de programação com capacidade finita para complementar o	Utilização de medidas de desempenho baseadas no tempo. Existência de uma rede de fornecedores confiável. Tecnologias e sistemas de informação voltados para melhoria da integração interna e melhorias da eficiência no quesito tempo. Ferramentas voltadas à redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos. Sistemas de produção, na maioria das vezes, semi-repetitivos. Sistemas de Administração da Produção responsivos (sistema de alocação de carga por encomenda). Sistema de programação da produção com capacidade finita. Sistema de classificação e metodologia para a escolha de	Responsividade
Manufatura ágil	Cooperação interna e externa para o aumento da competitividade. Estratégia baseada no valor, que enriqueça o cliente. Domínio das mudanças e incerteza, "aumentando" o impacto das pessoas e da informação. Redução dos ciclos de vida dos processos e da empresa.	Empresa virtual e manufatura virtual. Integração da Produção voltada para a formação de parcerias virtuais. Gestão baseada em competências-chaves. Gestão baseada na incerteza e na mudança. Gestão baseada no conhecimento. Tecnologia e sistemas de informação voltados para a integração entre empresas, visando parcerias. Sistemas de Administração da Produção voltados especialmente à Manufatura Ágil.	Agilidade

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

## 3 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

### 3.1 Conceito de Estratégia

Existem inúmeras acepções e farta literatura a respeito da palavra *estratégia*. Ela se aplica aos vários tipos, graus e níveis de conjunturas, sempre vinculada a uma escala hierárquica de ações denominadas sub-estratégias, quer dizer, as maneiras e os níveis pelos quais cada estratégia estabelecida é posta em prática.

O termo, de genealogia castrense (do grego *strathga* ou *strategía*), é definido por HOUAISS (2001) como sendo a “arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condição de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações, tendo-se aplicado inicialmente a assuntos militares e políticos”.

A expressão aflora na atualidade como rótulo à solução de questões e conflitos inerentes à economia, à produção, à política etc, mas quase sempre empregada sem maiores cuidados e utilizada a qualquer título ou pretexto. Entretanto, existe genuína preocupação entre os acadêmicos com seu correto uso, ainda que tão elástica em seu conceito.

SLACK (2002) assevera que “[...] infelizmente, existe pouco consenso sobre o tema (a palavra estratégia) entre profissionais e

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade acadêmicos da área. Alguns autores chegam a considerar que a tentativa de alcançar uma definição única poderia ser enganosa”. Entretanto, mais adiante, define que “estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e pretende fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo”. Avança, ainda, que “a estratégia possui *conteúdo* (decisões específicas, tomadas para alcançar objetivos específicos) e *processo* (procedimento usado dentro de uma empresa para formular sua estratégia)”. SEVEGNANI (2003) afirma que “a estratégia define um conjunto de ações aplicáveis à concretização de um objetivo”, considerando-a, a seguir, como “insumo de ligação, do ambiente, dos recursos e da história com a empresa”. ANDREWS (1996) é didático ao asseverar ser a “estratégia corporativa um *modelo de decisões* [...] que provavelmente definirá o caráter central e a imagem da empresa, a individualidade que ela tem para seus membros e vários públicos e a posição que ocupará em seu setor e mercados [...] imutável ao longo do tempo, como compromisso com a qualidade, ou alta tecnologia, ou certas matérias primas ou boas relações de trabalho”. Entende, em suma, que “a estratégia corporativa é um padrão de propósitos e políticas definidores da empresa e de seu negócio”. Para CAVENAGHI & BRUNSTEIN (2003), a estratégia deve ser entendida como “padrão de decisões”. SKINNER (1992) entende ser a estratégia um conjunto de planos e políticas para os quais uma empresa aponta para adquirir vantagens em relação a seus concorrentes. ANSOFF & MCDONNELL (1993), definem estratégia como um “conjunto de regras de

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade  
tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para HITT *et al.* (2004), estratégia é um “conjunto integrado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”. OHMAE (1982) define estratégia como “o modo pelo qual a corporação se esforça para se diferenciar positivamente de seus competidores, usando, para isso, suas forças corporativas reativas para melhor satisfazer as necessidades dos compradores”.

Observa-se do exposto, a existência de palavras, expressões chaves e pontos comuns às várias conceituações de estratégia: *padrão global de decisões, conjunto de ações, modelos de ações, conjunto de regras, objetivos, vantagens competitivas*. Uma vez filtrados os pontos comuns subjacentes àquelas conceituações, exsurge novo conceito de estratégia, que será utilizado pelo autor na discussão do presente texto: *Estratégia é o conjunto de diretrizes de ação corporativa que visa a possibilitar o alcance de vantagens competitivas para a empresa e os meios e prazos para consegui-lo*.

### 3.2 Desdobramentos do Conceito Adotado

As diretrizes de ação compreendem, no entendimento de VANALLE (1994), os objetivos (o que se pretende alcançar), metas (os tempos necessários para a obtenção de resultados específicos) e políticas (regras que expressam os limites dentro dos quais as atividades devem ocorrer). Segundo a mesma autora, as seqüências

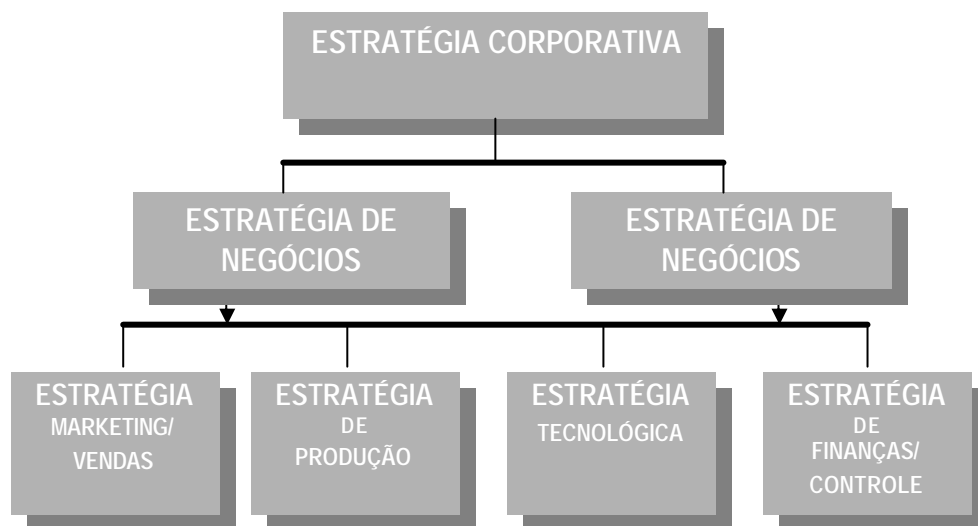
## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

de ações ou programas devem levar ao alcance dos objetivos

principais da organização, dentro dos limites impostos pelas políticas.

Geralmente a estratégia principal se subdivide em sub-estratégias, neste caso abrangendo particularidades da estratégia geral, tornando-a mais explícita: estratégia de produção, estratégia de investimentos, estratégia competitiva, estratégia de negócios etc, subentendendo uma hierarquia entre elas:



**FIGURA 2** – Hierarquia das Estratégias – Fonte: WHEELWRIGHT, 1984, adaptada por VANALLE (1994)

### 3.2.1 Estratégia corporativa

É um processo organizacional de longo prazo situado no mais alto grau hierárquico (Fig.2) e, segundo VANALLE (1994), especifica os diferentes negócios de que a corporação deverá participar, gerenciando-lhe as relações e orientando a aquisição e alocação de recursos nas suas diferentes unidades empresariais (ou unidades de negócios).



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

#### 3.2.2 Estratégias das unidades de negócios

Trata-se de estratégia de 2º grau (Fig.2). Define o modo como a empresa irá competir, suas metas econômicas ou não, e as políticas corporativas adequadas para atingi-las. Segundo ANDREWS (1996), a escolha da estratégia competitiva a ser adotada por uma empresa deve resultar da análise das condições da concorrência e basear-se tanto na atratividade da indústria e nos aspectos que determinam sua rentabilidade, quanto nos fatores que determinam sua posição relativa de competitividade dentro da indústria (linha do produto, processos de fabricação, “merchandising” e práticas de estilos). Note-se a elasticidade do termo *unidade de negócios*, que pode ser uma unidade fabril, uma divisão, uma linha de produtos etc. PORTER<sub>2</sub> (1990) propõe modelo para obtenção de vantagens competitivas de uma empresa sobre suas concorrentes, que sugere três diferentes *estratégias de negócios*: *liderança em custo total*, *diferenciação* e *foco*. Mais adiante será retomada esta discussão (v. fls 52).

#### 3.2.3 Estratégias das unidades de 3º nível

Segundo VANALLE (1994), no 3º nível hierárquico das estratégias, situam-se as estratégias funcionais que dão suporte e viabilidade à vantagem competitiva almejada por determinada unidade de negócios e como estas complementarão as estratégias de outras unidades que lhe são correlatas (v. Fig. 2).

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

#### 3.2.4 Vantagem competitiva

A Fig. 2, “Hierarquia das Estratégias” não posiciona a dimensão “vantagem competitiva”. Entretanto HORTE (1987) o faz parcialmente, contemplando apenas o que chama de “estratégia competitiva” e “prioridades competitivas”, conforme figura abaixo:



**FIGURA 3 – Estratégia Corporativa e Competitiva:** (Fonte: Horte *et al*, 1987)

AZZOLINI JR. (2004) apresenta versátil figura que integra os aspectos anteriormente mencionados, sob o enfoque do Planejamento e Controle da Produção. Esta figura proporciona didática ligação com o esquema de ESCRIVÃO FILHO (1997) apresentado na Fig. 1, além de vincular-se adequadamente a Tab. 1 (v. fls.42 deste trabalho). Favorecerá, mais

O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade  
 adiante, o entendimento do Cooperativismo como ferramenta de negócios.

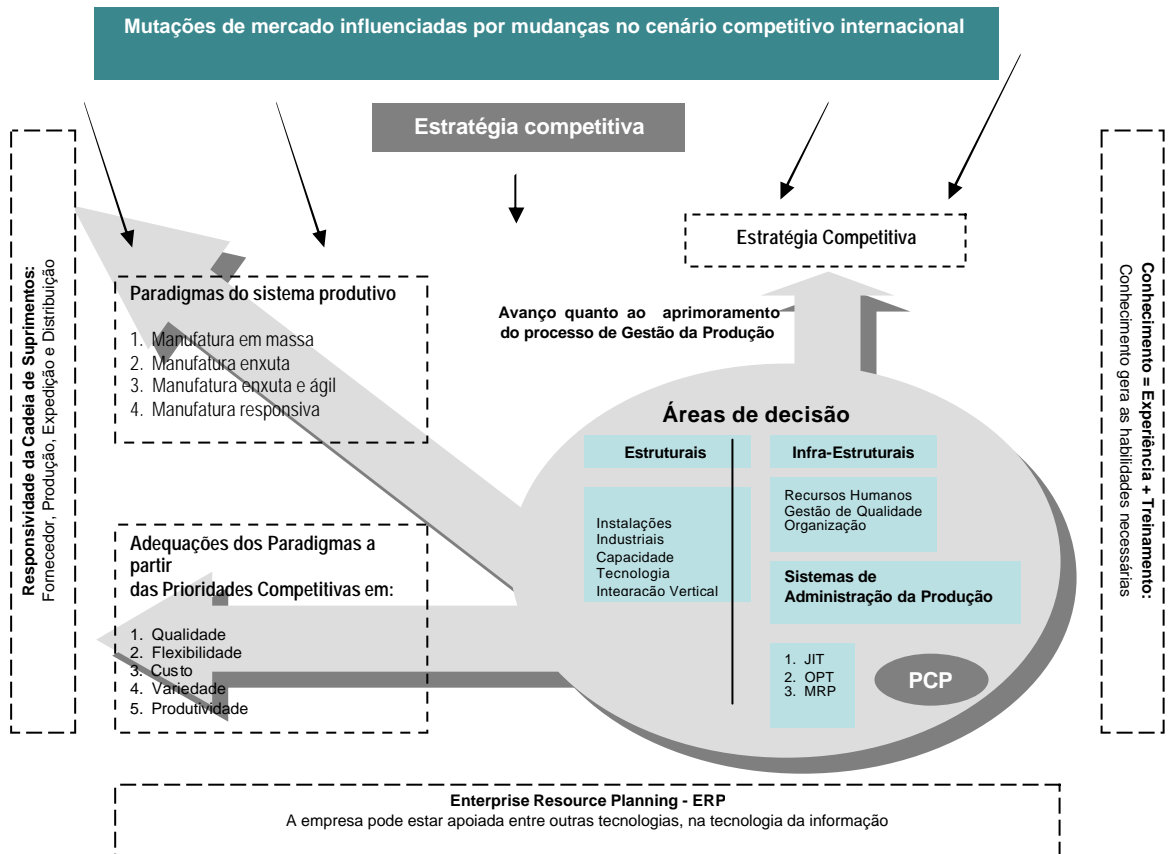


FIGURA 4 – Escopo dos ambientes relacionados às mudanças do Sistema de Administração da Produção – Fonte: Azzolini Jr. (2004)

PORTER<sub>4</sub> (2000), inicia o exame prévio da questão da estratégia, com duas afirmações, sobre o ponto de partida para a concepção de uma boa estratégia: a) buscar-se um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo; b) analisar-se em que ramo do setor a companhia opera e, então, procurar determinar qual a posição da empresa nele. Justifica: a falha fundamental da administração moderna está na preocupação quase exclusiva com a melhoria operacional, *deixando a estratégia de lado*. [ ... ]  
 “A eficiência operacional significa chegar em primeiro lugar. A estratégia,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade  
por sua vez, é que decide de qual competição a companhia vai participar”.

A seguir, define: “*a estratégia é uma forma de fixar limites*”. [ ... ]  
“*Estratégia é sinônimo de escolha*”. (g.n.). Porter define também o que não é estratégia: a) reestruturação; b) fusões; c) consolidação de um setor; d) alianças; d) Internet.

A seguir, define a empresa como uma *coleção de atividades*, onde a *unidade fundamental da vantagem competitiva é a atividade*. Assim, independentemente de ser o seu preço superior e seus custos mais baixos, a forma de chegar a um e a outro passa pelo monitoramento de suas atividades”, asseverando que “em vez de pensar na tradicional soma dos custos de toda a organização, vê-se o custo com base em cada uma das atividades”. Esse raciocínio leva a que “para analisar em profundidade a relação entre preço e custo, deve-se recorrer a uma ferramenta básica denominada *cadeia de valor* (g.n.), que cobre a equação em seus diferentes aspectos. É um conceito que reflete o que a empresa está fazendo, qualquer que seja o setor de atividade em que se encontre”. [ ... ] “É preciso manter uma posição estratégica clara, porque é daí que vem a vantagem competitiva”.

A figura a seguir representa a cadeia de valor de uma empresa, com base na seguinte afirmação: “as companhias de sucesso fazem proliferar as vantagens ao longo da cadeia de valor”.

O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade



FIGURA 5 - Além das competências essenciais – Fonte: Porter<sup>4</sup>

O exame comparativo das acepções de Wheelwright / Vanalle, Orthe, Azzolini Jr. e Porter permite entrever que suas abordagens são sucessivamente abrangentes, guardando entre si algum grau de complementariedade, conforme figura a seguir:

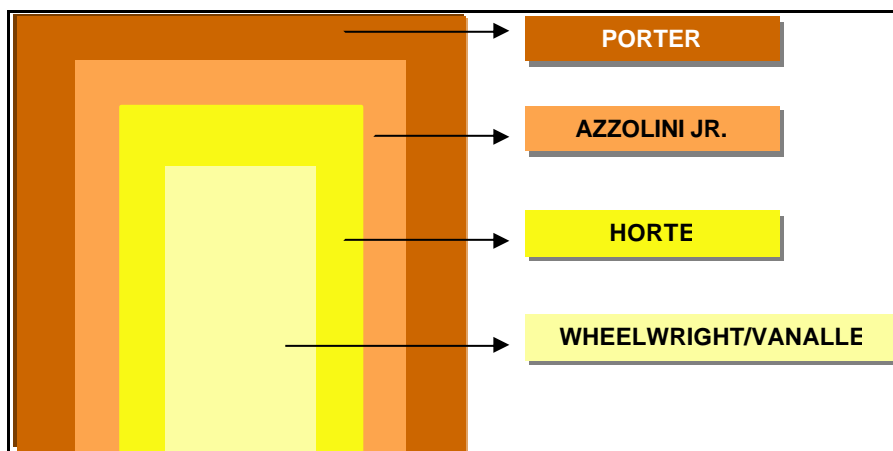


FIGURA 6 – Graus de abrangência de abordagens selecionadas – Fonte: o autor

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

Nota: A abordagem de Porter consta no sub-item 3.2.5

Barney, citado por ENRIGHT (1994) afirma que os recursos de uma empresa levam-na a uma vantagem competitiva sustentável, se seus recursos forem valiosos, raros, imitados de modo imperfeito e não passíveis de substituição (talvez a condição mais interessante). Por extensão, pode-se asseverar que o conceito de *vantagem competitiva* está estruturalmente ligado ao conceito de *competência essencial* (*core competence*). Ao estudá-lo, alguns autores entendem as competências como fonte de vantagens competitivas. HAMEL G. & PRAHLAD C.K. (1995), por exemplo, asseveram que *competência essencial* é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado diferencial aos clientes. HITT *et al.*(2004) entendem que competências essenciais são recursos e capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus concorrentes, diferenciam-na, refletem sua personalidade empresarial e adicionam valor ímpar a seus bens e serviços, por longo período. Para permitir às empresas a identificação e desenvolvimento de competências essenciais, estes autores propõem o quadro a seguir, a partir do que denominam *capacidades*:

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

Capacidades <b>valiosas</b>	Geram valor para a empresa, porque exploram oportunidades ou neutralizam ameaças em seu ambiente externo.
Capacidades <b>raras</b>	Nenhum outro ou poucos concorrentes atuais ou potenciais as possuem.
Capacidades <b>de imitação difícil</b>	Outras empresas não conseguem desenvolver com facilidade ou o fazem dispendiosamente.
Capacidades <b>insubstituíveis</b>	Não possuem equivalentes estratégicos

**QUADRO 1- Critérios para Identificação de Capacidades Essenciais**– Fonte HITT *et al* (2003)

Já as competências são classificadas em quatro grupos:

Competências <b>diferenciais</b>	São consideradas estratégicas: identificam a missão empresarial e estabelecem a vantagem competitiva da empresa.
Competências <b>essenciais</b>	São identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso da empresa e devam ser percebidas pelos clientes.
Competências <b>básicas</b>	Mantém o funcionamento da organização, são percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de
Competências <b>terceirizáveis</b>	Não ligadas à atividade-fim da organização; podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

**QUADRO 2 – Classificação de Competências Essenciais** – Fonte: GRAMIGNA (2002)

As capacidades competitivas das empresas têm como fulcro suas capacidades e competências tais como aqui descritas, incorporando-as em sua essência. Por outro lado, ao agregar-se ao conceito de vantagem competitiva o conceito de estratégia como anteriormente abordado,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

chega-se a um novo conceito denominado estratégia competitiva, aqui definida como a *energia geratriz de um ganho notável em qualidade, que distingue uma corporação entre suas concorrentes*. Esse entendimento é consistente com a visão de PORTER<sub>1</sub> (1985), ao postular que “a competição está no âmago do sucesso ou do fracasso das firmas”, completando: “uma estratégia *competitiva* objetiva estabelecer posição lucrativa e sustentável frente às forças que determinam a competição da indústria”. Procedendo-se à filtragem dos textos anteriormente avocados, e para os propósitos do presente trabalho, conceitua-se que: *vantagem competitiva é o excedente de valor que uma empresa ou um segmento de mercado são capazes de criar para si mesmos, distinguindo-os de seus competidores na disputa pelo mercado*. Ao conjunto de meios utilizados para se o conseguir denomina-se *estratégia competitiva*.

#### 3.2.5 estratégia competitiva

Conforme PORTER (1985), citado por SEVEGNANI (2003), “a estratégia competitiva, é constituída da busca de posição competitiva favorável na indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. [...] “ ... em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, quer produza serviços ou produtos, *as regras da competição estão incorporadas em cinco forças competitivas, que determinam a intensidade da concorrência*”, que são “*a entrada de novos concorrentes*”, “*o poder do comprador*”, “*o poder do fornecedor*”, “*a ameaça de substitutos*” e “*os graus de rivalidade*”. Ainda conforme PORTER<sub>2</sub> (1990), “acopladas a



O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

estas forças, existem três sub estratégias genéricas de abordagens potencialmente bem sucedidas em uma indústria, para sobrepujar outras empresas: estratégia de *liderança em custos totais*; estratégia de *diferenciação*; estratégia de *foco*”.



FIGURA 7: As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Lucratividade da Indústria – Fonte: Porter (1985)

[ ... ] A estratégia de *liderança em custos totais*: I - conduz a empresa a retornos acima da média em sua indústria, a despeito da presença de forças competitivas e dá a ela defesa contra seus competidores; II – defende a empresa contra compradores poderosos, porque estes poderão exercer sua força para diminuir preços só até o nível do mais eficiente competidor posicionado na seqüência respectiva; III - oferece defesa

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade  
contra fornecedores poderosos, ao prover à firma maior flexibilidade para ajustar-se aos aumentos de custos dos insumos; IV – propicia o surgimento de substanciais barreiras de entrada, em termos de economia de escala ou de vantagens conexas; V - coloca a empresa em posição favorável, frente a produtos ou serviços substitutos oferecidos por outros competidores. Em suma, se a empresa mantiver a estratégia de baixos custos, terá defesa contra as cinco forças competitivas.

Tal posicionamento freqüentemente demanda alto compartilhamento de mercado, acesso favorável a matérias primas, ou desenhos de produtos de fácil fabricação, mantendo extensa linha de produtos relacionados entre si para compartilhamento de custos e aumento de volume. A implementação de estratégias de baixo custo pode demandar altos investimentos em equipamentos de ponta e apreçamento agressivo para obtenção de partilhamento de mercados, o que pode, em compensação, permitir economias na aquisição de insumos e de matérias primas. “Consolidada esta posição, altas margens poderão ser reinvestidas em novos equipamentos e modernas facilidades, para a manutenção de lideranças de custos”.

“[ ... ] A estratégia de *diferenciação* dos produtos ou serviços oferecidos cria uma percepção única, que se reflete na totalidade da indústria, podendo apresentar-se sob diferentes abordagens e dimensões, como desenho ou imagem da marca. Quando obtida, é uma estratégia viável para atingir retornos acima da média, posto que cria posição

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade defensável para ajustar-se às cinco forças competitivas, embora de forma diversa da liderança de custos totais. Além disso, a *diferenciação*: I - imuniza contra a rivalidade competitiva por causa da lealdade dos compradores à marca, resultando em menor sensibilidade ao preço; II - aumenta as margens, o que evita a necessidade recorrer a políticas de baixos custos; III – propicia barreiras de entrada, face à lealdade resultante dos compradores e à necessidade de os concorrentes superarem sua exclusividade; IV - leva a margens mais altas para administrar o poder dos fornecedores, além de minorar o poder dos compradores; V - protege contra a influência de produtos e serviços substitutos, se os houver.”

“[ ... ] A estratégia de *foco* é dirigida a um grupo particular de compradores, a um segmento de uma linha de produtos ou a um mercado geográfico; qualquer política que se lhe trace, contém-se nesse âmbito. O *foco* apresenta-se sob várias formas: a estratégia repousa na premissa de que a empresa é, portanto, capaz de servir a seu estreito alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os competidores, que o façam com maior abrangência. Como resultado, a empresa alcança, ou a diferenciação, por melhor atingir um alvo em particular, ou atinge menores custos, servindo a este alvo, ou a ambos. Muito embora a estratégia do *foco* não objetive baixo custo ou diferenciação, desde a perspectiva de marketing como um todo, ela atinge uma ou ambas as posições, face a seu estreito alvo mercadológico. A estratégia de *foco* pode também ser usada para selecionar alvos menos vulneráveis a

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade  
produtos ou serviços substitutos ou localizar-se onde os competidores são  
mais fracos.”

[ ... ] As três estratégias “envolvem diferentes tipos de riscos, devendo-se torná-los explícitos a fim de aprimorar os critérios de escolha entre elas.” Tais riscos, assim se relacionam:

Riscos que envolvem a estratégia de *liderança total em custos*:

- mudanças tecnológicas que anulem investimentos ou aprendizados anteriores;
- aprendizado sobre baixos custos adquiridos pelos entrantes, através da imitação ou através de suas habilidades para investir em facilidades de ponta;
- inabilidade em perceber produtos demandados ou mudanças de mercado, devido à atenção dedicada aos custos;
- inflação em custos que estreitem a habilidade das empresas em manter suficiente diferencial de preço para contrapor-se aos concorrentes, em termos de imagens de marca ou outras abordagens de diferenciação.

Riscos que envolvem a estratégia de *diferenciação*:

- o custo diferencial entre os baixos custos dos concorrentes e as empresas diferenciadas, torna-se muito grande para que a diferenciação se mantenha sobre a lealdade à marca. Os

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade  
compradores, portanto, trocam por grandes economias de custo  
algumas das características, serviços ou imagem mantidos pelas  
empresas diferenciadas;

- a necessidade dos compradores pelo fator diferencial decai; isto pode acontecer, quando os compradores tornam-se mais sofisticados.
- a imitação estreita a diferenciação percebida, ocorrência comum quando as empresas amadurecem.

Riscos que envolvem a estratégia de *foco*:

- o diferencial de custos entre competidores de características produtivas amplas e a empresa que se mantém focada, alarga-se para eliminar as vantagens de custos obtidas em objetivos mais estreitos ou para compensar a diferenciação atingida pelo foco;
- as diferenças de produtos ou serviços desejados, entre o alvo estratégico e o mercado como um todo, estreitam-se;
- os concorrentes encontram sub-mercados interiormente ao alvo estratégico e o foco se desfaz.

Segundo SEVEGNANI (2003), a elaboração da estratégia competitiva deve considerar quatro pontos limitadores da capacidade realizadora da empresa: I - *pontos fortes e fracos da empresa*: perfil de seus ativos; situação entre os concorrentes, comparativamente a recursos

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade tecnológicos, financeiros, localização etc; II - *valores pessoais dos principais implementadores da estratégia*: motivações, necessidades, crenças e valores éticos; III - *ameaças e oportunidades da indústria*: meio competitivo, quanto a riscos e oportunidades potenciais; IV - *perspectivas mais abrangentes do meio social*: impacto de políticas governamentais, conflitos ou convergências de interesses sociais etc.

Ainda, segundo o mesmo autor, as vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico moderno. As demais técnicas de apoio à decisão embora dignas de respeito, devem ser relegadas a segundo plano. É extremamente importante entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso.

Zaccarelli, *apud* SEVEGNANI (2003), afirma existirem cinco tipos de vantagens competitivas:

- o vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes/consumidores: a preferência dos clientes deve manifestar-se nas condições do mercado; este tipo de vantagem competitiva tem como maior efeito o crescimento das vendas mensais.
- o vantagem competitiva de custos internos baixos e preços de venda normais: os custos baixos são aparentemente bons para os acionistas, mas não necessariamente para a competitividade da empresa; a vantagem competitiva de custo interno baixo vale,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 3 – Estratégia e competitividade

certamente, muito mais pelo que ela torna possível do que pela sua economia direta propriamente dita;

- vantagem competitiva de custos externos baixos e preços de venda normais: os custos externos referem-se a preços pagos a outras empresas para aquisição de matérias primas, frete para recebimento ou entrega de mercadorias a distribuidores e armazenagem de matérias primas e de produtos acabados; os custos externos tem-se tornado cada vez maiores e mais importantes em relação aos custos internos; entretanto, por se tratar de tendência relativamente recente, ainda não se conhecem ao certo todas as implicações do fenômeno;
- vantagem competitiva por diferenciação no negócio: verifica-se, quando uma empresa obtém vantagens sobre os concorrentes ao mudar a forma de negociar com fornecedores e/ou distribuidores, sem alterar o produto; a empresa que tomar a iniciativa de mudar e conseguir viabilizar a mudança, estará sendo moderna por definição;
- as outras vão ter de mudar para permanecerem no mercado, isto é, mudar para ficar no mesmo lugar.
- vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa: decorre de pessoas com grande capacidade de enxergar a situação futura do mercado; elas devem ser capazes de localizar e selecionar as melhores oportunidades antes dos outros, participar da implementação de suas idéias, transformando-as em ações e

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

Capítulo 3 – Estratégia e competitividade  
resultados e identificar o momento certo para desistir de uma oportunidade e procurar outra; como as pessoas talentosas levam consigo a vantagem competitiva quando saem da empresa, é preciso haver esquemas sofisticados para retê-las.

### **3.3 Aplicabilidade dos Conceitos Examinados**

#### **3.3.1 Ao cooperativismo**

Como comentado no Capítulo 1, o Cooperativismo assume foros de opção econômica à economia mercantil, sofrendo as mesmas injunções concorrenciais e de mercado que esta. Assim sendo, é razoável admitir que o conteúdo do elenco de asserções válido para as empresas mercantis possa, em grande parte, ser transferido para as empresas cooperativas, o que de fato será estudado no Capítulo 4. No entanto, observe-se que, no que diz respeito à utilização do sistema cooperativo como instrumento de inclusão social, o Cooperativismo atua mais eficientemente do que o sistema mercantilista.

#### **3.3.2 ao estudo de caso**

No transcorrer do Capítulo 5 serão anotados os pontos passíveis de enquadramento nos conceitos exarados neste Capítulo.



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

## 4 COOPERATIVISMO

### 4.1 Primórdios e conceito

Cooperativismo é um sistema de cunho internacional, cuja filosofia é a de, teoricamente, constituir-se em uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, materializada por empreendimentos econômicos autônomos de propriedade coletiva que satisfaçam às necessidades comuns dos membros de sociedades denominadas cooperativas, remunerando-os adequadamente por suas atividades. Segundo texto colhido no site [www.portaldocooperativismo.org.br](http://www.portaldocooperativismo.org.br) (2006), o cooperativismo teve início no bairro de Rochdale (Manchester, Inglaterra -1844), quando 28 tecelões moradores daquele local, buscavam alternativa econômica para atuarem em um mercado dominado por senhorios gananciosos, que os submetiam a remuneração aviltante, imposição de degradante jornada diária de trabalho de mulheres e crianças de até 16 horas por dia, além do crescente desemprego provocado pela revolução industrial. Constituiu-se, pois, numa pequena cooperativa de consumo, com apenas quatro produtos: farinha, manteiga, velas e aveia. Localizou-se no então chamado "Beco do Sapo" (*Toad Lane*), com a contribuição de uma libra por associado. Isto alteraria os padrões econômicos de então, originando o movimento cooperativista. Em seguida, a associação apoiou a construção ou a compra de casas para seus associados e montou



**FIGURA 8- Armazém de Toad Lane** – Fonte: Site OCB

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados. Os comerciantes locais escarneceram do grupo. Entretanto, no primeiro ano de seu funcionamento, o capital da sociedade aumentou para 180 libras e cerca de dez anos mais tarde o "Armazém de Rochdale" contava 1.400 cooperados. O exemplo alastrou-se rapidamente para outros grupos, evoluindo e conquistando espaço próprio, criando nova forma de pensar no homem, no trabalho e no desenvolvimento social. O cooperativismo foi aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas sócio-econômicos, por seu viés igualitário e social. Segundo a mesma fonte, “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. Além disso, “as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.”

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 4 – Cooperativismo



FIGURA 9– Os pioneiros de Rochdale

BIALOSKORSKI (1998) comenta que “o empreendimento cooperativo difere da empresa de capital, por ter relação diferente entre os fatores de produção, capital e trabalho. O voto em uma cooperativa é proporcional ao trabalho - a

cada homem um único voto – e a distribuição do resultado é proporcional a atividade ou trabalho de cada sócio”.

**TABELA 3 – Sociedades Cooperativas vs Sociedades Mercantis** – Fonte: Bortoluci, M.A. (2002)

Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantis
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é, a um tempo, proprietário e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a u'a massa de consumidores
Cada pessoa conta um voto na assembléia	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia
O controle é democrático	O controle é financeiro
E' uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	E' uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As quotas não podem ser transferidas a terceiros	As quotas podem ser transferidas a terceiros
Afasta o intermediário	São, muitas vezes, o próprio intermediário
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Os dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à entrada de novos sócios	Limitada, por vezes, a quantidade determinada de acionistas
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida	Contrata o trabalhador apenas como força de trabalho
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico - financeiro

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

#### 4.2 Panorama do Cooperativismo em Outros Países

Segundo SINGER (1999), na mesma época em que surgiram os pioneiros de Rochdale, Robert Owen, conhecido como um dos pais do socialismo, propugnava por que as indústrias, apesar de benéficas quanto ao preço dos produtos, deveriam ficar sob o domínio dos trabalhadores e os resultados do trabalho comum deveriam ser partilhados de forma equânime. Propôs, também, a formação de aldeias cooperativas ao redor das fábricas (meios de produção possuídos e geridos coletivamente), tendo criado várias aldeias com este caráter, uma nos Estados Unidos e as demais na Inglaterra. Neste país, nos anos 30, o chamado “owenismo” converteu-se em movimento de massas inspirador do, na época, recém lançado movimento das “trade-unions” (movimentos sindicais), tendo Owen sugerido, na qualidade de líder do movimento, a formação de cooperativas de produção, com vistas a apropriar-se dos mercados capitalistas. Tal sugestão prosperou entre os trabalhadores, resultando na formação de centenas de cooperativas. Entretanto, em sua grande maioria, foram elas levadas ao declínio ou passaram à clandestinidade, em face de poderosa contra-ofensiva desencadeada pelos proprietários dos meios de produção. Ainda, segundo o mesmo autor, o Cooperativismo surgiu em outros países, notadamente na França, na mesma época, sempre ligado às lutas operárias. Na Alemanha foram desenvolvidas cooperativas de

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

crédito rurais e urbanas, seguindo modelos diferentes, mas aplicando os mesmos princípios.

#### **4.3 O desenvolvimento do Cooperativismo**

Conforme relato de SINGER (1999), os últimos 200 anos assistiram ao nascimento de cooperativas em quase todos os países: de consumo, de saúde, escolas cooperativas, cooperativas de crédito, de seguros, habitacionais, de comercialização, agrícolas (criam indústrias de processamento de produtos agropecuários, agregando-lhes valor), de produção (nas modalidades cooperativas de trabalhadores: empresas de produção coletiva agropecuária, industrial ou de serviços, manutenção de redes de energia elétrica e de telefonia, de manutenção e limpeza de edifícios, hospitais etc, e de fornecimento de mão de obra para colheitas, para a confecção de vestuário, calçados, os faccionistas etc).

Segundo o mesmo autor, o crescimento do cooperativismo é uma reação dos trabalhadores contra a massificação do desemprego e o alargamento das fronteiras da exclusão social, decorrentes da ampliação das conquistas tecnológicas ou das depressões econômicas.

Ao final do século XIX deu-se notável incremento do cooperativismo, em função do desemprego que grassava na Europa Ocidental e na América do Norte. Finda a 2ª Conflagração Mundial, com a execução do plano Marshall, os países passaram a viver situação de pleno emprego,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

que se prolongou por cerca de 30 anos, durante os quais o movimento cooperativista arrefeceu. Em meados dos anos 70, o advento da 3ª revolução industrial (micro-eletrônica) deu origem a crescentes crises e recessões, com o decréscimo dos níveis de emprego e a diminuição da industrialização, provocada pela globalização financeira. Tais acontecimentos atingiram, gravemente, a Europa, a América Latina e, mais recentemente, o Brasil, provocando novo surto de crescimento no Cooperativismo.

Recolhe-se do site [www.portaldocooperativismo.org.br](http://www.portaldocooperativismo.org.br) (2006), que a valorização da união entre as cooperativas existe desde o seu surgimento e hoje elas estão organizadas internacionalmente. A entidade que coordena esse movimento nos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, criada em 1895. Segundo NICÁCIO (1997), foi apenas no congresso de Basileia, em 1921, que os sete princípios de Rochdale foram tomados como critérios para a filiação àquela sociedade. Tais princípios passaram por revisões em Viena, em 1930 e 1966. A versão final estabeleceu-se em 1988, no congresso da ACI em Manchester. A ACI está atualmente sediada em Genebra, Suíça, Essa associação não governamental e independente reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações. Objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do Cooperativismo. Em 1946, o movimento cooperativista representado pela ACI, foi uma das primeiras organizações não governamentais a ter uma cadeira no Conselho da Organização das Nações Unidas, ONU. No âmbito do continente americano essa

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

articulação é feita pela Organização das Cooperativas da América – OCA, fundada em 1963. Hoje essa entidade tem sua sede na cidade de Bogotá, Colômbia, e integra as representações de vinte países, incluindo o Brasil.

#### **4.4 Panorama do Cooperativismo no Brasil**

Conforme texto de GOMES (2005), os mais remotos traços históricos de coletivismo agrário, porém ainda não organizado cooperativamente, surgiu em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, conforme informam MENDES JR., RONCARI, e MARANHÃO (1995) na província de Guayrá, de Loreto e de Santo Inácio, às margens do rio Paranapanema – Paraná. Foi dado início à construção de um modelo de sociedade solidária em bases integrais, que valorizava o bem-estar do indivíduo e da família e detrimento do interesse econômico de produção, no dizer de GOMES (2005), perdurando por mais de 150 anos. A ação dos jesuítas baseou-se na persuasão, impregnada pelo princípio do auxílio mútuo (mutirão), encontrando entre indígenas brasileiros e em grande parte de povos primitivos, remontando aos primórdios da civilização. Conforme SILVA (1992), em 1847, situa-se o início do movimento no Brasil, quando, Jean Maurice Faivre, médico francês adepto das idéias reformadoras de Charles Fourier, socialista utópico, filósofo e reformador social também francês (1772/1839), fundou, com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Essa organização, em que pese sua breve existência, fixou-se na memória coletiva, como elemento formador

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

do incipiente cooperativismo brasileiro. Segundo exposição de GOMES (2005), foi só no final do século XIX “que surgiu no Brasil o Cooperativismo propriamente dito, [ ... ] localizando-se na zona rural do país”. [ ... ] “Diferentemente do europeu, o movimento cooperativista brasileiro teve sua origem, basicamente no Nordeste, adotado como política de controle social desenvolvida pelo Estado e, por isso com um exercício fortemente caracterizado pela intervenção estatal. Ou seja, inicialmente, não se apresentou como busca de alternativa econômica e social para solucionar problemas de sobrevivência dos trabalhadores ou como instrumento de mudança social da população, muito menos de superação do modo de produção e de transformação da economia brasileira”. Entretanto desenvolveu-se ao longo do tempo, fortalecendo-se no cenário econômico e político do país, vindo a constituir-se em política nacional de Cooperativismo.

A representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, constituída no dia 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. A OCB institucionalizou-se legalmente, com a edição da lei federal 5.764/71, ao dispor, em seu Art. 105º, que a representação do sistema cooperativista nacional caberia à OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do governo e estruturada nos termos da citada lei, sem finalidade lucrativa.



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

#### 4.4.1 Suporte institucional

No Brasil, o cooperativismo dispõe de importante fulcro institucional, como demonstração de sua importância e reconhecimento, frente ao sistema econômico do país. A fonte legislativa primordial do cooperativismo está inserida na Constituição Federal, em três locais:

- *Título II, Capítulo I, XVIII* - “A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”;
- *Título VI, Capítulo I, Seção I, Artigo 146, III, item c: “Art. 146. Cabe à lei complementar: [ ... ] - dispor sobre conflitos de competência, em matéria tributária, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;*  
  
*[ ... ] III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre [ ... ]*  
  
c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas.
- *Título VII, Capítulo I, Art. 174, § 2º: “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”.*

Entretanto, o principal diploma legislativo ordenatório desta atividade econômica é ainda a lei federal 5.764 de 16/12/1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades Cooperativas e dá outras providências. Foi promulgada,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

portanto, anteriormente à Constituição de 1988, sendo por ela revista, mas ainda não regulamentada. Esta lei define o cooperativismo como sendo uma “atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. Outrossim, identifica as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”, distinguindo-se das demais sociedades, nos termos comparativos do Quadro IV (fls. 65). Define ainda, em seu art. 6º a estrutura do sistema cooperativo nacional, da seguinte forma: “*singulares*, as (cooperativas) constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objetivo as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos; II - *cooperativas centrais ou federações de cooperativas*, as constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais; III - *confederações de cooperativas*, as constituídas, pelo menos, de três federações de cooperativas, ou cooperativas centrais”.

Complementarmente à legislação ora examinada, foi promulgada em 23/10/84 a lei federal 7.231, que versa sobre aspectos cooperativistas, no âmbito do Ministério da Agricultura. Em seu art. 1º, são transferidas para o âmbito daquele ministério, competências anteriormente atribuídas ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA – relativamente às atividades de *cooperativismo*, associativismo rural e eletrificação rural e (art. 2º), à sua fiscalização e seu controle; em seu

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

art.4º o referido diploma transfere o Conselho Nacional de Cooperativismo, com autonomias administrativa e financeira, composto de funcionários da Pasta e da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, para aquela Pasta, sob a presidência do ministro da Agricultura.

Em 30/10/84 foi editado o Decreto 90.393, criando naquele ministério a Secretaria Nacional de Cooperativismo - SENACCOOP – que tem entre outras a atribuição de “fomentar, prestar assistência técnica, coordenar e fiscalizar as atividades relativas à expansão do sistema cooperativista e do associativismo rural, de conformidade com as diretrizes do Conselho Nacional de Cooperativismo – CNC”, sob a presidência do titular da Pasta.

Por meio da Medida Provisória nº 1.715, de 03/09/98 (atual MP nº 2.168-40, de 24/08/01), foi instituído o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, que contemplou, entre outras medidas, a abertura de linha especial de crédito destinada às cooperativas com projetos aprovados pelo Comitê Executivo do programa, consideradas viáveis pelas instituições financeiras. A finalidade principal do RECOOP é reestruturar e capitalizar as cooperativas de produção agropecuária, objetivando o seu desenvolvimento auto-sustentado, geração e melhoria da produção, do emprego e da renda. Essa medida provisória, cuja transformação em lei ainda tramita no Senado Federal, criou, também, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, integrando-o ao sistema “S” (SENAI, SESI, SENAC, SESC,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

SENAT e SENAR) impondo às Cooperativas a cobrança de contribuição semelhante às cobradas por aqueles Serviços, a outros setores da economia, dando outras providências.

Intermediariamente, segundo GOMES (2005), a resolução 1.914 /92 do Conselho Monetário Nacional regulamentou as cooperativas singulares de crédito; a resolução 2.193 do Banco Central do Brasil – BACEN. Permitiu a criação e o funcionamento de bancos cooperativos com a participação acionária de cooperativas de crédito. Foi também expedida pelo BACEN a Carta – Patente 95.0053.5039 / 1996, que autorizou o funcionamento do Banco Cooperativo SICREDI S/A, primeiro banco cooperativo estadual, sediado em Porto Alegre, RS.

No âmbito do Estado de São Paulo, foi dado importante passo rumo à institucionalização de políticas públicas voltadas ao cooperativismo, com a promulgação da lei 12.226 de 11/01/2006, que institui a “Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo”. Esse diploma estabelece diretrizes para estímulo ao cooperativismo nas escolas públicas, garante a presença de um representante das cooperativas na Junta Comercial, permite a participação de cooperativas legalmente constituídas em licitações promovidas pelo poder público do Estado, possibilita ao governo estadual ceder prédios em comodato para cooperativas, estimula convênios operacionais entre o funcionalismo e cooperativas de crédito e reforça a necessidade de registro na Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo, OCESP, conforme previsto na lei federal 5.764/71.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 4 – Cooperativismo

#### 4.4.2 Ramos do Cooperativismo

#### Os ramos do Cooperativismo são os seguintes:

TABELA 4 – Ramos do Cooperativismo - Fonte: Bortoluci (2002) - adaptação

RAMOS de COOPERATIVA	FINALIDADE
<b>Agro-pecuária</b>	Abrange quaisquer atividades agrícolas e/ou pecuárias.
<b>Consumo</b>	<i>Fechadas</i> : funcionam no âmbito da empresa, gozando de subsídios, apoio financeiro e prerrogativas especiais. <i>Abertas</i> : servem ao grande público.
<b>Crédito</b>	Constituídas com base na solidariedade financeira, destinadas à promoção de poupança, financiamento de bens de consumo e empreendimentos de seus associados.
<b>Educacionais</b>	Organizadas por professores, alunos de escolas agrícolas, cooperativas de pais e cooperativas de atividades fins.
<b>Infra- estrutura</b>	<i>Energia, telecomunicações e serviços</i> , formadas, para atender, direta e prioritariamente, a seus associados.
<b>Especiais</b>	Constituídas para atendimento a pessoas relativamente incapazes, ou tuteladas, impossibilitadas de exercer auto-gestão.
<b>Habitacionais</b>	Formadas com o objetivo principal de construir, manter e administrar conjuntos habitacionais para seus associados
<b>Produção</b>	Dedicadas à produção de bens e produtos em que os associados participam diretamente de todo o processo produtivo, comercial e administrativo.
<b>Saúde</b>	Cooperativas de trabalho formadas por profissionais de saúde e seus usuários.
<b>Trabalho</b>	Formadas por quaisquer trabalhadores, destinadas a colocar as habilitações de seus associados à disposição do mercado de trabalho, por intermédio de contratos de prestação de serviços.
<b>Turismo e lazer</b>	Formadas por profissionais ligadas às áreas de turismo e lazer.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 4 – Cooperativismo

#### 4.4.3 Cursos de Cooperativismo

Existem, no Brasil, cursos de cooperativismo nas mais variadas modalidades, conforme demonstrado abaixo:

**TABELA 5 – Cursos de Cooperativismo** – Fonte: site da OCESP

CURSOS	PRIVADOS	ESTADUAIS	FEDERAIS
graduação	3	1	3
superiores	1		
especialização			1
pós-graduação	13		2
mestrado	1		
doutorado		1	
MBA	2	1	

Como se observa, a institucionalização do cooperativismo já chegou às universidades. No anexo I evidenciam-se as unidades da federação onde se situam os estabelecimentos de ensino que ministram os diversos cursos anteriormente tabulados, verificando-se que os estados onde se localizam as maiores quantidades de cursos são Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Não é por acaso, que os estados onde o cooperativismo apresenta mais estudiosos, em nível acadêmico, são aqueles em que mais se pratica o cooperativismo de forma mais intensa e legítima.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

#### 4.4.4 Governança da empresa **cooperativa**

Oficialmente, essa governança é estatuída pela lei 5764/71, artigos 38, 47 e 56, com as variantes permitidas mesma lei, aplicadas individualmente pelas cooperativas.

São quatro os órgãos dirigentes das cooperativas:

- Assembléia Geral;
- Conselho de Administração;
- Conselho Fiscal;
- Diretoria (alternativa ao Conselho Fiscal ou dele destacada).

A *Assembléia Geral* dos associados é o órgão supremo da sociedade, com poderes para decidir os negócios relativos a seu objeto e resolver convenientemente sobre o desenvolvimento e defesa desta. Suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. O *Conselho de Administração* (ou Diretoria), compostos exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração. Note-se que o estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração. Os órgãos de administração podem, ainda, contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários. O *Conselho Fiscal* tem por missão fiscalizar, assídua e minuciosamente, a sociedade, sendo constituído de 3 membros efetivos e 3 suplentes, todos associados, eleitos anualmente pela Assembléia Geral,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

O mesmo diploma de regência define o Ato Cooperativo, entendido como o praticado entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para consecução dos objetivos sociais. Este ato não implica em operação de mercado, contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

#### 4.4.5 Deficiências institucionais

Conforme BORTOLUCI (2002), o cooperativismo encontra-se em importante momento de definição, enquanto política pública, em decorrência do vácuo jurídico que se impôs após a constituição de 1988. Assim, após ter obtido a autogestão, o cooperativismo ainda não conta com meios eficazes de proceder a seu próprio autocontrole, como demonstrado pela ausência de acompanhamento, tanto da gestão como da constituição de empreendimentos cooperativistas. Na presente data a questão, em nível legislativo, ainda se encontra em debate no Senado Federal. Até o encerramento deste trabalho, permanecia esta situação.

Conforme apontam ZYLBERSZTAJN *et al* (1999), "o problema que existe no Brasil é o de múltipla representação, causada pelas especificidades que regem cada um dos segmentos do cooperativismo no país". Ao mesmo tempo em que a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB tem a prerrogativa legal de ser o legítimado organismo



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

representativo do cooperativismo nacional, também alguns segmentos se organizam em federações, de modo a fortalecer seu papel organizacional de representação”. Essa dubiedade resultou em ampla discussão durante o XI Congresso de Cooperativismo (Brasília, 1997), sagrando-se vencedora a proposta da manutenção de estrutura representativa unificada integral de todo o sistema cooperativista do país. Entretanto a experiência tem demonstrado permanência de duplicidade organizacional, em detrimento da OCB, concluindo-se que o sistema ressenete-se de unicidade.

Esta situação é evidente na questão da constituição de novas cooperativas, que não contam com um arbitramento mais preciso do sistema cooperativista auferindo as suas características de sociedade cooperativa. Tal problema vem afetando especialmente as cooperativas de trabalho e serviços, onde práticas oportunistas (sic) definem nova relação entre empresa e empregado, antes uma relação de trabalho normal, substituída por uma relação via cooperativa de trabalho, muitas vezes sem o conhecimento do próprio trabalhador. Na verdade esta prática configura pura e simples evasão de tributos trabalhistas”.

A propósito, SINGER (1999) adverte para o fato de que a autenticidade de uma cooperativa é reconhecida, se ela pautar-se pelos mesmos princípios advindos dos Pioneiros de Rochdale, adaptados e enriquecidos por sucessivos congressos da Aliança Cooperativa Internacional. Na verdade, segundo o autor citado, é possível que

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

empregadores inescrupulosos criem cooperativas falsas, dirigidas por seus prepostos, para a contratação de empregados sem o recolhimento dos encargos trabalhistas.

ZYLBERSZTAJN *et al* (1999) acrescentam que “a legislação brasileira condiciona a “performance” da empresa cooperativa, ao mesmo tempo em que o ambiente institucional influencia os custos de transação decorrentes de sua estrutura de capital. Atualmente, a *impossibilidade de falência* que regula os direitos de propriedade dos credores e dos empregados em uma situação de insolvência da empresa, e a *impossibilidade de emissão de títulos e de abertura de capital* através de ações, condicionam tanto o custo como a estrutura de capital das cooperativas. Não há como abrir seu capital de modo direto em mercados financeiros ou mesmo proceder à emissão de títulos, atualmente. Assim, os instrumentos utilizados por este tipo de empresa no Brasil são diferentes, fortemente calcados nos empréstimos, o que tem levado a situações de insolvência ou de interferência do credor na gestão da empresa cooperativa”.

#### **4.5 Economia organizacional**

##### **4.5.1 De empresas**

COASE (1937) considera a empresa como um *conjunto de contratos coordenados que levam à execução da função produtiva*. Este conceito, no dizer de ZYLBERSZTAJN *et al* (1999), é uma expansão do conceito de

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

firma, tão abrangente que abriga relações contratuais entre firmas, cooperativas, franquias, alianças estratégicas, sub-contratações e parcerias. Os autores citados aludem, ainda, à questão dos *custos* (ou fricções) *do funcionamento dos mercados*, também chamados de *custos transacionais*, que estão associados à condução das transações. Portanto, expandem a idéia de COASE, afirmando que “a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Os agentes poderão relacionar-se dentro de uma hierarquia convencionalmente chamada de firma” ou [ ... ] “extra-firma, mas agindo motivados por estímulos, que os levam a atuar coordenadamente”. Assim, os elementos essenciais dos contratos são: I – *conteúdo* (desenho e forma dos contratos); II – *direitos de propriedade* sobre resíduos; III – *monitoramento*; IV – *cláusulas de ruptura contratual*. Isto leva as empresas a buscarem custos mínimos de *produção* (custos ex-ante) e custos mínimos de *transação* (custos ex-ante e ex-post). Essa constatação relega a desuso análises baseadas apenas nos custos de produção.

WILLIAMSON<sub>1</sub> (1985) adverte sobre o fato de que a preocupação com *custos transacionais ex-ante* (delineamento do contrato, negociação e estabelecimento de salvaguardas) e *ex-post* (adaptações de execução inadequadas, tentativas de renegociação de preços efetivamente desalinhados, custos de set-up e execução dos contratos, associados a estruturas de governança e custos obrigatórios na efetivação de

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

compromissos assegurados) são interdependentes e, por vezes, simultâneos.

Lembram ZYLBERSZTAJN *et al* (1999) que, para ADAM SMITH, a especialização e as trocas (cujos veículos são as transações) são as bases do sistema econômico. Adicionam, além disso, que as transações, no ver de WILLIAMSON<sub>2</sub> (1975), possuem três características básicas, quais sejam: I – *freqüência* (número de vezes que dois agentes realizam determinada transação, cuja intensidade pode influir nos custos transacionais respectivos); II – *incerteza* (fator que pode conduzir ao rompimento contratual não oportunístico); *especificidade dos ativos* (perda de valor dos ativos comprometidos pelo contrato, no caso de seu rompimento), classificada em *lugar, tempo, capital humano e ativos dedicados*. ZYLBERSZTAJN *et al* (1999) lembram - relativamente aos ativos dedicados de propriedade das cooperativas agrícolas - que a infidelidade do cooperado, ao não entregar a safra à moagem, por exemplo, pode ocasionar graves perdas à cooperativa, pelo não retorno do investimento que foi feito para atender àquela situação. Aqueles autores acrescentam ao que foi dito sobre as características básicas das transações, aquilo que está associado aos agentes, quando consideram que estes podem agir com *oportunismo* (busca ávida pelo interesse próprio, no dizer de WILLIAMSON), e *irracionalmente* (aquilo que desborda da racionalidade limitada, sendo esta o desejo de agir racionalmente, quando possível), ou seja, situações que poderão levar à ruptura fraudulenta dos contratos. A contenção contra essas

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 4 – Cooperativismo

características desestruturantes, seria: I - a reputação das empresas envolvidas; II - as garantias legais que legitimam os contratos; III - os princípios éticos, que permeiam as transações, fatores nem sempre presentes nos transcurso dos contratos. Finalmente, WILLIAMSON, ao conceituar que a firma pode ser vista como estrutura de governança de transações, resume os atributos do processamento de um contrato, da seguinte forma:

**TABELA 6 – Atributos do processamento de um contrato – Fonte: WILLIAMSON (1985)**

COMPORTAMENTO ASSUMIDO			
Racionalidade limitada	Oportunismo	Especificidade do ativo	Processo contratual implícito
0	+	+	planejamento
+	0	+	promessa
+	+	0	competição
+	+	+	governança

NOTA: + = nível **significante**; 0 = **absenteísmo**

#### 4.5.2 De cooperativas

Na teoria neo-clássica, as empresas atuam com o objetivo de maximizar o lucro ou, mais modernamente, obter retorno do capital aplicado, o que origina problemas de controle. Isto assume maior gravidade ao tratar-se de cooperativas.

Segundo Sexton, *apud* ZYLBERSZTAJN *et al* (1999), os agentes cooperados motivam-se por ganhos oriundos da melhoria do poder de barganha com setores não competitivos relacionados ao fornecimento de

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

insumos ou na venda do produto das fimas. Desta forma “a empresa cooperativa serviria como agente equilibrador do poder de mercado, garantindo o acesso a margens que, de outra forma, seriam apropriadas por agentes atuantes nos mercados não competitivos”. [ ... ] Entretanto, ao aplicar-se o princípio da gestão conduzida pelo próprio cooperado, “perde a cooperativa algumas vantagens advindas da especialização”. Nesse caso, confundem-se os conceitos de propriedade e de controle corporativo, apresentando-se ineficiências proporcionalmente crescentes à complexidade da organização, conforme ZYLBERSZTAJN (1993).

Aspecto financeiro a ser considerado é o fato de que o cooperado aporta capital para entrar na cooperativa e paga para dela retirar-se, visto que o valor de suas quotas não varia, de acordo com o valor da empresa. Ainda conforme ZYLBERSZTAJN *et al* (1999), colocam-se cinco problemas típicos da cooperativa, quais sejam: I – *horizonte* (os cooperados são avessos a longas imobilizações de capital; entretanto, cooperados tardios fruirão de benefícios gerados por investimentos anteriores). II – *fruição indevida* (necessário definirem-se mecanismos de valoração para as remunerações individuais, relacionando-as com as contribuições de cada membro: eis que a tecnologia existente, utilizada por um produtor – em detrimento dos demais – pode levá-lo a desviar seu produto para outros mercados). III – *portfolio* (aumento dos riscos oriundos de operações de curto prazo). IV – *controle* (na cooperativa o mesmo agente toma decisões estratégicas e exerce o controle da empresa, o que funcionaria adequadamente em casos de decisões

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

tomadas em empresas simples, contrariamente ao que ocorre em situações de tomadas de decisão e exercício de controle no âmbito de cooperativas mais complexas). V- *custos de influência* (em cooperativas mais complexas, cargos executivos de diretoria são disputados sob critérios, não necessariamente de eficiência, realçando problemas de assimetria de informações entre cooperados e dirigentes, o que pode levar os primeiros a afastar-se das assembleias e comissões, não exercendo, portanto, o monitoramento das ações da empresa cooperativa).

#### **4.6 A competitividade do Cooperativismo**

##### **4.6.1** Conceitos básicos

Neste tópico registram-se conceitos pertinentes recolhidos ao longo do texto, a partir dos quais se vislumbra a competitividade das cooperativas:

*Estratégia*: conjunto de diretrizes de ação corporativa que visa a possibilitar o alcance de vantagens competitivas para a empresa, enumerando os meios e prazos para consegui-lo.

*Estratégia corporativa*: processo organizacional de longo prazo, situado no mais alto grau hierárquico da corporação, que especifica os diferentes negócios de que esta deverá participar, gerenciando-lhe as relações e orientando as sub-estratégias, aquisições e alocações de recursos em suas diferentes unidades de negócios.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

*Estratégia competitiva*: energia geratriz de ganho notável em qualidade e produtividade, que distingue uma corporação entre suas concorrentes; materializa-se num conjunto de meios utilizados para obtenção de vantagens competitivas.

*Estratégia de negócios*: materialização da estratégia competitiva em atos de gestão, com vistas a permitir que determinado conjunto de transações apresente máximo retorno sobre o investimento aplicado naquelas transações.

*Vantagem competitiva*: excedente de valor que uma empresa ou um segmento de mercado são capazes de criar para si mesmos, distinguindo-os de seus competidores na disputa pelo mercado, a partir de suas capacidades e competências essenciais.

Com base no arcabouço conceitual anteriormente enunciado, constata-se que o cooperativismo pode ser classificado como ferramenta capaz de prestar-se a ação dos paradigmas produtivos da Organização Burocrática Racional Competitiva. Eis que a ele se aplicam os conceitos de estratégia, estratégia corporativa, estratégia competitiva, *estratégia de negócios* e vantagens competitivas, algumas destas exclusivas e sempre acompanhadas de ganho notável em qualidade e competitividade, como imediata consequência.



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

#### 4.6.2 Vantagens competitivas exclusivas das cooperativas

Entre as vantagens competitivas que recomendam a adoção do cooperativismo como estratégia de negócios, podemos arrolar as seguintes:

- A empresa cooperativa equilibra o poder de mercado, ao obter margens que, de outro modo, seriam apropriadas por agentes atuantes em mercados não competitivos;
- A empresa cooperativa dispensa a atuação de intermediários, entregando sua produção diretamente aos mercados;
- Os associados de uma empresa cooperativa tendem a prestar os serviços que lhes competem da melhor forma possível, porque não são empregados, mas sim proprietários da empresa a que servem;
- Os associados às cooperativas, desde que atentos aos princípios que as regem, não se deixarão seduzir por maiores ganhos a qualquer custo, o que irá beneficiar sua produção em termos de qualidade e competitividade;
- As empresas cooperativas gozam de significativa vantagem tributária: elas devem reter apenas 11% da remuneração dos associados e repassá-los à entidade previdenciária, enquanto as empresas privadas o fazem na proporção de 20% sobre o total da folha de pagamento. Além disso, as cooperativas somente serão obrigadas ao recolhimento do FGTS caso tenha empregados, o que é incomum, pois são todos cooperados. Adicionalmente, a

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

empresa cooperativa está desobrigada de outros encargos trabalhistas: adicional de férias, rescisão contratual, vale transporte, vale alimentação, adicional de insalubridade, adicional por tempo de serviço, horas extras, adicional noturno, compensação por feriados, abono aposentadoria, licença paternidade, férias ampliadas, rescisão de contrato, aviso prévio, descanso semanal e, sobretudo, não sofrem condenações em processos trabalhistas, salvo na hipótese da existência de eventuais empregados;

- As cooperativas são poderoso e peculiar instrumento de inclusão social. Note-se que as últimas décadas assistiram à disseminação geográfica crescente de atividades econômicas que ultrapassaram as fronteiras nacionais em seus países de origem. A este fenômeno deu-se o nome de *internacionalização*. Evoluindo para formas mais complexas, a internacionalização transformou-se em outro fenômeno mais amplo e generalizado denominado *globalização*, ou seja, a integração funcional entre economias dispersas internacionalmente. Sob a égide da globalização, surgiram inegáveis benefícios para a economia mundial, em termos de produtividade e de eficiência na utilização de recursos produtivos. Concomitantemente, instaurou-se sensível redução nos níveis de desenvolvimento social em nações influenciadas por ela, com aspectos peculiares no Brasil, a partir dos seguintes fatores:

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

alta tecnologia predadora de mão de obra, resultando em aumento da população economicamente ativa desocupada; altas taxas de juros, atraindo investimentos especulativos voláteis e provocando carência de investimentos verdadeiramente produtivos; excessiva carga tributária, que onera os agentes de produção, desestimulando sua formalidade e provocando significativo desemprego; educação básica de má qualidade, resultando em deficiente formação profissional e grande contingente de mão de obra inabilitada; acumulação de elevados encargos trabalhistas, provocando crescimento da informalidade, qualificada ou não; maior longevidade da força de trabalho, como resultado das conquistas tecnológicas na área da saúde, ocasionando sobrecarga na Previdência Social e sua conseqüente deterioração; adensamento populacional em cidades de médio e grande porte, devido a importantes movimentos migratórios, provocando o surgimento extensivo de avantajados contingentes de desabrigados, aumento da pobreza e instalação de gigantesca e incontrolável massa de sub-moradias, destituídas de ínfimas condições de habitabilidade. Tal cenário propicia a instalação, em larga escala, da geração informal e desordenada de pequenos empreendimentos não competitivos, como alternativa ao desemprego generalizado. Neste passo, atribui-se ao cooperativismo fóros de política pública de significativo alcance social e econômico, além de alteá-lo à condição de paradigma de

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

produtividade no universo da população de baixa renda e dos pequenos empreendimentos conduzidos por estes protagonistas.

#### **4.6.3** As forças competitivas de Porter e o Cooperativismo

Tendo em vista a natureza intrínseca das cooperativas, as forças supra, embora sempre presentes em um mercado competitivo, atuarão de forma diversa nas empresas cooperativas vis a vis as empresas mercantis, ora de forma mais atenuada, ora de forma mais intensa. Tenha-se, por exemplo, que, no caso brasileiro, as cooperativas são imunes a falências, cujo espectro, entretanto, ronda empresas mercantis em dificuldades. Por outro lado, e pelo fato de que são inexecutáveis, as cooperativas tornam-se reféns de instituições bancárias, que acabam ingerindo na direção de cooperativas inadimplentes, com freqüente rompimento de princípios cooperativos.

De um modo geral, portanto, as forças competitivas de Porter atuam sobre ambos os lados, mas cada caso há de ser analisado individualmente, como de fato será feito no estudo de caso subsequente.

#### **4.6.4** Otimização de resultados

A empresa cooperativa é dotada de peculiar economia organizacional, suscetível de converter as qualificações que lhe exornam o notável desempenho, desde Rochdale, em retumbantes fracassos, tudo na dependência majoritária da condução de seus negócios. Suas deficiências institucionais (v. Tópico 4.4.3) podem e devem ser apartadas,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 4 – Cooperativismo

notadamente no Brasil, onde o cooperativismo ainda não logrou contar com um meio eficaz de proceder a seu próprio autocontrole.

Segundo OLIVEIRA (2006), ao objetivar que uma cooperativa seja verdadeiramente competitiva e produtiva, seu gestor deve preocupar-se com modelos de gestão, processo de planejamento, estrutura organizacional, processo diretivo, estrutura de indicadores de desempenho e de avaliação, procedimentos de acompanhamento e aprimoramento dos resultados. O mesmo autor adverte que “as vantagens competitivas das cooperativas devem estar baseadas em suas formas de interação com seus clientes – cooperados e mercados em geral – e não, simplesmente, nas leis que sustentam sua constituição”.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

#### **5 ESTUDO DE CASO – UNIMED Paulistana**

Conforme mencionado no Capítulo 1, o estudo de caso que ilustra esta dissertação, considerado como *objetivo específico* do presente trabalho, envolveu pesquisa empreendida na empresa cooperativa UNIMED Paulistana, caracterizada e identificada no tópico 5.4 deste capítulo, escolhida por ser importante exemplo do gênero. O estudo permitiu ao pesquisador a observação privilegiada de variada gama de questões atinentes às Cooperativas em geral, e à UNIMED Paulistana, em particular. Desta forma, foi possível vislumbrar as diversas estratégias de negócios geradoras das vantagens competitivas, que conduziram a cooperativa ao reconhecido sucesso de que hoje desfruta.

Foram efetuadas entrevistas com executivos de diferentes hierarquias, a partir de roteiro acadêmico básico, com vistas a avaliar o desempenho da empresa, enquanto cooperativa, identificando pontos notáveis e dificuldades de gestão por ela vivenciados. Foram entrevistados, na ordem alfabética dos nomes das unidades que dirigem, os senhores Diretor de Intercâmbio, Gerente de Comunicação Corporativa, Gerente de Departamento de Controladoria e Superintendente Comercial. Além disso, foi compilado valioso material vinculado ao tema em discussão, oriundo da própria empresa,

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

#### **5.1 Cenário da saúde pública no Brasil**

No Brasil, a prestação de serviços de saúde, segundo a Constituição Federal, está assentada em três pilares básicos: Governo (esferas federal, estadual e municipal), prestadores de serviços de saúde privados (lucrativos ou filantrópicos) e operadoras de planos de saúde. Em outras palavras, o setor desenvolve-se segundo duas vertentes absolutamente distintas: de um lado, o enorme contingente populacional destituído de recursos para custear a demanda por serviços atinentes ao setor, que é atendida pelo Ministério da Saúde através do Sistema Único de Saúde, o SUS, com recursos provenientes de dotações orçamentárias governamentais; os serviços que presta, (salvo honoráveis exceções), são ordinariamente percebidos pelos cidadãos como de qualidade inferior, embora gratuitos. De outro, atuam prestadores de serviços médicos e operadoras de planos de saúde, baseados na iniciativa privada, de forma onerosa, que cobrem suplementarmente áreas da saúde pública, onde o poder público, através do Sistema Único de Saúde, o SUS, não atua, por absoluta carência de condições estruturais e financeiras para fazê-lo. Os serviços que prestam são percebidos por seus usuários, de modo geral, como de qualidade superior aos prestados pelo SUS, atendendo, portanto, a extratos da população de maior poder aquisitivo. Suas atividades são reguladas e fiscalizadas por uma agência reguladora federal denominada Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

#### **5.2 A atuação das operadoras de saúde suplementar**

Segundo a entidade sindical de terceiro grau, Confederação Nacional de Saúde, Hospitais, Estabelecimentos e Serviços (CNS) (2006), em abril de 2005 o Sistema de Saúde Suplementar contava 34,4 milhões de usuários, contra 40,3 em dezembro de 2004 e 38,8 em dezembro de 2003, conforme informações da ANS. Trata-se de importante constatação, de vez que, em havendo grandes, médias e pequenas prestadoras de tais serviços, com preços diferenciados conforme seu tamanho, o usuário somente irá abandonar o sistema quando não mais tiver condições de pagar, procurando então pelos serviços do SUS. O ocorrido, em parte, deve-se aos reajustes autorizados pela ANS, bem maiores para os planos mais antigos do que para os novos. Em 2004 o preço médio de um plano de saúde era 17,6%, maior do que 2003, segundo a empresa CAPITÓLIO CONSULTING, especializada em saúde suplementar.

Outros dados importantes são revelados nas pesquisas empreendidas por conta do *Programa de Qualificação em Saúde Suplementar*, desenvolvido a partir de dezembro de 2004, pela ANS. Dividido em três fases, sua conclusão está prevista para outubro de 2006. Tais dados foram relatados durante o Congresso Latino Americano e do Caribe Médico-Hospitalar (Fortaleza, agosto de 2005). A mesma pesquisa revela, ainda que, atualmente, um dos principais problemas das operadoras de planos de saúde do Brasil, é a desinformação sobre os



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

próprios clientes, visto que sua gestão contempla muito mais o repasse financeiro aos credenciados do que a saúde de seus clientes, propriamente dita. Além disso, verifica-se progressiva concentração do setor: 2.200 empresas em 2003, contra 2.094 em 2005. Mesmo que reduzida, a tendência é de ampliação das fusões e incorporações de carteiras, atingindo inclusive empresas de médio porte.

A empresa CAPITÓLIO CONSULTING verificou que o mercado de planos de saúde aumentou em 2004, não obstante tivessem apresentado prejuízo, ao fim do exercício, 27% das operadoras ativas. Adicionalmente, verificou-se ter havido, em 2004, decréscimo de 30% nos patrimônios líquidos das empresas. É de observar-se, também, o elevado grau de concentração das empresas de grande porte: 5,7%, responsáveis por 64% do faturamento do setor, ou seja, verifica-se a oligopolização do setor de saúde suplementar. Isto prejudica o usuário, que fica com poucas opções de escolha e de preço. Além disso, mais de 8% das empresas, notadamente aquelas de pequeno porte, apresentaram patrimônio líquido negativo ou passivo a descoberto. Relativamente à falta de liquidez, as dificuldades distribuíram-se entre empresas de filantropia (66,3%) e medicina e odontologia de grupo (33,7%).

O setor constatou, apreensivo, a alta taxa de sinistralidade apresentada. O índice, segundo a CAPITÓLIO CONSULTING, está em 80,9%, contra o máximo recomendado de 75%. Isto significa que, para cada encaixe de R\$ 100,00, verifica-se desencaixe de R\$ 80,90, pagos a

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

médicos, hospitais, laboratórios e clínicas médicas. O restante é empregado em despesas administrativas das operadoras. Ademais, 4,2% destas ostentaram sinistralidade igual ou superior a 100%. Isso põe a nu o desequilíbrio reinante no setor, uma vez que opera com margens extremamente estreitas, especialmente as de pequeno porte (de até 20.000 usuários), que encontram dificuldades no cumprimento da legislação, cada vez mais exigente. Note-se que, em três de dezembro de 2005, encerrou-se o prazo para que todas as empresas obtivessem registro definitivo; a partir de então, as operadoras teriam de cumprir regras impostas pela ANS, que exigem, entre outras obrigações, liquidez, equilíbrio patrimonial, manutenção de reservas técnicas etc. A CAPITÓLIO CONSULTING estimou que o aumento do faturamento em 2004 deveu-se a planos empresariais e coletivos (cerca de 70% do mercado). Assim, a tendência das operadoras é o abandono progressivo dos planos individuais, com o que subtrair-se-iam à ingerência da ANS, quando da definição do índice de reajuste anual de mensalidades. Eis que nos planos coletivos, o aumento é definido entre as empresas, sem interferência da agência reguladora.

A seguir, a distribuição de operadoras e respectivos beneficiários:

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

**TABELA 7 – Distribuição de Operadoras e Beneficiários, Brasil – dez, 2004 – Fonte: Cadastro de Operadoras – ANS / MS – Sistema de Informações de Beneficiários – SIB – jul, 2005.**

MODALIDADE	TOTAL	%	BENEFICIÁRIOS	%
Autogestão	323	14,91	5.447.395	13,52
Cooperativa Médica	369	17,03	10.816.714	26,85
Cooperativa Odontológica	166	7,66	1.426.096	3,54
Filantropia	108	4,98	1.247.997	3,10
Medicina de Grupo	743	34,29	13.174.814	32,71
Odontologia de Grupo	444	20,49	3.379.816	32,71
Seguradora Especializada em Saúde	14	0,65	4.788.886	11,89
<b>TOTAIS</b>	<b>2.167</b>	<b>100,00</b>	<b>40.281.718</b>	<b>100,00</b>

Adicionalmente, segundo dados divulgados pela ANS (2005), 144 operadoras perderam seus registros a partir da última semana de dezembro, “porque deixaram de apresentar a documentação solicitada para manter suas autorizações de funcionamento”.

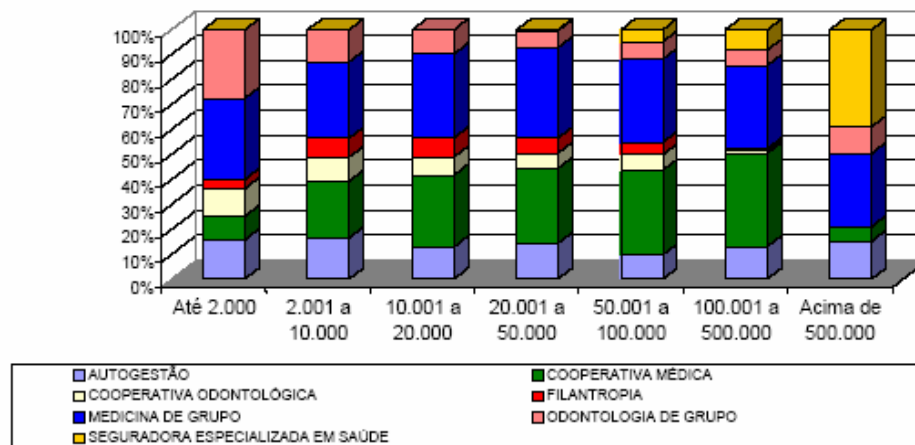
No gráfico 1, adiante exposto, verifica-se que:

- as modalidades *autogestão* e *medicina de grupo* comparecem significativamente em todas as faixas de beneficiários;
- as cooperativas médicas têm participação crescente até a faixa de 500.000 beneficiários, decrescendo daí para a frente;
- as cooperativas odontológicas têm representatividade nula a partir de 100.000 beneficiários;

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

- as seguradoras ostentam pouca expressão até a faixa de 10.000 beneficiários, incrementando sua representação na faixa acima de 500.000.



**GRÁFICO 1 - Distribuição de operadoras e benefícios por faixa, Brasil – jun, 2004,** reproduzida da fonte Cadastro de Operadoras – Sistema de Informações de Beneficiários - SIB/ANS/MS – jul, 2005

### 5.3 O sistema UNIMED

A UNIMED é um sistema cooperativo de trabalho médico, distinguindo-se pelo seu porte, dentre suas congêneres. Foi criada como alternativa para as medicinas de grupo em 1967, na cidade de Santos, administrada como empresa, mas sem fins lucrativos. Segundo seu site, seus números colocam-na como a maior rede de assistência médica do País, com mais de 98.000 médicos cooperados e 11,9 milhões de usuários, ou seja, 25% de participação no mercado de saúde brasileiro. Abrange 4.125 municípios, representativos de 74,9% do território

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

nacional, composto por 376 cooperativas médicas, entre Singulares, Federações e a própria Confederação Nacional. As UNIMED's locais, que atuam no âmbito dos municípios, são denominadas UNIMED's singulares. As UNIMED's Singulares de um mesmo estado organizam-se em Federações Estaduais. As Federações Estaduais, por sua vez, reúnem-se em uma Confederação Nacional, compondo a UNIMED do Brasil.

Em 2004, o conjunto das cooperativas obteve faturamento de 10,5 bilhões de reais, realizou mais de 58 milhões de consultas e 83 milhões de exames complementares. O Sistema UNIMED possui 66 hospitais próprios e mais de 3.000 hospitais credenciados.

A UNIMED é entendida, internamente, como instância negocial entre o médico e o cliente, tendo, portanto, na condição de cooperativa, a missão de prover trabalho para os médicos que a ela se associam, porque é uma cooperativa de trabalho médico. Segundo o entendimento fluente na instituição, o fundamento da opção pela organização cooperativa é agrupar profissionais médicos, ou seja, trata-se de uma proposta coletiva de atuação médica, onde a cooperativa é a sua estrutura de negócios. Em tese, a receita é do médico e a despesa é do cooperado. A diferença [(receita – despesa) = riqueza para o cooperado]. Anualmente apuram-se os resultados e a Assembléia decide sobre sua destinação: hospitais, laboratórios, distribuição entre cooperados etc. A lei determina fundos impositivos na gestão das operadoras, introduzindo-se assim o conceito de operação de risco

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

Observe-se, no entanto, que a maioria dos médicos que aderem a cooperativas, conhece muito pouco da doutrina, o que suscita a multi - militância, ou, ainda pior, a militância preferencial, que direciona os esforços dos profissionais para onde há melhores perspectivas de ganhos, embora, para o cliente isto seja irrelevante. É pequeno o contingente de profissionais que possui visão de solidariedade, de cooperação. Atenta ao fenômeno, a UNIMED Paulistana, há mais ou menos dois anos, vem focalizando o tema através do departamento de Integração e Atualização Médica - IAM, investindo em conteúdos doutrinários e de gestão para seus médicos..

A atividade cooperativa tem fulcro em algumas premissas que são a razão mesma de existir das cooperativas, manifesta numa visão democrática de sua gestão, conforme registrado em uma das entrevistas levadas a cabo:

- 1) *Alternativa à intermediação mercantil.* Essa idéia fundamenta a organização cooperativa. Em outras palavras, se o profissional pretende ceder a algum agente a prerrogativa de negociar seu trabalho em seu nome, a idéia é a de que esse agente possa ser de propriedade coletiva, dele e dos demais colegas incorporados ao projeto. Portanto, ao invés de o profissional ceder seu trabalho a uma empresa mercantil, como uma seguradora, por exemplo, dedica-o à entidade de cujas decisões e de cujos resultados é-lhe facultado participar.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

2) *Ingerência na atuação médica que o grupo vai desenvolver*, por si, ou por terceiros, desde que qualificados. “In casu” essa ingerência se faz através de um processo eleitoral transcorrido em assembléia geral, onde os interessados votam por si, vedado o voto por delegação; todos os votos são equivalentes, não importando a condição hierárquica ou profissional do votante. Note-se, por oportuno, que as decisões tomadas em assembléia geral obrigam a todos, daí a necessidade de que a totalidade dos envolvidos participem delas a fim de validar seus anelos em relação à cooperativa. Isto significa, doutrinariamente, que optar pela organização cooperativa, significa compartilhar responsabilidades no destino dessa organização. Assim sendo, muitas cooperativas não avançam, regridem ou simplesmente desaparecem devido à omissão de alguns, que delegam seus direitos e obrigações a terceiros e não participam das decisões, quer opinando, quer fiscalizando.

3) *Atendimento à legislação*, que exige o provimento de assistência médica de qualidade a seus clientes, visto ser a cooperativa uma doutrina aplicada a uma base organizacional. Como cooperativa, ela desenvolve um produto presumivelmente de alta qualidade, competitivo, que agrega tecnologia moderna e produtor de resultados. A cooperativa não é uma organização não governamental sem fins lucrativos, mas uma organização que

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

objetiva resultados para seus cooperados e, como tal, deve ter eficácia em sua atuação, para manter-se com êxito no mercado.

Pode-se afirmar que a principal vantagem mercadológica da UNIMED, além de seu programa de intercâmbio (v. sub tópico 4.6.3) é capilaridade que essa bandeira tem e que se estende a toda a rede. As demais operadoras teriam de fazer esforço de grande monta, Brasil afora, para estabelecer várias unidades de negócios – viáveis apenas nas capitais e cidades de grande porte - que nem sequer se aproximariam, em número, da rede da UNIMED, que dispõe de 376 unidades. A implementação dos entrantes exigiria prospecção prévia dos locais, avaliação do relacionamento dos médicos com as operadoras existentes, do poder aquisitivo dos potenciais clientes, do grau de potencial tecnológico e da expectativa que as pessoas alimentariam sobre planos de saúde. Teriam de ingressar na região com uma estratégia específica para aquela área, ou seja, com diferencial competitivo importante.

#### **5.4 A UNIMED Paulistana**

A UNIMED Paulistana, uma das primeiras cooperativas do sistema, organizou-se em 23/08/1971, a partir da Associação Paulista de Medicina, APM, como alternativa de organização econômica, baseada na experiência iniciada na cidade de Santos - SP. Como a maioria das UNIMED's, teve por fulcro as premissas anteriormente expostas. É cooperativa de trabalho médico singular, atuando na cidade de São Paulo. Já tendo atingido a 1 milhão de clientes, em março de 2006, é a 5ª maior operadora de saúde do país. Conta 1.800 médicos cooperados e rede



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

credenciada de 364 prestadoras de serviços (sendo 97 hospitais e 267 clínicas, laboratórios e centros de diagnósticos na Grande São Paulo). A revista EXAME - MELHORES E MAIORES (2006), na seção *Serviços Diversos* assim informa:

**TABELA 8 – Posição da UNIMED Paulistana no ranking das 10 maiores do setor Serviços Diversos** – Fonte: Exame Melhores e Maiores <sub>1</sub> (2006)

1	VISANET	769,0
2	AMIL	701,4
3	REDECARD	562,0
4	ERICSSON	558,6
5	CONTAX	482,5
6	ACCENTURE	451,3
7	UNIMED Rio	439,5
8	ATENTO	422,4
9	UNIV.EST. DE SÁ	417,5
10	UNIMED Paulistana	409,2

**TABELA 9 – Posição da UNIMED Paulistana no ranking Números do Setor Serviços Diversos** – Fonte: Exame Melhores e Maiores <sub>2</sub> (2006)

Crescimento: Aumento de vendas no ano, já descontada a inflação em %	Liderança de Mercado: Mercado conquistado nas vendas das maiores em %	Liquidez corrente: Reais realizáveis para cada real de dívida no curto prazo, em índice																																																																																										
<table border="1"> <tbody> <tr><td>1</td><td>CONTAX</td><td>62,2</td></tr> <tr><td>2</td><td>VISANET</td><td>34,0</td></tr> <tr><td>3</td><td>REDE CARD</td><td>23,4</td></tr> <tr><td>4</td><td>MEDIAL SAÚDE</td><td>20,4</td></tr> <tr><td>5</td><td>UNIV.EST. DE SÁ</td><td>19,1</td></tr> <tr><td>6</td><td>AMIL</td><td>18,8</td></tr> <tr><td>7</td><td>ATENTO</td><td>18,2</td></tr> <tr><td>8</td><td>UNIMED Paulistana</td><td>17,7</td></tr> <tr><td>9</td><td>UNIMED Rio</td><td>13,4</td></tr> <tr><td>10</td><td>GR</td><td>9,2</td></tr> </tbody> </table>	1	CONTAX	62,2	2	VISANET	34,0	3	REDE CARD	23,4	4	MEDIAL SAÚDE	20,4	5	UNIV.EST. DE SÁ	19,1	6	AMIL	18,8	7	ATENTO	18,2	8	UNIMED Paulistana	17,7	9	UNIMED Rio	13,4	10	GR	9,2	<table border="1"> <tbody> <tr><td>1</td><td>VISANET</td><td>10,1</td></tr> <tr><td>2</td><td>AMIL</td><td>9,2</td></tr> <tr><td>3</td><td>REDECARD</td><td>7,4</td></tr> <tr><td>4</td><td>CONTAX</td><td>6,3</td></tr> <tr><td>5</td><td>UNIMED Rio</td><td>5,8</td></tr> <tr><td>6</td><td>ATENTO</td><td>5,5</td></tr> <tr><td>7</td><td>UNIV.EST. DE SÁ</td><td>5,5</td></tr> <tr><td>8</td><td>UNIMED Paulistana</td><td>5,4</td></tr> <tr><td>9</td><td>GR</td><td>5,1</td></tr> <tr><td>10</td><td>ORBITALL</td><td>5</td></tr> </tbody> </table>	1	VISANET	10,1	2	AMIL	9,2	3	REDECARD	7,4	4	CONTAX	6,3	5	UNIMED Rio	5,8	6	ATENTO	5,5	7	UNIV.EST. DE SÁ	5,5	8	UNIMED Paulistana	5,4	9	GR	5,1	10	ORBITALL	5	<table border="1"> <tbody> <tr><td>1</td><td>HOSP.A.EINSTEIN</td><td>10,10</td></tr> <tr><td>2</td><td>ORBITALL</td><td>1,46</td></tr> <tr><td>3</td><td>AMIL</td><td>1,33</td></tr> <tr><td>4</td><td>GOLDEN CROSS</td><td>1,32</td></tr> <tr><td>5</td><td>VISANET</td><td>1,31</td></tr> <tr><td>6</td><td>UNIMED BH</td><td>1,31</td></tr> <tr><td>7</td><td>UNIMED Rio</td><td>1,19</td></tr> <tr><td>8</td><td>GR</td><td>1,18</td></tr> <tr><td>9</td><td>CONTAX</td><td>1,16</td></tr> <tr><td>10</td><td>UNIMED Paulistana</td><td>1,03</td></tr> </tbody> </table>	1	HOSP.A.EINSTEIN	10,10	2	ORBITALL	1,46	3	AMIL	1,33	4	GOLDEN CROSS	1,32	5	VISANET	1,31	6	UNIMED BH	1,31	7	UNIMED Rio	1,19	8	GR	1,18	9	CONTAX	1,16	10	UNIMED Paulistana	1,03
1	CONTAX	62,2																																																																																										
2	VISANET	34,0																																																																																										
3	REDE CARD	23,4																																																																																										
4	MEDIAL SAÚDE	20,4																																																																																										
5	UNIV.EST. DE SÁ	19,1																																																																																										
6	AMIL	18,8																																																																																										
7	ATENTO	18,2																																																																																										
8	UNIMED Paulistana	17,7																																																																																										
9	UNIMED Rio	13,4																																																																																										
10	GR	9,2																																																																																										
1	VISANET	10,1																																																																																										
2	AMIL	9,2																																																																																										
3	REDECARD	7,4																																																																																										
4	CONTAX	6,3																																																																																										
5	UNIMED Rio	5,8																																																																																										
6	ATENTO	5,5																																																																																										
7	UNIV.EST. DE SÁ	5,5																																																																																										
8	UNIMED Paulistana	5,4																																																																																										
9	GR	5,1																																																																																										
10	ORBITALL	5																																																																																										
1	HOSP.A.EINSTEIN	10,10																																																																																										
2	ORBITALL	1,46																																																																																										
3	AMIL	1,33																																																																																										
4	GOLDEN CROSS	1,32																																																																																										
5	VISANET	1,31																																																																																										
6	UNIMED BH	1,31																																																																																										
7	UNIMED Rio	1,19																																																																																										
8	GR	1,18																																																																																										
9	CONTAX	1,16																																																																																										
10	UNIMED Paulistana	1,03																																																																																										
<p>Mediana: 17 empresas</p> <p><b>17,7</b></p>	<p>Mediana: 17 empresas</p> <p><b>5,5</b></p>	<p>Mediana: 15 empresas</p> <p><b>1,18</b></p>																																																																																										

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

A mesma fonte, no “ranking” 500 Maiores por Vendas, apresenta a UNIMED Paulistana, da seguinte forma (números selecionados):

**TABELA 10 – Posição da UNIMED Paulistana no Ranking Maiores por Vendas-**  
Fonte: Exame Melhores e Maiores<sub>3</sub> (2006)

ORDEM	VENDAS – VALOR EM 10 <sup>6</sup>	CRESCIMENTO - %	LUCRO LIQUIDO LEGAL EM 10 <sup>6</sup>	RENTABILIDADE LEGAL - %	EMPREGADOS	
2005 324	2004 375	409,2	17,7	7,5	27,2	1748

## 5.5 A governança da UNIMED Paulistana

### 5.5.1 Relacionamento com a ACI, a OCB e a OCESP

O relacionamento da UNIMED Paulistana com a ACI é mantido através da Confederação Nacional das UNIMED's. Em geral, as unidades singulares fazem este relacionamento por meio da Federação Estadual respectiva ou através da UNIMED Brasil na qualidade de associadas. Por outro lado, o relacionamento com a OCB se faz através da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo – OCESP, que por sua vez, é membro da OCB, que é membro da ACI. Por oportuno, observe-se que o sistema cooperativo do Brasil, tem uma vertente muito interessante, que é o SESCOOP, (v. sub-tópico 5.4.1), serviço voltado à educação e à formação cooperativa e sustentado a partir da contribuição das cooperativas. Constatou-se, entretanto, que a UNIMED Paulistana poderia fruir com maior intensidade dos cursos de formação e das reuniões promovidas por aquele Serviço.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

#### 5.5.2 Estruturação da governança corporativa

Basicamente, sua governança segue as diretrizes estabelecidas pela lei de regência. Assim sendo, a *Assembléia Geral dos Associados* é o órgão supremo da cooperativa, tendo prerrogativas, dentro dos limites da lei e do estatuto da empresa, para tomar toda e qualquer decisão de interesse social, conforme dispõe o Estatuto Social (2006) em seu artigo 33. Suas principais prerrogativas compreendem: deliberar sobre a prestação de contas do exercício anterior (relatório de gestão, balanço, demonstrativo da conta de sobras e perdas e parecer do Conselho Fiscal); dar destinação às sobras ou repartir as perdas; eleger e reeleger os ocupantes de cargos sociais eletivos; reformar o estatuto; deliberar a fusão, incorporação, desmembramento da cooperativa; mudar seus objetivos e promover sua dissolução. Outro órgão de governança, com funções previstas no artigo 36 do estatuto é o *Conselho de Administração*, cuja missão é administrar a cooperativa, planejar e traçar normas para suas operações e serviços e controlar os resultados, atendidas as decisões e recomendações da Assembléia Geral. Compõe-se de oito membros associados, dos quais três formarão a *Diretoria Executiva* e os outros cinco serão membros vogais, todos eleitos para um mandato de quatro anos, renovando três de seus elementos, no mínimo. A governança da cooperativa conta ainda com um *Conselho Técnico* (artigo 45 do estatuto) que será formado por cinco membros efetivos e três suplentes, todos associados, com o mandato de dois anos, eleitos pela

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

Assembléia Geral. Suas principais atribuições compreendem a observação da ética profissional, disciplina, avaliação do ingresso de novos cooperados e credenciamento de hospitais e clínicas. A governança da cooperativa conta ainda com um *Conselho Fiscal* (artigo 51 do estatuto) constituído de três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela Assembléia Geral para o mandato de um ano, sendo permitida a reeleição para o período imediato de apenas 1/3 (um terço) dos seus integrantes. Tem como atribuição exercer assídua fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da cooperativa.

Foi colhido, na entrevista que, pelo tamanho da Cooperativa e pela extensão territorial que ela cobre, seu *board* poderia ser maior, assim como seu Conselho de Administração, o que, neste caso, garantiria maior representatividade de seus associados. Por outro lado, a substituição periódica de seus membros, abre mais oportunidades aos associados que se disponham a compô-los.

## **5.6 Estratégias adotadas pela UNIMED Paulistana**

### **5.6.1 Cooperativa, uma decisão estratégica?**

Segundo a publicação UNIMED PAULISTANA EM REVISTA<sub>1</sub> (2006), a cooperativa “surgiu em um momento de crise na medicina brasileira, em que diversas medidas governamentais relativas ao sistema de Previdência Social desvalorizavam o trabalho dos médicos. Descontentes com as condições de trabalho - que tinham reflexos diretos no atendimento aos pacientes - e dispostos a resgatar a dignidade da

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

profissão, alguns médicos da Associação Médica Brasileira (ABM) e do Conselho Regional de Medicina (CRM) se reuniram para montar o próprio negócio”. Assim sendo, a UNIMED Paulistana não surgiu de uma meditada estratégia competitiva, mas sim como reação a uma situação profissional desconfortável. Isto não quer dizer, no entanto, que a UNIMED Paulistana não se enquadre adequadamente no modelo cooperativista.

Em contraponto, outro exemplo de grande cooperativa surgiu de considerações de seu fundador, o P<sup>e</sup> D. José Arrizmendiarieta (organização de uma empresa mais horizontal, menos autocrática, menos verticalizada), entendendo ele, por fim, que o modelo cooperativo, orientado à formulação e desenvolvimento de valores éticos era o que mais servia a seus propósitos, conforme leitura de MORAES (2000). E fundamentou-o na robusta formação profissional dos jovens. Fundou-se, assim, em 14/04/1956 a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), tida pela própria empresa como fruto do movimento cooperativo iniciado em 1956 em Mondragón (Guipúzcoa), em meio ao desemprego generalizado na região. A filosofia da empresa embute em seus valores corporativos a Cooperação, a Participação, a Responsabilidade Social e a Inovação, típicos do cooperativismo. Constitui, hoje em dia, o primeiro grupo empresarial do País Basco e o 7<sup>o</sup> da Espanha, com importante presença nos setores Financeiro, Industrial, de Distribuição e escola profissionalizante, em diversos países.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

Existem, no Brasil, outras cooperativas, algumas que são prestadoras de serviço à própria UNIMED. Variam em número de cooperados, que vão de 20 profissionais (que é o mínimo exigido pela lei) até cerca de 5.000 profissionais. Relativamente a números de clientes, há cooperativas que vão de 1.500 a 500.000 (casos das UNIMEDs de Campinas, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e de 1 milhão de clientes, atingidos em 13/03/2006 pela UNIMED Paulistana). Outras empresas intitulam-se cooperativas, mas não seguem o modelo doutrinário e nem a legislação específica. Em outros países há exemplos de inter-cooperativas. Por exemplo, na Espanha, existe uma fundação que agrega uma cooperativa de usuários de um lado e uma cooperativa de médicos do outro e ambas administram uma estrutura de intermediação, um hospital, por exemplo. Existe na Argentina, uma cooperativa de usuários de uma comunidade que se organizou para prestar serviços à sua população, por intermédio de assistência médica.

Pode-se concluir, portanto, que, quaisquer que tenham sido os problemas de base que levaram à criação das diversas cooperativas, ou à sua combinação, sempre existiu um caráter estratégico explícito ou oculto nas respectivas fundações.

#### **5.6.2** Adoção da verticalização

A política da UNIMED Paulistana, até alguns anos atrás, era o estabelecimento de uma ponte entre o prestador de serviços e o cliente. Neste passo, ela não buscava a verticalização dos serviços, ou seja, não

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

se voltava à posse de recursos próprios, hospital, laboratórios etc. De cerca de três anos a esta parte, a cooperativa, por dificuldades de relacionamento no mercado, teve a percepção, como outras operadoras, de que era necessário ter algum grau de verticalização. Esta é, pois, uma política que a UNIMED Paulistana vem implementando progressivamente, como forma de obtenção de vantagens competitivas. Exemplos dessa verticalização são o Hospital Santa Helena (dispondo de pronto socorro, centro médico, maternidade, centro cirúrgico, núcleo de oncologia, serviços de quimioterapia e centro de diagnósticos); a formação da farmácia UNIMED Paulistana para uso de seus clientes (que exerce a dupla função de beneficiar os clientes e de servir ao controle de medicações prescritas por seus cooperados); além disso constitui-se em importante vantagem competitiva; Serviço de Diagnósticos UNIMED Paulistana (incluindo análises clínicas, imagem e medicina nuclear), com o compromisso de realizar todos os exames num só dia e num só lugar (outra vantagem competitiva) além de aprimorar a administração dos custos da cooperativa com serviços dessa natureza, que compõem percentual significativo no custo de qualquer operadora....

#### **5.6.3** Linhas de negócios

Das entrevistas realizadas, registrou-se que a Cooperativa desenvolve quatro linhas de negócios:

- 1) Plano individual ou familiar;
- 2) Plano de adesão;

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

- 3) Contratos empresariais;
- 4) Intercâmbio.

O *plano individual* constitui-se do cliente, pessoa física unitária e o *familiar*, que é contratado para uma unidade familiar.

O *plano de adesão* é um plano individual ou familiar agrupado a partir de alguma instância negociadora, por exemplo, uma associação de classe, um sindicato, um grupo de empresários em determinado segmento. Essas associações interagem com a operadora de saúde, negociam a cobertura de vários modelos de produto e de preços. Face ao grande volume da massa envolvida, conseguem um redutor da tabela concebida para pessoa física ou familiar.

Os *contratos empresariais* abrangem pequenas, médias e grandes empresas, prevalecendo, em São Paulo, os que se referem às duas primeiras, que, individualmente, têm menor poder de negociação. Tal mercado, bastante competitivo, apresenta sinistralidade menor que a de uma grande empresa, mas suas margens se estreitam cada vez mais. Não obstante, ele é considerado com muita atenção pelas operadoras. No que respeita às grandes empresas, o mercado é dominado pelas grandes corretoras, que se auto denominam consultoras. Nesse mercado não existe prolongada fidelização.

O *intercâmbio* é uma cobertura de abrangência nacional, através da qual o cliente associado à UNIMED de uma cidade é atendido pela



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

UNIMED de outra, sem qualquer dispêndio. A transação *faturamento/recebimento* se faz entre as UNIMEDs envolvidas. O intercâmbio representa, hoje, a maior receita da UNIMED Paulistana, que, segundo a publicação UNIMED PAULISTANA EM REVISTA<sub>2</sub> exporta cerca de 120.000 clientes (envia-os para fora de sua área de atuação) e importa cerca de 280.000 (recebe clientes de outras áreas de atuação). Além disso, atende aproximadamente 3.500 clientes eventuais que buscam tratamento médico em São Paulo. Além da vantagem competitiva que representa, o intercâmbio deve operar rápida e eficientemente, no sentido de que o recebimento oriundo das unidades exportadoras esteja rigorosamente em sincronia com os pagamentos devidos pelas unidades importadoras aos prestadores de serviços, evitando um possível *gap* financeiro, prejudicial à rentabilidade da unidade importadora. Observe-se, adicionalmente, que as regras desse intercâmbio são decididas em um colegiado do qual participam todas as UNIMEDs. Como a maioria delas é exportadora, eventualmente poderá emitir regras que a favoreça, em detrimento das grandes importadoras, como o é a UNIMED Paulistana. Essa a razão que a levou a tratar o assunto *Intercâmbio* com minuciosa acuidade, separando-o das demais operações. Afinal, são envolvidos cerca de 300.000 clientes, movimentando quase 400 milhões / ano.

#### **5.6.4** Atuação frente ao mercado

Decisão estratégica importante a ser tomada pelos dirigentes da cooperativa é seu posicionamento diante do mercado, segundo os

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

extratos de renda de potenciais clientes. As opções, relativamente à pirâmide social, seriam o atendimento: a) ao topo; b), à faixa intermediária; c) à base da pirâmide; d) a todos os extratos, simultaneamente. O mercado dispõe de produtos para atendimento à classe AAA, a qual alimenta a expectativa de livre escolha com reembolso sem limite, hospitais de grife, atendimento nacional e internacional etc. Conforme depoimento colhido na entrevista, a UNIMED Paulistana não é competitiva nessa faixa, como o são a OMINT, a Sul América, o Bradesco etc. embora mantendo produtos que dela se aproximam e tenha planos futuros para ofertá-los. O mercado a vê como empresa de qualidade, mas não diferenciada sob esse aspecto. Por outro lado ela não atinge as faixas C e D, em especial a classe D. A classe E não tem acessibilidade a planos de saúde. Internamente ao mercado, a classe D é atendida, principalmente em nível de pessoa física, por planos de pequenas empresas, que oferecem hospitais regionais e centros clínicos de bairros. Não têm dimensão econômica relevante e muito provavelmente terão de encerrar suas atividades, a partir das exigências legais a que terão de atender, como composição de reservas e coberturas semelhantes a commodities, não tendo suporte financeiro para satisfazer tais exigências (v. tópico 5.2). Eventualmente existirão outras pequenas empresas capazes de sobreviver, mas que não preenchem de forma consistente o respectivo universo empresarial.

Na classe C, a UNIMED Paulistana atua de forma significativa nos planos empresariais, em que a sustentabilidade financeira é dada pelas

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

empresas que a contratam. Relativamente às pessoas físicas, a UNIMED Paulistana ainda não atinge a classe C como poderia atingir. No ano passado foi lançado plano mais popular, o Plano Sigma Familiar, ora sob avaliação, levando-se em conta que, para competir nessa faixa, é preciso ter verticalização na cadeia produtiva, desde a sua comercialização, passando pelo acesso, até a prestação de serviço, numa rede fechada. Entretanto, a cultura da UNIMED Paulistana sempre foi trabalhar com rede aberta, tendendo, ultimamente, para uma rede referenciada.

Em suma, a UNIMED Paulistana atua na faixa compreendida entre as classes B+ e C+, bordejando a classe AA, em nível superior e a C -, em nível inferior. Isto confere à Cooperativa inegável vantagem competitiva, já que atinge o nicho intermediário, desde sempre carente de atendimento adequado.

#### **5.6.5** Planejamento estratégico

Segundo OLIVEIRA (2006) “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos que não são controlados pela cooperativa” .

Em 2005, a diretoria da UNIMED Paulistana elaborou seu planejamento estratégico que, em linhas gerais, seguiu a definição supra enunciada. Entretanto, levando-se em conta que a propriedade da empresa é dos cooperados, teria sido uma experiência interessante tê-los feito participar do processo.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

Segundo depoimento colhido em uma das entrevistas, o ideal é “estabelecer para o planejamento estratégico um horizonte estratégico de três a cinco anos e imprimir velocidade ao processo, alinhando as estratégias anualmente”. Assim foi feito em 2006, quando efetuou o realinhamento das estratégias determinadas pelo planejamento estratégico elaborado no ano anterior, abordando tópicos como tendência de mercado, verticalização, monitoração de custos, compras, hospitais, instalação de farmácias etc. Foi considerada, como prioridade competitiva, a verticalização, a despeito de que a maioria das concorrentes venha fazendo o mesmo. Relativamente a fatores infra-estruturais, a UNIMED Paulistana tem considerado fortemente e posto em prática com assiduidade investimentos na aproximação entre seus cooperados buscando aprimorar mais o desenvolvimento de seus funcionários. Há, também, a preocupação com a padronização de aspectos operacionais da cooperativa. Inicialmente se observa que o padrão universal da UNIMED é sua logomarca. Entretanto, o conceitual de empresa parece não estar sendo convenientemente compartilhado pelo conjunto de suas unidades, tais como lay-out, forma de atendimento, cor de uniforme, papelaria, programas de informática, formas de recepção de clientes, cartões, existência ou não de secretarias nos hospitais etc. , pelo menos por enquanto. Entretanto já se verificam esforços nesse sentido, inclusive em tecnologia promotora de integração entre as várias UNIMEDs, o que virá a constituir-se em importante diferencial competitivo, já que na concorrência o panorama atual é não é diferente. Outro aspecto

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

emergente do planejamento estratégico são as ações de marketing, que viabilizou, no ano passado, segundo a publicação UNIMED PAULISTANA EM REVISTA<sub>3</sub>, acréscimo de 15% sobre a meta de faturamento estabelecida para o exercício. Para a consecução desse objetivo foram utilizadas três estratégias diferenciadas que permitiram a consolidação da marca: a) realização de campanhas de vendas junto aos corretores; b) criação do produto Sigma, para atendimento às classes C e D; c) campanha institucional na mídia, mostrando a preocupação da UNIMED Paulistana com a qualidade de vida, que, avaliada, segundo o artigo, teve forte impacto para o reconhecimento da marca UNIMED Paulistana, havia muitos anos fora da mídia.

#### 5.6.6 Política de qualidade

Não existe formalmente uma política de qualidade na UNIMED Paulistana. Entretanto existe a percepção dessa necessidade, o que gera ações isoladas e não conectadas. Segundo registro obtido nas entrevistas, a inviabilidade atual de suprimento de tal carência reside na inexistência de centros de custos, unidades de negócios, indicadores e mecanismos de compartilhamento de informações que forneçam medições constantes. O que existe são indicadores por área, por setor e que vão evoluindo a partir da melhoria dos processos. Entretanto, a cultura de processos na cooperativa parece estar incipiente, o que impede a consecução sistêmica de uma política de qualidade. Não obstante, a UNIMED Paulistana é percebida pelo mercado e pela clientela como uma

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

empresa de qualidade, graças a alguns fatores, considerados pela cooperativa como de sucesso, em que se apóia. Tais fatores são os seguintes: a) *relação da clientela com o médico cooperado*, fator muito presente nas cidades do interior, onde o corpo médico é pequeno, os médicos mantêm com seus clientes relações coloquiais e onde há melhor absorção da doutrina cooperativista, quanto ao senso de fidelidade associativa; b) *capilaridade da rede*, grande diferencial competitivo da UNIMED como um todo, visto que garante sua presença no Brasil inteiro; note-se que esta capilaridade não foi construída por um núcleo: cada unidade, por assim dizer, auto construiu-se; c) *a força da marca UNIMED*, até por sua intensa presença regional; d) *visibilidade da marca*, em decorrência de ações de cunho social desenvolvidas pelas unidades, como voluntariado, responsabilidade social ligada à comunidade, patrocínio de atividades esportivas, educacionais e de ONGs, o que concorre para aproximar muito a empresa de seu cliente; e) *acessibilidade ao líder*, notadamente das cidades menores e infelizmente não encontrada nas cidades de caráter metropolitano; f) o *compromisso da grande maioria dos gestores com a qualidade da assistência* e, secundariamente, com a questão das *margens econômicas*, o que diferencia as UNIMEDs das concorrentes que exercem a medicina de forma absolutamente mercantil, comprometendo a prática médica e a qualidade da assistência.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

#### **5.7 Conclusão do estudo de caso**

O estudo de caso levado a efeito na UNIMED Paulistana torna claro, inicialmente, que sua autenticidade como empresa cooperativa é legitimada pelo fato de que se pauta por princípios cooperativos internacionalmente aceitos.

Trata-se de proposta coletiva de atuação médica, baseada numa cooperativa que é sua estrutura de negócios, transparecendo essa constatação, mesmo quando adota alguma verticalização para fazer face às contingências do mercado.

Constata-se, também, a prevalência da adoção doutrinária de princípios e valores do cooperativismo, ainda que atue em mercado essencialmente mercantilista. Reforça este ponto de vista o registro de que existe considerável esforço educacional de sua diretoria para instruir os cooperados na prática desses mesmos princípios e valores, investindo em conteúdos doutrinários e de gestão para seus cooperados.

Outrossim, verifica-se que a principal vantagem mercadológica da UNIMED como um todo é a capilaridade que sua rede de atendimento apresenta. Esse aspecto remete ao estudo de Porter sobre as forças direcionadoras da competição entre as empresas, no que diz respeito à *entrada de novos concorrentes* (v. fl. 53) . A partir desta mesma dimensão, podem ser lembrados outros fatores como a política

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

governamental brasileira, favorecedora do sistema cooperativista, as economias de escala de que o Sistema UNIMED pode fruir e a identidade da marca.

Vale ainda evocar, de Porter, as três sub estratégias que apóiam empresas bem sucedidas em uma indústria, para sobrepujar outras empresas, quais sejam, *liderança em custos totais*, *diferenciação* e *foco*.

Há indícios de que a questão de *custos*, tão vital para este tipo de mercado, é tratada acuradamente naquela cooperativa, como o comprovam os resultados expostos às fls. 101 e 102. Entretanto, não há dados disponíveis para afiançar que a UNIMED Paulistana exerça liderança de custos em seu nicho de mercado.

Relativamente a *diferenciação*, o próprio fato de ser uma cooperativa que institucionaliza entre seus membros a constante observância de princípios cooperativos, garante-lhe diferencial importante no que respeita à conscientização dos médicos cooperados relativamente à qualidade dos serviços que prestam aos clientes da empresa. Outros importantes diferenciais são o programa de Intercâmbio (v.fl.108) e sua grande capilaridade, entre outras vantagens e ações competitivas.

O *foco*, na UNIMED Paulistana, bifurca-se em duas vertentes: a) a constante perseguição de melhorias de atendimento que a diferenciem no mercado, já relatadas; b) a preocupação em manter o espírito cooperativo



## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 5 – Estudo de caso – UNIMED Paulistana

de seus membros e seu constante desenvolvimento pela ação do departamento de Integração e Aperfeiçoamento Médico – IAM (v.fl.s.109).

Verifica-se, finalmente, que a UNIMED Paulistana enquadra boa parte de suas ações entre o elenco de princípios dos paradigmas de gestão da produção - enxuta, responsiva e ágil. No caso, trata-se da produção de serviços de atendimento médico. A seguir, alguns exemplos:

- *Produção enxuta*: foco total na qualidade, diferenciação de produtos com pouca diversidade, identificação de cadeia de valor e eliminação de desperdícios;
- *Produção responsiva*: consumo de tempo, como fator crucial; pronta entrega: os problemas de saúde distinguem-se por seu timing de urgência; a prestação de serviços médicos é feita no instante em que solicitados, mesmo que apresentem diferentes complexidades.
- *Produção ágil*: atendimento a situações inesperadas, ainda que em ambientes de incerteza. Cada caso é um caso.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 6 – Análise e Conclusões

## 6 ANÁLISE E CONCLUSÕES

Tendo por objetivo constatar se o cooperativismo é de fato uma estratégia de negócios, buscou-se, inicialmente, identificar, ao longo da evolução do pensamento administrativo, se haveria algum tipo de fio condutor que unisse as diferentes etapas daquela evolução através de algo em comum entre elas. A hipótese, como será visto a seguir, revelou-se consistente.

Portanto, o autor percorreu aquele roteiro, a partir de sua revisão histórica. O citado roteiro é entendido como uma sucessão de várias etapas históricas, cuja análise possibilitou verificar que, desde seus primórdios, cada uma delas pautou-se por um bem definido paradigma de gestão da produção. Além disso, a passagem de uma etapa para outra, sempre foi possibilitada pela ocorrência do binômio *ganho notável em qualidade e vantagem competitiva permanente* sobre o paradigma imediatamente anterior. A constatação deste fenômeno suscitou a emergência de conceitos úteis ao tratamento do tema da dissertação, dentre eles os conceitos de *paradigma de gestão de produção, estratégia, estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia de negócios*, com vistas a situar o cooperativismo no quadro supra descrito.

A seguir, enunciaram-se tópicos relativos à evolução do cooperativismo, desde suas origens no século XVIII, até sua presença marcante no cenário econômico moderno. Note-se que ainda aí, igualmente, transpareceu a presença do binômio *ganho notável em*

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 6 – Análise e Conclusões

*qualidade e vantagem competitiva permanente.* No caso brasileiro, em aditamento, foram aferidos o suporte institucional do cooperativismo, seus méritos e suas deficiências, ressaltando-se dentre elas: a) a inexistência de meio eficaz para o cooperativismo nacional proceder a seu próprio autocontrole; b) permanente duplicidade organizacional em detrimento da OCB, órgão máximo do cooperativismo no país, propiciando falta de unicidade ao sistema cooperativo e; c) proliferação de cooperativas falsas criadas por empregadores inescrupulosos, mormente entre cooperativas de trabalho, com o fito único de obter-se a evasão de tributos trabalhistas e previdenciários.

Para melhor situar-se a inserção das cooperativas no sistema econômico, foram comparadas as economias organizacionais das primeiras e das empresas mercantilistas. Isto feito, emergiu a conclusão de que, quando se aplica o princípio da gestão conduzida pelo próprio cooperado, a cooperativa poderá perder algumas das vantagens advindas da especialização. Nesse caso, confundem-se os conceitos de propriedade e de controle corporativo, apresentando-se ineficiências crescentes, proporcionalmente à complexidade da organização. Além disso, na prática, a infidelidade aos princípios cooperativos de parte dos cooperados, provoca a multi-militância destes, ou seja, eles dirigem seus esforços para o segmento de mercado que lhes ofereça melhores resultados financeiros, ainda que em detrimento da cooperativa a que estão filiados.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 6 – Análise e Conclusões

Relativamente ao estudo de caso levado a cabo na UNIMED Paulistana, ressalte-se, inicialmente, que o presente trabalho não só enfoca aquela cooperativa como prestadora de serviços, mas focaliza, também, paradigmas produtivos e estratégias corporativas, conforme as abordagens de AZZOLINI JUNIOR (2004) e de GODINHO FILHO (2003).

A cooperativa em questão, sustenta vários diferenciais competitivos, tais como: a) *relação da clientela com o médico cooperado*; b) *capilaridade da rede*; c) *força da marca UNIMED*; d) *visibilidade da marca*; e) *acessibilidade ao líder*; f) *compromisso com a qualidade da assistência*, acima da preocupação com as margens econômicas auferidas pela cooperativa. Estes diferenciais baseiam-se, claramente, nos parâmetros *estratégia, qualidade e custo*.

Por outro lado, o autor conclui que as estratégias de competitividade praticadas por aquela cooperativa, sob o enfoque do cliente, ainda têm espaço para ampliar-se, como, por exemplo: a) padronização de procedimentos operacionais; b) avanços em tecnologia da informação; c) políticas de qualidade - (possibilitando dar ao cliente, mais que sua simples satisfação, ou seja, alguma sobrevida), abrangendo os respectivos custos; d) ampliação de suas faixas de cobertura, etc.

Não obstante, pode-se concluir que a aplicação do sistema cooperativista naquela empresa, constituiu-se em estratégia fundamental de negócios, mesmo quando, para concorrer no mercado de saúde complementar, extremamente competitivo, adotou alguma verticalização

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 6 – Análise e Conclusões

em sua política estratégica, além de valer-se de práticas de marketing, que em nada desfiguram sua condição de cooperativa. Além disso, muitas das vantagens competitivas de que goza, somente se tornaram possíveis por ser a UNIMED Paulistana uma cooperativa de trabalho médico. Adicionalmente verificou-se o enquadramento daquela cooperativa no pensamento de Porter, no que diz respeito às forças que dirigem a competição nas empresas e suas sub estratégias. Além disso, foi possível enquadrá-la, também, dentre os princípios dos paradigmas de produção enxuta, responsiva e ágil.

Finalmente, verificou-se que, se corretamente aplicados, os princípios do cooperativismo têm condições de sobrepujar as características das empresas mercantis pelas vantagens competitivas permanentes que suscita, tais como: a) a cooperativa equilibra o poder de mercado, ao obter margens que, de outro modo, seriam apropriadas por agentes atuantes em mercados não competitivos; b) a empresa cooperativa dispensa a atuação de intermediários, entregando sua produção diretamente aos mercados; c) os cooperados são estimulados a prestar os serviços que lhes competem da melhor forma possível, pelo fato de serem proprietários da cooperativa; portanto, tais produtos terão perceptível qualidade; d) as empresas cooperativas gozam de significativas vantagens tributárias; e) pode-se atribuir ao cooperativismo fóros de política pública de significativo alcance social e econômico, além de se poder alçar-lo à condição de paradigma de produtividade no universo da população de baixa renda e dos pequenos empreendimentos

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 6 – Análise e Conclusões

conduzidos por estes protagonistas; portanto, as cooperativas podem exercer papel singular no que diz respeito aos suportes do trabalho, emprego e renda, principalmente quando exercido em cenário de economia globalizada. Entretanto, não se pode perder de vista que o cooperativismo, seja como modelo estratégico, ou seja como estratégia de negócios, apresenta grande potencialidade, mas parte significativa das cooperativas ainda não atua dentro do perfil cooperativista. Este perfil exige, como condição fundamental, a *fidelização* do cooperado. *Fidelização* é a conduta de cada um dos membros da cooperativa, dotada de visão coletiva e convergente com toda a organização.

Pelo anteriormente exposto, conclui-se que, a despeito de ser o cooperativismo manifestação de organização de trabalho surgida no século XVIII, modernamente ele poderá ser resgatado como ferramenta de estratégia de negócios, à vista de suas potencialidades, em termos de notável competitividade e reconhecida produtividade, servindo aos propósitos dos paradigmas de gestão de produção anteriormente lembrados.

Obtida a conclusão de que o cooperativismo pode ser interpretado como ferramenta ajustada à compreensão da burocracia racional competitiva, o autor entende que a presente dissertação cumpre seu objetivo, ao oferecer aos estudiosos nova visão do assunto, de forma diferenciada e focalizada nos paradigmas da evolução do pensamento administrativo.

## O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

---

### Capítulo 6 – Análise e Conclusões

Por derradeiro, sugere-se como tema de pesquisas posteriores, o estudo de cooperativas formadas por cooperativas, associações ou consórcios de cooperativas com empresas industriais, cadeias de fornecimento e o papel a ser desempenhado por cooperativas atuantes em clusters diversos, sob a ótica da produção industrial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA SEBRAE, **NOTÍCIA** in site <http://www.anba.com.br/notícia>, da Agência Nacional Brasil-Árabe. Acesso em 05 set 2006.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy: what strategy is**. In MINTZBERG, H.; QUINN, J.B: *The strategy process*. Prentice Hall, 1996. cap. 3. p. 47-54. 1996.
- ANSOFF, H.I. & MACDONELL, J.E.: **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 1993
- AZZOLINI JÚNIOR W. (2004) **Tendência do Processo de Evolução dos Sistemas de Administração de Produção**. 331.p.Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Escola de Engenharia de São Carlos, USP. São Carlos, 2004.
- BALLANTYNE, P. **From Initial Abstractions to a Concrete Concept of Personality** in *Recent trends in theoretical psychology*, vol. 4, ed. Ian Lubek *et al.* New York: Springer, 151 p, 1995.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital**. Tese (Doutorado) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, USP. 257p. 1998.
- BLACKBURN, J.D. **Time- based Competition – The next battleground in manufacturing**. 1ª ed. McGraw – Hill Professional Publisher. 1991.
- BOOTH, R. **Agile Manufacturing**. *Engineering Management Journal*.Vol.6 Issue 2, p. 105-112. Apr.1996.
- BORTOLUCI, M.A. **Cooperativismo no Brasil: Uma Contribuição ao Desenvolvimento do Cooperativismo Agroindustrial**. 146 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Moura Lacerda, Departamento Pós-Graduação, Ribeirão Preto. 2002.
- BUNCE, P. & GOULD,P. **From Lean to Agile Manufacturing**. IEE Colloquium (Digest) p.278, 1996.
- CAVENAGHI, V; BRUNSTEIN, I.; **Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção**. São Paulo: Arte e Ciência Ed. 199 p. 2003.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral de Administração**. 7ª ed. rev. e atualiz. Rio de Janeiro: Campus, 2004.



**Conselho Nacional de Saúde - CNS.** Disponível em [http://www.cns.org.br/links/menup/noticiadosetor/clipping/2005/08/clipping\\_1808.htm](http://www.cns.org.br/links/menup/noticiadosetor/clipping/2005/08/clipping_1808.htm). Acesso em 25 mai 2006.

COASE, R.H.: **The Nature of the Firm.** Paper in Economics, vol IV, pp 386:405. 1937.

De VOR, I. GRAVER, R. MILLS, J.J. **Agile Manufacturing Research: accomplishments and opportunities.** IIE Transactions, v.29, p.813-823, 1997.

DEMO P. **Metodologia do Conhecimento Científico.** São Paulo: ed. Atlas, 1ª ed., 2000.

ECO, U. **Como se Faz uma Tese.** São Paulo: 14ª reimpressão. Ed. Perspectiva, 1998.

ENRIGHT, M. J. **Regional Clusters and Firm Strategy.** PRINCE BERTIL SYMPOSIUM: The Dynamic Firm: The role of regions, technology, strategy and organization. **Anais.** Estocolmo, Suécia. 1994.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A Contribuição dos Temas Estratégia, Estrutura e Tecnologia ao Pensamento Administrativo.** 1997. 350 p. Tese (Doutorado em Engenharia) – EESC, USP, São Carlos, 1997.

ESTATUTO SOCIAL da UNIMED Paulistana, 29 mar 2006. Fonte: UNIMED Paulistana, 2006.

EXAME MELHORES E MAIORES – **As 500 maiores empresas do Brasil**<sub>1</sub> - p.222, jul. 2006.

EXAME MELHORES E MAIORES – **As 500 maiores empresas do Brasil**<sub>2</sub> - p.222, jul. 2006.

EXAME MELHORES E MAIORES – **As 500 maiores empresas do Brasil**<sub>3</sub> - p.80/81, jul. 2006.

FERNANDES, F.C.F & MACCARTHY, B.L. **Planning and Control: the gap between theory and practice in the light of modern manufacturing concepts.** Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Conference on CAD/CAM, Robotics & Factories of the Future, Águas de Lindóia – Brasil, p. MF 2.1 / MF2-6 – aug 1999.

FERREIRA, A; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M. **Gestão Empresarial – de Taylor aos nossos dias.** 1ª ed. São Paulo, Pioneira, 1997.

FUSCO, J.P.A. **Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção** 2º vol. São Paulo: Arte e Ciência Editora. 2003.

GODINHO FILHO, M. **Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura: Análises, propostas de metodologias, relações com o Planejamento e Controle da Produção e estudos de caso na indústria de calçados.** 2004. 266 p. Tese (Doutorado em Engenharia) de Produção) EESC. USP. São Carlos, 2003.

GOLDMAN, S.L.; AGEL, R.N.; PREISS, K.,DOVE,R. Iacocca Institute: **21<sup>st</sup> Century Manufacturing Enterprise Strategy, an Industrial Led View**, vols 1 e 2. Iacocca Institute, Bethlehem, PA, 1991.

GOMES, A.J. **Origem e Evolução do Cooperativismo no Mundo e no Brasil e sua Contribuição para Constituir o Segmento Educacional Brasileiro.** In Linguagens, Educação e Sociedade. Teresina, PI; nº 12, p. 13-25. 2005.

GONÇALVES, J.E.L. **Os Novos Desafios da Empresa de Futuro**, in Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.37, n. 03. 2003.

GRAMIGNA, M.R.: **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Makron Books. 161 p. 2002

GUERRINI, Fábio Muller: **Um Modelo Integrado de Administração para Empresas de Construção Civil.** Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos, USP. São Carlos, 1999.

GUNASEKARAN, A. **Agile Manufacturing: a framework for research and development.** International Journal of Production Economics, v.62, p.87 –105. 1999.

HANDFIELD, R.B. & PANNESI, R.T. **Antecedents of Lead Time Competitiveness in Make to-order Manufacturing Firms.** International Journal of Production Research. Vol. 41, nº 4, p. 511-537, ago. 1995.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring Our Competitive Edge: competing through manufacturing.** Indianapolis: Wiley Publishing, Inc. 1985..

HITT, M *et al.* **Strategic Management: competitiveness and globalisation.** 2<sup>a</sup>.ed. Pacific Rim. 2004

HORTHE, S.A. et al. Conference Paper : **Manufacturing Strategies in Sweden.** International Journal of Production Research, vol.25, nº 11. 1987

HOUAISS, Antônio: **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**, Editora Objetiva, 2001.

HUMPHREY & SCHMITZ **Small Firms and Flexible Specialization in LDC's.** Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, Inglaterra. 1989.

IBGE – **Censo de 2000**

KIDD, P.T. **Agile Manufacturing: forging new frontiers**. Wokingham, U.K. Addison Wesley, 1994.

KRITCHANCHAI, D. & MACCARTHY, B.L. **Responsiveness and Strategy in Manufacturing. Proceedings of the workshop responsiveness in Manufacturing Digest nº 98 / 213**, IEE, London, 1998.

MELLA, P. **Clustering in the Global Economy: the combinatory system**. In: 33º EISB. CONFERENCE, Universidade de Bocconi, Milão, Itália. **Proceedings**. 2003.

MENDES JR, A.; RONCARI, L.; MARANHÃO, R. **O Ciclo das Bandeiras de Apresamento**. In Brasil História. São Paulo: Digitalmídia Editora Ltda. 1995.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian: **The Strategy Process – concepts, contexts, cases**, Prentice Hall, 1996.

MORAES, L E. O.: **Cooperativas de Trabalho: Organização do Trabalho, Perspectivas e Possibilidades**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UNIP, São Paulo, 2000.

NAKANO, D.N & FLEURY A.C.C.C.: **Métodos de Pesquisa na Engenharia de Produção**. In XVI ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais. Piracicaba. UNIMEP/ABEPRO (CD ROM), 1996.

NICÁCIO, J.A. **Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Integradas em Cooperativas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, Santa Catarina . 1997.

OLIVEIRA, D.P.R: **Manual de Gestão de Cooperativas: uma abordagem prática** – São Paulo: Atlas, 287 p. 2006.

OHMAE, K.: **The Mind of the Strategist**. Business Planning for Competitive Advantage. Penguin Books, New York. 1982.

PARK, K.H.; DE BONIS, D.F.; ABUD, M.R. **Introdução ao Estudo de Administração**. São Paulo: Pioneira. 241 p. 2004.

PIRENNE, H. **História Econômica e Social da Idade Média..** São Paulo, Editora Mestre Jou. 248 p. 1966.

PORTER, M.E<sub>1</sub>. **Competitive Strategy**. The Free Press. 1985.

PORTER, M.E<sub>2</sub>.: **Competitive Advantage**. The Free Press. 1990.

PORTER. M.E<sub>3</sub>. **Clusters and the New Economics of Competition**. Harvard Business Review, Boston, v.76, n.6, nov. / dez. 1998.

PORTER, M.E. **A Nova Era da Estratégia**. In HSM Management, mar-abr, p. 17:28. 2000.

PRAHALAD, H. **Core Competence**. Disponível em [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_corecompetence.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corecompetence.html). Acesso em 21 mar. 2006.

RODRIGUES, A.M. **Cluster e Competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos. 2003.

SACOMANO, J.B e MAZOCOLO J.P. **Seis Sigma Como Estratégia de Manufatura**. In: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/liseminario/sistemas/sistemas\\_12.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/liseminario/sistemas/sistemas_12.pdf). Acesso em 13 mai 2006.

SACOMANO, J.B. **Análise da Estrutura Funcional do PCP e suas Técnicas Auxiliares**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos. 1990.

SACOMANO NETO, M. **Mudanças na Estrutura Organizacional e a Formação das Equipes de Trabalho**. 320 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – USP, São Paulo. 1999.

SEVINGNANI, F.X.: **As Máquinas Operatrizes no Processo Produtivo como Estratégia de Manufatura na Indústria Coureiro – Calçadista**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Paulista – UNIP, São Paulo. 2003.

SHARIFI, H & ZHANG, Z. **A methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An introduction**. International Journal of Operations & Production Management, vol. 20, cap. 4 p.496-513. 2000.

SILVA, A.A. **Política Social e Cooperativas Habitacionais**. São Paulo: Cortez Editora. 1992

SILVA, E.L. & MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertações** – Laboratório de Ensino à Distância, UFSC, Santa Catarina, 2001.

SINGER, P. **Cooperativismo e Sindicatos no Brasil**. Set, 1999. Disponível em: [www.ilea.ufrgs.br/unitrab](http://www.ilea.ufrgs.br/unitrab)

SKINNER, W.: **Missing the Links in Manufacturing Strategy**. In C.A. Voss (ed.) *Manufacturing Strategy Process and content*. Chapman and Hall, London, (1992).

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: ed. Atlas, 2a ed. 2002.

TOYNBEE, A. **A Humanidade e a Mãe Terra**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 774 p 1978.

UNIMED PAULISTANA EM REVISTA<sub>1</sub>-**Resgate da Dignidade Médica**. Ano 6, n.28, p.20, mar 2006.

UNIMED PAULISTANA EM REVISTA<sub>2</sub>-**Tranquilidade, em todo o Brasil**. Ano 6, n.29, p.11, jun 2006.

UNIMED PAULISTANA EM REVISTA<sub>3</sub>-**Marca Reconhecida**. Ano 6, n.29, p.7, jun 2006.

VANALLE, R.M. **Estratégia de Produção no Setor de Auto-peças**. 1994. 285 p. Tese de doutorado (Engenharia de Produção) – EESC, USP, São Carlos. 1994.

WHEELWRIGHT, J.P. **Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link**, *Strategic Management Journal*, vol.5, 1984.

WILLIAMSON, O.E.<sub>1</sub>: **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Ed. The Free Press. 1985.

WILLIAMSON, O.E.<sub>2</sub>: **Market and Hierarchies: analysis and anti-trust implications. A study in the economics of Internal Organisation**. New York: Ed. The Free Press.1975.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROSS, D.A. **A Máquina que Mudou o Mundo**, 14<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Campus. 347 p. 1992.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organizational Challenges for Farmers Cooperatives**. In proceedings of the Symposium of the International Agribusiness Management Association. San Francisco, USA. 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. *et al.*: **Empresas Cooperativas: Reestruturação e Sobrevivência**. Relatório ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1999.

## ANEXOS

## Anexo I – Cursos de cooperativismo

UF	Universidade	Natureza	Curso
AL	CET	privada	pós-graduação
AM	CIESA	privada	pós-graduação
BA	Fundação Getúlio Vargas	privada	MBA
DF	UCB	privada	pós-graduação
GO	UCG	privada	pós-graduação
MG	CCA	federal	graduação
	UFV	federal	pós-graduação
	Faculdades Integradas Pedro Leopoldo	federal	extensão
	Unicentro Newton Paiva - SEBRAE	privada	pós-graduação
MS	UCDB	privada	graduação
	Universidade Católica Dom Bosco	privada	pós-graduação
PB	UFPB	federal	graduação
PE	UFRPE	federal	pós-graduação
PE	UNICAP	privada	pós-graduação
RJ	UNIVERSO	privada	pós-graduação
	Fundação Getúlio Vargas	privada	MBA
RN	UFRN	privada	graduação e pós
RS	UNISINOS	privada	graduação
	UNISINOS	privada	pós-graduação
	UNISINOS	privada	mestrado
	UNIJUI	privada	pós-graduação
	UFSM	federal	graduação
	Centro Universitário Lajeado	privada	pós-graduação
SC	UNIVALE	privada	superior
SP	FEA-RP/USP, FUNDACE	estadual	pós/MBA/doutorado
	USP/Leste	estadual	graduação
	Faculdades Integradas D.Pedro II	privada	extensão
	Universidade São Marcos	privada	especialização

**Anexo II – Lei Federal 5.764 / 1971 (excertos)**

Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.

**Capítulo II - Das Sociedades Cooperativas**

Art. 3º - Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II - variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - indivisibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - "quorum" para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseada no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

**Capítulo III - Do Objetivo e Classificação das Sociedades Cooperativas**

Art. 5º - As sociedades cooperativas poderão adotar por objetivo qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação. Parágrafo único - É vedado às cooperativas o uso da expressão "Banco". Art. 6º - As sociedades

cooperativas são consideradas: I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objetivo as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;(1) II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituída de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;(2) III - confederações de cooperativas as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.(3)

-----

Art. 7º - As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

Art. 8º - As cooperativas centrais e federações objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. Parágrafo único - Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas. (1) Filiação de cooperativa singular a outra cooperativa singular. V. Resolução CNC n.º 21. (2) Filiação entre si de cooperativas centrais ou federações de cooperativas: V. Resolução CNC n.º 28. (3) Filiação entre si de confederações de cooperativas: V. Resoluções CNC n.º 34. Art. 9º - As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

-----

Art. 10º - As cooperativas se classificam também de acordo com o objetivo ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados. § 1º - Além das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo órgão controlador apreciar e caracterizar outras que se apresentem. § 2º - Serão consideradas mistas as cooperativas que apresentarem mais de um objetivo de atividades. § 3º - Somente as cooperativas agrícolas mistas poderão criar e manter seção de crédito.

Art. 11º - As sociedades cooperativas serão de responsabilidade limitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade se limitar, solidária e não tiver limite.

Art. 12º - As sociedades cooperativas serão de responsabilidade ilimitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade for pessoal, solidária e não tiver limite

-----

Art. 13º - A responsabilidade do associado para com terceiros, como membro da



sociedade, somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da cooperativa.  
]

## **Da constituição das Sociedades Cooperativas**

### **Seção II Do Estatuto Social**

---

Art. 21º - O estatuto da cooperativa, além de atender ao disposto no art. 4º, deverá indicar. I - a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral; II - os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembléias gerais; III - o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado; IV - a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas da sociedade; V - o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais; VI - as formalidades de convocação das assembléias gerais e a maioria requerida para sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiveram interesse particular sem privá-los da participação nos debates; VI - os casos de dissolução voluntária da sociedade; VII - o modo e o processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade; IX - o modo de reformar o estatuto; X - o número mínimo de associados

## **Capítulo V**

### **Dos Livros da Sociedade**

Art. 22º - A sociedade cooperativa deverá possuir os seguintes livros: I - de Matrícula; II - de Atas das Assembléias Gerais; III - de Atas dos Órgãos de Administração; IV - de Atas do Conselho Fiscal; V - de Presença dos Associados nas Assembléias Gerais; VI - outros, fiscais e contábeis, obrigatórios. Parágrafo único - É facultada a adoção de livros de folhas soltas ou fichas.

**Do Capital Social**

Art. 24º - O capital social será subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário-mínimo vigente no país. § 1º - Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperação ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados, ou ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em exploração. § 2º - Não estão sujeitas ao limite estabelecido no parágrafo anterior as pessoas jurídicas de direito público que participarem de cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações. § 3º - É vedado às cooperativas distribuírem qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios, financeiros ou não, em favor de quaisquer associados ou terceiros, excetuando-se os juros até o máximo de 12% (doze por cento) ao ano que incidirão sobre a parte integralizada. (2)

Art. 25º - Para formação do capital social poder-se-á estipular que o pagamento das quotas-partes seja realizado mediante prestações periódicas, independente de chamada, por meio de contribuições ou outra forma estabelecida a critério dos respectivos órgãos executivos federais. Art. 26º - A transferência de quotas-partes será averbada no Livro de Matrícula, mediante termo que conterà as assinaturas do cedente, do cessionário e do diretor que o estatuto designar. (1) V. Resolução CNC n.º 10, que dispõe sobre o capital rotativo (2) V. Resolução CNC n.º 18. Art. 27º - A integralização das quotas-partes e o aumento do capital social poderão ser feitos com bens avaliados previamente e após homologação em Assembléia Geral ou mediante retenção de determinada porcentagem do valor do movimento financeiro de cada associado. § 1º - O disposto neste artigo não se aplica às cooperativas de crédito, às agrícolas mistas com seção de crédito e às habitacionais. § 2º - Nas sociedades cooperativas em que a subscrição do capital for diretamente proporcional ao movimento ou à expressão econômica de cada associado, o estatuto deverá prever sua revisão periódica para ajustamento às condições vigentes.

-----

**Capítulo VII****Dos Fundos**

Art. 28º - As cooperativas são obrigadas a constituir - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício; II - Fundo de Assistência

Técnica, Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e , quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício § 1º - Além dos previstos neste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação. § 2º - Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas.

-----

Art. 38º - A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. § 3º - As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria de voto dos associados presentes com direito a votar. Art. 39º - É da competência das Assembléias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos da administração ou fiscalização. Parágrafo único - Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização de entidade, poderá a Assembléia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias. § 6º - As Assembléias Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da Assembléia Geral dos associados.

-----

Art. 47º - A sociedade será administrada por uma Diretoria (1) ou Conselho de Administração, composto exclusivamente da associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.(2) § 1º - O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração. § 2º - A posse dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito e habitacionais fica sujeita à prévia homologação dos respectivos órgãos normativos.

## **Seção V**

### **Do Conselho Fiscal**

-----

Art. 56º - A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes. § 1º - Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no art. 51, os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau. § 2º - O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização. Capítulo X Fusão, Incorporação e Desmembramento

Art. 57º - Pela fusão, duas ou mais cooperativas formam nova sociedade. § 1º - Deliberada a fusão, cada cooperativa interessada indicará nomes para comporem comissão mista que procederá aos estudos necessários à constituição da nova sociedade, tais como o levantamento patrimonial, balanço geral, plano de distribuição de quotas-partes, destino dos fundos de reserva e outros e o projeto de estatuto. § 2º - Aprovado o relatório da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembléia Geral conjunta, os respectivos documentos serão arquivados, para aquisição de penalidade jurídica, na Junta Comercial competente, e duas vias dos mesmos, com a publicação do arquivamento serão encaminhadas ao órgão executivo de controle ou ao órgão local credenciado. § 3º - Exclui-se do disposto no parágrafo anterior a fusão que envolver cooperativas que exerçam atividades de crédito. Nesse caso, aprovado o relatório da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembléia Geral conjunta, a autorização para funcionar e o registro dependerão de prévia anuência do Banco Central do Brasil.

Art. 58º - A fusão determina a extinção das sociedades que se unem para formar a nova sociedade que lhes sucederá nos direitos e obrigações.

Art. 59º - Pela incorporação, uma sociedade cooperativista absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas. Parágrafo único - Na hipótese prevista neste artigo, serão obedecidas as mesmas formalidades estabelecidas para a fusão, limitadas as avaliações ao patrimônio da ou das sociedades incorporadas

Art. 60º - As sociedades cooperativas poderão desmembrar-se em tantas quantas forem necessárias para atender aos interesses dos seus associados, podendo uma das novas entidades ser constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, cujas autorizações de funcionamento e os arquivamentos serão requeridos conforme o disposto nos Arts. 17 e seguintes.

Art. 61º - Deliberado o desmembramento, a Assembléia designará uma comissão para estudar as providências necessárias à efetivação da medida. § 1º - O relatório apresentado pela comissão, acompanhado dos projetos de estatutos das novas cooperativas, será apreciado em nova Assembléia especialmente convocada para esse

fim. § 2º - O plano de desmembramento preverá o rateio, entre as novas cooperativas, do ativo e passivo da sociedade desmembrada. § 3º - No rateio previsto no parágrafo anterior, atribuir-se-á a cada nova cooperativa parte do capital social da sociedade desmembrada em quota correspondente à participação dos associados que passam a integrá-la. § 4º - Quando uma das cooperativas for constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, prever-se-á a montante das quotas-partes que as associadas terão no capital social.

Art. 62º - Constituídas as sociedades e observado o disposto nos arts. 17 e seguintes, proceder-se-á às transferências contábeis e patrimoniais necessárias à concretização das medidas adotadas.

---

## **Capítulo XII**

### **Do Sistema Operacional das Cooperativas**

#### **Seção I Do Ato Cooperativo**

Art. 79º - Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para consecução dos objetivos sociais. Parágrafo único - O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

#### **Seção II**

##### **Das Distribuições de Despesas**

Art. 80º - As despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços. Parágrafo único - A cooperativa poderá, para melhor atender à equanimidade de cobertura das despesas da sociedade, estabelecer: I - rateio, em partes iguais, das despesas gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto; II - rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano, das sobras líquidas o dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior. Art. 81º - A cooperativa que tiver adotado o critério de separar as despesas da sociedade e estabelecido o seu rateio na forma indicada no parágrafo único do artigo anterior deverá levantar separadamente as despesas gerais.

---

Art. 90º - Qualquer que seja o tipo da cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados.

Art. 91º - As cooperativas igualam-se às demais empresas em relação aos seus empregados para os fins de legislação trabalhista e previdenciária.

-----

Art. 103º - As cooperativas permanecerão subordinadas, na parte normativa, ao Conselho Nacional de Cooperativismo, com exceção das de crédito, das seções de crédito das agrícolas mistas e das de habitação, cujas normas continuarão a ser baixadas pelo Conselho Monetário Nacional relativamente às duas primeiras, e Banco Nacional de Habitação, (3) com relação à última, observado o disposto no art. 92 desta lei. Parágrafo único - Os órgãos executivos federais, visando à execução descentralizada de seus serviços, poderão delegar se competência, total ou parcialmente, a órgãos e entidades da administração estadual e municipal, bem como, excepcionalmente, a outros órgãos e entidades da administração federal.

Art. 104º - Os órgãos executivos federais comunicarão todas as alterações havidas nas cooperativas sob sua jurisdição ao Conselho Nacional do Cooperativismo, para fins de atualização do cadastro geral das cooperativas nacionais.

## **Capítulo XVI**

### Da Representação do Sistema Cooperativista

Art. 105º - A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do governo, estruturada nos termos desta lei, sem finalidade lucrativa, competindo-lhe precipuamente: a) manter neutralidade política e indiscriminação racial, religiosa e social; b) integrar todos os ramos das atividades cooperativistas; c) manter registro de todas as sociedades cooperativas que, para todos os efeitos, integram a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB; g) dispor de setores consultivos especializados, de acordo com os ramos de cooperativismo; h) fixar a política da organização com base nas proposições emanadas de seus órgãos técnicos; i) exercer outras atividades inerentes à sua condição de órgão de representação e defesa do sistema cooperativista; j) manter relações de integração com as entidades congêneres do exterior e suas cooperativas. § 1º - A Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB será constituída de entidades, uma para cada Estado, Território e Distrito Federal, criadas com as mesmas características da organização nacional. § 2º - As Assembléias Gerais do órgão central serão formadas pelos representantes credenciados das filiadas, 1 (um) por entidade, admitindo-se proporcionalidade de voto. § 3º - A proporcionalidade de voto, estabelecida no parágrafo anterior ficará a critério da OCB, baseando-se no número de associados - pessoas físicas e as exceções previstas nesta lei - que compõem o quadro das cooperativas filiadas. § 4º - A composição da Diretoria da

Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB será estabelecida em seus estatutos sociais§ 5º - Para o exercício de cargos de Diretoria e Conselho Fiscal, as eleições se processarão por escrutínio secreto, permitida a reeleição para mais um mandato consecutivo.

-----

Art. 107º - As cooperativas são obrigadas, para seu funcionamento, a registra-se na Organização das Cooperativas Brasileiras ou na entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações posteriores. Parágrafo único - Por ocasião do registro, a cooperativa pagará 10% (dez por cento) do maior salário-mínimo vigente, se a soma do respectivo capital integralizado e fundos não exceder de 250 (duzentos e cinquenta) salários-mínimos, e 50% (cinquenta por cento) se aquele montante for superior.

Art. 108º - Fica instituída, além do pagamento previsto no parágrafo único do artigo anterior, a Contribuição Cooperativista, que será recolhida anualmente pela cooperativa após o encerramento de seu exercício social, a favor da Organização das Cooperativas Brasileiras de que trata o Art. 105 desta lei.(1) § 1º - A Contribuição Cooperativista constituir-se-á de importância correspondente a 0,2% (dois por cento) do valor do capital integralizado e fundos da sociedade cooperativa no exercício social do ano anterior, sendo o respectivo montante distribuído, por metade, a suas filiadas, quando constituídas. § 2º - No caso das cooperativas centrais ou federações, a Contribuição de que trata o parágrafo anterior será calculada sobre os fundos e reservas existentes§ 3º - A Organização das Cooperativas Brasileiras poderá estabelecer um teto à Contribuição Cooperativista, com base em estudos elaborados pelo seu corpo técnico. (1) V. Resolução CNC n.º 22.

### **Anexo III – Lei Estadual Paulista 12.226 / 2006 (excertos)**

Art. 1º - A Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo terá como finalidade o conjunto de atividades exercidas pelo poder público e privado que venham a beneficiar direta e indiretamente o setor cooperativista na promoção do desenvolvimento social, econômico e cultural, desde que reconhecido seu interesse público.

Art. 2º - São objetivos da Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo: I – apoiar técnica, financeira e operacionalmente o cooperativismo no Estado de São Paulo, promovendo, quando couber, parceria operacional para o desenvolvimento do sistema cooperativista; II – estimular a forma cooperativa de organização social, econômica e cultural nos diversos ramos de atuação, com base nos princípios gerais do

cooperativismo e da legislação vigente; III – estimular a inclusão do estudo do cooperativismo nas escolas, visando a uma mudança de parâmetros de organização da produção, do consumo e do trabalho; IV – divulgar as políticas governamentais para o setor ; V – propiciar maior capacitação dos cidadãos pretendentes ou associados das cooperativas; VI – fomentar o desenvolvimento e autogestão das cooperativas de trabalho legalmente constituídas.

#### **Anexo IV - Roteiro para o estudo de caso**

**Método utilizado:** roteiro não estruturado

##### **1 – Cenário corporativo**

- Visão dos entrevistados sobre a presente situação da medicina no país ;
- Inserção da UNIMED enquanto empresa cooperativa no universo da medicina complementar e das cooperativas de trabalho médico;
- Descrição do mundo cooperativo no universo da medicina complementar;

##### **2 – Aspectos institucionais**

- Origens do Sistema Unimed;
- Descrição do Sistema na presente data;
- Aplicabilidade da legislação pertinente ao Sistema Unimed – convergências e divergências;
- Aplicabilidade dos princípios cooperativos ao Sistema Unimed – convergências e divergências;
- Origens da UNIMED Paulistana;
- Diferenciais entre a UNIMED Paulistana e as demais cooperativas do Sistema;
- Aspectos gerais da Governança Corporativa;

##### **3 – Aspectos estratégicos competitivos**

- Aspectos estratégicos competitivos da criação de cooperativas de trabalho médico;
- Vantagens competitivas das cooperativas de trabalho médico;
- Padronização das unidades do Sistema – divergências e convergências;
- A UNIMED Paulistana e o mercado – políticas de atendimento à demanda;
- Políticas de expansão dos serviços;
- Políticas de qualidade do Sistema e da UNIMED Paulistana;
- Tratamento dos fatores estruturais e infra-estruturais na definição de prioridades competitivas;
- Linhas de negócios existentes na UNIMED Paulistana;



- Planejamento estratégico
- Avaliação dos resultados do planejamento
- Percepção do mercado sobre a UNIMED Paulistana
- Percepção dos clientes sobre a UNIMED Paulistana
- Atitude cooperativa dos profissionais cooperados

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)