

# COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIO: UMA POSSIBILIDADE DE GESTÃO DE MARKETING PROFISSIONAL AOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS

Rodrigo Toaldo Cappellari<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo apresentar as vantagens de se inserir as ferramentas de gestão profissional de marketing no âmbito do agronegócio regional. Tendo em vista a realidade dos pequenos produtores rurais, o presente trabalho buscará apresentar uma possibilidade de “terceirização” da gestão de marketing, por meio da criação de uma sociedade cooperativa entre os produtores locais, a qual ficará encarregada de realizar a parte de gestão mercadológica do negócio de uma forma profissional, encarregando-se das áreas como: marca nicho de mercado, publico consumidor, logística, entre outras, com isso, possibilitando ao pequeno produtor direcionar toda sua atenção ao que realmente sabe fazer: o cuidado da produção de sua propriedade. Para tanto, toma-se como exemplo para um plano de ação desta proposta, uma pequena empresa rural do ramo da caprinocultura. Apresenta-se também, todas as vantagens inerentes a uma sociedade cooperativa, como: benefícios tributários, fiscais, financeiros, jurídicos, administrativos, mercadológicos, entre outros. Ainda, indica-se todos os passos necessários para a formação de uma cooperativa de produtores, desde a busca de interessados, até a documentação e requisitos impostos pela legislação cooperativista. Ao fim, se buscará analisar os diferentes sistemas de parceria estratégica que poderão ser fechados pela cooperativa e diretrizes para possíveis ampliações no foco.

**PALAVRAS-CHAVE:** agronegócio, caprinocultura, cooperativa, marketing, pequeno produtor rural.

COOPERATIVE AND AGRIBUSINESS: A CHANCE OF MARKETING  
MANAGEMENT PROFESSIONAL TO SMALLHOLDERS

**ABSTRACT:** This study aims to present the advantages of inserting the marketing professional management tools within the regional agribusiness. Given the reality of smallholders, this study will seek to present a possibility of an “outsourcing” of

---

<sup>1</sup> Advogado, Empresário e Professor dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão em RH da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL. É Mestre em Filosofia pela UNISINOS, Especialista em Marketing pela FACEBG, Graduado em Direito pela UCS e em Administração de Empresas pela FACEBG. Vice-presidente da Associação dos Jovens Empresários de Bento Gonçalves/RS Membro do Grupo de Estudos Fundamentação Ética dos Direitos Humanos - UNISINOS e dos grupos de pesquisa da CEJA - OAB/RS em diversas áreas.

marketing management, through the creation of a cooperative between local producers, which will take care of all the marketing management business in a professional manner, taking care of areas such as: brand, niche market, consumer public, logistics, among others, thereby allowing small producers to direct all their attention to who really knows how to do: care of the production of your property. To this end, we take as an example for an action plan for this proposal, a small rural enterprise branch goat. We also present all the advantages of a cooperative society, such as: tax benefits, tax, financial, legal, management, marketing, among others. Still, it is stated all steps necessary to form a producers' cooperative, since the search for interested, even the documentation and requirements imposed by the cooperative legislation. In the end, it will seek to analyze the different systems of strategic partnership that could be signed by the cooperative and also guidelines to focus on possible extensions.

**KEYWORDS:** agribusiness, cooperative, goat breeding, marketing, smallholders

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho surge da necessidade de se inserir as ferramentas de gestão de marketing no âmbito do agronegócio regional.

No mundo globalizado, cada vez mais percebe-se o quanto multiplicam-se as chances de fracassos em empresas que possuem sua gestão ainda baseadas na empiria. Hoje em dia, os pequenos agricultores, pecuaristas e agroindústrias regionais, sofrem concorrência direta de grandes multinacionais com qualidade de gestão baseadas nas mais modernas técnicas de administração. Conseqüentemente, esta forte concorrência torna quase que inviável a permanência e a continuação do negócio se o pequeno empresário não buscar outras formas alternativas de administração.

Diante desta situação, busca-se de uma forma clara e objetiva, apresentar os passos necessários para se realizar um plano de negócios para pequenos produtores rurais, com o objetivo de verificar se a união de produtores com um mesmo foco e objetivo de mercado pode ser uma alternativa viável para poder competir com as grandes multinacionais e manter a continuidade dos negócios de forma rentável.

As diretrizes que serão traçadas neste exercício podem ser aplicadas a qualquer ramo da criação de animais para corte, desde que tomados, evidentemente, as respectivas precauções e ajustes inerentes à criação de cada espécie.

Com o intuito de se exemplificar e demonstrar o raciocínio de forma mais clara e objetiva possível, utilizar-se-á como base, a caprinocultura, e mais precisamente, a situação de uma microempresa da Serra Gaúcha. Primeiramente, buscará se abordar as características e apresentar uma análise em torno desta microempresa, com a finalidade de se verificar a posição estratégica, mercadológica, econômica, social, estrutural e de produção em que se encontra, bem como, analisar as dificuldades e fraquezas da empresa. Tais análises terão o intuito de se verificar possíveis melhorias no tocante aos aspectos verificados, sobretudo na parte de produção, comercialização e escoamento de produção.

Após, busca-se verificar se o cooperativismo entre empresas vizinhas, poderá se concretizar em uma possibilidade de ganho de mercado conjunto da empresa modelo e outros criadores da região, de forma que poderão ambos crescer juntos, pois a mesma poderá propiciar aos filiados uma garantia de venda regular da produção, dando maior segurança aos produtores que terão mercado para escoar sua produção, e assim terão que se preocupar apenas em produzir e administrar sua propriedade, pois a gestão de marketing (marca, mercado, posicionamento) ficará toda a cargo da cooperativa.

Para tanto, faz-se pertinente também, uma compilação de dados sobre cooperativismo, buscando-se analisar características como: a forma de se constituir uma cooperativa; a documentação necessária para a formação de uma cooperativa desde a parte administrativa até a documentação exigida pela legislação brasileira; procedimentos de formação e registro do estatuto social; requisitos mínimos para a formação da cooperativa impostos pela legislação; bem como, as ressalvas legais que os cooperados que desejarem estar em cargos de administração e fiscalização devem cumprir.

Ao fim, buscará se analisar os diferentes sistemas de parceria que poderão ser fechados pela cooperativa, bem como, os meios de divulgação dos produtos e da marca, assim como os resultados esperados de uma efetiva aplicação do plano de negócios.

## BREVE ANÁLISE DA EMPRESA EXEMPLO E PROBLEMÁTICA ENFRENTADA

Em linhas gerais apresenta-se os seguintes dados sobre a empresa:

- a) os principais produtos da empresa são: caprinos de corte e caprinos de raça, o primeiro para comercialização de carne, o segundo para comércio de matrizes e reprodutores;
- b) tem como principais clientes: açougues e supermercados locais, bem como particulares e outros criadores de caprinos;
- c) os fornecedores da empresa estão representados por criadores, comércio agropecuário, indústrias de rações e suplementos minerais;
- d) em termos de concorrência, são cinco outros pequenos criadores;
- e) o campo de atuação no momento localiza-se no mercado da Região Serrana do Rio Grande do Sul;
- f) a estrutura organizacional é vertical, tendo como expoente o proprietário, após o capataz geral (gerente) e em seguida os demais funcionários;
- g) é uma organização nova, com pouco histórico de dados, administração familiar e gestão centralizada;
- h) vários investimentos já foram realizados como: o fechamento de piquetes com tela; plantação de alguns hectares de milho para suprir alimentação no inverno e pastagem de verão como: capim forrageiro e almeirão. Ainda utiliza-se de produtos adquiridos de fornecedores externos como: casca de soja, feno e alfafa para mistura de ração.

Desta forma, verifica-se que a empresa tem estrutura suficiente para criação em grande escala, necessitando apenas de um mercado constante para poder investir no aumento de plantel.

Como diretrizes favoráveis à empresa, podemos destacar: a carne caprina é uma carne nutritiva e saudável; o mercado em potencial no Rio Grande do Sul que ainda é pequeno, bem como da maior parte do Brasil; o crescimento do mercado de produtos saudáveis: linhas *light*; e o aumento na preocupação de levar uma vida mais saudável e com melhor qualidade de vida, são diretrizes mercadológicas destacáveis na criação e comercialização de caprinos. A carne caprina é interessante do ponto de vista nutricional, como pode-se verificar na Tabela 1:

Tabela 1. Comparativo Nutricional

Origem	Calorias*	Gordura*	Gordura saturada*	Proteína*	Ferro*
<b>caprino</b>	131	2,8	0,85	25	3,5
<b>bovino</b>	263	17,2	7,3	25	3,1
<b>suíno</b>	333	25,8	9,4	22,6	2,9
<b>ovino</b>	253	17,2	7,8	23,6	1,5
<b>frango</b>	129	3,8	1,2	22,5	1,6
* gramas por kilogramas de carne				Fonte: Usda/CNPC	

Fonte: NECAPRI/UFLA

Mesmo assim, na região onde a empresa exerce suas atividades, é difícil a venda regular e progressiva. O mercado ideal seria os grandes centros urbanos, onde há maior número de pessoas com poder aquisitivo elevado, porém para ingressar nesse tipo de mercado é necessária uma maior produção, com garantia de entrega mensal de um determinado número de animais.

Logo, a questão resume-se em encontrar uma forma de viabilizar a elevação da produção de caprinos como forma de garantia de entrega mensal aos consumidores. Porém, dadas às características e limitações da cabanha, já que é uma pequena produtora rural, para aumentar a níveis desejáveis a produção e comercialização de seu produto, faz-se necessário investimentos de grande monta, uma vez que a produção deveria ser multiplicada para se atingir o ponto de fornecimento regular mensal a um grande varejista, situação esta, onde também se encontra grande parte, para não dizer a maioria dos pequenos produtores rurais da região. Conseguindo este aumento significativo na sua produção, aliada a manutenção da qualidade do produto que se encontra atualmente, a cabanha terá maior visibilidade, fortalecendo sua marca, o que a beneficiará tanto na própria comercialização de carne, como dará um grande impulso na venda de reprodutores e matrizes criados pela empresa.

Diante desta necessidade de grande aumento produtivo, limitante aos planos de crescimento da empresa, surge a ideia de se unir aos demais produtores locais, em forma de uma cooperativa, forma de sociedade

especial que além de possuir uma série de benefícios próprios inerentes aos formato de sociedade, ainda poderá proporcionar o desejado pela empresa, que é ter o número de produção de carne suficiente para conseguir fechar contrato com grandes redes varejistas.

Formando-se uma cooperativa, além da empresa em questão, todos os outros produtores parceiros também serão beneficiados, como buscará se demonstrar ao longo deste esforço, tendo em vista que o cooperativismo é uma forma interessante de se agregar técnicas modernas de marketing e gestão administrativa profissional, mas de forma “terceirizada”, já que os gestores da cooperativa é que irão prestar toda a assessoria mercadológica e gerencial aos pequenos produtores parceiros, deixando-os encarregados da administração que realmente conhecem, ou seja, a lida da produção de sua propriedade.

A formação de um cooperativa de pequenos produtores, se bem administrada, poderá fortalecer a economia de toda uma região, diminuir o êxodo rural e aumentar a qualidade de vida da população do interior, onde encontram-se várias pequenas propriedades de economia familiar. Para tanto, é necessário a elaboração de um plano de negócios.

## SOCIEDADES COOPERATIVAS: REGULAMENTAÇÃO, OPERACIONALIDADE E GERENCIAMENTO

As sociedades cooperativas são, em suma, uma associação de indivíduos com interesses comuns, a fim de se unirem para melhor enfrentar ameaças e maximizar as oportunidades.

Para BULGARELLI (1999, p. 252) a sociedade cooperativa é hoje mais um tipo de sociedade “com forma jurídica própria, pois tantas foram as modificações, adaptações e limitações que sofreram com as regras oriundas dos outros tipos societários que se tornou impossível confundir a atual sociedade cooperativa com os demais tipos societários”. Assim, a cooperativa é uma empresa formada e dirigida por uma reunião de usuários com igualdade de direitos, associados entre si, com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários.

Atualmente, no Brasil, as sociedades cooperativas estão reguladas pela Lei no 5.764, de 1971 que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas. Conforme o jurista Fábio Ulhoa Coelho:

As cooperativas, normalmente, dedicam-se às mesmas atividades dos empresários e costumam atender aos requisitos legais de caracterização destes (profissionalismo, atividade econômica organizada e produção ou circulação de bens ou serviços), mas por expressa disposição do legislador, que data de 1971, não se submetem ao regime jurídico-empresarial. Quer dizer, não estão sujeitas à falência. (COELHO, 2002, p. 19).

Neste sentido, conforme art. 4º da Lei nº 5.764, de 1971, as cooperativas são sociedades de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados e que se distinguem das demais sociedades pelas seguintes características: adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; variabilidade do capital social, representado por cotas-partes; limitação do número de cotas-partes para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade; inacessibilidade das quotas partes do capital à terceiros, estranhos à sociedade; retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembleia geral; quórum para o funcionamento e deliberação da assembleia geral baseado no número de associados e não no capital; indivisibilidade do fundos de reserva e de assistência técnica educacional e social; neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

As sociedades cooperativas poderão adotar qualquer objeto, desde que não infringindo a lei no sentido de exercerem atividades ilícitas, e de acordo com artigo da Secretaria da Receita Federal do Brasil (2012, p. 1), os objetivos mais utilizados são: “cooperativas de produtores, cooperativas de consumo, cooperativas de crédito, cooperativas de trabalho,

cooperativas habitacionais e cooperativas sociais.”

A sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da Assembleia Geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público.

As decisões dentro da cooperativa serão tomadas pela assembleia geral, 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.

As despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços e os prejuízos verificados no decorrer do exercício serão cobertos com recursos provenientes do fundo de reserva e, se insuficiente este, mediante rateio, entre os associados, na razão direta dos serviços usufruídos.

Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, assim, a cooperativa fica isenta de encargos trabalhistas, gerando economia tanto na contratação quanto na admissão. Isto explica o cada vez mais crescente número de cooperativas de trabalhos no País. Já a relação da cooperativa para com seus empregados, igualam-se às demais empresas para os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

## BENEFÍCIOS EXCLUSIVOS DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Um dos fortes pontos em que a cooperativa se diferencia das demais empresas é sobre os estímulos creditícios com um banco de fomento próprio de utilização das cooperativas. A legislação cooperativista traz claramente em seu art. 109 que:

- Caberá ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., estimular e apoiar as cooperativas, mediante concessão de financiamentos necessários ao seu desenvolvimento;
- Poderá o Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., receber depósitos das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas;

- O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linhas de crédito específicas para as cooperativas, de acordo com o objeto e a natureza de suas atividades, a juros módicos e prazos adequados inclusive com sistema de garantias ajustado às peculiaridades das cooperativas a que se destinam;
- O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linha especial de crédito para financiamento de quotas-partes de capital." (BRASIL, Lei 5764/71).

Além destes benefícios creditícios, há grandes vantagens do ponto de isenções tributárias, relativas ao PIS/PASEP e COFINS sendo que em recente jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, é de entendimento da Primeira Turma, em decisão unânime, que o ato cooperativo não implica operação de mercado nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria, porque não há intenção de lucro.

Diante disso, tais operações não podem integrar receita ou receita bruta ou ainda faturamento da sociedade cooperativa. Qualquer sobra ou prejuízo é dividido entre os próprios associados.

Na referida decisão, a ministra relatora do processo, Denise Arruda, se posicionou no sentido de que: o legislador regulou as sociedades cooperativas pelo espírito de solidariedade e ajuda mútua de que se revestem essas sociedades e tratá-las de modo similar ao tratamento que se dá às sociedades comerciais seria desnaturar a sua essência.

Assim, ao acolher o pedido, argumentou que a própria natureza das sociedades cooperativas organiza seus membros no sentido de buscar o proveito comum, afastando a possibilidade de cobrança do imposto, pois não se trata, de imunidade ou isenção, apenas de inexistência de hipótese de incidência da contribuição aludida.

Este referido ato cooperativo, de acordo com o art. 79 da Lei de Cooperativas (BRASIL, Lei 5764/71), são os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Os atos cooperativos "são atos jurídicos que criam, mantêm ou extinguem relações cooperativas, exceto a de constituição da própria entidade, de acordo com o objeto social, em cumprimento de seus fins institucionais". (YOUNG, 2005, p. 52).

Tal tributação diferenciada poderá ser perdida caso a cooperativa

venha a praticar regularmente operações distintas das permitidas na Lei das Cooperativas, passando a ser tributada igualmente às demais pessoas jurídicas. Segundo Polonio (1999, p. 56) “quaisquer outras atividades que não se conformem com os termos dos arts. 85, 86 e 88 da Lei 5.764/71, obviamente não são permitidas às sociedades cooperativas”. Para esta efetiva perda de sua natureza jurídica a cooperativa deverá praticar reiterados atos não-cooperativos, que de acordo com Young (2005, p. 54) são “os que o legislador considerou como toleráveis, por servirem ao propósito de pleno preenchimento dos objetivos sociais, mas os sujeita, por isso mesmo, à escrituração em separado e a tributação regular dos resultados obtidos”.

Sob ponto de vista tributário, de acordo com a Secretaria da Receita Federal do Brasil, o regime de tributação a que estão sujeitas as sociedades cooperativas, é o do lucro real caso se enquadrem nas condições de obrigatoriedade de apuração (BRASIL, Lei 9.718/98), e também poderão optar pela tributação com base no lucro presumido.

As sociedades cooperativas não poderão optar pelo Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples), porque são regidas por lei própria que estabelece tratamento especial perante a legislação do imposto de renda.

Em termos de imposto de renda, as cooperativas pagarão sobre o resultado positivo das operações e das atividades estranhas à sua finalidade (ato não cooperativo), conforme art. 111 da Lei no 5.764, de 1971.

## A GRANDE VANTAGEM MERCADOLÓGICA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE CAPRINOCULTORES NA REGIÃO DA EMPRESA E DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO

Hoje, na região da empresa modelo da, encontram-se vários produtores, porém todos com a mesma dificuldade: o escoamento da produção, surgindo então a conscientização dos produtores de que se deve achar uma alternativa para isso, pois sozinhos não conseguirão.

Desta forma, buscando desenvolver uma metodologia de trabalho que viabilize o fornecimento regular e contínuo da carne, bem como a

conquista de mercado para carne produzida, e também a comercialização e troca de material genético entre produtores da própria região e fora dela, surge como grande possibilidade de alavancar as vendas e obter vantagens de mercado, a ideia de se fomentar uma parceria estratégica para o escoamento da produção, já que sendo uma carne cara, o consumo contínuo e em grande quantidade restringe-se basicamente aos grandes centros urbanos, e para entrar neste mercado, necessita-se de uma garantia de fornecimento contínua. Com a realização desta parceria também engloba-se a troca e comercialização de material genético.

Dentre as formas analisadas para o sucesso dessa parceria, a que melhor se encaixa é a formação de uma cooperativa; assim, se uma cabanha não tem sua cota de cabritos em determinado período do ano pode ser suprida pelo excesso da outra e vice-versa.

Desta forma, conseguirá manter a regularidade de fornecimento, requisito principal para ganho de mercado nos grandes varejistas, e com isso, dando oportunidade para os pequenos criadores começarem já com um mercado forte e garantido, pois mesmo tendo uma produção anual pequena ajudará a cooperativa a manter o fornecimento e ele terá garantia de venda, como também, conseguirá vender a um bom preço.

A cooperativa depois de uma análise de disponibilidade de animais para abates analisará o tamanho dos contratos que poderá fechar; também gerenciará a troca de material genético entre os produtores; bem como aquisições de materiais genéticos de animais premiados ou até importação de sêmen, buscando cada vez mais uma genética mais aprimorada.

A sociedade também será a responsável por criar, desenvolver e posicionar uma marca, gerir toda a parte mercadológica, e também demais procedimentos administrativos.

A cooperativa será uma agenciadora, assim, os custos serão somente no âmbito administrativo como: aluguel, telefone, luz, etc., e contratação de pessoal no âmbito administrativo e veterinário.

No futuro, com o eventual crescimento do negócio, poderá se cogitar em frigorífico próprio e outros benefícios aos produtores, como: silos para armazenagem de ração para os caprinos; moinho próprio para a fabricação de ração, caminhões para transporte, entre outros.

Poderá também ampliar o foco de seus negócios, iniciando a exploração do couro, produzindo e beneficiando o couro caprino (pelica), o qual é muito valorizado, chegando às vezes ao preço de R\$ 40,00 a peça, utilizado para confecção de jaquetas de couros, sapatos, bolsas, cintas, tapetes, entre outros.

Outro foco que a cooperativa poderá dar à medida que for crescendo é a exploração do leite e seus derivados, por ser um leite muito leve e nutritivo poderá se fazer queijos, doce de leite, ricota, requeijão e iogurte de alta qualidade para vender em mercados mais exigentes, bem como a comercialização do próprio leite.

Focando-se no projeto, como já foi dito, no início a cooperativa poderá trabalhar simplesmente como agenciadora, fechando contratos com frigoríficos ou redes de supermercados para o fornecimento de uma quantia de carne bruta por mês.

Assim, quem fará a embalagem e os cortes de acordo com o cliente é o frigorífico, ou contratos como, por exemplo: a cooperativa fecha contrato com uma rede de supermercados e o frigorífico faz a terceirização; a cooperativa entra com o bicho vivo.

Os prazos previstos para o início das atividades poderão ser de aproximadamente um ano e meio, tempo necessário para os produtores se estruturarem e conseguirem montar uma produção constante.

Os produtores devem formar um plantel de acordo com os contratos que a cooperativa firmar; assim, terão de adequar sua produção, e de forma progressiva ir suprindo os contratos.

Os contratos poderão ser firmados de acordo com a expectativa de produção, desta maneira um produtor servindo de incentivo para o aumento da produção do outro e assim por diante, e seguindo neste ritmo, em aproximadamente dois anos a cooperativa conseguirá chegar às grandes redes de supermercados almejadas ou, em uma segunda hipótese, até antes desse prazo, desde que firmando contratos no qual a cooperativa compromete-se em entregar a produção em etapas, com os produtores se adequando continuamente às exigências do cliente.

Além da venda para os grandes centros consumidores, outra possibilidade da cooperativa é a venda para mercados médios regionais,

como: mercados de bairros da região, açougues, entre outros.

Embora o objetivo seja chegar aos grandes e médios centros, a cooperativa não poderá descuidar de sua clientela local, pois senão se tornaria totalmente dependente de alguns clientes, e, na hipótese de ocorrer alguma quebra de contrato, a cooperativa não teria para quem escoar sua produção.

Assim, para não depender da vulnerabilidade de um ou dois contratos grandes, seria interessante trabalhar com uma média de 30% de venda para pequenos consumidores locais e regionais e 70% para grandes redes.

Para manter seus clientes regionais e também objetivando aumentar o mercado com a concorrência com outras carnes, além de divulgação sobre a comparação nutricional entre elas, a cooperativa poderia investir também em informação aos consumidores e possíveis consumidores sobre receitas onde utiliza-se a carne caprina, como, também, pratos típicos regionais brasileiros, que levam o produto em foco como base em sua elaboração.

## PLANO DE NEGÓCIOS: ETAPAS DE CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA COOPERATIVA: DA CONSCIENTIZAÇÃO DOS MEMBROS ÀS EXIGÊNCIAS LEGAIS

Um plano de negócios nada mais é do que uma administração estratégica. Sair da empiria e administrar um negócio de forma profissional, utilizando-se das ferramentas desenvolvidas pela ciência da administração de empresas.

Conforme Biagio & Batocchio (2005), o plano de negócios “é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, ao contrário do que muitos pensam, também pode ser feito por uma pequena empresa, podendo ser vital para esta, pois uma pequena empresa raramente dispõe de recursos para se recuperar de eventuais erros”.

Nas últimas décadas tem-se notado crescentes e rápidas alterações na sociedade. No que diz respeito aos agronegócios, verifica-se como decorrência da globalização do mercado de alimentos, um grande

estreitamento na margem de lucro.

No mercado interno, a ampliação do poder do marketing dos canais de distribuição tem aumentado cada vez mais seu poder de barganha, os crescentes movimentos de fusões, incorporações e alianças atingiram fortemente os agentes do agronegócio. Empresas do ramo que operaram durante décadas com grande êxito na indústria de alimentos estão sendo vendidas ou em busca de novos parceiros para recuperar sua participação no mercado.

Dessas transformações, surge um novo posicionamento para as propriedades rurais, em que se busca praticar uma agropecuária moderna e intimamente ligada às agroindústrias, ou canais de distribuição, procurando novos modelos para o padrão gerencial e operacional, considerando o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade. A redução dos custos de produção e a busca por faturamento fazem parte desse novo modelo produtivo das propriedades rurais.

Importante destacar, que quando da elaboração de um plano de negócios, é de fundamental importância enriquecer os dados com base em uma pesquisa de *marketing*, porém, dada a enorme quantidade de variáveis e tendências errôneas as quais poderá se chegar fazendo uma pesquisa de marketing mal elaborada, quando da elaboração do plano de negócios, recomenda-se a contratação de uma empresa especializada em pesquisa e estatística, uma vez que é melhor não ter informações, do que ter informações inverídicas acreditando ser as corretas.

Visto isso, a primeira fase prática do plano de negócios será a criação da consciência nos produtores e pecuaristas regionais (que criam ou não caprinos), de que a criação de uma cooperativa alavancaria a rentabilidade de todos, bem como criaria oportunidades de ganho de mercado para carne caprina produzida pelo estabelecimento; facilitaria o acesso à comercialização de matrizes e reprodutores entre criadores; bem como possibilitaria que o produtor se focasse na gestão interna de sua propriedade, deixando os aspectos de gestão de marketing a cargo de administradores capacitados para lidar no mercado globalizado.

Expostas as vantagens da criação perante as que se encontram nas propriedades da região, deverá se criar uma vontade de experimentar a

criação de caprinos, encarando-se os ônus e bônus do negócio.

Segundo a OCERGS (2012), as etapas necessárias para a constituição de uma cooperativa são as seguintes:

Primeiramente, a reunião de um grupo de no mínimo 20 pessoas interessadas em organizá-la, com as finalidades de: determinar os objetivos da cooperativa; averiguar as condições dos interessados em relação aos objetivos; verificar viabilidade econômica, financeira, mercadológica e social da cooperativa; e escolher uma comissão para tratar das providências necessárias à constituição da cooperativa, com indicação do coordenador dos trabalhos.

Logo após deverá haver uma reunião com todos os interessados em participar da cooperativa, a fim de analisar a viabilidade, respondendo quesitos tais como: a necessidade da cooperativa é sentida por todos? A cooperativa é a solução mais adequada? Já existe alguma cooperativa na redondeza, que pudesse satisfazer a necessidade do grupo? O volume de negócios é suficiente para que os cooperantes tenham benefícios? Os interessados estão dispostos a operar integralmente com a cooperativa? Caso a resposta de tais quesitos aprove o nascimento da cooperativa, a comissão deverá: procurar a OCERGS e o SESCOOP, para solicitar as orientações necessárias à constituição da cooperativa, e participar de uma palestra de instrução.

Seguindo, a comissão deverá elaborar a proposta de estatuto da cooperativa, distribuir aos interessados cópias da proposta de estatuto para análise, e após realizar reuniões com os interessados para discussão dos itens da proposta do estatuto e dos itens principais do estudo de viabilidade econômico-financeira. Também será necessário definir o perfil da pessoa que irá ocupar cada cargo eletivo na cooperativa e depois sondar possíveis ocupantes, para então averiguar a capacitação e o interesse em ocupar o respectivo cargo. Tais cargos não são remunerados, mas pagos, se necessário, mediante um pró labore. Para os cargos gerenciais deverão ser contratados executivos com a adequada capacitação profissional.

Isto posto, haverá convocação das pessoas interessada para a realização da Assembleia Geral de Constituição da Cooperativa, com dia, hora e local determinados, afixando o aviso de convocação em locais frequentados pelos interessados.

Para efetuar o registro do estatuto social e da ata de constituição da cooperativa, na junta comercial, antes deve passar pelo visto da OCERGS, a fim de verificar se não conflita com a legislação cooperativista vigente. Após tal análise, será emitido um pré-certificado de registro.

Logo após, se fará o efetivo registro na junta comercial, onde será necessário, de acordo com os procedimentos da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul – JUCERGS (2012): “o estatuto social e a ata de constituição, em três vias e com visto de um advogado; a cópia autenticada da carteira de identidade e do CPF do conselho de administração; a ficha de cadastro nacional da cooperativa e dos conselheiros de administração; o requerimento à junta comercial e o cartão protocolo, estes, adquiridos na própria junta comercial.”

Após aprovação dos documentos na JUCERGS, deverão ser encaminhados à Receita Federal, para que após o pagamento das guias de arrecadações federais e estaduais, retirar o CNPJ da cooperativa.

## OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS QUE DEVERÃO NORTEAR A GESTÃO DA COOPERATIVA

A cooperativa nos moldes do que se propôs o presente trabalho, deverá sempre nortear sua gestão com o intuito de beneficiar seus cooperados, tendo como base de suas ações os seguintes objetivos: buscar novos mercados; realizar a compra de insumos, remédios, vacinas e rações para todos os cooperados, utilizando-se do poder de barganha, já que serão adquiridos em grande quantidade; buscar subsídios financeiros com entidades governamentais ou linhas de financiamento especiais para cooperativas, com juros especiais; fazer a promoção da marca da cooperativa; buscar espaço em exposições estaduais, nacionais e internacionais do ramo para promoção da marca da cooperativa; elaborar a comercialização de embriões e material genético; proporcionar uma estrutura com veterinário, agrônomo, contador, auxílio administrativo, orientação e incentivos junto a EMATER, inspetorias veterinárias e contratos com outros criadores para melhoria de plantel, pastagem, etc.; organização

de palestras e orientações aos criadores.

Para atingir o objetivo maior que é a garantia de fornecimento regular de carne caprina, a cooperativa poderá montar um plano de ação com as seguintes características:

O Plano de ação terá início com uma gerência comercial forte dividida em dois módulos: função operacional de acompanhar pedidos e necessidades dos clientes já existentes como também o pós-venda; e núcleo de inteligência comercial que trabalhará na identificação de oportunidades, buscando informações com as quais elaborará estratégias comerciais desde o planejamento, a implantação e o monitoramento dos resultados.

O foco da produção inicialmente se direcionará na maior parte em contratos com grandes redes que absorvam em torno de 70% da produção; contratos estes que terão como foco inicial supermercados, redes de lojas especializadas em produtos finos, churrascarias e restaurantes especializados em carne da região sul do país.

A Cooperativa deverá buscar parcerias estratégicas com frigoríficos e outras empresas que farão os cortes de acordo com a necessidade do cliente, a embalagem e a distribuição da produção.

Essa distribuição dos produtos poderá ser feita em lotes de acordo com a necessidade do cliente e o potencial de produção da cooperativa; assim, na hora de elaboração dos contratos deverão ser levantados pontos como: quantidade, frequência, regularidade de produção, cortes que deverão ser feitos, embalagem, custo do frete, entre outros. A comercialização da produção poderá ser feita com a marca das cabanhas cooperativadas canceladas com o selo da cooperativa nas vendas individuais intermediadas pela cooperativa.

Nas vendas da cooperativa deverá utilizar sua marca tanto para atração de clientes bem como para atestar a qualidade da produção. A marca da cooperativa deverá buscar fazer divulgação em jornais de circulação regionais e estaduais, bem como divulgação em eventos e revistas da área, também apoiando promoções e destaques nas revistas de ofertas de mercados e redes, também, buscando apoiar promoções e eventos que têm como objetivo a divulgação dos benefícios da carne caprina, forma que poderá ser seu maior meio de conquista de mercado.

## CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO E PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

O capital de giro e despesas para a abertura da sociedade, se fará por meio de integralização de capital dos associados fundadores, no valor de R\$ 5.000,00 cada um, perfazendo o valor total de R\$ 100.000,00 no caso da formação inicial ser do mínimo previsto na legislação (20 pessoas).

Os R\$ 100.000,00 iniciais serão investidos em Aluguel de sede, aquisição de mobiliário, material de expediente, veículo e demais necessidades administrativas, e o restante será depositado em conta corrente a fim de obtenção de capital de giro para adimplir obrigações como pagamento de funcionários e despesas diversas, consoante demonstrativo que segue:

DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício (Avaliação Econômica)		
Item	R\$	%
1. Faturamento <sup>2</sup>	30.000,00	100,00%
2. Custos e Despesas Variáveis	5.700,00	19,00%
2.1 PIS (0,65% sobre o Faturamento) <sup>3</sup>	0,00	0,00%
2.2 Cofins (3% sobre o Faturamento) <sup>4</sup>	0,00	0,00%
2.3 ICMS (até 17% sobre o Faturamento)	5.100,00	17,00%
2.4 Gastos de Faturamento	600,00	2,00%
3. Contribuição de Cobertura (1-2)	24.300,00	81,00%
4. Rateio do Custo Fixo	13.290,00	44,30%
<b>5. Resultado (3-4)</b>	<b>11.010,00</b>	<b>36,70%</b>

  

Item	R\$	%
2. Custos e Despesas Variáveis		
2.1 PIS (0,65% sobre o Faturamento)		0,00%
2.2 Cofins (3% sobre o Faturamento)		0,00%
2.3 ICMS (até 17% sobre o Faturamento)		17,00%
2.4 Gastos de Faturamento (comissões)		2,00%
Total		19,00%

<sup>2</sup> Faturamento de R\$ 30.000,00 tendo como base a comercialização de 100 caprinos tendo como peso médio 20kg e sendo o valor por Kg de R\$ 15,00.

<sup>3</sup> Sociedades Cooperativas não recolhem PIS/COFINS. Vide Item 3.3.4.

<sup>4</sup> Sociedades Cooperativas não recolhem PIS/COFINS. Vide Item 3.3.4.

	R\$	%
4. Custos e Despesas Fixas <sup>5</sup>		
4.1 Aluguel	800,00	
4.2 Pessoal <sup>6</sup>	4.210,00	
4.3 Encargos Sociais	4.210,00	100,00%
4.4 Pró-Labore	0,00	
4.5 Honorários de Terceiros <sup>7</sup>	2.040,00	
4.6 Água / Luz / Telefone	450,00	
4.7 Propaganda	700,00	
4.8 Manutenção e limpeza	250,00	
4.9 Despesas de veículos	300,00	
4.10 Despesas financeiras (juros, CPMF, cartórios)	100,00	
4.11 Depreciação / Amortização	50,00	
4.12 Seguros	80,00	
4.13 Despesas com treinamento	0,00	
4.14 Diversos	100,00	
TOTAL	13.290,00	

Desta forma, sob o ponto de vista financeiro e orçamentário, a manutenção da cooperativa também demonstra ser um negócio viável, uma vez que mesmo tendo por base um faturamento realista, em torno de R\$ 30.000,00, se teria um resultado operacional positivo em R\$ 11.010,00, ou 36,70%, que seria rateados com os cooperados na proporção do fornecimento de produção de sua cabanha.

## RESULTADOS ESPERADOS

Com a efetiva implantação de uma cooperativa nos moldes propostos neste trabalho, espera-se que o produtor cooperativado consiga alcançar uma significativa conquista de mercado e aumento de faturamento e produção, especialmente nos grandes centros consumidores, mercado o

<sup>5</sup> Valores Aproximados

<sup>6</sup> Tomando-se como base para os inícios da atividade a contratação de uma secretária com salário de R\$ 510,00 mensais, um administrador com salário de R\$ 2.500,00 mensais, e dois auxiliares administrativos com salário de R\$ 600,00 cada.

<sup>7</sup> Honorários de Terceiros referentes a contratação de assessoria nas áreas de: veterinária, agronomia, contabilidade e jurídica.

qual dará a base de sustentação para um crescimento sustentável da cooperativa, com o intuito de em um futuro não tão distante, chegar ao nível de poder disponibilizar aos seus cooperados, benefícios como: frigorífico próprio, silos para armazenagem de ração, moinho próprio para a fabricação de ração, caminhões para transporte, entre outros, bem como a expansão de produtos, explorando também a produção e beneficiamento do couro caprino (pelica), leite e demais derivados.

A cooperativa em pleno funcionamento, proporcionará ao cooperado a gestão profissional e especializada de toda a parte da gestão mercadológica e grande parte de toda gestão administrativa, como: vendas, marca, mercado, posicionamento, estratégias, melhoramento genético, gestão financeira e administrativa do negócio, proporcionando ao cooperado que em sua propriedade, foque-se quase que inteiramente na sua produção sem se preocupar se pode ou não ampliar sua produção em detrimento de mercado consumidor, preço da carne, etc.

Também é esperado que após algum tempo de cooperativa, os cooperados estejam trabalhando com uma genética mais refinada de seus animais, bem como com uma alimentação adequada e saúde em perfeito estado, tendo em vista as assessorias especializadas em veterinária e agronomia que a cooperativa proporcionará.

Também poderá ser uma realidade, a participação em feiras nacionais e internacionais, para expor o produto da cooperativa, mostrando além da qualidade, o bom negócio que é a criação de caprinos para outros interessados, como, também, facilitando na venda de animais ou sêmen dos caprinos da cooperativa, e disputar os prêmios existentes para a área.

Espera-se também conquistar mercado com a divulgação ao público alvo da qualidade nutricional e gustativa da carne caprina, com a qual o consumidor poderá elaborar pratos típicos brasileiros ou demais receitas que a cooperativa divulgará nos meios de comunicação.

## CONCLUSÃO

Baseado nas considerações relatadas no corpo deste estudo, pode-se inferir, a título de conclusão, que na economia globalizada em que

vivemos atualmente, nenhuma organização pode se dar ao luxo de ainda persistir na empiria, distante das modernas técnicas de gestão, inclusive as pequenas propriedades e agroindústrias regionais.

Com o presente trabalho, buscou-se demonstrar esta realidade, sugerindo uma forma interessante de agregar técnicas modernas de marketing e gestão administrativa de forma “terceirizada” por meio de uma cooperativa que assessoraria os pequenos produtores de uma determinada região em toda parte administrativa e mercadológica, deixando-os a carga da administração de que realmente conhecem, que é a lida diária da produção de sua propriedade.

O presente esforço buscou demonstrar uma ideia possível de se implantar uma cooperativa, que, se bem administrada, poderá fortalecer a economia de uma região, diminuir o êxodo rural e aumentar a qualidade de vida da população do interior, onde encontram-se varias pequenas propriedades de economia familiar.

Permanecendo estas famílias administrando seus negócios de forma empírica, conseqüentemente estariam fadadas ao fracasso, uma vez que multinacionais com equipes especializadas em diferentes aspectos de administração “engoliriam” os pequenos produtores com técnicas de *dumping*, ou mesmo pelo próprio preço mais baixo e divulgação de marca, que a boa gestão administrativa proporciona.

Hoje em dia, os pequenos agricultores, pecuaristas e agroindústrias regionais, sofrem concorrência direta de grandes multinacionais com qualidade de gestão baseadas nas mais modernas técnicas de administração. Conseqüentemente, esta forte concorrência torna quase que inviável a permanência e a continuação do negócio, se o pequeno empresário não buscar outras formas alternativas de administração.

Buscou-se cercar todos os passos necessários, para uma verdadeira gestão profissional do agronegócio para pequenas propriedades, desde a explanação sobre a importância de se conhecer a fundo o produto que se está comercializando, passando-se para um conhecimento teórico sobre o que é uma sociedade cooperativa, sua regulamentação e operacionalidade, diretrizes necessárias para administração e gerenciamento da mesma e ainda uma explanação sobre os benefícios tributários e financeiros exclusivos às

sociedades cooperativas, bem como, apontar diretrizes mercadológicas para a implantação, corroboradas com uma pesquisa qualitativa de mercado sobre o produto que tomou-se como exemplo para implantação da cooperativa, que é a carne caprina, tendo como resultado, favoráveis tendências de crescimento de mercado.

Assim, ante todo o exposto, acredita-se ser o cooperativismo entre empresas e produtores vizinhos, um meio de alavancar um ganho de mercado, de forma que ambos poderão crescer juntos de forma constantemente, pois a cooperativa se incumbirá de proporcionar aos filiados uma garantia de venda regular da produção, dando maior segurança aos produtores que terão mercado para escoar sua produção, possibilitando-os se preocupar apenas em produzir e administrar sua propriedade, já que a gestão de marketing (marca, mercado, posicionamento) ficará toda a cargo da cooperativa.

Conclui-se, assim, que a formação de uma cooperativa de produtores encaixa-se muito bem na região e no perfil da empresa referenciada, suprimindo uma grande necessidade de todos que atuam na área da caprinocultura da Serra Gaúcha. A montagem e organização de uma cooperativa é relativamente fácil de se constituir, não precisando de muitos requisitos, apenas de uma boa administração no comando, para que consiga transformar a união de todos em força para cada qual evoluir individualmente, o que conseqüentemente beneficiará a coletividade, entrando num círculo virtuoso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo e BATOCCHIO, Antonio. *Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas*. Barueri: Manole, 2005.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências*.

BRASIL. Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. *Dispõe sobre a legislação Tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências*.

BRASIL. Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998. *Altera a Legislação Tributária Federal*.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2006. *Código Civil Brasileiro*.

BULGARELLI, Waldirio. *Sociedades Comerciais: Sociedades Civas e Sociedades Cooperativas, Empresas e Estabelecimento Comercial*, 8ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, Fabio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial*, 13ªed. São Paulo: Saraiva, 2002.

JUCERGS - *Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul*, Disponível em: <[http://www.jucergs.rs.gov.br/sitejucergs/Site/juc-leg\\_1.html](http://www.jucergs.rs.gov.br/sitejucergs/Site/juc-leg_1.html)>. Acesso em 28/06/2012.

OCERGS - *Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul*. Disponível <[www.ocergs.com.br](http://www.ocergs.com.br)>. Acesso em: 28/06/2012.

POLONIO, Wilson Alves. *Manual das Sociedades Cooperativas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Secretaria da Receita Federal do Brasil. *Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr634a646.htm>>, acesso em 24/06/2012.

YOUNG, Lúcia Helena Brinski. *Sociedades Cooperativas*. 5ª ed. Curitiba: Juruá, 2005.

Recebido em 09/06/2013 - Aprovado em 02/02/2014