

ROTA DO COOPERATIVISMO: DE ROCHDALE À ESTRATÉGIA¹ NEGOCIAL COMPETITIVA

Álvaro da Cunha Caldeira¹

Resumo

Este artigo pode ser considerado como continuidade a um artigo anteriormente publicado no nº 20 desta revista, que estudou o Cooperativismo como estratégia competitiva para a população de baixa renda e pequenos empreendimentos no Brasil. Desta feita, objetiva analisar o Cooperativismo como estratégia competitiva de negócios a partir de uma de suas vinculações com o universo negocial: a sua presumida inserção na evolução do pensamento administrativo. Com fulcro em conceitos empresariais de geral aceitação, rastreia-se o caminho palmilhado pelo Cooperativismo, de seu nascedouro à atualidade, onde exsurge como importante ferramenta estratégica de negócios. A seguir,

1. Álvaro da Cunha Caldeira é graduado em Arquitetura pela Universidade de São Paulo e em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; é especialista em Finanças Públicas pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, MBA pela *Business School* São Paulo e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista. É, também, professor do Instituto Nacional de Pós Graduação, consultor técnico da Comissão de Responsabilidade Social da OAB/SP e consultor de empresas. E-mail: alvarocaldeira@uol.com.br

estabelecem-se comparações entre as economias das empresas mercantis e as das empresas cooperativas, incluindo-se, também, suas deficiências. O artigo se encerra com um exemplo da versatilidade do Cooperativismo, comentando-se as similaridades entre Cooperativismo e Clusterização.

Palavras-chave

Cooperativismo, ferramentas estratégicas, empresas mercantis, cooperativas.

Abstract

This article may be considered as in the continuity of a previously published one, which studied cooperatives as a business strategy for low income earners and small businesses in Brazil, in the 20th issue of this journal. This time, the goal is to analyze cooperatives as a competitive strategy, stemming from one of its links with the business universe: its presumed insertion in the evolution of administrative thinking. Based upon generally accepted concepts, it follows the path of the cooperative movement, from its birth to current days, when it is considered an important strategic tool. Then a comparison between commercial companies and cooperatives, including their flaws, is drawn. The article ends with an example of the versatility of cooperatives, and comments on the similarities between cooperatives and clustering.

Key words

Cooperative movement, strategic tools, mercantile firms, cooperatives.

Considerações Iniciais

Este artigo contraria a tendência majoritária da literatura atinente à espécie, que examina o Cooperativismo prioritariamente à luz da doutrina. A escolha do tema leva em conta o fato de que o setor cooperativista brasileiro contava, em dezembro de 2006, com 7,6 mil organizações a que estavam filiados 7,4 milhões de associados, conforme se pode verificar na tabela 1. Responde por 6% do PIB do país, segundo a OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras — Agenda Legislativa- Parte 1, (2007, p.11). Tais valores repousam sobre importante arcabouço institucional que dá suporte, de forma significativa, às vantagens competitivas das cooperativas, em relação às empresas

Tabela 1. Números do cooperativismo no Brasil

Ramo de atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
agropecuário	1.549	886.076	123.890
consumo	156	2.384.926	8.359
crédito	1.102	2.462.875	30.396
educacional	327	69.786	2.808
especial	12	972	6
habitacional	371	83.633	1.153
infra-estrutura	161	624.812	5.462
mineral	45	17.628	83
produção	200	20.631	463
saúde	888	349.474	34.738
trabalho	1.874	413.777	5.595
transporte	896	74.976	5.431
turismo e lazer	22	3.509	31
TOTAIS	7.603	7.393.075	218.415

Fonte: OCB — Agenda Legislativa 2007 — parte 1. p. 9.

mercantis. Esses números, eloqüentes por si sós, mais a infra-estrutura econômica a eles subjacente, justificam a escolha da temática, já 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 como expectativa apresentar à comunidade de estudiosos do assunto colocação diversa da costumeira, ao rever, sob outra visão, o que já foi examinado em estudos pretéritos.

Visando facilitar 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 segmento fundamenta-se em acepções oriundas de diversos estudiosos das questões aqui tratadas, vistas sob a ótica do autor.

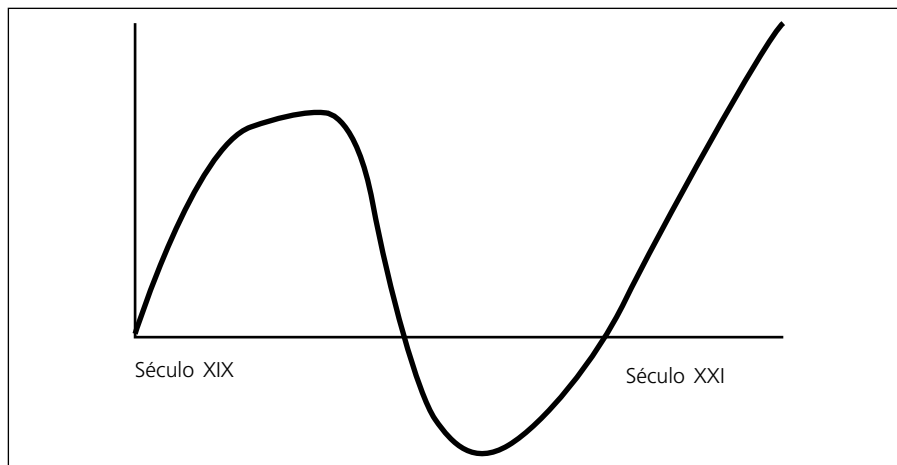
Inicialmente será apresentada visão geral do Cooperativismo para, a seguir, relacioná-lo à fundamentação teórica referida e então chegar às conclusões almeçadas.

Visão inicial do Cooperativismo

Manifestação social remota, o associativismo é uma forma de participação social de ação coletiva necessária à viabilização de atividades econômicas. Através dos tempos surgiram outras formas de organização

e participação, sendo as mais conhecidas a associação, a *cooperativa* e o sindicato, conforme enunciado por Gomes (2005, p.14).

Figura 1. Aplicabilidade do Cooperativismo.



Fonte: o autor

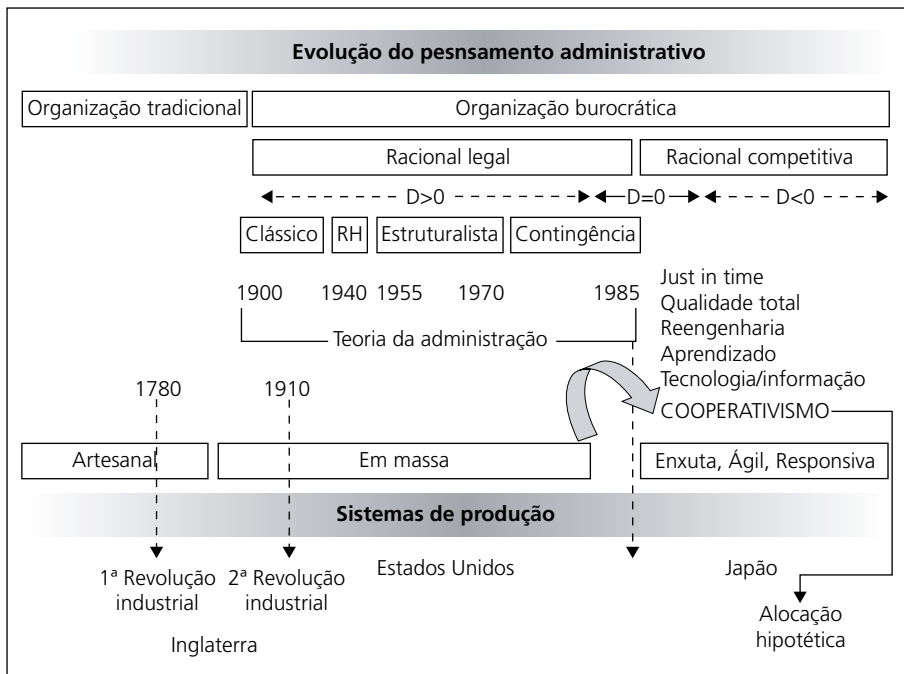
O Cooperativismo iniciou-se como mero facilitador de transações para erigir-se hoje como opção à economia mercantil, sofrendo as mesmas injunções concorrenciais e de mercado desta última, mas sob a forma de agente da economia social. Em seus 163 anos de vida, teve alternativamente períodos de apogeu e depressão em todos os países em que se fixou. No Brasil, atualmente, entre outras opções, vem sendo utilizado como alternativa ao desemprego massivo ocasionado pela globalização da economia, com qualidade e produtividade, e, também, como robusto instrumento de inclusão social.

Desempenho do cooperativismo na economia de mercado: conforme aconselha Eco (1998, p.10), [...] *quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança se (sic) trabalha.* Assim, sendo o Cooperativismo matéria multidisciplinar, será mais eficiente que se lhe restrinja o campo de interesse, ou seja, serão examinados os conceitos e informações relativos a cooperativas: agropecuárias, de consumo, habitacionais, de infra-estrutura, minerais, de produção, de saúde e transporte, que compreendem 56% do total de unidades, correspondendo a 60% do total de associados (v. tabela 1).

À vista dos números inicialmente apresentados, vislumbra-se a idéia de que se possa considerar o Cooperativismo como alternativa econômica à economia mercantil, no que diz respeito ao setor produtivo, entre outros setores. Torna-se, portanto, razoável examiná-lo sob os seguintes enfoques: a) sob o arcabouço teórico que informa a estratégia competitiva empresarial aplicável ao Cooperativismo; b) à luz de paradigmas de *gestão da produção*, cuja sucessão cronológica conceitualmente balizada — desde os primórdios da civilização até os dias atuais — é denominada *Evolução do Pensamento Administrativo* e c) como estratégia de negócios a ser aplicada a outras atividades.

A hipótese inicial é incluir os ramos do Cooperativismo eleitos para exame, enquanto entes econômicos, sob a égide do paradigma de produção conhecido como *Produção Enxuta, Ágil e Responsiva*, conforme pode ser observado a partir do gráfico de Escrivão Filho, transcrito a seguir:

Figura 2. Evolução do Pensamento Administrativo.



Fonte: Escrivão Filho (1997, p.12).

Arcabouço teórico de apoio: as acepções utilizadas dizem respeito aos conceitos de *estratégia e competitividade*, posto que se vinculam diretamente ao tema deste estudo. Relativamente à estratégia, a literatura apresenta várias definições, passíveis de instruir este trabalho: Houaiss (2001, p.1261), Slack (2002, p.107), Sevegnani (2003, p.5), Andrews (1996, p.47-54), Carnaghi e Brunstein (2003, p.199), Skinner (1992, p.139), Ansoff & McDonell (1993, p.34), Hitt *et al* (2004), Ohmae (1982, p.97). Apesar de vazadas em diferentes formas de expressão, observam-se em todas elas palavras e expressões de entendimento comum que induziram o autor a cunhar sua própria definição de estratégia:

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

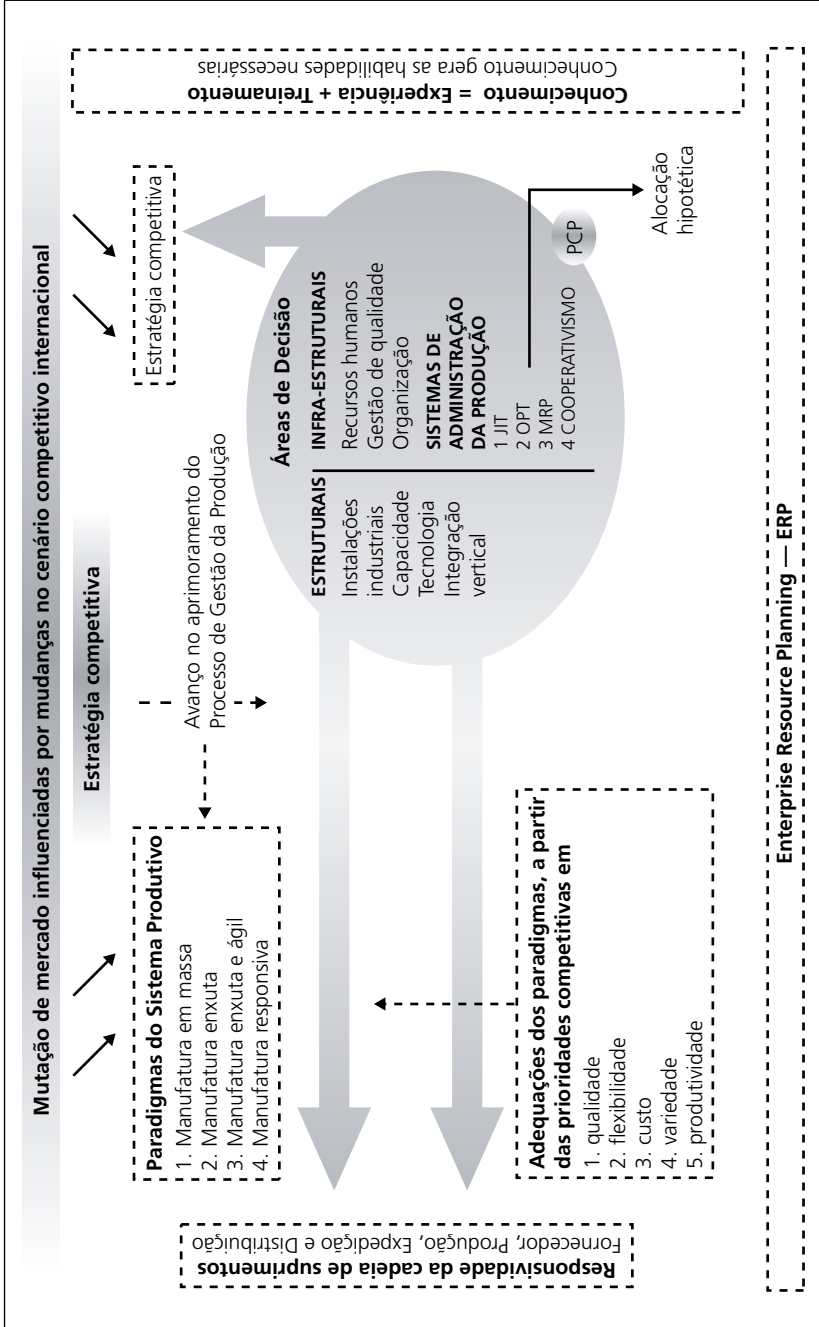
A visão corporativa holística de Azzolini Jr. (2004, p.7), exposta na Figura 2, visualiza a evolução dos parâmetros empresariais sob o enfoque do PCP — Planejamento e Controle da Produção. Esta concepção serve às características das empresas mercantis e das cooperativas, estas últimas sob a hipótese de que se subordinam a um bem definido sistema de Administração da Produção. Nesta perspectiva, o Cooperativismo exhibe a condição de ferramenta negocial de amplo espectro, incorporada ao Sistema de Administração da Produção corporativo.

Alguns autores desdobram o conceito de estratégia, estabelecendo níveis hierárquicos a ela, internamente a uma mesma empresa, como Vanalle (1994, p.17 e 28), que desdobra o conceito de estratégia, ao estabelecer-lhe níveis internamente a uma mesma corporação. Porter (1985, p.1) encara a estratégia como escolha e introduz o conceito de cadeia de valor como elemento proliferativo de vantagens para a empresa, abordando, desta forma, o conceito de *vantagem competitiva*. Outros autores utilizados como fontes para a conceituação de vantagem competitiva são Silveira e Albuquerque (2003, p.288), Hamel e Prahalad (1995), Hitt *et al* (2003), Porter (1990, p.35) e Sevegnani (2003, p.5).

Da mesma forma, a partir das fontes consultadas, Porter elabora sua própria definição para *vantagem competitiva*:

Vantagens competitiva é o excedente de valor que uma corporação ou um segmento de mercado são capazes de criarem para si mesmos, distinguindo-os de seus competidores na disputa pelo mercado, por meio da estratégia competitiva.

Figura 3. Escopo dos ambientes relacionados às mutações do Sistema de Administração da Produção.



Fonte: Azzolini Jr. (2004, p.7).

Estratégia competitiva é a energia geratriz de um ganho notável em qualidade, que distingue uma corporação entre suas concorrentes.

Note-se que a evolução de um paradigma produtivo para outro é gerada pela ocorrência simultânea do binômio *ganhos notáveis em qualidade + vantagens competitivas permanentes*, relativamente a paradigmas existentes. Tal se deve à alavancagem proporcionada por ferramentas específicas de desempenho, como será desenvolvido a seguir.

O Cooperativismo na Evolução do Pensamento Administrativo

Para melhor apreender o *modus* da inserção do Cooperativismo no quadro geral da Evolução do Pensamento Administrativo, é de conveniência que se revejam cenários e conceitos em que atuam os sistemas produtivos correntes, a partir da Organização Burocrática (v. figura 1) da qual a Organização Burocrática Racional Competitiva faz parte.

Conforme aponta Azzolini Jr. (2004, p.21),

[...] a interação do mundo ocidental com os princípios adotados na indústria japonesa deu-se 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 (v. figura 2).

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, que desenvolveram e aprimoraram sistemática própria para gerenciar as empresas japonesas (com o surgimento da ferramenta *Just in Time-JIT*, nome que se confunde na literatura com *Manufatura Enxuta*). Vários dos objetivos da Manufatura

Enxuta demonstram sua *vantagem competitiva e 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.

Sistema de Produção Ágil: o termo *produção ágil* é também conhecido como *manufatura ágil*. A manufatura ágil é extremamente adequada a ambientes de mudanças rápidas e com alta incerteza. 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.

Sistema de Manufatura Responsiva: o termo *Manufatura Responsiva* origina-se de Kritchanchai & Maccarthy (1998) *apud* Godinho Filho *et al.* (2003, p. 333.), que esposam o entendimento de que este sistema tem como o principal objetivo não somente o tempo mas a responsividade, pois procura atender aos objetivos ligados ao tempo e à variedade. Portanto, atingir a Manufatura Responsiva significa ser rápido, pontual — com clientes dispostos a pagar preços mais altos —, estar apto a reduzir o tempo de desenvolvimento do produto e o tempo de produção como fatores vitais para o aumento da competitividade de uma empresa.

Note-se que o binômio *vantagens competitivas permanentes e ganho notável em qualidade*, já identificado para os sistemas de produção *tradicional e em massa*, permeia, também, os subsistemas de produção *enxuta, ágil e responsiva*, por intermédio de ferramentas como *just in time*, qualidade total, reengenharia, aprendizado, terceirização, tecnologia, informação, etc.

O Cooperativismo apresenta-se neste cenário mercadológico produtivo sob dúplice serventia: a) por sua versatilidade, permite às empresas cooperativas em estudo o uso irrestrito das ferramentas supra citadas; b) por suas ínsitas vantagens competitivas, que mais adiante serão examinadas, cumpre seu papel de agente facilitador de transações, criando, por essa razão, o excedente de valor que permitirá à corporação cooperativa distinguir-se dos demais competidores. Novamente se verifica

aqui a ocorrência do binômio *vantagens competitivas permanentes e ganho notável em qualidade*.

O Cooperativismo e seu ambiente institucional

Esta forma de associativismo surgiu em 1844, como conseqüência ao desemprego gerado com o advento da Revolução Industrial aliado à opressão sobre os operários por parte dos detentores dos estoques de capital (Gomes, 2005, p.14). A figura 1 mostra a ascensão e o declínio do movimento cooperativista ao longo de seus 163 anos de existência. Não obstante, conservou durante esse período seus princípios democráticos de sociedade justa, livre e fraterna, manifestos por empreendimentos econômicos autônomos de propriedade coletiva. Importa notar que evoluiu da condição de simples intermediário de transações para a condição de alternativa à economia mercantil, suportando o enfrentamento de um mercado extremamente competitivo, mas nele distinguindo-se pelo usufruto de inúmeras vantagens, listadas mais adiante.

O Cooperativismo no Brasil instaurou-se em 1847 com a fundação da Colônia Santa Tereza, no Paraná, como significativa contribuição coletiva para sua implantação. Contudo, em sua atual configuração, o Cooperativismo teve sua origem no nordeste, lá adotado, paradoxalmente, na condição de política de controle social desenvolvida pelo Estado. Não obstante, atuou, ao longo do século XX sob diversas manifestações, as mais antigas constantes da tabela 2, contando com várias instituições suportes, como será visto na tabela 3:

Tabela 2. Relação de cooperativas mais antigas

Nome da Cooperativa	Cidade	UF	Criação	Tipo
Associação Cooperativa Internacional Comp. Telefônica de Limeira	Limeira	SP	1891	consumo
Cooperativa Militar de Consumo	Rio de Janeiro	RJ	1894	consumo
Cooperativa de Consumo de Camaragibe	Camaragibe	PE	1895	consumo
Cooperativa de Consumo da Companhia Paulista de Estradas de Ferro	Campinas	SP	1897	consumo
Cooperativa de Consumo dos Funcionários Públicos de Ouro Preto	Ouro Preto	MG	1898	consumo
Cooperativa dos Empregados e Operários da Fábrica de Tecidos Gávea	Rio de Janeiro	RJ	1913	consumo
Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea	Santa Maria	RS	1913	consumo

Fonte: Gomes (2005, p.21)

Desde o início do século passado, o Cooperativismo encontrou arrimo em forte e dinâmica presença institucional, como pode ser verificado no elenco da tabela 4, onde são ressaltados aspectos exclusivamente ligados ao Cooperativismo.

Para complementar a visão do ambiente institucional do Cooperativismo, recorda-se que foi ele contemplado pela Constituição

Tabela 3. Instituições suportes do Cooperativismo: período 1943 / 1997

Instituição	Criação	Características
Seção de Crédito Cooperativo — Ministério da Agricultura	n.d.	Trabalho conjunto com cooperativas; aperfeiçoamento e consolidação da legislação cooperativista
Caixa de Crédito Cooperativo	1943	Instituição financeira que antecedeu a criação do BNCC, Banco Nacional de Crédito Cooperativo S.A
Banco Nacional de Crédito Cooperativo S.A	1951	Financiamentos e abertura de linhas de crédito destinados ao desenvolvimento de cooperativas
Fundo Nacional de Cooperativismo	1966	Provimento de recursos para apoiar o cooperativismo; sucedeu ao BNCC.
Conselho Nacional de Cooperativismo	1967	Funcionando junto ao INCRA, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
OCB — Organização das Cooperativas Brasileiras	1969	Resultou da fusão da União Nacional das Associações Cooperativas e Aliança Brasileira de Cooperativas
Banco Cooperativo do Brasil	1997	Provimento de recursos para apoiar o cooperativismo
XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo (05 a 07 set.)	1997	Reafirmou a unicidade do sistema OCB

Fonte: Op. cit.

Tabela 4. Resenha da legislação de apoio ao Cooperativismo

Diploma legal	Ementa	Promulgação
Decreto 799	Permitiu aos sindicatos e cooperativas de produção e consumo a organização de caixas rurais de crédito (*).	06/01/1903
Decreto 1.637	Reconheceu a utilidade das cooperativas sem forma jurídica distinta de outras empresas	05/01/1907
Lei 4.948	Tratou das Caixas Rurais Raiffeisen destinadas especificamente ao financiamento de cooperativas	21/12/1925
Decreto 17.339	Tratou dos Bancos Populares Luzzati, destinados especificamente ao financiamento de cooperativas	02/06/1926

continuação

Tabela 4. Resenha da legislação de apoio ao Cooperativismo (continuação)

Diploma legal	Ementa	Promulgação
Decreto 22.239	Dispôs acerca das características e formas de organização e de funcionamento das cooperativas, segundo princípios de Rochdale (**)	19/12/1932 – revogado
Decreto 24.647	Dispôs acerca do cooperativismo sindicalista	1934
Decreto Lei 8.401	Estabeleceu o Serviço de Economia Rural do Ministério da Agricultura como órgão fiscalizador das cooperativas	19/12/1945
Decreto 41.872	Estendeu às cooperativas de crédito, a fiscalização da Superintendência da Moeda e do Crédito: Ministério da Fazenda	16/07/1957
Decreto 60.597	Definiu a política nacional de cooperativismo.	19/07/1967
Lei 5.764	Definiu a política nacional de cooperativismo, instituiu o regime jurídico das cooperativas e deu outras providências	16/12/1971
Lei 6.981	Alterou art.42 da lei anterior, estabelecendo que o sócio da cooperativa singular tenha direito somente a um voto	30/03/1982
Lei 7.231	Transferiu do INCRA para o Ministério da Agricultura e Abastecimento, competências relativas ao cooperativismo brasileiro.	23/10/1984
Decreto 90.393	Criou a Secretaria Nacional de Cooperativismo, já extinta, no antigo Ministério da Agricultura.	30/10/1984
Decreto 99.244	Criou o Departamento Nacional de Cooperativismo e Associativismo Rural no Ministério da Agricultura e Abastecimento	10/05/1990
Resolução 2.193 (1)	Permitiu a criação e o funcionamento de bancos cooperativos com a participação acionária unicamente de cooperativas de crédito.	31/10/1995
Carta Patente 95.0053.5039 (1)	Autorizou o funcionamento do Banco Cooperativo Sicredi S.A	26/03/1996
Decreto 3.017	Instituiu o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo	06/04/1999
Resolução 2.608 (1)	Permitiu o ingresso de parentes de cooperados nas cooperativas de crédito	27/05/1999
Lei 9.867	Dispôs sobre a criação de cooperativas sociais, com vistas à integração social dos cidadãos	10/11/1999
Méd. Provisória 2168-39	Criou o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária	26/07/2001
Lei Estadual 12.226	Instituiu a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo	/01/2006

(*) Primeiro diploma legal a mencionar o termo Cooperativismo.

(**) Revogado em 1934, restabelecido em 1938, revogado em 1943, revigorado de 1945 a 1966.

(1) BACEN, Banco Central do Brasil

Fonte: Gomes (2005, p.22-23)

Federal de forma bastante significativa, conforme se observa na tabela 5, a seguir:

Tabela 5. Dispositivos da Constituição Federal dedicados ao Cooperativismo

Dispositivo	Conteúdo
Título II, Capítulo I, Artigo 5º, XVIII:	<i>[...] a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;</i>
Título VI, Capítulo I, Seção I, Artigo 146, III, item c:	<i>[...] adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas.</i>
Título VII, Capítulo I, Artigo 174, § 2º.	<i>[...] A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.</i>

Fonte: Constituição da República Federativa do Brasil — Imprensa Oficial do Estado, p. 9, 46, 53

Economia organizacional

Empresas mercantis

No dizer de Zylbersztajn *et al.* (1999, p.20),

[...] 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 de *transação* (custos ex-ante e ex-post). Esta constatação relega a desuso análises baseadas apenas nos custos de produção.

Zylbersztajn *et al.* (1999, p.21) lembra que, para Adam Smith, a especialização e a troca (cujos veículos são as transações) são as bases do sistema econômico.

Empresas 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, p.43), os agentes cooperados motivam-se por ganhos oriundos da melhoria do poder de barganha com setores não competitivos relacionados ao fornecimento de insumos ou na venda do produto das firmas. 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.* Neste caso, confundem-se os conceitos de propriedade e de controle corporativo, apresentando-se ineficiências proporcionalmente crescentes à complexidade da organização.

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, p.43), 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 definir-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 — *portfólio* (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 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).

Competitividade peculiar do Cooperativismo

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 vários conceitos de estratégia: estratégia em si, corporativa, competitiva e de negócios; vantagens competitivas, algumas destas exclusivas e sempre acompanhadas de ganho notável em qualidade e competitividade, como imediata consequência.

Inicialmente, examine-se o quadro a seguir, em que se comparam as características de empresas cooperativas vis a vis empresas mercantis:

Quadro 1. Sociedades Cooperativas vs. mercantis

Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantis
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é, num só tempo, proprietário e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma 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
Sociedades de pessoas que funcionam democraticamente	Sociedades de capital que funcionam hierarquicamente
As quotas não podem ser transferidas a terceiros	As quotas podem ser transferidas a terceiros
Afastam 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
Valorizam o trabalhador e suas condições de trabalho e vida	Contratam o trabalhador apenas como força de trabalho
Defendem preços justos	Defendem o maior preço possível
Promovem a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico — financeiro

Fonte: Bortoluci (2002, p.69)

Segundo Caldeira (2006, p.85), entre as vantagens competitivas que sugerem 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 executam 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 todos eles são cooperados. Adicionalmente, a empresa cooperativa está desobrigada de outros encargos trabalhistas: adicionais (férias, insalubridade, tempo de serviço, horas extras, noturno), rescisão contratual, vale transporte, vale alimentação, 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 singular 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* conforme Abrantes, 1999. Evoluindo para formas mais complexas, a internacionalização transformou-se em outro fenômeno mais amplo e generalizado denominado *globalização*, ou seja, as integrações

funcionais entre economias dispersas internacionalmente, caracterizada pela homogeneização dos centros urbanos, pela expansão das corporações para regiões exteriores a seus núcleos geopolíticos, pela revolução tecnológica nas comunicações e na eletrônica, pela reorganização geopolítica do mundo em blocos comerciais regionais (não mais ideológicos) e pela miscigenação entre culturas populares locais, contrapostas a uma cultura de massa supostamente “universal” (Wikipedia, 2007). A globalização rendeu inúmeros benefícios à economia mundial, em termos de produtividade e de eficiência na utilização de recursos produtivos. Entretanto, foi portadora de significativa deterioração nos níveis de desenvolvimento social nos países em que aportou, com reflexos peculiares no Brasil. Isto veio a gerar, informal e generalizadamente um surto de pequenos empreendimentos não competitivos, como alternativa ao desemprego generalizado. Diante dessa realidade, o Cooperativismo assume a fâcies de política pública de grande alcance social e econômico, elevando-o à condição de paradigma de produtividade entre a população de baixa renda e pequenos empreendimentos, a chamada economia solidária.

Deficiências do Cooperativismo brasileiro

O Cooperativismo, como política pública, ressenete-se de indefinição, enquanto ente jurídico, visto que ainda não dispõe de meios para operacionalizar seu próprio autocontrole: não conta com acompanhamento, nem da gestão, nem da constituição de empreendimentos cooperativistas. A questão, em nível legislativo, ainda se encontra em debate no Senado Federal, na presente data.

Segundo afirmam Zylbersztajn *et al* (1999, p.86),

[...] 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 organismo representativo do cooperativismo nacional, alguns segmentos se organizam em federações, de modo a fortalecer seu papel organizacional de representação. Essa dubiedade levou a debate intenso durante o XI Congresso

de Cooperativismo, sagrando-se vencedora a proposição da manutenção de uma estrutura unificada para a representação de todo o sistema cooperativista do país. Esta vitória, entretanto, deve ser avaliada com cuidado, pois que os fatos sugerem que, na verdade, continua havendo dupla organização, não tendo a OCB logrado êxito na prática.

Falta, portanto, unicidade ao sistema.

Os mesmos autores observam que

[...] após a aprovação do direito da autogestão do sistema — entendido como a independência das cooperativas em relação ao Estado — o cooperativismo ainda não conta com um meio eficaz de proceder ao seu próprio auto controle. 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 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 (Ibid.).

A propósito, Singer (1999, p.23-8) 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, é possível que empregadores inescrupulosos criem Cooperativas falsas, dirigidas por seus prepostos, para a contratação de empregados sem o recolhimento dos encargos trabalhistas.

Zylbersztajn *et al* (1999, p.51) acrescenta que o desempenho da cooperativa é condicionado pela legislação, ao mesmo tempo em que o ambiente institucional influi nos custos de transação efluentes de sua estrutura de capital. Acresce que, atualmente, inexistem a possibilidade de falência das empresas cooperativas. Assim, as dificuldades financeiras destas não encontram guarida em institutos como a emissão de títulos ou a abertura de capital, o que determina forte recorrência a empréstimos. Em caso de insolvência da empresa Cooperativa, estará ela sujeita à ingerência do credor, desfigurando-se e perdendo suas características fundamentais.

A versatilidade do Cooperativismo

A aplicação do Cooperativismo a outras estruturas de negócios revela outras possibilidades deste agente singular da economia social, entre elas as afinidades que apresenta com o fenômeno da *clusterização*. O tema será aqui abordado apenas em caráter informativo, não se tratando, portanto, de estudo mais aprofundado.

No dizer de Porter (1998, p.78), define-se *cluster* como *massa crítica (empresas e instituições interconectadas) em um só lugar, de sucesso competitivo incomum, em campos específicos*. *Cluster*, no dizer de Amato Neto (2000, p.53), é a *concentração setorial e geográfica de empresas, com características próprias, dentre as quais, a mais importante é o ganho de eficiência coletiva*, ou seja, melhoria no resultado de processos internos das relações interfirmas. Adicionalmente, no entendimento de Porter (1998, p.79), o ganho de eficiência coletiva é a *vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta*. Não obstante, segundo o mesmo autor, ainda que os *clusters* sejam altamente típicos, exsurge o paradoxo de que *as vantagens competitivas a enfrentar numa economia global repousam, cada vez mais, em coisas locais — conhecimento, relacionamentos, motivação — que competidores distantes não poderão atingir*. Além disso, os *clusters abrangem um agrupamento de indústrias vinculadas e outras entidades importantes para a competição*, citando, como exemplos, fornecedores de insumos especializados, fabricantes de produtos complementares, capacitações, tecnologias, insumos comuns, treinamento especializado, educação, informação e pesquisa. Estas são algumas das vertentes que o cooperativismo pode suscitar adequadamente, com eficiência e produtividade. Acrescente-se a tais circunstâncias a necessária proximidade de importantes entidades, tais como universidades, órgãos governamentais, associações de classe e afins.

Por oportuno, anote-se que aquele autor assevera que os *clusters* promovem, *simultaneamente, competição e cooperação*. [...] *A competição pode coexistir com a cooperação porque elas ocorrem em diferentes dimensões e entre diferentes protagonistas* (op. cit. p.79).

Mella (2000, p.1) em seu artigo *Clustering in the Global Economy* busca explicar e entender o que ele denomina *fenômeno coletivo*, ou seja, a *genesis dos clusters, que derivam da locação conjunta das empresas*

(ou unidades produtivas) em dada área, circunscrita a certos limites. Para tanto, cria a ferramenta CST — *Combinatory Systems Theory* que ele define como sistemas desorganizados constituídos de uma coletividade de agentes similares, cada um dos quais é capaz de produzir um micro-comportamento e um micro-efeito análogo aos dos outros. A combinação conjunta dos micro-comportamentos produz um macro-comportamento, o qual, por sua vez, condiciona os micro-comportamentos dos agentes. Neste artigo, entende-se que esta definição sugere semelhança comportamental entre cooperativas e *clusters*. Além disso, na verdade, *clusters* e cooperativas possuem algumas afinidades, diferindo, contudo, em escala. As principais são o ganho de *eficiência coletiva* e o *associativismo* (entendido este como a prática social da criação e gestão de associações — agrupamento de pessoas que visam a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem fins lucrativos, constituindo-se em organizações providas de autonomia e de órgãos de gestão democrática).

O ganho de eficiência coletiva manifesta-se por meio de um conjunto de fatores denominados *facilitadores*, conforme Humphrey e Schmitz (1998), *apud* Amato Neto (op. cit., p.54):

- [...] *Divisão do trabalho e da especialização entre produtores.*
- *Estipulação da especialidade de cada produtor.*
- *Surgimento de fornecedores de matéria prima e de máquinas.*
- *Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes.*
- *Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis.*
- *Surgimento de classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas.*
- *Surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.*

Este conjunto, aplicável aos *clusters*, admite transposição imediata para as cooperativas, como adiante será anotado:

- *Divisão do trabalho e da especialização entre produtores:* é possível e desejável que se verifique a divisão de trabalho entre grupos de cooperados e que estes grupos se especializem em determinadas tarefas.

- *Estipulação da especialidade de cada produtor* : a especialização e a capacitação de cada produtor devem ser estabelecidas previamente, possibilitando não só o aumento de sua eficiência mas também o incremento de suas habilidades, por meio de aprendizado, treinamento ou desenvolvimento, fatores chaves na aplicação dos princípios cooperativistas.
- *Surgimento de fornecedores de matéria prima e de máquinas*: ao instaurar-se nova atividade econômica como uma cooperativa, é natural a atração que esta exerce sobre este tipo de fornecedores, máxime quando tal atividade se desenvolve adequadamente.
- *Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes*: dependendo do tipo de produto gerado pela cooperativa, o escopo de suas vendas pode vir a ampliar-se, exigindo a atuação de agentes que pratiquem o atendimento a mercados distantes.
- *Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis*: da mesma forma que nos casos precedentes, outros tipos de serviços especializados acabam por ser oferecidos.
- *Surgimento de classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas*: este tópico diferencia-se dos demais, porque os cooperados são proprietários dos fatores de produção que utilizam, não sendo assalariados, até pela própria filosofia do cooperativismo. Entretanto, o princípio continua válido, se substituída a expressão *classe de trabalhadores assalariados* por *classe de membros cooperados*.
- *Surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros*: o conceito é auto-explicativo, ao se tratar de cooperativas a partir de certa dimensão, ou de conjuntos de cooperativas.

O que se conclui da extensão do conceito de fatores facilitadores — *clusters* para cooperativas — é que, em ambas as situações e observadas idênticas condições, o ganho em eficiência coletiva nas cooperativas é igualmente conseguido na presença dos citados fatores.

É oportuno observar ser bastante factível o estabelecimento de conjuntos de cooperativas de mesmo escopo produtivo ou até de naturezas complementares em um só âmbito geográfico, formando-se, assim, interessante *cluster* em que as empresas participantes são cooperativas.

Os princípios cooperativos e os correlacionados a *clusters*, nesta especial condição, continuam integralmente válidos.

Oliveira (2006, p.10), comenta que *as fusões de cooperativas podem ser consideradas um dos tipos de alianças estratégicas que o sistema cooperativista pode operacionalizar para alavancar seus resultados*. Ao relacionar os benefícios advindos de tais fusões, suscita a correlação entre as vantagens competitivas respectivas e as vantagens competitivas dos *clusters*:

- *[...] alavancagem na força competitiva de cada uma das cooperativas envolvidas ou da nova cooperativa que vier a ser formada;*
- *acesso mais rápido e intenso a vários recursos — tecnológicos, financeiros, comerciais, humanos — que antes estavam distantes para cada cooperativa, isoladamente;*
- *estruturação e otimização no processo de controle e avaliação, incluindo ajustes mútuos sistemáticos;*
- *divisão e compartilhamento dos riscos inerentes ao negócio considerado;*
- *fortalecimento do produto ou serviço com adição de valor por várias formas, tais como melhoria de desempenho do produto ou serviço, redução de custos, criação de novas utilidades no produto, maior competitividade ao produto e imagem ampliada ao produto;*
- *melhor acesso ao mercado e consolidação de vantagens competitivas;*
- *fortalecimento das operações produtivas por intermédio de melhores processos, otimização das instalações e desenvolvimento de padrões operacionais;*
- *aumento da capacitação tecnológica, alavancando a base tecnológica e a criatividade em pesquisa e desenvolvimento;*
- *intensificação e consolidação do processo estratégico, superando as barreiras às entradas nos vários segmentos de mercado, bem como identificação e exploração de novas oportunidades;*
- *aprendizado conjunto e evolução organizacional com a concentração de esforços que é essencial para o negócio, em parceria entre as cooperativas;*

- *desenvolvimento da capacitação financeira mediante a geração de lucros (sobras) adicionais e redução dos custos administrativos e da exposição dos investimentos; e*
- *desenvolvimento e consolidação de sinergias mais bem (sic) estruturadas e amplas que proporcionem resultados interessantes para as cooperativas envolvidas no processo.*

Considerações Finais

A abordagem do Cooperativismo feita pelo artigo sob o enfoque da Evolução do Pensamento Administrativo colocou em evidência a potencialidade que esta forma de economia social tem para constituir-se como importante *modus operandi* sob o paradigma do sistema de produção ágil e responsiva. Em se o tendo colocado dessa maneira, é possível estabelecer sua posição relativa no universo negocial frente às empresas mercantis, revelando vantagens competitivas peculiares à sua natureza.

Além disso, a comparação entre empresas mercantis e cooperativas, evidenciaram-se as vantagens das últimas sobre as primeiras, o que reforça a constatação de que o cooperativismo é, de fato, uma competitiva estratégia negocial.

Por derradeiro, é oferecido exemplo demonstrativo da versatilidade do Cooperativismo, ao se identificarem pontos comuns que possui relativamente aos processos de *clusterização* de nichos produtivos. Leve-se em conta a possibilidade de se formarem *clusters* constituídos por cooperativas, o que viria a somar as vantagens locais e competitivas de ambas as modalidades de organização empresarial.

Referências Bibliográficas

- AMATO NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas.
- ANDREWS, K. R. (1996). The concept of corporate strategy: what strategy is. In MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- ANSOFF, H. I.; MACDONELL, J. E. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- AZZOLINI JÚNIOR, W. (2004). *Tendência do processo de evolução dos sistemas de administração de produção*. Tese de doutorado em Engenharia Mecânica, São Carlos, SP: Escola de Engenharia de São Carlos, USP.

- BORTOLUCI, M. A. (2002). *Cooperativismo no Brasil: uma contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo agroindustrial*. Dissertação de mestrado em Administração. Ribeirão Preto: Centro Universitário Moura Lacerda.
- CALDEIRA, A. C. (2006). *O Cooperativismo como estratégia de negócios*. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade Paulista.
- CARNAGHI, V; BRUNSTEIN, I. (2003). Gestão do desempenho empresarial em organizações orientadas para a estratégia: a contribuição da área de manufatura. In: FUSCO, J. P. A. (Org.). *Tópicos emergentes em Engenharia de Produção*. São Paulo: Arte e Ciência.
- ECO, U. (1998). *Como se faz uma tese*. 14ª reimpressão. São Paulo: Perspectiva.
- ESCRIVÃO FILHO (1997). *A contribuição dos temas estratégia estrutura e tecnologia ao pensamento administrativo*. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. São Carlos, SP: Escola de Engenharia de São Carlos, USP.
- GODINHO FILHO, M. (2004). *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*. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. São Carlos: USP, EESC.
- GOMES, A. J. (2005). 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.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1990). *Core competence*. Disponível em: <http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corecompetence.html>. Acesso em 21 mar. 2006.
- HITT, M. et al. (2004). *Strategic management: competitiveness and globalization*. 2. ed. Dinamarca: Pacific Rim.
- HORTE, S. A. et al. (1987). Conference Paper: Manufacturing strategies in Sweden. *International Journal of Production Research*, vol, 25, nº 11, Londres; Inglaterra.
- HOUAISS, A. (2001). *Dicionário Houaiss de língua portuguesa*. São Paulo: Objetiva.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (1998). *Trust and inter-firm relations in developing and transition economies*. UK: IDS — University of Sussex.
- KRITCHANCHAI, D.; MACCARTHY, B. L. (1998). Responsiveness and strategy in manufacturing. *Proceedings of the Workshop Responsiveness in Manufacturing*, Digest nº 98/213, IEE, London.

- MELLA, P. (2003). The combinatory systems approach. 33^o EISB, *Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference*. Milão, Itália: Universidade Bocconi.
- OHMAE, K. (1982). The mind of the strategist. *Business Planning for Competitive Advantage*. New York, USA: Penguin Books.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2006). *Manual de gestão das cooperativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRA. (2007). *Agenda Legislativa do Cooperativismo*, parte I. Portal do Cooperativismo. Disponível em <www.portaldocooperativismo.org.br> acesso em 23/09/2006.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive strategy*. The Free Press.
- _____. (1990). *Competitive advantage*. The Free Press.
- _____. (1998). Clusters and the new economics of competition. USA: Harvard: *Business Review*, v. 76, n^o 6, Nov-Dec.
- SEVEGNANI, F. X. (2003). *As máquinas operatrizes no processo produtivo como estratégia de manufatura na indústria coureiro calçadista*. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade Paulista.
- SKINNER, C. W. (1969). Manufacturing — missing link in corporate strategy. USA: Harvard: *Business Review*, Mai.-Jun.
- SILVEIRA, J. A. F.; ALBUQUERQUE, A. R. P. L. (2003). Uma proposta de indicadores de uso dos métodos da Engenharia da Informação e de mudanças organizacionais. In: FUSCO, J. P. A. (Org.). *Tópicos emergentes em Engenharia de Produção*. São Paulo: Arte e Ciência.
- SINGER, P. (1999). Cooperativismo e sindicatos no Brasil. In: CUT BRASIL. *Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT*. São Paulo: CUT.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002). *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- VANALLE, R. M. (1994). *Estratégia de produção no setor de auto-peças*. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, USP.
- ZYLBERSZTAIN, D. et al. (1999). *Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência*. Relatório ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, USP.

Recebido em: julho de 2007

Aprovado para publicação em: agosto de 2007