

FAi ONLINE

COOPERATIVISMO

José Antônio Rossato Jr.

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA	4
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
COM QUEM APRENDEREI?	5
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
PRINCIPAIS PONTOS	6
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
AULA 1, PARTE 1	7
<i>Surgimento do Cooperativismo e Cooperativismo no Brasil.</i>	
AULA 1, PARTE 2	10
<i>Ramos do Cooperativismo e Cooperativas Agropecuárias.</i>	
AULA 1, PARTE 3	13
<i>Tipos de Cooperativas.</i>	
AULA 1, PARTE 4	16
<i>Governança Corporativa em Cooperativas, Perfil do Cooperado e do Conselheiro.</i>	
AULA 1, PARTE 5	19
<i>Conselho de Administração - Diversidade, Mandato e Renovação.</i>	

AULA 1, PARTE 6	21
<i>Responsabilidades do Conselho de Administração e Relacionamentos.</i>	
AULA 1, PARTE 7	22
<i>Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Núcleos de Desenvolvimento.</i>	
CURADORIA	25
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
ESTUDO DE CASO	26
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Essa disciplina visa apresentar a lei do cooperativismo (lei nº 5.764/ 1971) bem como a estrutura societária *sui generis* da sociedade cooperativa. Também se discute o sistema cooperativista e seus princípios, assim como a dinâmica das cooperativas agropecuárias no Brasil, em especial o papel na originação, agregação de valor e comercialização nas cadeias do agronegócio. Por fim, dá-se ênfase nas boas práticas de governança bem como em alternativas jurídicas para reestruturação econômico-financeira de uma cooperativa agropecuária.

COM QUEM APRENDEREI?



JOSÉ ANTONIO ROSSATO JR.

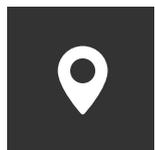
PHD EM AGRONOMIA

José Antônio Rossato Jr. possui doutorado em Agronomia pela Unesp, pós-doutorado na University of Alberta, Canadá e MBA Executive pela Fundação Dom Cabral. Tem atuado como membro do Conselho de Administração de cooperativas desde 2011. Está como professor colaborador no Mestrado Profissional em Administração da Unesp, Fafam e na Fundação Dom Cabral nas áreas de agronegócio, cooperativismo e governança.



JOSÉ ROSSATO JR.

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.



CITAÇÃO IMPORTANTE

Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.



REAL BUSINESS CASE

Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.



GRÁFICOS

Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.



CONSULTORIA & MENTORIA

Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.



VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.



GUIA DE PALAVRAS

Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.



SUGESTÃO DE LEITURA

Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.

AULA 1, PARTE 1

ANTÔNIO ROSSATO JR.



01:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INTRODUÇÃO

O principal líder do Cooperativismo na esfera global é o prof. Roberto Rodrigues, que galgou todas as etapas das esferas de representação do Cooperativismo.

O cooperativismo seria uma terceira via entre o socialismo e o capitalismo.



01:41 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O cooperativismo é o desenvolvimento das pessoas através de um negócio, um braço econômico, você desenvolve o social através do econômico; desenvolve pessoas através de um negócio.”

- Antônio Rossato Jr.



10:03 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMO SURTIU

O cooperativismo surge quando há a transição da mão de obra das fábricas, para implementação das máquinas a vapor, para a indústria. Nesse momento há uma crise de desemprego que possibilitou oportunidade para surgimento da cooperativa.

Os precursores do cooperativismo foram: Robert Owen, François Marie Charles Fourier, Philippe Joseph Benjamin Buchez, Louis Blanch.

1ª Cooperativa fundada – Rochdale.



“PIONEIROS DE ROCHDALE”

1ª COOPERATIVA

- Pequeno armazém cooperativo (consumo).
- Objetivo: melhorar a situação social e econômica.
- Organização formal (valores, regras, normas e princípios).



24:54 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Estar em uma cooperativa, é ter o insumo confiança a todo momento.”

- Antônio Rossato Jr.



25:37 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ACI - ALIANÇA DAS COOPERATIVAS INTERNACIONAIS

O professor Roberto Rodrigues foi um dos presidentes dessa organização que tem como uma proposta, revisar os 7 Princípios do Cooperativismo.

ICA – International Cooperative Alliance

- Revisão dos 7 Princípios do Cooperativismo (1937, 1966 e 1995).
- Orientação por diretrizes fundamentais:
 - Adesão livre e voluntária.
 - Gestão democrática.
 - Participação econômica.
 - Autonomia e Independência.
 - Educação, formação e informação.
 - Intercooperação.
 - Interesse pela comunidade.





31:08 | CONSULTORIA & MENTORIA

O professor Antônio Rossato apresenta um exemplo da Intercooperação, que é um novo princípio.

“Se a nossa cooperativa agropecuária define uma nova estratégia com a Unimed, que é uma grande cooperativa de saúde, uma grande cooperativa médica, e aí, eu como cooperativa agropecuária, vou prover para os meus cooperados, planos de saúde da Unimed, de uma forma muito mais interessante, porque eu consegui como cooperativa, fazer uma negociação muito mais robusta.”



37:02 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MOVIMENTO COOPERATIVISTA NO BRASIL

Um movimento que iniciou na Inglaterra após a Revolução Industrial, chega ao Brasil no século XIX na cidade de Ouro Preto, com a primeira cooperativa.

Em 1932 é promulgada a primeira Lei do Cooperativismo no Brasil, com o Decreto 22.239.



45:49 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Não importa se eu sou um grande produtor e atuei pouco na cooperativa, importa o quanto eu atuei na cooperativa.”

- Antônio Rossato Jr.

AULA 1, PARTE 2

ANTÔNIO ROSSATO JR.

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

RAMOS DO COOPERATIVISMO

- Agropecuário
- Produção de Bens e Serviços
- Infraestrutura
- Consumo
- Transporte
- Crédito
- Saúde

09:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PRINCIPAIS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO MUNDO





22:24 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

As cooperativas começaram a progredir principalmente nas regiões Sul e Sudeste, que receberam grande número de imigrantes. Outra região de destaque é a Centro Oeste, que possui grandes produtores.

1.613 - Cooperativas Agropecuárias

1,1 milhão – Cooperados

220 mil – Colaboradores

Elos da Cadeia das Cooperativas:

- Insumos
- Originação
- Armazenagem
- Agroindustrialização
- Comercialização



35:04 | CONSULTORIA & MENTORIA

Vejamos o que o professor Antônio Rossato fala sobre as Cooperativas que atuam no modelo de compra da soja do próprio cooperado.

“Quando eu como cooperativa quero fazer essa comercialização e comprar essa soja, esse grão do cooperado, eu tô assumindo um risco. E aqui está o papel do Conselho, em limitar para a gestão qual é o risco que quer correr. Você quer ficar exposto ao mercado, ou toda soja que você comprar do cooperado, você tem que estar do outro lado, travado?”





36:48 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Qual é o modelo de negócio para um grão armazenado a ser comercializado que mais se adequa para o seu grupo de cooperados? Essa é a pergunta que as cooperativas devem fazer, por exemplo, para um modelo como esse.”

- Antônio Rossato Jr.

AULA 1, PARTE 3

ANTÔNIO ROSSATO JR.



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COOPERATIVAS PUJANÇA

São organizações que têm crescido muito e faturam bilhões. É uma cooperativa que facilita, cria, instrumentaliza o espaço para que seus cooperados possam produzir mais e trazer essa produção para a cooperativa.



03:22 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COOPERATIVAS DE GRÃOS

As principais cooperativas nessa área, são:

- Coamo
- Comigo
- Coamar
- Agrária



09:35 | CONSULTORIA & MENTORIA

O professor Antônio Rossato conta sobre sua visita a uma cooperativa na Holanda que utiliza um modelo de fidelização estatutária.

“Eu cheguei a visitar uma cooperativa na Holanda, de produtores de leite. E uma das prerrogativas dessa cooperativa era: toda produção leiteira dos cooperados têm que vir para a cooperativa. E a cooperativa tem um teto de número de cooperados, novos membros que querem ingressar, só ingressam se um sair.”





13:56 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COOPERATIVAS DE AVES, SUÍNOS E INSUMOS

As cooperativas que mais se destacam nessas áreas, são:

Aves	Suínos	Insumos
- Aurora	- Aurora	- Coopercitrus
- C-Vale	- Frimesa	- Copercana
- Lar	- Castrolanda	- Coplacana
- Copacol	- Languiru	- Comigo



18:07 | CONSULTORIA & MENTORIA

“É interessante, na visão dessas cooperativas, a oportunidade que elas têm, em estando no mesmo modelo de negócio, dentro da mesma cadeia, por alguns momentos sendo até competidoras, elas passam a ter a oportunidade de se alinhar, de criar alianças estratégicas em torno de um mesmo negócio comum.”



21:43 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COOPERATIVAS DE CAFÉ E LÁCTEOS

As cooperativas que mais se destacam nessas áreas, são:

Café	Lácteos
- Cooxupé	- Aurora
- Minasul	- Castrolanda
- Cocapec	- Frísia
- Cocatrel	- CCGL



23:29 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

AGREGAÇÃO DE VALOR

Vários segmentos têm passado por um processo de aglutinação, em que percebemos diversas marcas e empresas que foram sendo aglutinadas, e hoje temos poucas empresas tomando conta de várias marcas que se mantêm no mercado.



32:58 | REAL BUSINESS CASE

COOPERATIVA COPLANA

A cooperativa Coplana, trouxe para o seu Edival, um dos cooperados, pequeno produtor de cana, uma oportunidade de se diferenciar, se manter como produtor, conseguir manter competitividade, através da introdução de culturas de rotação. Ao final do ciclo útil do canavial, abre-se uma janela para produção de leguminosas (soja e amendoim).



AULA 1, PARTE 4

ANTÔNIO ROSSATO JR.

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COOPERATIVAS E A ASSISTÊNCIA TÉCNICA

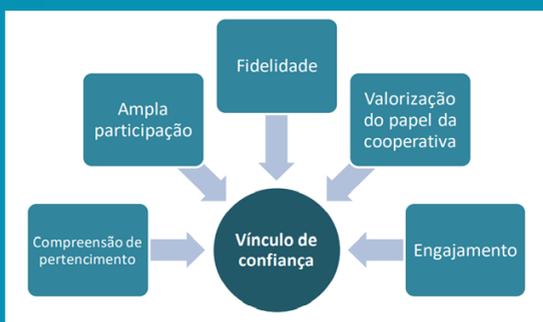
As cooperativas têm grande relevância no que diz respeito à assistência técnica. Com a existência de cooperados mais bem informados e que utilizam as melhores técnicas de cultivo, a chance de terem sucesso é mais próxima.

05:53 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O COOPERADO

O cooperado encontra na cooperativa três chapéus: fornecedor, cliente e acionista. E ao final de um tempo ele espera que essa relação seja a melhor e mais vantajosa possível.

O QUE SE ESPERA DO COOPERADO?



Fonte: Sistema OCB

FM
ONLINE

O QUE SE ESPERA DA COOPERATIVA?



Fonte: Sistema OCB

FM
ONLINE



11:36 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A cooperativa tem que ser necessária.”

- Prof. Alberto Rodrigues



36:48 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Se eu não tiver como cooperativa, boas práticas de governança, eu corro risco sério de perder o cooperado.”

- Antônio Rossato Jr.



18:21 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

GOVERNANÇA COORPORATIVA EM COOPERATIVAS

Como estruturar uma Cooperativa, com boas práticas de governança?

Vamos entender como uma cooperativa pode atender a legislação e, ao mesmo tempo, se apropriar das boas práticas do mercado, trazendo essas práticas para as cooperativas, de forma a criar organizações sustentáveis e com uma visão de longo prazo.

Conselho de administração envolve:

- Cooperados eleitos em AGO.
- Diversidade.
- Mandato.
- Renovação.
- Profissional independente.
- Tripé fundamental.



26:38 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PERFIL DO CONSELHEIRO

Conhecer o perfil do Conselheiro cooperado, que deve apresentar as seguintes características:

- Alinhamento aos valores da cooperativa.
- Capacidade de defender seu ponto de vista.
- Disponibilidade de tempo.
- Visão Estratégica.
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa.
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.
- Relativo conhecimento da Legislação.
- Entendimento do perfil de risco da cooperativa.
- Deveres e responsabilidades: abrangentes e não restritos às reuniões do C.A.
- Isento de conflitos de interesse não administráveis.
- Educação Contínua dos Conselheiros.
- Engajamento e Avaliação do Conselheiro.
- Planejamento sucessório dos Conselheiros.



43:13 | CONSULTORIA & MENTORIA

Falando sobre o papel do presidente do Conselho de Administração, o professor Antônio Rossato, fala sobre sua experiência.

“Enquanto estive como presidente do conselho da nossa cooperativa, eu busquei fazer muito isso, inclusive indo na propriedade rural de cada um dos conselheiros. No momento em que você visita ele na sua própria atividade, conhece sua propriedade, o seu modelo, sai dali com algumas ideias para utilização em outras propriedades, e deixa o conselheiro muito a vontade para endereçar alguns pontos, que ele provavelmente não endereçaria em uma reunião formal do conselho.”



AULA 1, PARTE 5

ANTÔNIO ROSSATO JR.



01:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - DIVERSIDADE

Diversidade, é um assunto que faz parte não só das cooperativas, mas das organizações em geral; é algo que deve estar presente, considerando todo nosso contexto atual. A promoção da diversidade dentro de uma organização parte de um Conselho de Administração, e a diversidade dentro de um Conselho deve partir dos conselheiros.



03:32 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quanto mais diverso for um Conselho, mais ganha a discussão, mais ganha a organização, como parte de trazer o diferente, diverso, contraponto.”

- Antônio Rossato Jr.



04:56 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - MANDATO E RENOVAÇÃO

Os conselhos de administração, em média têm mandatos de três ou quatro anos. Após esse período, os conselhos passam por uma renovação.

Toda vez em que há um mandato finito e uma reeleição finita, eu estou impondo para esse conselho, para a liderança, a necessidade de buscar renovação, buscar outras pessoas no quadro, capacitadas e com o perfil que a organização precisa, considerando seus valores.



07:00 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Oxigenar a organização é fundamental.”

- Antônio Rossato Jr.



09:33 | CONSULTORIA & MENTORIA

Para exemplificar a questão do mandato e renovação em cooperativas, o professor Antônio Rossato, faz um relato da sua experiência.

“Eu participei da presidência de uma cooperativa em que fiquei por um mandato, fomos reeleitos para mais um mandato, consegui fazer o meu sucessor eleito democraticamente em uma assembleia ordinária e a minha escadinha de descida na organização está em curso. Ou seja, vim, dei a minha contribuição, fiz a sucessão e estou dando alicerce para o meu sucessor, e caminho para uma jornada de saída.”



23:21 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O PROFISSIONAL INDEPENDENTE

Um ponto que traz governança para cooperativas e conselhos de administração, ajudando a contornar situações difíceis, é a introdução de profissionais externos e independentes. Esses profissionais não cooperados, que pertencem a áreas específicas, trazem ganhos espetaculares às cooperativas.

Aumenta presença de independentes em conselhos

Falta de conselheiros independentes salta de 39% para 60% em seis anos, segundo pesquisa; real poder de decidir livremente, porém, ainda é colocado em dúvida

Por Nalara Bertão — De São Paulo
08/03/2021 09:01 - Atualizado há 4 horas

[f](#) [t](#) [w](#) [in](#)

O PROFISSIONAL INDEPENDENTE

- Chancelado pelo mercado.
- Área específica.
- Visão externa.
- Plus na Propriedade/Gestão
- “nose in hands out”.

FDI
ONLINE

AULA 1, PARTE 6

ANTÔNIO ROSSATO JR.



01:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

RESPONSABILIDADES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Estrutura de Capital.
- Política de Risco (perfil).
- Proposições/estudos para fusões, incorporações e desmembramentos.
- Proposições/estudos para aquisições, participações e alienações em outros negócios.
- Escolha e avaliação da Auditoria Independente.
- Apoiar e supervisionar a gestão (sem interferir em assuntos operacionais).
- Relacionamento com partes interessadas, privilegiando a cooperação e a harmonia.



12:47 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Se você quiser lucros altos, o risco normalmente é alto. Se você quer buscar lucros menos ousados, o seu lucro fica menos exposto.”

- Antônio Rossato Jr.



21:01 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

RELACIONAMENTOS

Relacionamento com os Cooperados, com o Executivo principal, Núcleos/Comitês de Desenvolvimento, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

AULA 1, PARTE 7

ANTÔNIO ROSSATO JR.

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CONSELHO FISCAL

O conselho fiscal é uma esfera importante em uma Cooperativa, está acima do Conselho de Administração e subordinada à Assembleia Geral Ordinária. Seus membros são eleitos de forma democrática pela AGO, e são renovados anualmente.

Existem duas características fundamentais tanto aos Conselheiros de Administração como aos Fiscais: sigilo e imparcialidade.

14:32 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

OUIDORIA E CANAL DE DENÚNCIAS

São canais que a estrutura da organização, coloca à disposição de todos os interessados, oferecendo a oportunidade de comunicar à organização, qualquer situação considerada fora do “normal”, ou que tenha ido contra ao que a organização propõe.

20:12 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMITÊS ASSESSÓRIOS

São órgãos que assessoram o Conselho de Administração e são formados para que possam permear alguns assuntos de conselho. Os comitês usualmente são formados por conselheiros, executivos principais e especialistas no tema.

27:56 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CONSELHO CONSULTIVO

É uma outra esfera que faz parte das boas práticas de governança das cooperativas, podendo funcionar como uma estratégia para trazer um aperfeiçoamento da governança corporativa. É um conselho que receberá consultas do Conselho de Administração.



31:57 | SUGESTÃO DE LEITURA

A mentalidade do fundador - Chris Zook e James Allen.



34:32 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quem não conhece o passado, não compreende o presente e não vislumbra o futuro.”

- Antônio Rossato Jr.



34:48 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

NÚCLEOS DE DESENVOLVIMENTO

Fazem a interlocução entre o Conselho de Administração, Alto escalão e o Quadro Social. Tem como função, desenvolver e engajar os cooperados. Entre os Núcleos de Desenvolvimento, podemos ter:

- Núcleos de Negócios
- Núcleo da Mulher
- Núcleo Jovem



01:06:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O AGRONEGÓCIO NA PANDEMIA

Entender o impacto da pandemia no agronegócio, nas cooperativas.

- Segurança alimentar
- Alimento seguro (qualidade e sustentabilidade do alimento).

The image is a composite graphic with a blue background. On the left, there is a screenshot of a BlackRock webpage with the headline "A Fundamental Reshaping of Finance" and a photo of Larry Fink. Below this is a grid of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) icons. To the right of the SDG grid is a yellow book cover titled "CAPITALISMO CONSCIENTE" by John Mackey and Raj Sisodia. On the far right, there is a white news article snippet from "FÓRUM ECONÓMICO MUNDIAL" with the headline "Em Davos, CEOs defendem um novo tipo de capitalismo".



01:11:28 | SUGESTÃO DE LEITURA

Capitalismo Consciente – John Mackey e Raj Sisodia.

CURADORIA

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHADDAD, F.R. Economia e Organização da Agricultura Brasileira. Elsevier, 2017.
- COSTA, D.R.D.M., CHADDAD, F.R.; AZEVEDO, P.F. (2012). Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Revista de Economia e Sociologia Rural, 50(2), 285-300.
- MACHADO FILHO, C. A. P., MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. (2004). Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 11(2), 61-69.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, 2018.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F.; CALEMAN, S. M. DE Q. Gestão de sistemas de agronegócios. Editora Atlas SA, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BIALOSKORSKI, S. Aspectos Econômicos das Cooperativas., v.7. Ed. Mandamentos, 2006.
- BIALOSKORSKI, S. Economia e Gestão de Organizações Cooperativas. 2ª ed. Ed. Atlas, 2012.
- CHADDAD, F.R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. Organizações Rurais & Agroindustriais, v.9, n.1, 2011.
- COSTA, D. R.M., CHADDAD, F.R.; AZEVEDO, P.F. (2013). The determinants of ownership structure: evidence from Brazilian agricultural cooperatives. Agribusiness, 29(1), 62-79.
- GUERRA, S. A Caixa Preta da Governança. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Best Business, 2017.
- HILB, M. A Nova Governança Corporativa. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- LORSCH, J. W. The Future of Boards: meeting the Governance Challenges of the Twenty-First Century. Harvard Business Press, EUA, 2012. 208p.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, 2018.
- PINHO, D.B. O Cooperativismo no Brasil. Ed. Saraiva, 2004.
- ROSSATO, J.A.S. DE. A Luz que vem de Rochdale. Revista Dom Contexto. Fundação Dom Cabral, p.32-38, 2020.

ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

As cooperativas, apesar de trabalharem com um modelo diferente de negócio, passam por diversas situações que são comuns às grandes organizações, como processos de sucessão, concorrência, crises.

Nos Estudos de Caso, propostos a seguir, você deverá analisar duas situações. A primeira delas trata sobre o processo de sucessão em um Conselho de Administração, já a segunda, propõe uma reflexão acerca de uma possível concorrência causada pela inovação no mercado cafeeiro.



CASO 1

Sucessão no Conselho de Administração das cooperativas agropecuárias



CASO 2

Estratégias para as cooperativas diante das inovações de mercado

Fi ONLINE