



## Universidades Lusíada

Teixeira, Ângela Marisa Lima

### Fusões e aquisições no sector cooperativo agrícola

<http://hdl.handle.net/11067/2866>

#### Metadados

**Data de Publicação**

2011

**Resumo**

As cooperativas agrícolas têm sido como que um refúgio para os produtores que têm permanecido num sector em perda de importância. As cooperativas agrícolas são empresas colectivas e autónomas, de livre constituição de capital e têm como principal objectivo a entajuda dos seus membros e a satisfação das suas necessidades. Actualmente o Sector Cooperativo vive um período de recessão caracterizado pela falta de uma estrutura empresarial e de competitividade agravado pelo panorama actual da agricu...

The agricultural cooperatives have been as a shelter for the agents who have remained in a sector in loss of importance. The agricultural cooperatives are collective and autonomous enterprise, of free constitution of capital and have as main objective the help of the members and the satisfaction of its necessities. However, the Cooperative Sector lives a crisis currently, suffers of lack of enterprise structure and competitiveness to follow the current view of agriculture. Portuguese Agriculture...

**Palavras Chave**

Economia, Agricultura, Cooperativismo, Cooperativas agrícolas, Fusão

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-25T20:53:17Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SECTOR  
COOPERATIVO AGRÍCOLA**

**Ângela Marisa Lima Teixeira**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

Porto, 2010



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SECTOR  
COOPERATIVO AGRÍCOLA**

**Ângela Marisa Lima Teixeira**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

**Orientador: Professor Doutor Júlio Lobão**

Porto, 2010

## **Agradecimentos**

Queria agradecer a todos aqueles que colaboraram e que me apoiaram na elaboração desta tese. Em especial quero agradecer ao orientador desta dissertação de mestrado, o Professor Doutor Júlio Lobão. Queria também deixar um apreço ao Professor Doutor Fernando Almeida, que me orientou no início deste meu trabalho.

Tenho também de deixar uma palavra de gratidão aos meus ex-colegas de trabalho, funcionários e técnicos da Cooperativa Agrícola de Celorico de Basto, que me ajudaram na elaboração do último capítulo desta dissertação, que corresponde à elaboração de um caso prático.

## Índice

Resumo .....	VI
Abstract.....	VII
Lista de abreviaturas .....	IX
1. Introdução.....	10
2. O Sistema Cooperativo Agrícola.....	12
2.1. O movimento cooperativo .....	12
2.1.1. Enquadramento do cooperativismo: definição, origens e fundamentos .....	12
2.1.2. O sistema cooperativo no ordenamento jurídico português .....	16
2.1.3. A importância das cooperativas.....	19
2.1.4. Cooperativismo – um horizonte possível .....	20
2.2. O Sector Cooperativo Agrícola.....	21
2.2.1. Caracterização da agricultura portuguesa.....	21
2.2.2. As cooperativas agrícolas .....	23
2.2.3. Legislação aplicável às cooperativas agrícolas .....	26
2.3. O movimento cooperativista agrícola no contexto da globalização .....	27
2.3.1. O cooperativismo agrícola e a globalização .....	27
2.3.2. Os efeitos da globalização agrícola sobre o cooperativismo .....	29
2.3.2.1. As ameaças e constrangimentos decorrentes da globalização .....	29
2.3.2.2. As oportunidades decorrentes da globalização .....	30
2.4. A problemática do sistema cooperativo agrícola.....	30
3. Fusões e aquisições (F&A) em cooperativas agrícolas.....	34
3.1. Formulação de estratégias nas cooperativas agrícolas.....	34
3.2. Reestruturação empresarial das cooperativas agrícolas através de F&A.....	36
3.3. O processo de F&A nas cooperativas agrícolas.....	37
3.3.1. Fusões e aquisições.....	38
3.3.1.1. Conceito e modalidades das F&A .....	38
3.3.1.2. Motivos para a criação de F&A .....	39
3.3.1.3. Aspectos contabilísticos e legais das F&A .....	40
3.3.1.4. O processo de F&A e os seus efeitos .....	41

3.3.2. As razões justificativas para aplicação de F&A em cooperativas em declínio .	43
3.3.3. Os efeitos nas cooperativas agrícolas do processo de F&A .....	45
3.3.3.1. Os efeitos económico-financeiros .....	46
3.3.3.2. Os efeitos sociais.....	47
3.3.3.3. Os efeitos jurídicos e fiscais.....	48
3.3.4. O poder de mercado em resultado das F&A.....	49
3.3.5. Execução das F&A e os obstáculos na sua implementação .....	52
3.3.6. Exemplos de F&A nas cooperativas agrícolas .....	53
4. Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto, CRL – O caso prático .....	55
4.1. Identificação da cooperativa .....	55
4.2. O enquadramento da Cooperbasto na região .....	57
4.3. A dinâmica associativa e perfil dos cooperadores .....	61
4.4. Capacidade organizacional: estrutura, organização e recursos humanos .....	62
4.5. Análise económico-financeira .....	66
4.5.1. Situação económico-financeira.....	66
4.5.2. A capacidade de comercialização.....	70
4.6. Análise SWOT .....	73
4.6.1. Os pontos fortes .....	73
4.6.2. As áreas de melhoria e pontos fracos .....	74
4.6.3. As oportunidades .....	75
4.6.4. As ameaças .....	76
4.7. Perspectivas e linhas orientadoras para a cooperativa em estudo.....	77
4.7.1. O processo de fusão.....	79
5. Conclusão .....	83
6. Bibliografia.....	86
ANEXO I: Código Cooperativo – Lei nº51/96, de 7 de Setembro.....	91
ANEXO II: Regime Jurídico - Decreto-Lei nº 335/99 de 20 de Agosto.....	139
ANEXO III: Demonstrações por natureza da Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto de 31/12/2006 a 31/12/2008 .....	150
ANEXO IV: Balanços analíticos da Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto de 31/12/2006 a 31/12/2008 .....	153

## Índice de Ilustrações

### Índice de Figuras

Figura 1 - Órgãos sociais da Cooperbasto.....	55
Figura 2 – Organograma da Cooperbasto .....	56
Figura 3 – Localização do concelho de Celorico de Basto .....	58

### Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de cooperativas por ramos em 2006.....	15
Gráfico 2 - Evolução do produto agrícola (1980 a 2006) .....	23
Gráfico 3 – Evolução da população de Celorico de Basto (1801-2006).....	58
Gráfico 4 – Nº de sócios presentes nas diferentes assembleias-gerais da Cooperbasto no período de 2005 a 2009 .....	62
Gráfico 5 – Evolução do resultado líquido do exercício da Cooperbasto entre 2003 e 2008.....	66
Gráfico 6 – Evolução dos resultados do Balanço da Cooperbasto desde 2005 a 2008 ....	69

### Índice de Quadros

Quadro 1 - Pontos a analisar por áreas antes de formalizar uma F&A .....	42
Quadro 2 – Factores condicionantes da estrutura de governação das cooperativas.....	48
Quadro 3 – Grau de qualificações dos trabalhadores da Cooperbasto por secção a 31/12/2008.....	65
Quadro 4 – Análise orçamental dos custos da Cooperbasto no exercício de 2008.....	67
Quadro 5 – Análise orçamental dos proveitos da Cooperbasto no exercício de 2008.....	68
Quadro 6 – Análise das Dívidas a terceiros da Cooperbasto no exercício de 2008.....	69
Quadro 7 – Principais fornecedores da Cooperbasto no exercício de 2008.....	72

## Resumo

As cooperativas agrícolas têm sido como que um refúgio para os produtores que têm permanecido num sector em perda de importância.

As cooperativas agrícolas são empresas colectivas e autónomas, de livre constituição de capital e têm como principal objectivo a entreatajuda dos seus membros e a satisfação das suas necessidades. Actualmente o Sector Cooperativo vive um período de recessão caracterizado pela falta de uma estrutura empresarial e de competitividade agravado pelo panorama actual da agricultura. A Agricultura Portuguesa caracteriza-se por uma estrutura fundiária deficiente, baixos níveis de formação profissional, envelhecimento da população, fraca produtividade e tecnologia e até mesmo abandono das explorações agrícolas. Com uma estrutura organizacional deficitária, as cooperativas agrícolas têm tido dificuldade em adaptar-se às novas tendências da economia que se encontra cada vez mais globalizada. O desajustamento face à concorrência é crescente, o que está na origem de elevados níveis de endividamento. É necessário que as cooperativas agrícolas repensem as suas estratégias de crescimento para contribuírem eficazmente para o desenvolvimento rural.

Através da análise bibliográfica e estudando alguns casos práticos, evidenciamos que os processos de Fusão & Aquisição podem ser uma solução virtuosa para ultrapassar a situação vigente. Em nossa opinião, esta estratégia poderá favorecer a reorganização das cooperativas, no sentido da resolução da questão de falta de dimensão empresarial. Além disso, permitirá aumentar a competitividade das cooperativas e criar uma maior diversidade da oferta, com maior qualidade e a um menor custo.

## **Abstract**

The agricultural cooperatives have been as a shelter for the agents who have remained in a sector in loss of importance.

The agricultural cooperatives are collective and autonomous enterprise, of free constitution of capital and have as main objective the help of the members and the satisfaction of its necessities. However, the Cooperative Sector lives a crisis currently, suffers of lack of enterprise structure and competitiveness to follow the current view of agriculture. Portuguese Agriculture is characterized for a deficient agrarian structure, low levels of professional formation, aging of the population, weak productivity and technology and abandonment of the agricultural explorations. With a deficit in the organizational structure, the agricultural cooperatives have had difficulties in adapting to the new trends of the economy that is increasingly globalized. The maladjustment face the competition is increasing, which contributes to the raising of the debt. It is necessary that the Agricultural Cooperatives rethink its strategies of growth to contribute efficiently for the agricultural development.

Through an bibliographical analysis and the study of some practical cases, we evidence that the processes of Merger & Acquisition can be a virtuous solution to overcome the effective situation. This strategy will favor the reorganization of the cooperatives in the direction of the resolution of the question of lack of enterprise dimension. Beyond this, it will allow to increase the competitiveness of the cooperatives and to create a bigger diversity of offer, with bigger quality and to a lesser cost.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Agricultura; Cooperativas Agrícolas; Fusão; Aquisição

**Keywords:** Cooperatives; Agriculture; Agricultural Cooperatives; Merger; Acquisition

## **Lista de abreviaturas**

**AJAP** – Associação dos Jovens Agricultores Portugueses

**CVRVV** – Comissão de Viticultura da Região de Vinhos Verdes

**DRAEDM** – Direcção Regional de Agricultura de entre Douro e Minho

**F&A** – Fusões & Aquisições

**FEADER** - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

**FFP** – Fundo Florestal Permanente

**IFADAP** – Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e das Pescas

**INGA** – Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola

**INSCOOP** – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

**IRC** – Imposto sobre o Rendimento Colectivo

**IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado

**IVV** – Instituto do Vinho e Vinha

**OPP** – Organização de Produtores Pecuários

**PAC** – Política Agrícola Comum

**PDR** – Plano de Desenvolvimento Rural

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PRODER** – Programa de Desenvolvimento Rural

**QREN** – Quadro de Referência Estratégico Nacional

**SWOT** – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

**UE** – União Europeia

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

**ZIF** – Zona de Intervenção Florestal

## 1. Introdução

Em Portugal, o sector primário teve, desde sempre, uma elevada importância na economia. Com as dificuldades enfrentadas ao longo do tempo, tornou-se imperioso a criação de cooperativas para a consolidação do sector. O Cooperativismo é um sistema económico que tem como finalidade atingir o desenvolvimento económico e social através de uma lógica não competitiva. É sobre um dos ramos do Cooperativismo, o ramo agrícola, que este trabalho vai incidir.

O Sector Agrícola é o ramo mais diversificado e o que tem maior peso em termos do número de cooperativas, bem como noutras variáveis como as vendas, o nível de empregabilidade e o número de sócios. As cooperativas agrícolas têm elevada importância dado que proporcionam aos produtores agrícolas vantagens económicas e permitem combater as dificuldades inerentes à reduzida dimensão dos produtores individuais.

A evolução dos mercados agrícolas, que se encontra cada vez mais globalizado, obriga a que as cooperativas adoptem novas práticas e formas de organização. O panorama actual deste sector caracteriza-se pela existência de uma série de problemas, sendo os principais a deficiente estrutura fundiária, a falta de preparação profissional dos empresários e operários, a baixa produtividade, a insuficiência de capital, a existência de graves problemas financeiros e um elevado grau de endividamento. Com a nova era da tecnologia avançada e do mercado globalizado, as cooperativas agrícolas sentem dificuldade em se adaptarem às novas formas empresariais exigidas, tornando-se cada vez menos competitivas. As dificuldades agravam-se com os problemas estruturais da agricultura portuguesa, que serão apresentados em pormenor, e com a crise que a economia em geral tem enfrentado.

Com este trabalho pretende-se definir um modelo de integração empresarial para o sector agrícola, com base no estudo empírico e bibliográfico realizado. A crise vivida no sector evidencia a ausência de uma estrutura empresarial que favoreça o sucesso das cooperativas agrícolas. Por este motivo, apresentam-se algumas alternativas estratégicas de integração empresarial para as cooperativas agrícolas.

Para fazer face à falta de dimensão e à falta de estruturas empresariais no sector, apresentam-se os processos de fusões e aquisições, que se constituem como uma das hipóteses possíveis para as cooperativas se tornarem mais competitivas, estruturadas e equilibradas.

A fusão é uma operação que consiste na reunião de duas ou mais cooperativas numa só, recebendo a empresa absorvente um conjunto de direitos e deveres da(s) empresa(s) absorvida(s). A aquisição consiste na compra de quotas de outra(s) cooperativa(s). Ambos os procedimentos fazem sentido se as cooperativas envolvidas ganharem benefícios com esta estratégia, obtendo vantagens sobre as empresas que com elas concorrem directamente no mercado. Neste sentido, torna-se necessário a análise sobre os efeitos que esta estratégia pode ter sobre as cooperativas, bem como no sector agrícola em geral.

Será relatado um caso de uma cooperativa, a Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto, C.R.L., situada em Celorico de Basto, no Norte Interior do País, mais precisamente na região do Baixo Tâmega. É uma cooperativa com mais de quarenta anos, com cerca de dois mil sócios. É constituída por várias secções tais como a vitícola, a compra e venda de factores de produção, a leiteira e as mais recentes, a pecuária, a florestal, os serviços e a formação profissional. A análise da Cooperbasto permite concluir que, apesar de todos os esforços para se consolidar no mercado através da criação de novas secções, se encontra ainda com graves dificuldades financeiras e com um grau de endividamento elevado. Assim, é imperioso elaborar uma estratégia para que a cooperativa possa sair da situação em que se encontra. Nesse sentido, a junção de esforços com outras cooperativas do mesmo espaço geográfico parece ser uma das melhores soluções.

Este trabalho organiza-se da seguinte forma: no capítulo seguinte abordaremos o sistema cooperativo agrícola. Começaremos por analisar o movimento cooperativo, as suas origens, fundamentos, ordenamento jurídico, a sua importância e possibilidades de evolução. Ainda no segundo capítulo caracterizaremos o sector cooperativo agrícola, analisaremos o movimento cooperativista agrícola no contexto da globalização e por fim estudaremos a problemática enfrentada pelo Sistema Cooperativo Agrícola e a necessidade de definir estratégias. O terceiro capítulo tratará das Fusões e Aquisições (F&A) em cooperativas agrícolas. Aqui serão formuladas estratégias para a reestruturação das cooperativas, e proceder-se-á ao estudo das F&A, e análise dos seus efeitos nas cooperativas agrícolas. O quarto capítulo tratará do caso da Cooperbasto. No quinto capítulo serão apresentadas as principais conclusões da dissertação.

## **2. O Sistema Cooperativo Agrícola**

Os estudos estatísticos levados a cabo ao longo dos últimos anos têm revelado que o mundo agrícola tem sofrido um decréscimo de importância na economia portuguesa, tendo-se valorizado cada vez mais os sectores secundário e terciário. A importância na sociedade do sistema cooperativo agrícola rende-se ao facto de este ter não só um papel orientador, mas também regulador. As dificuldades vividas na agricultura reflectem-se nas cooperativas e agrava outros problemas enfrentados por toda a economia. Neste capítulo faremos uma breve introdução ao cooperativismo, e estudaremos o panorama actual do sistema cooperativo agrícola em Portugal.

### **2.1. O movimento cooperativo**

A cooperação como movimento assenta nas pessoas e nas expectativas de uma sociedade melhor. Mas importa definir cooperativismo, saber qual a sua origem, e reflectir acerca da sua importância na nossa sociedade actual e no futuro.

Nesta secção desenvolve-se o enquadramento do cooperativismo, conferindo a sua definição, a história, os fundamentos e o sistema jurídico. Explicarei por que são importantes as cooperativas, e por fim analisarei a possibilidade de ainda se falar no cooperativismo no futuro.

#### **2.1.1. Enquadramento do cooperativismo: definição, origens e fundamentos**

O cooperativismo é um sistema económico que tem como finalidade não só atingir o desenvolvimento económico e social, mas também libertar o homem do individualismo através da cooperação, satisfazendo as suas necessidades. Defende a solução dos problemas através da união e auxílio mútuo com a repartição harmoniosa de bens e valores

Segundo Carlos Garcia Gutiérrez Fernández (2003) a sociedade cooperativa é um tipo específico de empresa, na qual a participação no processo de produção e distribuição é o que legitima a capacidade de tomar decisões sobre os objectivos da empresa.

A palavra cooperativismo significa assim a cooperação entre diversas partes interessadas na busca do mesmo objectivo para que todos em conjunto trabalhem para o mesmo fim (CONFAGRI, 2007).

Muito se tem escrito sobre a definição de cooperativismo ao longo destes últimos séculos. Os primeiros movimentos surgem na Grã-Bretanha impulsionado por Robert Owen (1771-1858), que criou comunidades semi-agrícolas e semi-industriais. A seguir, William King (1786-1865) contribuiu para divulgar a doutrina de Robert Owen aprofundando-a com resultados mais práticos. Na França surge Charles Fourier (1772-1837), que tem como obra principal “*Traité de L’Association Domestique Agricole*” datada de 1822 (Colombain, 1980).

O cooperativismo apareceu a partir de um amplo movimento transformador, emergente da revolução industrial, em pleno século XIX d.C., em consequência do novo contexto sócio económico resultante da crescente fixação urbana. Os operários encontravam-se socialmente desajustados, sem acesso aos bens que produziam. O Cooperativismo surgiu assim, na Inglaterra, em Rochdale, em 1844, com a união de um grupo de 28 tecelões (Couvaneiro, 2002). O aparecimento deste tipo de ideologias deveu-se à Revolução Industrial, que permitiu o surgimento de novas fábricas com a consequência de os trabalhadores do campo migrarem para as cidades. Isto conduz a um excesso de mão-de-obra, más condições de trabalho, emprego excessivo de mulheres e crianças, salários muito baixos e longas jornadas de trabalho (Correia, 1965).

Em Portugal, o cooperativismo surge também no século XIX d.C., embora os efeitos da Revolução Industrial fossem mínimos, e o número de cooperativas era ainda muito reduzido. Os dois primeiros movimentos datam de 1844 com a Caixa Económica de Lisboa e de 1860 com a Associação Central da Agricultura Portuguesa. O período da 1ª República (1910-1926) foi caracterizado pelo facto dos governantes criarem apoios e ultrapassarem obstáculos para a criação destes organismos: durante este período, o número de cooperativas aumentou de 62 para 336. Durante o Estado Novo (1926-1974), o movimento cooperativo retraiu devido a acção do governo, uma vez que considerava que o cooperativismo consistia num movimento de pessoas com resistência às suas ideias. O grande desenvolvimento cooperativista deu-se após 1974 com o apoio governamental que, pela primeira vez, cria leis para este sector, apoiando a criação e actividade das mesmas

com benefícios fiscais e financeiros. Foram criadas novas cooperativas, uniões, federações e confederações (CTOC, 2007).

Segundo o Código Cooperativo (ver anexo 1), as cooperativas guiam-se por princípios próprios, que são linhas orientadoras através das quais levam à prática os seus deveres. Estes princípios são:

**1º. Adesão voluntária e livre** – as cooperativas são abertas a todas as pessoas que queiram utilizar os seus serviços voluntariamente, assumindo as responsabilidades de membro, sem qualquer tipo de discriminação;

**2º. Gestão democrática pelos membros** – estas organizações democráticas são geridas pelos seus membros, os quais participam activamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões, com base no princípio de um membro, um voto;

**3º. Participação económica dos membros** – os membros contribuem equitativamente para o capital das cooperativas de que fazem parte;

**4º. Autonomia e independência** – as cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros;

**5º. Educação, formação e informação** – as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das organizações;

**6º. Intercooperação** – as cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

**7º. Interesse pela comunidade** – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros;

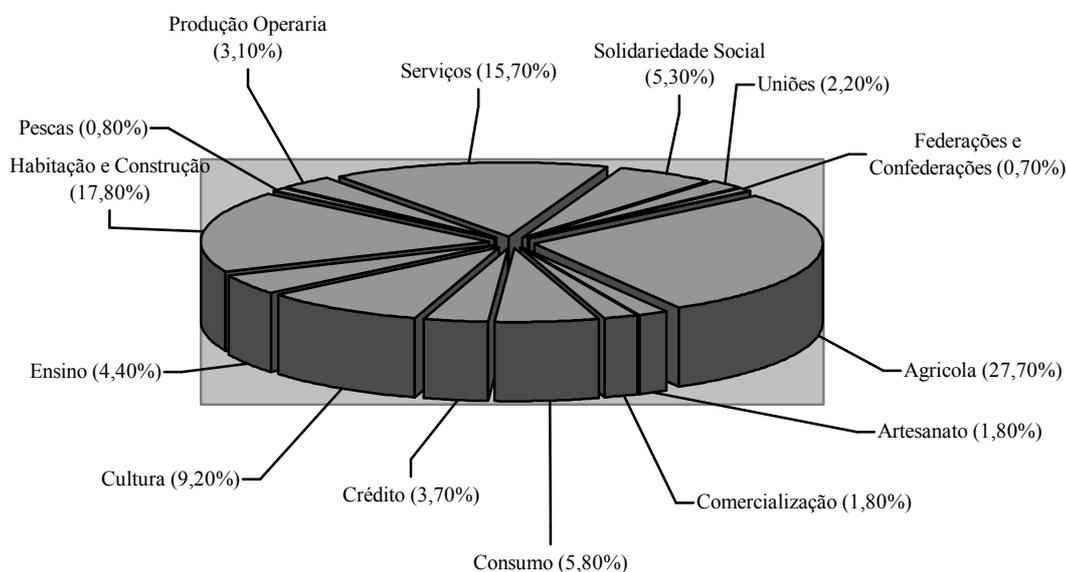
O Sector Cooperativo Português encontra-se organizado em 12 ramos que possuem legislação específica, nomeadamente:

- Ramo Agrícola
- Ramo Artesanato

- Ramo Comercialização
- Ramo Consumo
- Ramo Crédito
- Ramo Cultura
- Ramo Ensino
- Ramo Habitação e Construção
- Ramo Pescas
- Ramo Produção Operária
- Ramo Serviços
- Ramo Solidariedade Social

Na figura seguinte apresentamos a distribuição do número de cooperativas em actividade por ramos em Portugal. Podemos constatar que os ramos com mais representatividade no nosso país são o Agrícola (27,70%), a Habitação e Construção (17,8%) e os Serviços (15,70%).

**Gráfico 1 – Distribuição de cooperativas por ramos em 2006**



Fonte: INSCOOP, 2007a

### 2.1.2. O sistema cooperativo no ordenamento jurídico português

Na Constituição da República Portuguesa constam doze artigos, com expressa referência às cooperativas e aos princípios cooperativos. Na lei fundamental, são consagrados em dois preceitos na caracterização do sector cooperativo (art. 82.º) e no reconhecimento da iniciativa cooperativa (art. 61.º) (Namorado, 2000).

A lei nº. 51/96 de 07 de Setembro de 1996 da Assembleia da República aprova o Código Cooperativo (ver anexo I). Este documento está dividido em onze capítulos, nomeadamente:

- Capítulo I – Disposições Gerais – que nos apresenta o âmbito a que se aplica o documento, a noção de cooperativa, os princípios cooperativos e os ramos e espécies cooperativas;
- Capítulo II – Constituição – em que se refere a forma como se faz essa constituição e os estatutos a adoptar;
- Capítulo III – Capital, jóia e títulos de investimento – em que se define o capital e a jóia a pagar pelos cooperadores e em que se regula os títulos de investimentos que as cooperativas podem possuir;
- Capítulo IV – Dos Cooperadores – que apresenta os requisitos para se ser cooperador, bem como os seus direitos e deveres;
- Capítulo V – Dos órgãos das cooperativas – em que se descreve os três órgãos das cooperativas: a Assembleia-geral, a Direcção e o Conselho Fiscal;
- Capítulo VI – Reservas e distribuição de excedentes;
- Capítulo VII – Da fusão e cisão das cooperativas;
- Capítulo VIII – Dissolução, liquidação e transformação;

- Capítulo IX – Uniões, federações e confederações;
- Capítulo X – Do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP) – que nomeia este órgão como órgão fiscalizador e indica as suas atribuições que são as seguintes (INSCOOP, 2007b):
  - Incentivar a constituição de cooperativas e divulgar a sua importância no desenvolvimento económico dos sectores onde a sua actividade se insere;
  - Fiscalizar a utilização da forma cooperativa, com respeito pelos princípios e normas relativos à sua constituição e funcionamento;
  - Realizar e apoiar a realização de estudos sobre o sector cooperativo, de modo a realçar as suas potencialidades;
  - Colaborar com entidades do sector cooperativo na realização de acções formativas;
  - Recolher os elementos referentes às cooperativas ou organizações do sector cooperativo, mantendo os dados actualizados;
  - Emitir os pareceres que forem solicitados;
- Capítulo XI - Disposições finais e transitórias – que menciona os regulamentos internos das cooperativas, a aplicação do Código Cooperativo às cooperativas existentes e define as contra-ordenações.

Outro documento legislativo extremamente importante para as cooperativas é a lei nº 85/98 de 16 de Dezembro que estabelece o Estatuto Fiscal Cooperativo. Este documento estabelece as isenções fiscais de que beneficiam as Cooperativas Agrícolas:

- Isenção de IRC em relação aos rendimentos inerentes a sua actividade normal, com algumas excepções.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Esta isenção tem como excepções os resultados provenientes de operações com terceiros, de actividades alheias aos fins cooperativos e dos abrangidos pela tributação pelo lucro consolidado, resultados estes sujeitos à taxa geral de IRC, das despesas confidenciais e não documentadas, sujeitas à taxa de 40% e dos rendimentos sujeitos a IRC por retenção na fonte (prediais, de capitais, de mais-valias), aos quais se aplicam, com carácter definitivo, as correspondentes taxas de retenção, desde que as cooperativas não tenham outros rendimentos sujeitos a IRC

- Isenção de IRC quanto aos apoios e subsídios financeiros de qualquer outra natureza atribuídos pelo Estado, como compensação pelo exercício de funções de interesse e utilidade públicas;
- Isenção de contribuição autárquica, incidente sobre o valor patrimonial dos imóveis destinados à sede e ao exercício de actividades que constituam o respectivo objecto social;
- Isenção de sisa, na aquisição de quaisquer direitos sobre imóveis destinados à sede e ao exercício de actividades que constituam o respectivo objecto social;
- Isenção de imposto sobre as sucessões e doações;
- Isenção de IVA, quanto às prestações de serviços efectuadas por cooperativas agrícolas que, não sendo de produção agrícola, desenvolvam uma actividade de prestação de serviços aos seus associados agricultores (nº 37 do artigo 9º do Código do IVA);
- Isenção de imposto do selo sobre os livros de escrituração e demais documentos, bem como nos actos de constituição, dissolução e liquidação, em títulos de capital, de investimentos e outros e nas obrigações.

O Estatuto Fiscal das Cooperativas descreve também os incentivos de que as Cooperativas Agrícolas beneficiam, tais como:

- Incentivos fiscais para as despesas com educação e formação, em aplicação da respectiva reserva, serão consideradas como custo para efeitos de IRC, no exercício em que sejam suportadas, em valor correspondente a 120%;
- As cooperativas podem deduzir à matéria colectável (até ao limite de 50% do total da colecta):

- a) 20% dos montantes não provenientes de auxílio financeiro do Estado a fundo perdido, investidos em elementos do activo imobilizado corpóreo afectos à prossecução do seu objecto social, com excepção de viaturas ligeiras, mobiliário e outros bens de investimento não directa e imprescindivelmente associados à actividade económica prosseguida;
- b) 20% dos montantes que revertam para a reserva legal, para além dos mínimos legal ou estatutariamente consignado.

Outros incentivos que devem ser mencionados são incentivos fiscais aos membros das cooperativas agrícolas, tais como:

- No que respeita às cooperativas agrícolas de transformação ou mistas com secções de transformação, o IVA incidente sobre as entregas dos produtos das respectivas explorações só é exigível no momento do recebimento do respectivo preço;
- Os cooperadores podem deduzir, à sua matéria de IRS, 5% das importâncias entregues para realização não obrigatória de capital social e para subscrição de títulos de investimento e com a obrigação de os respectivos valores ficarem na posse das cooperativas por um período mínimo de três anos.

### **2.1.3. A importância das cooperativas**

São vários os autores que destacam a importância do desenvolvimento das cooperativas. Segundo Armando Cândido (1958), as cooperativas são empresas cujos membros se propõem realizar uma obra comum e repartir entre si os benefícios de modo mais equitativo que nas restantes empresas. Em termos de divisão de trabalho, os membros da empresa sofrem um antagonismo pois são simultaneamente produtores e consumidores. No entanto as cooperativas tornam-se importantes para a solução de conflitos de interesses entre diferentes indivíduos através da conciliação baseada em vantagens recíprocas (Loureiro, 1958).

As razões da cooperatividade prendem-se com a necessidade de enfrentar a concorrência de entidades mais fortes, para não ficar à mercê das suas decisões unilaterais. Por outro lado, as cooperativas permitem lidar com problemas conjunturais que exijam respostas rápidas e eficazes (Namorado, 2005).

A importância das cooperativas encontra-se nas funções que as mesmas desempenham. Para além das funções desempenhadas por qualquer empresa (técnica, comercial, contabilística, financeira, administrativa e segurança), no caso das cooperativas deveremos acrescentar duas funções: a função social, que engloba problemas de carácter humano e social decorrentes do funcionamento da cooperativa; e a função educação e informação, que engloba instrução dos seus membros e dirigentes no intuito de contribuírem eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas (Lourenço, 1980).

As cooperativas têm também um papel importante no combate à desertificação, contribuindo para a alteração de mentalidade, quer a nível de organização das pessoas, quer em relação a métodos de tratamento do solo, criando actividade económica, melhores condições de vida e apoio sócio-cultural (Oliveira, 2006).

Perante a conjuntura económica actual, as cooperativas podem ter um papel importante na criação de emprego e de riqueza, contribuindo para a manutenção do nível de vida da comunidade (Medina, 2006).

#### **2.1.4. Cooperativismo – um horizonte possível**

Tendo presente as tendências da vida contemporânea e as inquietações sobre o futuro, que caminho poderá reabrir o Cooperativismo? Terão as cooperativas lugar na economia moderna?

O objectivo futuro deverá ser abrir caminhos para o cooperativismo, no sentido de praticar os valores cooperativos numa forma renovada, mais ampla e intensa. A economia cooperativa é de maior importância, sobretudo nas regiões mais assimétricas. O cooperativismo pode ser um meio excelente para levar a cabo uma política de desenvolvimento regional tendo o dever de reivindicar junto do poder político nacional ou comunitário, instrumentos que possam favorecer esse mesmo desenvolvimento. Outro caminho que deverá ser seguido futuramente pelo cooperativismo é achar na solidariedade social, na intercooperação e em oportunidades ocupacionais alternativas meios para a

criação de emprego duradouro e gerador de bem-estar. As novas tecnologias tornam possível o fortalecimento dos princípios da educação cooperativa e da intercooperação em termos locais e globais, permitindo o crescimento da comunicação entre cooperativistas e cooperativas (Portela, 1999).

A presença do cooperativismo no futuro poderá ser encarada como um factor de transformação, uma vez que o sector tem uma lógica diferente das restantes empresas, pois para além do objectivo de maximização do lucro procura também uma sociedade solidária (Namorado, 2005).

O cooperativismo apresenta-se como uma alternativa importante na resolução de necessidades sociais que o mercado por si só não é capaz de satisfazer. Nessa medida, entende-se que pode contribuir para combater as falhas de mercado (Pedroso, 2000).

No futuro, às cooperativas poderá estar reservado um papel importante a desempenhar. Para isso deverá ganhar dimensão para poderem defrontar os desafios resultantes de um mercado liberalizado e globalizado (Cashman, 2007).

## **2.2. O Sector Cooperativo Agrícola**

O Sector Cooperativo Agrícola é um dos ramos do Sector Cooperativo, que tem como objecto principal a produção agrícola, agro-pecuária e florestal.

A agricultura na economia portuguesa tem diminuído de importância nos últimos anos. Em consequência, o sector cooperativo agrícola, bem como os seus concorrentes, confrontam-se com novos duelos no seu ambiente de mercado, enfrentando um grave problema de consistência e sobrevivência. Observaremos de seguida o panorama actual vivido neste sector.

### **2.2.1. Caracterização da agricultura portuguesa**

O território português abrange 91 909 Km<sup>2</sup>, em que 96,6% se referem ao Continente, 2,5% a região autónoma dos Açores e 0,9% a da Madeira. A população, de 10,5 milhões de habitantes, está concentrada no litoral continental, diminuindo acentuadamente no interior. A caracterização da ocupação territorial do Continente mostra o litoral com predomínio florestal e zonas agrícolas heterogéneas. A ocupação agrícola do

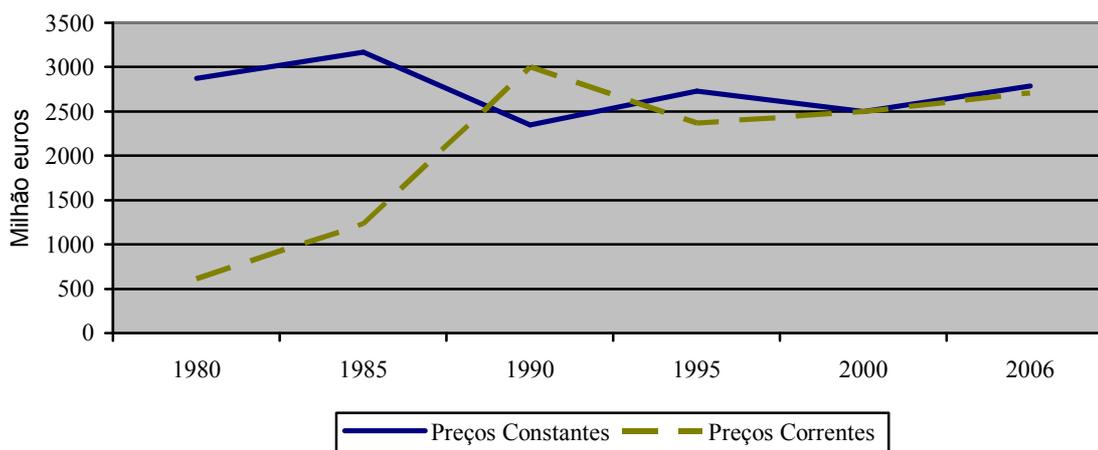
interior sul, ou seja a região do Alentejo, assenta em culturas anuais, associadas a coberto florestal de baixa densidade ou arvoredos dispersos, aumentando o grau de diversidade agrícola à medida que se desce para o Algarve, com predomínio da vegetação herbácea e arbustiva. No interior centro dominam a floresta e as áreas arbustivas, evoluindo para norte com aumento das zonas agrícolas, embora heterogéneas. No nordeste predominam as culturas agrícolas permanentes em especial junto ao Douro, e integrando zonas agrícolas heterogéneas numa área mais a norte. A estrutura da produção agrícola inclui um leque diversificado de sectores, nomeadamente o vinho (15% da produção agrícola), as hortícolas frescas (16%), a fruticultura (11%); o azeite (2%), as carnes (21%) e o leite (11%). Os subsectores com maior peso na produção agrícola são na fileira agro-alimentar, o vinho e as hortofrutícolas, e na fileira florestal, a cortiça. O valor económico da produção silvícola é superior a mil milhões de euros, distribuídos pelos sectores da produção de cortiça (42%), madeira para trituração (27 %), madeira para serrar e folhear (18 %), madeira para energia (4 %), bem como o mel, frutos secos e cogumelos.

O sector agro-florestal tem um peso importante na economia portuguesa, contribuindo com cerca de 8,9% do produto total e 14,8 % do volume do trabalho. A importância da agricultura continua a ser expressiva (o produto agrícola representa 2,5% do PIB nacional) em comparação com os valores médios registados na UE, ocupando o sexto lugar entre os Estados Membros. O sector florestal tem igualmente uma expressão significativa (3% do produto agrícola) (Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, 2007a).

Em 1986, quando Portugal aderiu à Comunidade Europeia, o sector agrícola encontrava-se em evidente atraso em relação aos restantes Estados Membros. No entanto, os agricultores e todos os agentes envolvidos no sector têm tentado ultrapassar as suas fragilidades e resistir ao impacto de integração perante agriculturas mais desenvolvidas, economicamente mais rentáveis e com níveis de ajudas mais elevados (Penha, 2008).

No entanto, há quem defenda que houve uma evolução positiva da agricultura portuguesa desde a referida adesão, quer no que concerne aos rendimentos provenientes desta actividade, conforme se pode constatar no gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - Evolução do produto agrícola (1980 a 2006)



Fonte: INE, 2007.

Actualmente, a nossa agricultura caracteriza-se pelo declínio do número de agricultores, e por um aumento da sua média etária. Assistiu-se, ao longo das últimas décadas, a alterações importantes na estrutura trabalhadora agrícola: aumentos da mão-de-obra não familiar, saída dos mais jovens das explorações, maior número de trabalhadores agrícolas a exercerem outra actividade remunerada fora da exploração. Por outro lado, assistiu-se à manutenção do nível de instrução baixo dos trabalhadores e baixa qualificação profissional. O número de explorações que se caracterizam pela pequena dimensão e fraca especialização tem vindo a diminuir nos últimos anos. Também a superfície agrícola utilizada sofreu uma redução (INE, 2007).

Como conclusão, pode-se dizer que a realidade do nosso país agrícola é então caracterizada por uma população envelhecida, com baixos níveis de alfabetização e formação, elevado nível de desemprego que afecta sobretudo os mais jovens, com um elevado número de explorações de pequena dimensão e a desertificação física e humana do Mundo Rural (AJAP, 2007).

### 2.2.2. As cooperativas agrícolas

O ramo agrícola do sector cooperativo constitui o maior e mais diversificado dado o seu peso no número total de cooperativas existentes, no volume de vendas, no nível de emprego e no número de agricultores membros que representa nos sectores produtivos e estrategicamente mais relevantes.

As cooperativas agrícolas são pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis que através da cooperação e entreajuda dos seus associados, com obediência aos princípios cooperativos, visam sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais dos seus membros. Têm como objecto principal a produção agrícola, agro-pecuária e florestal; a recolha, a concentração, a transformação, a conservação, a armazenagem e o escoamento de bens e produtos provenientes das explorações dos seus membros; a produção, a aquisição, a preparação e o acondicionamento de factores de produção e de produtos e a aquisição de animais destinados às explorações dos seus membros ou à sua própria actividade; a instalação e a prestação de serviços às explorações dos seus membros, nomeadamente de índole organizativa, técnica, tecnológica, económica, financeira, comercial, administrativa e associativa e a gestão e a utilização da água de rega, a administração, a exploração e a conservação das respectivas obras e equipamento de rega, que a lei preveja poderem ser administradas ou geridas por cooperativas (INSCOOP, 2007a).

O Movimento Cooperativo Agrícola Português tem a sua primeira manifestação em 1860, com a Associação Central de Agricultura Portuguesa, fundada por Aires de Sá Nogueira. Esta instituição contribuiu para o progresso agrícola nacional e foi também responsável pela introdução no nosso país de novos mecanismos agrícolas como a charrua Brabant, a ceifeira, os semeadores mecânicos, a charrua vinhateira e a lavoura a motor. Em 1894, foram criados os Sindicatos Agrícolas. No entanto, as formas de associativismo que lhes seguiram não abundaram para satisfazer as necessidades da lavoura e, até a 1ª República (1910-1926), muito poucas cooperativas haviam sido criadas e nada de importante se havia realizado. Em 1918, já no período da 1ª República, o decreto-lei nº 4.022 de 29 de Março, vem tentar resolver o atraso quando declara necessário fomentar-se a constituição de sociedades cooperativas agrícolas. No entanto, as cooperativas agrícolas criadas até ao final deste período foram muito poucas. Durante o Estado Novo, a lei nº 1957 de 20 de Maio de 1937 e o decreto-lei nº 29.494 de 22 de Março de 1939, criou a organização cooperativa de lavoura, extinguindo os sindicatos agrícolas. Estes deram lugar aos Grémios e Casas da Lavoura. O decreto-lei nº. 43.856 de 11 de Agosto de 1961 impôs pela primeira vez disposições sobre o funcionamento das cooperativas e sobre o capital social mínimo a subscrever. As políticas que vigoravam neste período visavam tentar estabilizar os salários pela contenção dos preços dos produtos agrícolas e auxiliar

indirectamente a agricultura concedendo créditos às cooperativas que intervinham na produção. Após a revolução de Abril de 1974, verificou-se um surto de cooperativas agrícolas, em especial no sul do Rio Tejo, no âmbito da chamada zona de intervenção da reforma agrária (Costa, 1980).

Ao longo dos últimos anos, o sector agrícola assistiu a uma insatisfação do sector agrícola devido a dificuldades encontradas na integração de um desenvolvimento económico e de uma maior industrialização. Como forma de ultrapassar estes desajustamentos estruturais alguns agricultores encontraram como solução a cooperativa, que permitiu reunir pequenos proprietários para explorarem em comum as suas terras (Amaral, s.d.).

A cooperação constitui à escala mundial um movimento amplo e complexo, impondo-se em diversos sectores, principalmente na área agrícola. A cooperação agrícola desenvolveu-se como fórmula capaz de conferir aos pequenos e médios empresários agrícolas certas vantagens económicas, que apenas as empresas de grande dimensão conseguem obter. Com a alteração constante da economia, impõe-se cada vez mais o aumento da dimensão da empresa cooperativa. Em Portugal, em termos geográficos, as cooperativas agrícolas apresentam uma grande homogeneidade sendo que nas zonas menos desenvolvidas e mais rurais existem mais cooperativas, mas de menor dimensão. O contrário acontece nas zonas mais urbanas, que se caracterizam por ter poucas cooperativas, mas de maior dimensão. Em termos de dimensão, as cooperativas agrícolas apresentam um número considerável de membros, em média mais de trezentos. Os principais ramos de cooperativas agrícolas são as vitícolas, olivícolas e de lacticínios (Lourenço, 1974).

Uma cooperativa só pode ajudar ao progresso da agricultura se tiver como satisfazer as necessidades de todos os membros do grupo. A incerteza inerente à actividade agrícola (mau tempo, invasões de insectos nocivos, doenças das plantas ou animais) torna importante o poder negocial das cooperativas com os agentes que a envolvem, tais como, fornecedores e estado (Gretton, 1976).

As maiores alterações socio-económicas na agricultura portuguesa aconteceram com a adesão de Portugal à CE em 1986, que obrigou a adoptar a Política Agrícola Comum (PAC) e a implementar uma política de preços e de mercados agrícolas. Outra alteração deveu-se ao elevado número de fundos disponibilizados para auxiliar a

modernização da agricultura através de investimentos públicos e privados destinados a ajustes estruturais dos processos de produção e de comercialização de produtos.

As cooperativas agrícolas constituem um instrumento comum de coordenação da produção, transformação e comercialização de produtos agrícolas. Contudo, defrontam-se com uma dificuldade que se reflecte no funcionamento do mercado, decorrente de os utilizadores dos serviços serem também proprietários. Vive-se assim um ambiente de confronto, com a necessidade da separação entre o uso, a posse e a gestão dos activos (Teixeira, 2003). A cadeia de comercialização entre o produtor e o consumidor torna-se bastante complexa quando é feita pelo membro que é também produtor, confrontando o preço inicial e o preço final (Gretton, 1976).

Pode-se também constatar que dadas as novas perspectivas da organização do mercado, os agentes agrícolas são obrigados a praticar inovações tecnológicas e organizativas muito mais ofensivas no sentido do alargamento da produção e da aquisição de quotas de mercado, e inovações defensivas no sentido da protecção da produção e dos mercados actuais ameaçados pela concorrência reforçada (Universidade Católica Portuguesa, 2009).

Conclui-se que os ajustamentos verificados em relação a produção agrícola e aos seus rendimentos reproduzem mudança da política de preços e dos mercados agrícolas, em resultado do processo de conciliação das políticas comunitários (Universidade Católica Portuguesa, 2009).

### **2.2.3. Legislação aplicável às cooperativas agrícolas**

A ocorrência de profundas alterações económicas a nível mundial, derivadas da crescente globalização das economias e da intensificação da concorrência internacional fez surgir a necessidade de um novo enquadramento legislativo, tanto ao nível da União Europeia como a nível nacional. Neste contexto, a legislação complementar do ramo agrícola do Código Cooperativo visou criar as condições para que as cooperativas agrícolas possam, por um lado, dar resposta às necessidades específicas dos agricultores e das regiões e, por outro lado, possibilitar o desenvolvimento das suas actividades no novo ambiente concorrencial.

O Regime Jurídico das Cooperativas Agrícolas – Decreto-Lei n.º 335/99 de 20 de Agosto (ver anexo II) apela a uma maior responsabilização das mesmas, invocando a plena vinculação dos seus membros a direitos e obrigações impostos pelos estatutos. Este documento procura dar resposta adequada ao novo tipo de relacionamento que entretanto se vem estabelecendo e fortificando entre as cooperativas agrícolas e a Administração Pública, preocupando-se também em legislar a actividade daquelas instituições no âmbito do desenvolvimento rural.

Outro documento que também é importante mencionarmos é a já mencionada lei n.º 85/98 de 16 de Dezembro que estabelece o Estatuto Fiscal Cooperativo e define a legislação fiscal e tributária para este sector, e que já se encontra explicada nas páginas 17 à 19.

### **2.3. O movimento cooperativista agrícola no contexto da globalização**

O fenómeno da globalização apareceu gradualmente, instalando-se nas sociedades, e, claro, também se manifesta no Sistema Cooperativo Agrícola, trazendo o que tem de bom, mas também alguns inconvenientes. Pode-se destacar, como virtudes, uma divulgação rápida da informação e uma maior acessibilidade ao conhecimento. Contudo, a globalização é criticada por alguns autores, na medida em que se lhe atribui um acentuar da pobreza e um aumento das desigualdades sociais. A globalização é ainda apontada como um dos factores de mudança das empresas de economias menos desenvolvidas, para aquelas que se encontram mais maduras. Neste contexto de maior mobilidade de empresas, as cooperativas agrícolas podem ter um papel reforçado pela sua natureza. Abordaremos nesta secção as principais tendências da globalização e os seus efeitos nas cooperativas agrícolas (INSCOOP, 2006).

#### **2.3.1. O cooperativismo agrícola e a globalização**

A globalização das trocas comerciais atingem hoje largas proporções. Este fenómeno tem feito surgir o debate sobre o papel do Estado e do mercado na economia e na sociedade. O mercado através da globalização ganha terreno, internacionaliza-se e

desterritorializa-se. A consequência mais evidente deste facto é a dificuldade por parte dos Estados em regular a actividade económica (Pedroso, 2000).

Todos os dias o fenómeno de globalização encontra-se presente nas nossas vidas através dos produtos que compramos e vendemos. As cooperativas deverão participar neste processo. Estas entidades estão muito bem posicionadas para promoverem e tirarem proveitos do fenómeno de globalização. Dada a sua implantação local podem ter um papel importante na valorização do património agrícola e agro-alimentar e na preservação dos recursos naturais, favorecendo o crescimento económico sustentável. As cooperativas agrícolas, perante a globalização, poderão ter também um papel importante para o desenvolvimento nacional uma vez que podem assumir uma função social relevante, contribuindo para a empregabilidade e a estabilidade económica (Mendonça, 2008).

De facto, através das cooperativas agrícolas, os agricultores procuram melhorar a sua posição negocial, procurando ganhar acesso a novos mercados, factores e serviços. Desta forma, podem ficar em melhor posição para adaptar a sua produção à procura e às exigências do mercado, e para melhorar a sua eficiência em benefício da economia, contribuindo para a preservação do emprego e para o crescimento do rendimento dos agricultores membros (Moreira, 2001).

Em termos económicos, importa sublinhar três grandes tendências: o aumento dos fluxos do comércio internacional, com consequente aumento da integração das economias; aumento do número de empresas transnacionais, que estão na génese de cadeias globais de mercadorias e, finalmente, a criação de um mercado financeiro mundial (Moreira, 2001).

Ao nível político, a globalização levou a que o Estado tenha perdido inúmeros graus de liberdade e poder de regulação dos mercados (Moreira, 2001).

No que diz respeito ao nível sócio-cultural, alguns autores defendem que se vem notando a formação de uma rede de comunicações global, que influencia certos padrões de consumo e divulga uma ideologia e cultura consumista, homogeneizando os comportamentos humanos (Moreira, 2001).

Devido a estas tendências da globalização, denota-se um desajustamento competitivo do cooperativismo, tendo a necessidade de se ajustar ao capitalismo, levando a mudanças profundas e colocando novos desafios, conseguindo não só sobreviver no mercado, mas também disputando espaços de afirmação em diversos campos de actividade (Moreira, 2002).

### 2.3.2. Os efeitos da globalização agrícola sobre o cooperativismo

Abordaremos agora os efeitos que a globalização poderá ter sobre o cooperativismo, em termos de ameaças e oportunidades.

#### 2.3.2.1. As ameaças e constrangimentos decorrentes da globalização

O crescimento dos fluxos comerciais e financeiros a que se tem assistido nas últimas décadas tem levantado dificuldades importantes à regulação por parte dos Estados (Moreira, 2001).

Em relação ao aumento da concorrência, com a globalização acentua-se o papel dos agentes de dimensão global que alargam as suas zonas de influência. O crescimento dos mercados e aproveitamento das economias de escala leva as empresas a assumir uma dimensão crescente. Ao mesmo tempo, as cooperativas agrícolas são confrontadas com agentes informais, que não pagam impostos e não respeitam as leis do trabalho. As cooperativas enfrentam assim dois grandes desafios com a globalização: as empresas de grande dimensão, que são concorrentes económico-financeiro fortes e que estão integradas em redes que lhe permitem crescer nos processos comerciais e no tipo de produção e, por outro lado, agentes de pequena dimensão que actuam informalmente no mercado (Moreira, 2001).

Apesar do financiamento crescente do mercado financeiro, as cooperativas agrícolas, ao procurarem fundos para se desenvolver, depara-se com situações difíceis. Ao nível de financiamento, as cooperativas defrontam-se com a competição de empresas de maior dimensão e que podem apresentar um nível de segurança mais elevado. Algumas cooperativas arriscam-se mesmo a ficar sem fundos ou a suportar encargos financeiros acrescidos (Moreira, 2001).

Importa sublinhar que o aumento da concorrência obriga as cooperativas a um grande esforço dado que as respostas não serão únicas nem uniformes. Neste sentido, há ainda um longo caminho a percorrer no campo da organização interna das cooperativas (Moreira, 2001).

### **2.3.2.2. As oportunidades decorrentes da globalização**

No ponto anterior mencionou-se o facto de a concorrência ser negativa para as cooperativas agrícolas. Contudo, pode dar também lugar a atitudes positivas e imaginativas.

Com a globalização, existe uma diminuição das barreiras comerciais, tornando-se mais fácil o acesso a mercados externos (Moreira, 2001).

A globalização permite também uma intensificação de relações sociais à escala mundial, que justifica a recente preocupação com a qualidade e segurança, conduzindo a que os consumidores se tornem mais exigentes e conscientes (Moreira, 2001).

Com a intensificação das relações a um nível global, existe uma melhoria da comunicação. O contacto com novos produtos e serviços por parte dos consumidores oferece oportunidades de explorar novos nichos de mercado. A *Internet* tornou possível efectuar comércio a longa distância dando oportunidade a pequenas cooperativas de colocarem os seus produtos em mercados longínquos (Moreira, 2001).

A globalização transformou-se num factor de mudança no movimento cooperativo em geral e no cooperativismo agrícola em particular. Este processo, embora traga ameaças de várias ordens, não deixa de poder trazer também novas oportunidades de desenvolvimento, principalmente se as cooperativas souberem aproveitar o que as tendências das economias globalizadas têm para oferecer (Moreira, 2001).

## **2.4. A problemática do sistema cooperativo agrícola**

Com a globalização cada vez mais a marcar as decisões do mercado e com um mercado agrícola cada vez mais competitivo torna-se imperioso encontrar os principais problemas enfrentados pelo Sistema Cooperativo Agrícola e definir perspectivas futuras para colmatar as dificuldades vividas.

Uma falha de mercado acontece quando os mecanismos de mercado não se encontram regulados pelo Estado e são abandonados a um funcionamento livre originando resultados económicos ineficientes ou indesejáveis do ponto de vista social. São geralmente fomentadas pelas deficiências do mercado, das quais se podem destacar a informação incompleta dos agentes económicos, os custos de transacção elevados e a existência de externalidades negativas.

A situação actual das cooperativas agrícolas caracteriza-se por uma adesão bastante débil: uma grande parte dos agricultores não pertence a nenhuma cooperativa. As cooperativas agrícolas enfrentam diversas dificuldades tais como fraca ligação dos seus membros, a reduzida capacidade de gestão dos seus dirigentes, a inexistência de técnicos próprios, e dificuldades financeiras. Os principais problemas de organização das cooperativas agrícolas são a inexistência de um Plano Nacional de Cooperativas que, por um lado, enquadre as iniciativas e a criatividade e, por outro lado, facilite a racional complementaridade de áreas económicas de actuação (Gaspar, 1980).

O Sector Agrícola Português apresenta actualmente um grande número de problemas que aparecem depois evidenciados nos indicadores de produtividade e que estão também na origem das dificuldades competitivas que as nossas cooperativas apresentam. As cooperativas agrícolas sofrem ainda problemas internos decorrentes da falta de contacto entre os dirigentes e os associados. Estes últimos têm um grau de participação na gestão bastante pequeno, reconhecendo-se melhor este fenómeno na fraca afluência e na participação nas Assembleias-gerais, o que permite que as decisões importantes fiquem nas mãos dos dirigentes (Lourenço, 1974).

A Agricultura Portuguesa, como já foi referido, encontra-se num momento histórico complicado, dificultando o trabalho das cooperativas agrícolas. Cada vez mais o plurirendimento é um traço marcante na Agricultura que se acentua nas últimas décadas do século XX d.C.. Além disso, assiste-se a diminuição e um envelhecimento da população (Rolo, 2004). A orientação da agricultura para o mercado e a melhoria da competitividade está condicionada pelas características que o nosso país apresenta: elevado número de explorações de pequena dimensão, baixos níveis de instrução e formação, elevado nível de desemprego sobretudo nos mais jovens e desertificação física e humana do mundo rural (AJAP, 2007). Pode-se dizer que, em grande parte do nosso país, a ocupação agrícola se caracteriza por minifúndios, o que limita a produtividade e dificulta a obtenção de economias de escala (Gonçalves, 1996).

Em termos de problemas estruturais da agricultura portuguesa podemos apontar o meio físico do território nacional como uma dificuldade uma vez que é pouco favorável à prática da agricultura. A Norte do país, o clima mais temperado e os solos mais favoráveis conjugam-se com o relevo muito acidentado que dificulta a mecanização e obtenção de economias de escala. No Sul do país, onde o relevo é menor, as condições são bastante

adversas e os solos relativamente pobres e observa-se períodos de prolongadas secas (Gonçalves, 1996).

A nível tecnológico, a taxa de mecanização (número de máquinas agrícolas utilizadas por 100 hectares de superfície agrícola utilizada) na agricultura portuguesa mostra níveis inferiores ao resto da União Europeia, facto agravado pela escassez de factores de produção (Gonçalves, 1996).

O baixo nível de organização empresarial dificulta a inserção no mercado: poucas explorações apresentam contabilidade organizada e a utilização de cálculos financeiros é bastante raro (Gonçalves, 1996). O Sector Agrícola enfrenta um grave problema de ausência de um autêntico tecido empresarial, o que dificulta a consolidação de um verdadeiro espírito empresarial e comercial (Pinho, 2003).

As cooperativas enfrentam hoje um grave problema no contexto nacional. A economia portuguesa atravessa um período muito difícil e o alargamento da União Europeia para os 27 membros encontrou o nosso país bastante atrasado em termos competitivos (Varela, 2007).

O desajustamento das cooperativas face ao mercado impõe mais uma dificuldade, levando a que o bairrismo, as rivalidades e particularismos locais, que impedem a adopção de medidas competitivas, não lhes permita jogar com as mesmas regras e em igual circunstância com as empresas concorrentes (Moreira, 2001).

Internamente, o relacionamento entre os membros e as cooperativas pode também levantar problemas. Os comportamentos oportunistas são cada vez mais comuns, uma vez que, cada vez mais, os membros podem deixar de entender a cooperativa como deles. A adesão a uma cooperativa passa a ser mais uma forma de acesso ao mercado, e não uma forma a seguir para defesa dos próprios interesses económicos. Dado este facto, torna-se mais complicado definir estratégias de *marketing* e de gestão que passem por sacrifícios comuns que tenham o objectivo de consolidar economicamente as cooperativas. Também a nível financeiro, este distanciamento entre cooperativa, membros e dirigentes pode criar algumas dificuldades impedindo, por exemplo, que os cooperadores realizem empréstimos à cooperativa ou aceitem formas de pagamento repartidas (Moreira, 2001).

Outra das problemáticas enfrentadas pelas cooperativas agrícolas é a emigração e a migração interna. Cada vez mais o nosso país se caracteriza por uma população envelhecida e, mesmo assim, é um país bastante virado para a emigração. O emigrante dos últimos tempos é diversificado e vai desde o trabalhador com baixa qualificação técnica,

que emigra para o resto da Europa, ao trabalhador especializado, que tem por destino as grandes empresas em África, no Oriente ou no sueste Asiático. Por outro lado, a migração interna caracteriza-se por uma forte deslocação das populações para as grandes cidades, que contribui para a desertificação de mão-de-obra nas zonas mais rurais (Rolo, 2004).

A globalização coloca às cooperativas novas desafios que exigem profundas alterações com vista a adaptação do novo contexto. Contudo, o envelhecimento da família cooperativa em consequência dos factores que temos vindo a referir torna o sector avesso a mudança e isso dificulta a implementação de estratégias de acção que possam contrariar o atraso que se tem verificado (Pedroso, 2000).

Começa a ser opinião geral que é urgente que o sector cooperativo repense as suas estratégias e prepare o futuro para poder contribuir eficazmente para o desenvolvimento do mundo rural e assim resolver os seus problemas.

### **3. Fusões e aquisições (F&A) em cooperativas agrícolas**

Face ao cenário apresentado no primeiro capítulo de um panorama para as cooperativas agrícolas bastante difícil, que as obriga a fazer um elevado esforço para sobreviverem num mercado competitivo e organizado, há que encontrar caminhos que lhes permitam superar as dificuldades encontradas.

Neste capítulo apresentamos uma estratégia de reorganização das cooperativas agrícolas, dedicando particular atenção aos processos de fusões e aquisições.

#### **3.1. Formulação de estratégias nas cooperativas agrícolas**

Em consequência da falta de competitividade e de estratégias de desenvolvimento para as nossas cooperativas agrícolas, dever-se-á dar resposta aos sinais do mercado, encorajando a difusão da informação científica e técnica, introduzindo mais conhecimento, modernização, inovação e qualidade dos produtos, investindo em capital humano e físico. Existem alguns pontos a ultrapassar, como a dificuldade em fazer diferenciar estratégias comerciais, e a falta de formação, entre outros (Peres, 2007).

Embora muitas vezes, o agricultor apenas se torne associado de uma cooperativa com a perspectiva das vantagens que esta lhe pode oferecer, a ausência de estrutura das cooperativas e a falta de estratégias têm retirado benefícios aos agricultores. Os problemas inerentes à estrutura, à organização e às estratégias de melhoria dos rendimentos influenciam o desempenho das cooperativas agrícolas. Por isso, essas organizações sentem a necessidade de tomar decisões estratégicas para se tornarem mais eficazes (Teixeira, 2003).

Face a situação actual, é necessário promover a modernização da produção, a reorganização do sector e implementação de novas atitudes que passem por um reforço da comunicação entre o mercado e a produção e por uma maior agressividade nos mercados externos. A estratégia a estabelecer pelas cooperativas deverá permitir definir objectivos como os que enumeramos a seguir (Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, 2007b):

- Garantir rendimentos atractivos para todos os agentes económicos da fileira;

- Melhorar a qualidade dos produtos;
- Melhorar a adequação dos sistemas de instalação e mecanização;
- Reduzir os custos de produção e aumentar o rendimento;
- Melhorar a estrutura fundiária e acessos;
- Promover a competitividade das empresas através da cooperação entre as várias entidades garantindo a sustentabilidade;
  - Estabelecer plataformas de concentração do saber científico e apoiar financeiramente as iniciativas dos agentes económicos para a inovação de processos e produtos;
    - Apoiar a criação de serviços de apoio às empresas;
    - Estabelecer e apoiar processos de promoção e divulgação;
    - Contribuir para a valorização das paisagens e dos seus elementos patrimoniais.

O Cooperativismo Agrário ao posicionar-se no mercado deverá ter em atenção três pontos essenciais, nos quais este sector é deficitário (Pinho, 2003):

- A necessidade de processos integradores e associativos;
- Utilização de sistemas e técnicas de administração modernos;
- Necessidade de grandes quantidades de recursos financeiros.

Os cooperativistas devem ter como objectivo final a criação de um sector cooperativo forte e completo, onde um membro satisfaça todas as suas necessidades dentro do sector cooperativo, sem ter de recorrer ao sector concorrencial (Sérgio, 1980).

A implementação de uma estratégia de integração para as cooperativas agrícolas poderá concretizar-se por diversas formas, nomeadamente (Pinho, 2003):

a) Estratégia de crescimento interno – mediante a constituição de uma nova actividade, que pode ser por integração vertical ou horizontal. A primeira tem como finalidade criar secções com as diferentes fases do processo agro-alimentar e a integração interna horizontal consiste na diversificação dos produtos a comercializar.

b) Estratégia de crescimento externo por integração ou concentração por fusão ou aquisição – esta é a forma mais utilizada e já está regulamentada no Código Cooperativo

Português. As F&A podem-se distinguir entre: (i) fusão pura (também chamada de integração), que ocorre quando uma ou mais cooperativas se fundem, dando origem à constituição de uma nova sociedade, (ii) fusão por absorção (também designada por incorporação), que consiste em uma cooperativa absorver uma ou mais cooperativas, assumindo todos os seus direitos e obrigações.

É sobre esta estratégia de crescimento do sector por F&A que o presente trabalho se vai debruçar.

c) Estratégia de crescimento externo através da integração por acordos de cooperação ou associação – as cooperativas podem celebrar acordos de cooperação na organização e tratamento do processo produtivo, adoptando uma política activa de cooperação e buscando, através desta, consolidar-se como organização e fortalecer o seu papel de envolvimento no desenvolvimento e crescimento.

### **3.2. Reestruturação empresarial das cooperativas agrícolas através de F&A**

O momento actual do mercado onde operam as cooperativas agrícolas é de forte concorrência, exigindo destas instituições um elevado grau de sustentabilidade e competitividade. O objectivo que impera é o de contribuir para a melhoria da estrutura empresarial, estimular a implementação de economias de escala e da gestão profissional e qualificar recursos, procedimentos e produtos (Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, 2007a).

No sentido de se reestruturar, o sector pretende atingir uma concentração das funções que permita assegurar os objectivos pretendidos e já mencionados, podendo passar pela constituição de fusões e aquisições entre cooperativas agrícolas. Pretendendo atingir o desenvolvimento empresarial, as cooperativas procuram diferentes manifestações de integração, potenciando o desenvolvimento das suas actividades.

Por integração cooperativa entende-se a relação de colaboração entre cooperativas, que em geral, é de carácter económico, fundindo-se numa nova entidade comum, mas conservando a sua individualidade (Cracogna, 2000).

As fusões e aquisições ou outras formas de intercooperação permitem evitar o desajustamento do cooperativismo face às exigências da concorrência e adoptar medidas necessárias para competir no mercado (Moreira, 2002).

O sector do leite, que há uns anos atrás se deparava com a situação de possível falência, é hoje um sector de sucesso graças a movimentos de concentração. Outros ramos da agricultura deverão seguir os seus passos de integração através de fusões ou aquisições, uma vez que este processo já deu provas dos seus benefícios. É defendido por alguns dirigentes o aproveitamento de sinergias como solução para a crise, pois assim poder-se-ão diminuir custos e negociar mais facilmente junto das entidades financiadoras (Jornal de Notícias, 2008).

Vários nomes ligados ao sector agrícola têm defendido que os processos de F&A são uma solução para os problemas das cooperativas. Por exemplo, José Manuel Santos, presidente das cooperativas do Douro, defende que, dado as cooperativas já estarem no seu limite de endividamento, deveriam adoptar como solução processos de concentração. Da mesma opinião é o secretário de estado das pescas e agricultura, Luís Vieira, que reforça que, para além da concentração, o futuro deverá passar pelo redimensionamento e pela gestão empresarial do sector.<sup>2</sup> Foi também abordado este assunto pelo actual primeiro-ministro, José Sócrates, que referiu sobre o sector do vinho no Douro, que “a solução passa pela concentração para que as adegas ganhem mais dimensão, escala, gestão empresarial e qualidade”.<sup>3</sup>

Este tipo de estratégia já se verifica com bastante intensidade na América do Norte, onde foram criadas fusões no sector leiteiro e de grãos. Esta vaga de integração tem conduzido a uma crescente internacionalização dos negócios da cooperativa (Neto, 2002).

### **3.3. O processo de F&A nas cooperativas agrícolas**

Após se ter verificado que uma estratégia possível de desenvolvimento das cooperativas agrícolas será as F&A, é necessário passar-se a uma análise deste processo. Esta análise deverá incluir o estudo dos conceitos a adoptar e respectivos enquadramentos, as razões justificativas para a sua aplicação, as vantagens e desvantagens, e os efeitos nas cooperativas agrícolas em termos económico, sociais e fiscais. Deve ser observado o poder de mercado resultante das F&A, a execução do modelo e os obstáculos à sua

---

<sup>2</sup> Solução para a crise nas Adegas passa pela Concentração [em linha], disponível em [www.lusowine.com](http://www.lusowine.com) [consultado em 13 de Outubro de 2008]

<sup>3</sup> Concentração de adegas [em linha], disponível em [www.agroportal.pt](http://www.agroportal.pt) [consultado em 13 de Outubro de 2008]

implementação. Finalmente, deverá ser fundamentada a estratégia adoptada com a apresentação de alguns exemplos.

São estes os passos que vamos seguir na análise geral da estratégia em estudo.

### **3.3.1. Fusões e aquisições**

Neste subcapítulo será feita uma pequena abordagem ao conceito e modalidades das F&A. Estudaremos as condições essenciais para a criação de F&A, os aspectos contabilísticos e legais bem como o seu processo e efeitos.

#### **3.3.1.1. Conceito e modalidades das F&A**

Aquisição é a obtenção total ou parcial do capital de uma empresa. Uma fusão consiste na junção de duas ou mais sociedades numa só.

A fusão é então uma operação que compreende a absorção de uma sociedade por outra, recebendo a empresa absorvente um conjunto de direitos sobre terceiros, activos e responsabilidades para com terceiros da sociedade absorvida. Esta operação aumenta a dimensão da empresa uma vez que vê o seu património líquido aumentar. As empresas envolvidas neste processo apresentam, em geral, pontos de identidade comuns. A aquisição consiste na compra de quotas ou acções ou na oferta pública de aquisição, sendo que o preço pago é, geralmente, o valor contabilístico, real ou de mercado (Bastardo, 1991). As fusões podem dividir-se em dois tipos:

- A Fusão-Incorporação, que consiste na transferência global do património de uma ou mais empresas para outra, que se designa sociedade incorporante, que entrega aos sócios e accionistas, quotas ou acções representativas do seu capital social nas sociedades incorporadas. Por exemplo, a empresa x incorpora a empresa y, aumentando o património de x no valor do património de y e extinguindo-se y.

- A Fusão por Concentração, que consiste em criar uma nova sociedade para onde se transferem os patrimónios das empresas fundidas. Por exemplo, a empresa x e a empresa y extinguem-se e dão lugar a uma nova empresa z.

As F&A podem também distinguir-se quanto ao tipo de empresa que se envolve nestes processos. Quanto ao tipo de empresa, podem-se caracterizar em F&A horizontais, verticais ou em conglomerado. As F&A horizontais dão-se entre empresas do mesmo sector de actividade, as verticais envolvem empresas que se podem encontrar a montante ou a jusante do processo produtivo e, finalmente, as F&A em conglomerado são efectuadas entre empresas de diferentes sectores de actividade (Menezes, 2003).

### 3.3.1.2. Motivos para a criação de F&A

São vários os autores que referem as causas que conduzem a processos de F&A. As razões fundamentais que podem levar à criação de F&A são as seguintes (Bastardo, 1991):

- Valorização das empresas envolvidas, eliminando as ineficiências;
- Aumento do valor de capitalização das empresas participantes da fusão;
- Aumento do poder de mercado;
- Ajustamento das cotações das empresas envolvidas na operação;
- Contentamento dos accionistas das empresas participantes;
- Obtenção de economias de escala;
- A possibilidade de obtenção de benefícios fiscais;
- Profissionalização crescente da gestão empresarial, facilitada pelo aumento da dimensão;
- Máximo aproveitamento de sinergias potenciais que poderão aumentar a produtividade;
- Tentativa de criar condições de fortalecimento financeiro das empresas através de um melhor índice de liquidez e autonomia financeira.

A integração pode-se distinguir quanto ao tipo de objectivos finais: a integração com fins económicos e com fins representativos. Na integração com fins económicos, as cooperativas unem-se a outros que desenvolvam a mesma actividade, ou com aquelas que

exercam influência no seu processo produtivo. A integração com fins representativos acontece quando as cooperativas se vinculam para coordenar a sua acção (Cracogna, 2000).

Torna-se muito difícil, por vezes, criar as condições essenciais para a formalização das F&A, uma vez que este é um processo complexo. Existem aspectos que podem condicionar a operação e que devem ser tomados em conta, tais como (Menezes, 2003):

- Os aspectos legais, contabilísticos e fiscais serem bastantes complexos, exigindo equipas pluridisciplinares;
- Algumas F&A podem ser consequência de conflitos entre administradores e accionistas;
- A análise das F&A centra-se no valor total das empresas envolvidas. No entanto, as empresas envolvidas na operação são afectadas no valor relativo das suas acções e dívida;
- As negociações podem por vezes, ser litigiosas, verificando-se táticas ofensivas.

### 3.3.1.3. Aspectos contabilísticos e legais das F&A

Em termos contabilísticos, quanto à composição das F&A, podemos distinguir o método de compra e o método de comunhão de interesses. O método de compra é de aplicação mais generalizada e caracteriza-se pelo facto dos activos da empresa adquirida serem contabilizados pelo justo valor de mercado. Este método permite à empresa adquirente definir novas amortizações e provisões para esses activos. Designa-se por *goodwill* a diferença entre os valores de mercado e os valores de aquisição dos activos. O método de comunhão de interesses caracteriza-se por uma consolidação dos valores dos activos da empresa sem qualquer alteração. O objectivo deste método é tratar as empresas unificadas como se se mantivessem conforme anteriormente se encontravam (Menezes, 2003).

Relativamente aos aspectos legais das F&A é importante mencionar os principais documentos jurídicos aplicáveis:

- Lei nº. 59/99 de 30/06, que estabelece o Código Civil;

- Código Comercial;
- Artigo 74º do Código Cooperativo;
- Lei do Estado Português nº 18/2003, de 11 de Junho (Lei da Concorrência);
- Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, que altera o art. 45º da Lei da Concorrência;
  - Decreto-Lei n.º 219/2006, de 2 de Novembro, que altera os artºs. 9º e 36º da Lei da Concorrência;
  - Lei 39-2006, de 25 de Agosto, que estabelece o regime da clemência;
  - Decreto-Lei n.º 30/2004, de 6 de Fevereiro, que atribui à Autoridade da Concorrência parte das receitas de entidades reguladoras sectoriais, provenientes de taxas cobradas pelos serviços por elas prestados;
    - Decreto-Lei n.º 371/93, de 29 de Outubro (Antiga lei da concorrência);
    - Decreto-Lei n.º 370/93, de 29 de Outubro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 140/98, de 16 de Maio, que regula não só os efeitos económicos danosos decorrentes de acordos e práticas concertados entre empresas, de decisões de associações de empresas e de abusos de posição dominante, como ainda da proibição de certas práticas individuais restritivas da concorrência.

#### **3.3.1.4. O processo de F&A e os seus efeitos**

Para conseguir fortalecer a economia e ter sucesso nas operações de F&A, é necessário analisar o processo com cuidado. Neste sentido, a empresa deve ter uma metodologia a seguir que poderá basear-se nos pontos descritos no quadro 1. As operações de F&A deverão seguir determinados passos: (i) definir a estratégia; (ii) analisar económica, financeiramente e juridicamente a empresa-alvo de aquisição ou fusão; (iii) montagem da operação e (iv) negociação. Após consumada a operação, há que criar uma nova estratégia de actuação (Bastardo, 1991).

Quadro 1 - Pontos a analisar por áreas antes de formalizar uma F&amp;A

ÁREAS	PONTOS DE ANÁLISE DE DIAGNÓSTICO
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectivos de curto e de médio/longo prazo;</li> <li>- Estratégia seguida nos últimos anos;</li> <li>- Estrutura organizacional – organigrama, relações hierárquicas e de recursos humanos, delegação de autoridade e de responsabilidades;</li> <li>- Qualidade da gestão.</li> </ul>
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média etária do quadro profissional;</li> <li>- Rotação do pessoal por diversos postos de trabalho;</li> <li>- Formação profissional;</li> <li>- Taxa de absentismo;</li> <li>- Conflitos pessoais e litígios;</li> <li>- Evolução salarial dos últimos anos.</li> </ul>
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de produtos;</li> <li>- Estrutura dos custos de produção;</li> <li>- Valor de produção;</li> <li>- Rendibilidade por produto;</li> <li>- Concepção, investigação e desenvolvimento de produtos;</li> <li>- Tecnologias utilizadas e tendências;</li> <li>- Produtividade;</li> <li>- Vida útil dos equipamentos;</li> <li>- Valor das compras de matérias-primas;</li> <li>- Política de <i>stocks</i>;</li> <li>- Taxa de utilização de mão-de-obra e do equipamento;</li> <li>- Análise dos desvios de consumo e de fabricação entre o orçamento e a realidade.</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quota de mercado de cada produto;</li> <li>- Homogeneidade produto/canal de distribuição /canal de promoção;</li> <li>- Controlo dos saldos de clientes;</li> <li>- Análise do prazo médio de recebimentos;</li> <li>- Qualidade da força de vendas;</li> <li>- Tendência da procura, da estrutura de produtos e de mercados.</li> </ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do equilíbrio financeiro de curto prazo (liquidez) e de médio/longo prazo (solvabilidade, autonomia financeira e endividamento);</li> <li>- Análise da rendibilidade (vendas, capitais próprios e de investimento);</li> <li>- Evolução do volume de negócios nos últimos anos;</li> <li>- Programa de investimentos futuros;</li> <li>- Verificação do cumprimento dos objectivos;</li> <li>- Perspectivas estratégicas.</li> </ul>

Fonte: Baseado em Bastardo, 1991

Os efeitos das F&A podem ser medidos pelas sinergias que irão criar, que podem ser determinadas pela seguinte fórmula:

$$\text{Sinergias} = \text{VA}(\text{ab}) - (\text{VA}(\text{a}) + \text{VA}(\text{b}))$$

sendo,

VA(a) = Valor actual da empresa a;

VA(b) = Valor actual da empresa b;

VA(ab) = Valor actual da empresa resultante da fusão e aquisição.

Os efeitos positivos dão lugar a acréscimos de proveitos, que resultam de ganhos de mercado e dos benefícios estratégicos, isto é, criam-se novas oportunidades de negócio e reduzem-se os custos através de economias de escala, da complementaridade de recursos, da eliminação de administrações ineficientes, redução de impostos e redução de custos de capital (Menezes, 2003).

### 3.3.2. As razões justificativas para aplicação de F&A em cooperativas em declínio

Para combater a falta de dimensão e de estruturas empresariais no sector propõe-se uma estratégia de integração ou de concentração empresarial capaz de trazer crescimento, competitividade e rendibilidade às cooperativas. As cooperativas agrícolas vão ser obrigadas a trabalhar num âmbito mais alargado, dado a necessidade de um maior envolvimento entre as diferentes fases de um processo que vai desde o fornecimento dos factores para a agricultura, a produção agrícola e transformação, até à comercialização dos produtos. Pretende-se que a estratégia de integração permita às cooperativas agrícolas defender os seus interesses e aumentar o rendimento dos seus associados (Pinho, 2003).

As F&A só fazem sentido se as cooperativas e empresas envolvidas conseguirem obter benefícios competitivos em relação às empresas que concorrem directamente com elas no mercado (Menezes, 2003). As F&A poderão dar resposta às dificuldades enfrentadas pelas cooperativas uma vez que podem ser a solução para a falta de dimensão das empresas. Desta forma, será possível criar um grupo de cooperativas capaz de efectuar compras em comum, em maior quantidade e, desta forma, obter melhores preços (Lourenço, s.d.).

Uma grande parte das cooperativas está a enfrentar uma grave crise, com um elevado grau de endividamento, principalmente aos seus associados. Esta crise criou grandes dificuldades para responder positivamente aos seus compromissos e levou mesmo algumas cooperativas à falência. São disso exemplo a Adega Cooperativa de Sanfins do Douro que abriu falência e a Adega Cooperativa de Barcelos cujas dificuldades se prolongam há anos. Neste sentido, várias cooperativas começam a pensar em unir-se para poder enfrentar a concorrência e atenuar os seus problemas (Jornal de Notícias, 2009).

As empresas cooperativas que se encontram em declínio vêm algumas razões para implementar como estratégia as F&A. Para isso, existem alguns fundamentos que o podem justificar (Pinho, 2003):

- As cooperativas possuem já o seu próprio imobilizado. Neste sentido, a empresa fundida não necessitará de grandes investimentos nesta área, apenas carece de apostar na sua modernização;
- As cooperativas necessitam de uma gestão profissional na sua actividade comercial, fornecendo serviços de gestão de domínio financeiro, fiscal, jurídico e de contabilidade. Assim, esta integração de cooperativas permitiria concentrar todos estes serviços com menores custos. Um exemplo disso é o facto de a contabilidade deixar de ser de várias empresas, centralizando-se numa só;
- Evitar a concorrência entre cooperativas, pois a cooperativa unida estabelecerá laços de cooperação e complementaridade entre as cooperativas que lhe deram origem;
- Diversificação de oferta, possibilitando uma maior carteira de produtos e de maior qualidade;
- Possibilitar a aquisição e melhores condições de contratação, como por exemplo, adquirir melhores meios de transporte e negociar contratos de compra e venda com condições económicas mais favoráveis;
- Participação nos canais de distribuição, mediante acordos lucrativos para a comercialização dos seus produtos.

Neste momento, a principal razão que leva as cooperativas a fundirem-se é a mesma que levou os agricultores a associarem-se em cooperativas. Dada a atenção que se deve ter às exigências do mercado, as cooperativas tentam encontrar formas de rentabilizar

meios e recursos, procurando dar resposta as dificuldades que actualmente têm vivido, e que conduziram à actual fase de declínio em que se encontram (Lopes, 2008).

Passemos agora a uma análise detalhada das vantagens e desvantagens que podem advir do processo de F&A.

As principais vantagens que este tipo de operação pode trazer são (Menezes, 2003):

- Realização de economias de escala com a conseguinte diminuição do custo total médio;
- Economias de integração vertical que resultam de uma maior eficiência na coordenação e gestão de actividades operacionais e das transferências de tecnologia;
- Utilização mais eficiente dos recursos humanos e técnicos;
- Vantagens fiscais que ocorrem: (i) quando há o reporte de prejuízos acumulados aos lucros futuros, (ii) quando o custo da insolvência para as duas empresas em conjunto é menor que individualmente; (iii) quando se dá a distribuição gratuita de acções, sendo que estas são isentas de impostos.

Como principais desvantagens podemos enumerar as seguintes (Bastardo, 1991):

- As vantagens podem não garantir o pagamento do elevado endividamento das partes envolvidas (Menezes, 2003). Este forte endividamento pode pôr em risco os capitais da empresa, desequilibrando ainda mais o património da sociedade;
- As empresas concorrentes podem contra-atacar, tornando a concorrência mais forte;
- Pode haver necessidade de reduzir os recursos humanos, contribuindo para o aumento do desemprego, principalmente com idades bastante avançadas.

### **3.3.3. Os efeitos nas cooperativas agrícolas do processo de F&A**

Com a implementação da estratégia de desenvolvimento através de F&A, pode-se constatar diversos efeitos, a diferentes níveis. Nos pontos seguintes vamos analisar os efeitos verificados em termos económicos, sociais e fiscais.

### 3.3.3.1. Os efeitos económico-financeiros

Neste ponto vamos analisar os diferentes efeitos económicos que podem advir do processo de F&A.

A obtenção de sinergias através de realização de F&A permite que a entidade resultante da concentração alcance melhores resultados do que aquele que obteria caso as partes se mantivessem separadas. Diversos autores consideram que a nova empresa apresenta lucros mais elevados do que a soma dos lucros individuais das empresas envolvidas no processo de concentração.

A redução de custos através das economias de escala é o efeito económico mais evidente. As economias de escala permitem o aumento da produção e a diminuição dos custos médios (Menezes, 2003).

Em comparação com o lucro que a cooperativa pode ter sozinha, verifica-se que um processo de integração poderá trazer maiores benefícios (Rebelo, 2000).

Os processos de integração poderão conduzir a uma maior especialização das cooperativas criando, assim, cooperativas mais especializadas (McEntire, 1968).

As F&A possibilitam uma maior comercialização dos produtos, através de uma maior circulação de mercadorias e controlo de *stocks* (McEntire, 1968). Esta maior comercialização permite eliminar intermediários, criar centrais de vendas, e oferecer produtos mais diversificados, atingindo-se, desta forma, mais facilmente os mercados (Pinho, 2003).

O processo em causa poderá contribuir para a modernização das instalações produtivas e a criação de uma estrutura comercial. Esta permitirá a criação de centrais de compra induzindo melhores preços e uma qualidade superior (Pinho, 2003).

As cooperativas agrícolas podem ter ainda acesso ao crédito mais facilitado uma vez que, através da integração, prestam melhor serviço e vêm reduzir o seu risco de crédito (Pinho, 2003).

Em termos operacionais, a empresa resultante das F&A tem melhores capacidades para introduzir melhorias na fase de produção agrícola uma vez que os produtores agrícolas disporão de mais capacidades financeiras e tecnológicas para chegar à última fase de produção e garantir rendibilidade (Pinho, 2003).

As F&A podem também ter efeitos económicos negativos relacionados com o forte endividamento que a maior parte das cooperativas apresentam e que poderá provocar na empresa absorvente graves problemas financeiros e dificuldades em cobrir esses mesmos créditos (Bastardo, 1991). Outro efeito negativo é o facto de se poder criar oligopólios, o que torna algumas fusões rentáveis em termos económicos, mas indesejáveis em termos sociais, tornando-se num entrave a estes processos, uma vez que as autoridades competentes podem dificultar a autorização (Matos, 2000).

### **3.3.3.2. Os efeitos sociais**

Tal como acontece nos efeitos económicos, também os efeitos sociais dos processos de F&A podem ser positivos ou negativos. De seguida, analisaremos os potenciais efeitos sociais.

Um efeito social que pode emergir é o facto de os membros passarem a ter condições para ter uma atitude diferente perante a organização uma vez que a nova organização vai apostar na formação empresarial e na profissionalização dos trabalhadores e gestores. Por outro lado, os membros das cooperativas integrantes poderão usufruir de condições mais favoráveis no serviço que a cooperativa lhes presta uma vez que está lhes poderá oferecer mais e melhores serviços técnicos e jurídicos, maior apoio contabilístico e fiscal, melhores condições de pagamento e preços das matérias-primas mais vantajosos (Pinho, 2003).

Um outro efeito social que pode resultar das F&A é o atenuar das anomalias geradas pelas injustiças económicas e sociais. Desta forma, poder-se-á responder melhor às situações precárias em que alguns agricultores vivem (Couvenciro, 2002).

Um potencial efeito adverso relaciona-se com as maiores necessidades de capital da empresa resultante e conseqüente recurso ao financiamento através de investidores externos. Os novos investidores poderão ser fornecedores ou clientes, parceiros locais ou instituições. No caso da subscrição pública de acções, os investidores poderão não estar ligados a agricultura. A entrada de novos sócios poderá levar à implementação de novas regras relativas ao processo de tomada de decisão e à distribuição de rendimentos, conforme se pode observar no quadro seguinte.

**Quadro 2 – Factores condicionantes da estrutura de governação das cooperativas**

Área de Actuação	Factores Condicionantes	Cooperativas “Tradicionais”	Cooperativas com sócios não ligados à Agricultura
Tomada de decisão	Direitos de voto	Apenas sócios	Sócios e minoria para não sócios
	Princípio de votação	Controlo democrático	Proporcional ao capital social
	Execução da tomada de decisão	Directores eleitos	Gestores com poderes delegados
Propriedade	Qualificação para o capital social	Apenas sócios	Sócios e não sócios com minoria
	Repartição do capital próprio	Colectivo	Individualizado, isto é, acções proporcionais ou acções
	Jóias de entrada	Limitadas	Proporcionais ou acções

Fonte: Baseado em Rebelo, 2000.

As F&A podem ter como efeitos negativos o facto de haver necessidade de se dispensar funcionários. Com as economias de escala dá-se um aumento da produção e melhoria dos serviços, mas com menos trabalhadores do que anteriormente. Além disso, as empresas constituintes podem adoptar políticas de salários diferentes, criando problemas na uniformização das remunerações após o processo de F&A (Bastardo, 1991). Alguns autores defendem que estas operações têm efeito indesejáveis ao nível social que decorrem do despedimento de alguns funcionários, duplicação de funções e redução de salários (Matos, 2000).

### 3.3.3.3. Os efeitos jurídicos e fiscais

Por último, analisaremos os efeitos que as F&A podem ter em termos jurídicos e fiscais.

Muitas vezes os juristas não identificam bem os potenciais riscos e impedimentos jurídicos tais como a necessidade de garantias, fianças e indemnizações que dificultam a concretização das F&A. A falta de condições para a análise jurídica pode pôr mesmo em causa a criação deste tipo de empresas (Bastardo, 1991).

Em termos fiscais, as operações de F&A poderão trazer vantagens em termos de tributação dos impostos, para além de se poderem aproveitar eventuais benefícios fiscais que advêm do facto das cooperativas se integrarem (Bastardo, 1991).

A F&A só poderá ser judicialmente legal mediante prévio parecer favorável do INSCOOP (Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo). Este instituto prevê que a incorporação de uma ou mais cooperativas numa terceira, que assumirá a totalidade dos seus direitos e obrigações, poderá acontecer quando se verificarem uma das seguintes circunstâncias:

- Se verifique a inexistência ou paralisia dos órgãos sociais, assim como a impossibilidade de os eleger;
- Sejam desenvolvidas actividades alheias aos objectivos da cooperativa;
- Seja notório o carácter doloso da ineficiência da respectiva gestão.

O Estatuto Fiscal Cooperativo e o Regime Jurídico das Cooperativas Agrícolas (ver anexo II) prevêem a concessão às cooperativas agrícolas de vários benefícios fiscais para a sua reestruturação (Pinho, 2003).

#### 3.3.4. O poder de mercado em resultado das F&A

Antes de se verificar o impacto potencial das operações de F&A nas cooperativas no mercado, convém ter em conta os ciclos de vida que o mercado pode tomar. Pode-se distinguir cinco ciclos de vida (Ferreira, 2002):

- **Arranque** – nesta fase o nível da produção das empresas é baixo, os seus proveitos são ainda reduzidos, os custos ainda são apenas os iniciais e os resultados tendem a ser negativos;
- **Crescimento rápido** – as empresas nesta fase caracterizam-se por ter proveitos que crescem rapidamente, mas os resultados são ainda, em geral, negativos. É um estágio de curta duração;
- **Turbulência competitiva com forte crescimento** – esta fase é a mais longa e decisiva, que se caracteriza por um crescimento forte, mas que tende a abrandar; os consumidores são cada vez mais exigentes e o mercado segmenta-se;

- **Maturidade** – é uma fase em que os proveitos mais de que compensam os custos, o posicionamento relativo das empresas no mercado está estabelecido, o mercado começa a ser fornecido com normalidade e estabilidade e o crescimento das empresas é moderado;

- **Declínio** – o crescimento das empresas é negativo e os proveitos também decrescem; qualquer crescimento previsto tenderá a implicar reinvestimentos. Esta é a fase onde a maior parte das cooperativas agrícolas do nosso país se encontra sendo as F&A uma última oportunidade para inverter o ciclo negativo.

Quando os sócios e as direcções de uma cooperativa pensam em processos de F&A, um dos objectivos é frequentemente o de ter mais poder no mercado.

O poder de mercado de uma empresa define-se pela sua capacidade de manter o preço acima dos concorrentes durante longos períodos do tempo obtendo, dessa forma, um lucro significativo. Um aumento do poder de mercado poderá diminuir a concorrência no preço, na qualidade ou até mesmo a inovação podendo ter como consequências uma transferência de riqueza dos consumidores para as empresas, e uma afectação menos eficiente dos recursos. As variáveis que podem afectar o poder de mercado são os seguintes:

- **Grau de concentração** – quanto maior for o número de empresas isoladas no mercado, menor será a redução do excedente do consumidor;

- **Quotas de mercado** – quanto menor for a quota de mercado das empresas que se integram, menor será o efeito sobre o preço de mercado;

- **Entrada livre ou existência de barreira à entrada** – a capacidade da empresa para aumentar o preço depois de uma concentração está limitada pela existência de potenciais oponentes;

- **Capacidade de produção ou outras restrições e facilidade de acesso a factores de produção essenciais** – se a concorrência tem capacidade de produção e se é fácil a sua expansão, ou se existem obstáculos ao seu alargamento de qualquer natureza, é mais fácil para os mesmos responderem aos avanços da empresa fundida;

- **Poder de mercado do comprador** – o poder de mercado das empresas fundidas será maior se os compradores tiverem dificuldades em mudar de fornecedor.

Uma vez que no passado houve F&A que levaram a grandes preocupações por parte das autoridades da concorrência, as empresas de qualquer sector são hoje obrigadas a informar previamente esta autoridade da realização de tal operação. Apenas depois de se proceder à avaliação dos efeitos das F&A no mercado onde as empresas se inserem. Em função dessa avaliação é que será decidido se se pode ou não concretizar a operação (Sismeiro, 2000).

As alterações no comportamento da procura e da oferta no mercado que resultam do processo de F&A é um tema que não foi ainda abordado por muitos autores. Apesar disso, as leis gerais da economia permitem fazer uma análise do que pode acontecer no mercado quando ocorrem processos de F&A.

No mercado, qualquer empresa tem de escolher os bens a produzir e para quem produzir. As respostas podem ser obtidas pelas teorias da oferta e da procura, que demonstram como as preferências dos consumidores determinam a procura dos bens (Samuelson, 1993).

A procura de mercado reflecte a relação entre a quantidade procurada e o preço de um bem. A lei da procura diz que, quando o preço aumenta, a procura diminui e vice-versa. A mesma pode ser influenciada pelos rendimentos das famílias, os gostos dos consumidores e o preço dos bens substitutos. A oferta é a relação entre a quantidade de um bem produzido ou serviço disponibilizado e o preço desse mesmo bem ou serviço. A lei da oferta expressa que, quando o preço do mercado aumenta, a oferta tem a mesma tendência, sendo afectada pelos custos de produção, pela tecnologia e pelos preços de factores produtivos. O equilíbrio de mercado dá-se quando o preço iguala as quantidades oferecidas e procuradas, satisfazendo, ao mesmo tempo, o consumidor e o produtor (Samuelson, 1993).

As F&A permitirão, por um lado, custos de produção inferiores aos custos que antes eram operados pelas empresas integradas, o que permite fazer diminuir o preço e, por essa via, aumentar a procura. Por outro lado, as empresas após F&A poderão oferecer a mesma quantidade, mas a um preço mais baixo (Marques, 1999).

Tal como foi referido anteriormente, a planificação da produção agrícola favorecida pelas F&A poderá ser uma boa forma de aumentar o poder de mercado. As F&A poderão permitir ter um maior conhecimento do mercado o que levará a decidir melhor os produtos e as quantidades a produzir (Pinho, 2003).

### 3.3.5. Execução das F&A e os obstáculos na sua implementação

No nosso país, grande parte dos concelhos possui mais de que uma cooperativa, tornando-se num problema de excessiva dispersão das cooperativas. Em consequência alguns agricultores pertencerem a mais de que uma cooperativa agrícola no mesmo concelho ou em concelhos adjacentes. Por este motivo, o processo de F&A teriam mais sentido entre cooperativas agrícolas locais ou regionais que nasceram separadamente (Pinho, 2003).

O processo de F&A, para ser bem sucedido, requer transformações nas cooperativas no sentido de reestruturar o aparelho produtivo tendo como finalidade constituir uma única cooperativa capaz de integrar as várias secções provenientes das cooperativas objecto de integração. É importante para o sucesso da nova cooperativa que sejam implementadas novas actividades para a produção e comercialização de outros produtos e novos serviços (Pinho, 2003).

A empresa pós fusão deverá passar por quatro fases importantes que passamos a enumerar (Pinho, 2003):

- **Fase do aprovisionamento** – tem como objectivo melhorar o provimento dos factores de produção criando uma central de compras que procederá à aquisição de todos os produtos que os sócios necessitam, permitindo obter melhores condições de preço, de qualidade e de confiança nos abastecimentos;
- **Fase de produção agrícola** – implica um grande apoio técnico ao agricultor; esta fase poderá integrar a existência de explorações de demonstração, investindo-se na planificação da produção, de modo a ser mais fácil verificar quais os melhores produtos a produzir com base no andamento do mercado;
- **Fase de transformação** – visa a criação de um centro de transformação com a dimensão adequada, com equipamentos mais modernos e inovadores, necessários para obter produtos de maior qualidade, a menor custo e com um menor tempo de produção;
- **Fase de distribuição e comercialização** – esta fase não é menos importante que a fase de produção pois permitirá colocar os produtos dos sócios e da própria cooperativa no mercado de uma forma mais rentável, evitando a concorrência entre cooperativas.

Apesar de todas as vantagens que esta operação pode trazer às cooperativas, podem existir, como já foi referido anteriormente, limitações na sua implementação (Pinho, 2003).

Após um processo de F&A, verifica-se o desinteresse de alguns sócios pela nova cooperativa, dado que a sua participação se torna mais limitada; a transferência de poderes de direcção das anteriores para as novas poderá trazer resistências a mudança. Este factor pode constituir um problema para a organização empresarial da instituição (Pinho, 2003).

### 3.3.6. Exemplos de F&A nas cooperativas agrícolas

O primeiro exemplo que se vai apresentar é aquele que outras cooperativas do país deverão seguir para ganharem dimensão, escala, melhor gestão empresarial e qualidade. Faremos referência a alguns exemplos de cooperativas que já se aperceberam das vantagens que podem usufruir com esta estratégia.

Fundamentando o sucesso das fusões, pode-se escrever um pouco sobre as Caves Santa Marta, instaladas na Região Demarcada do Douro. Foi a primeira fusão entre cooperativas vinícolas em Portugal. A Adega Cooperativa de Santa Marta de Penaguião foi fundada em 1959. Em 1970, foi feito o primeiro acordo de fusão com a Adega de Medrões e, três anos mais tarde, juntou-se a Adega da Cumieira, dando origem às Caves Santa Marta. Inicialmente apenas se juntaram para trabalhar na área comercial mas, em 1987, acabaram mesmo por se fundir, deixando de competir entre si. Esta fusão permitiu-lhes produzir em maior escala, ter custos de produção mais baixos e tornar-se mais atractivas aos sócios. Esta cooperativa já se orgulha de ter recebido inúmeros prémios, tendo mesmo sido considerada a Cooperativa do Ano em 2001. Detém uma diversificada gama de produtos, com uma óptima relação preço-qualidade, conseguindo chegar a vários públicos-alvo. Oitenta e cinco por cento dos vinhos produzidos são vendidos em Portugal, mas as marcas de Santa Marta encontram-se já espalhadas por mais de vinte países, nomeadamente Holanda, República Checa, Hungria, Bélgica, Luxemburgo, França, Suíça, Angola, Brasil, Estados Unidos da América, Canadá, Antilhas Francesas e Macau, entre outros. Possui ainda uma unidade museológica onde serve jantares temáticos. Esta Adega, conjuntamente com a Autarquia Local, é a empresa que emprega o maior número de

trabalhadores em Santa Marta de Penaguião.<sup>4</sup> José Morais Lopes, presidente das Caves de Santa Marta afirmou mesmo que o factor que encontra para explicar o sucesso evidente da cooperativa é o facto de se ter executado a fusão entre as três cooperativas iniciais, pois anteriormente estavam a fazer concorrência entre si no mesmo concelho (Lopes, 2008).

É útil atentar ainda no caso da fusão da CAVAGRI – Cooperativa Agrícola do Alto Cávado, sediada em Braga, com as Adegas Cooperativas de Vila Verde, Amares, Terras de Bouro e Póvoa de Lanhoso, que se encontram com dificuldades, Esta fusão já foi votada por unanimidade pelos cooperantes em Assembleia-Geral extraordinário.<sup>5</sup>

Outro exemplo é o da Cooperativa Agrícola da Feira e S. João da Madeira que está a estudar uma fusão com a cooperativa dos concelhos vizinhos de Gaia e Espinho, que se encontra em processo de falência. Prevê-se que, para salvar a cooperativa, necessita-se de um investimento de 700 mil euros, a maior parte dos quais seria para saldar dívidas. Neste sentido a fusão seria uma opção credível.<sup>6</sup>

Com algumas dificuldades financeiras encontram-se as Adegas Cooperativas de Alijó, Favaios e de Pergaminhos, estando a pensar também em fundir-se numa só. Vêem o processo de fusão como uma forma de se levantarem da actual crise em que se encontram (Jornal de Notícias, 2009).

Por fim, num outro exemplo mais a sul do país, as cooperativas agrícolas de Beja e de Brinches estão também a pensar fundir-se e criar uma única cooperativa de grande dimensão, que empregará cerca de 50 trabalhadores e pode vir a ter uma facturação anual na ordem dos 20 milhões de euros. Defende-se para o Baixo Alentejo uma maior concentração do sector que deverá passar pela criação de uma única cooperativa que junte também as unidades de Moura, Vidigueira e Beringel. Se for realizada a fusão, estima-se que a nova cooperativa terá uma quota da produção nacional de azeite na ordem dos 35%, muito superior, portanto, aquela que se detinha antes da fusão.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> “Caves Santa Marta pioneira na fusão de adegas” [em linha], disponível em [www.lusowine.com](http://www.lusowine.com), [consultado a 22 de Setembro de 2009].

<sup>5</sup> “Adegas do Homem e Cávado fundem-se” [em linha], disponível em [www.terrasdohomem.com](http://www.terrasdohomem.com), [consultado a 22 de Setembro de 2009].

<sup>6</sup> “Cooperativa Agrícola pisca olho à congénere vizinha” [em linha], [www.cidadedafeira.blogspot.com](http://www.cidadedafeira.blogspot.com), [consultado a 22 de Setembro de 2009].

<sup>7</sup> “Cooperativas Agrícolas de Beja e Brinches preparam fusão” [em linha], disponível em [www.correioalentejo.com](http://www.correioalentejo.com), [consultado a 22 de Setembro de 2009].

#### 4. Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto, CRL – O caso prático

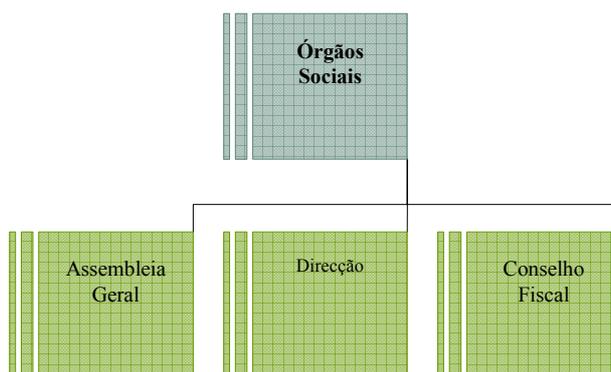
Neste capítulo, estudaremos o caso prático, da Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto, CRL. Depois de caracterizarmos a cooperativa, abordaremos o enquadramento da mesma na Região, a dinâmica associativa e o perfil dos cooperadores e a sua capacidade organizacional. Serão ainda referidas as análises económico-financeira e SWOT. Face ao panorama que irá ser encontrado, iremos propor como estratégia de desenvolvimento uma operação de F&A, estudada no capítulo anterior.

##### 4.1. Identificação da cooperativa

A Cooperativa Agrícola de Basto - Cooperbasto, CRL foi criada a 24 de Setembro de 1983, sendo antes designada Cooperativa Agrícola de Basto, SCRL (18/04/1980) e originalmente Adega Cooperativa de Celorico de Basto e Mondim de Basto, SCRL (04/04/1961).

Os órgãos sociais da Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, C.R.L. são compostos pela Assembleia Geral, Direcção e Conselho Fiscal, tal como apresentado na Figura 1.

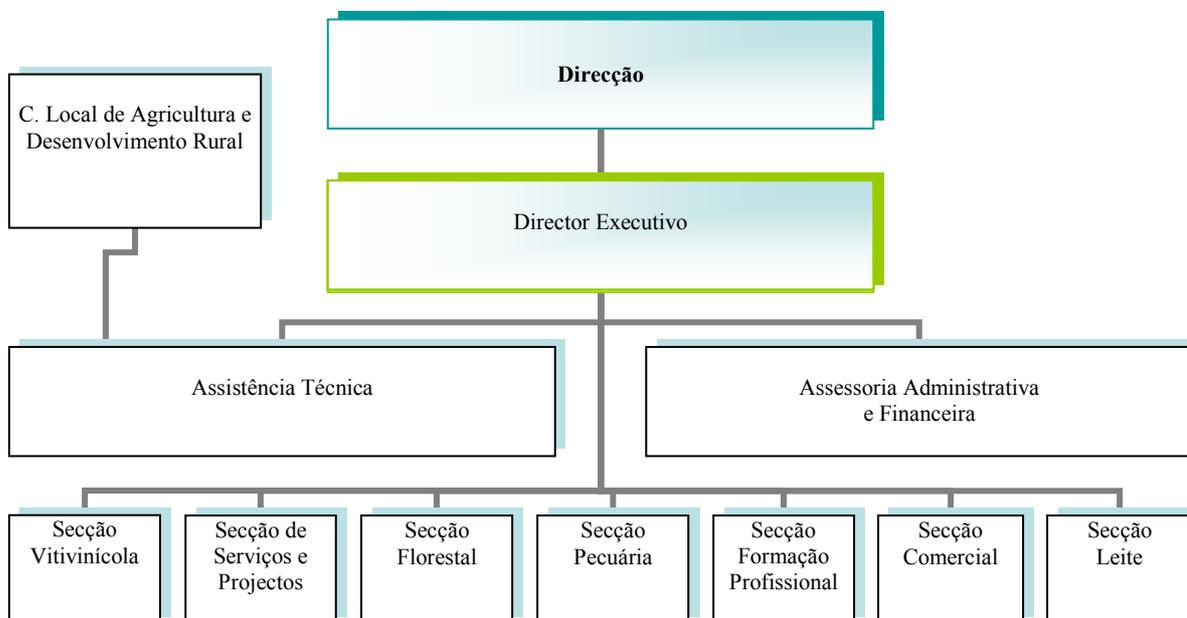
Figura 1 - Órgãos sociais da Cooperbasto



Fonte: Estatutos da Cooperbasto.

A cooperativa é liderada pela direcção estando dividida em várias secções que se organizam conforme o organograma seguinte (Cooperbasto, 2009):

Figura 2 – Organograma da Cooperbasto



Fonte: Relatório e Contas de 2008 da Cooperbasto.

Em 2003, a Cooperbasto criou um espaço, ao qual chamou Casa do Agricultor de Celorico de Basto, trata-se de uma estrutura destinada a colmatar as dificuldades que a Cooperbasto e a actividade agrícola enfrentavam. A Cooperbasto para além de manter as actividades relacionadas com o sector dos vinhos, de compra e venda de factores de produção e de leite, que exercia desde a sua criação, com esta nova constituição passou a envolver-se em novos projectos que incluem as recentes áreas de actuação ao nível da pecuária, floresta, formação, incluindo também mais apoio aos seus associados através dos serviços prestados. Esta nova estrutura tem-se mostrado capaz de se adaptar às exigências do sector agrícola e florestal, sendo um garante da melhoria das condições socioeconómicas dos agricultores do concelho de Celorico de Basto. A criação da Casa do Agricultor resultou do esforço concertado entre a Câmara Municipal de Celorico de Basto, a Direcção Regional de Agricultura de Entre Douro e Minho e a Cooperbasto (Casa do Agricultor, 2007).

A abertura da Casa do Agricultor veio conferir à Cooperbasto, CRL objectivos de actuação mais ambiciosos. Assim, a Casa do Agricultor pretende:

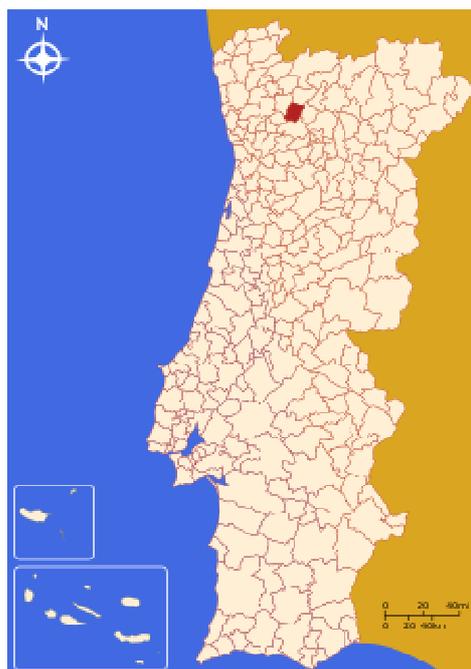
- Ser um espaço com capacidade de resposta aos problemas da agricultura e dos agricultores de Celorico de Basto;
- Ser um espaço de reflexão dos actuais problemas e potencialidades de forma a preparar com os agricultores, especialmente os mais jovens, para novas formas de viver na agricultura e da agricultura, com a dignidade e rendimento de qualquer outra actividade;
- Racionalizar e funcionalizar os meios humanos e materiais existentes, adequando-os às exigências das sociedades modernas, nomeadamente através de formação, informação, desburocratização, investimento e aposta firme na reestruturação do tecido agrícola local;
- Fomentar um trabalho interactivo e complementar entre as diversas entidades que operam na região, para que o agricultor possa usufruir com qualidade dos serviços prestados pela instituição.

A área de influência da cooperativa é, essencialmente, o concelho de Celorico de Basto, tendo também uma pequena actuação no concelho vizinho de Mondim de Basto.

#### **4.2. O enquadramento da Cooperbasto na região**

Celorico de Basto é uma vila portuguesa no distrito de Braga e região Norte, com cerca de 20.000 habitantes. É sede de um município com 181,10 km<sup>2</sup> de área, subdividido em 22 freguesias: Agilde, Arnoia, Britelo, Borba da Montanha, Basto St.<sup>a</sup> Tecla, Basto S. Clemente, Caçarilhe, Canedo de Basto, Carvalho, Codessoso, Gagos, Gémeos, Fervença, Infesta, Molares, Moreira do Castelo, Ourilhe, Rego, Ribas, Vale de Bouro, Veade e S. Romão do Corgo. O município é limitado a norte pelo concelho de Cabeceiras de Basto, a leste por Mondim de Basto, a sul por Amarante, a sudoeste por Felgueiras, e a oeste por Fafe. Acolhe as vilas de Celorico de Basto, Fermil de Basto e Gandarela de Basto.

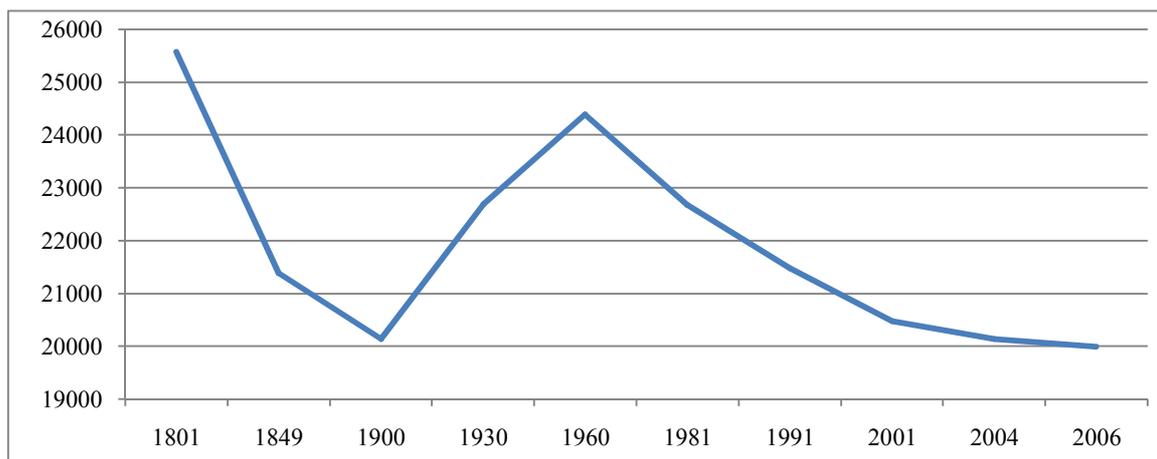
**Figura 3 – Localização do concelho de Celorico de Basto**



Fonte: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Em termos de população tem-se verificado um decréscimo gradual ao longo dos anos (Gráfico nº. 3, a seguir), em consequência do envelhecimento da população e da deslocação dos mais jovens para as grandes cidades ou para o estrangeiro.

**Gráfico 3 – Evolução da população de Celorico de Basto (1801-2006)**



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt).

Este concelho, juntamente com os vizinhos concelhos de Cabeceiras de Basto, Mondim de Basto e Ribeira de Pena formam a muita antiga e característica zona conhecida por Terras de Basto, onde a homogeneidade das suas características físicas a permitem identificar como uma unidade diferenciada das regiões contíguas. De facto, as Terras de Basto estão divididas administrativamente por dois distritos, estando localizadas numa zona de transição entre o Litoral Norte e o Interior de Trás-os-Montes, centrada pelo Rio Tâmega, inserindo-se na sub-região do Tâmega.

A área geográfica do Tâmega é constituída por 2.619,5 km<sup>2</sup> distribuindo-se pelos concelhos das Terras de Basto, juntamente com Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel e Resende. Esta região é indicada como uma das que tem um nível de desenvolvimento em todo o Continente mais baixo. Apresenta-se dividida em dois agrupamentos de concelhos, o Vale do Sousa e o Baixo Tâmega, entre os quais se observam diferenças consideráveis, sendo a mais desfavorável no Baixo Tâmega. Aqui encontram-se concelhos com índices de poder de compra per-capita baixos: Celorico de Basto, Cinfães, Ribeira de Pena, Resende, Baião, Mondim de Basto e Cabeceiras de Basto. Apenas ligeiramente se destacam os concelhos de Marco de Canaveses e de Amarante que se encontram mais próximos da Área Metropolitana do Porto.<sup>8</sup>

O Baixo Tâmega, em termos do tecido empresarial, apresenta as seguintes características:<sup>9</sup>

- O Tâmega é essencialmente uma região industrial, ainda que conserve um cenário de ruralidade;
- A indústria transformadora representa cerca de 20% das empresas locais (dados de 2005), 36% do volume de vendas e emprega cerca de metade da população activa;
- O mercado de trabalho atravessa uma profunda crise caracterizada pela diminuição do emprego e baixas qualificações dos trabalhadores; as actividades dominantes são de carácter intensivo em mão-de-obra e tradicionais, sem avanços tecnológicos significativos.

Apesar das potencialidades existentes na indústria transformadora, a região não se conseguiu desenvolver. As actividades de alto valor acrescentado são escassas o que

---

<sup>8</sup> “Sub-região do Tâmega” [em linha], disponível em [www.incubadoravs.com](http://www.incubadoravs.com), [consultado em 02 de Outubro de 2009].

<sup>9</sup> “Diagnóstico sintético da sub-região do Tâmega” [em linha], disponível em [www.valedosousa.pt](http://www.valedosousa.pt), [consultado em 02 de Outubro de 2009].

explica o crescente desemprego e outras formas de exclusão social que têm vindo a emergir e a crescer.

Relativamente ao concelho de Celorico de Basto, em termos de caracterização da estrutura de emprego nos sectores de actividade, verifica-se uma descida acentuada de trabalhadores no sector agrícola, dado o envelhecimento da população rural. No sector secundário, verifica-se um elevado aumento da população activa, aliciado pelo acréscimo de emprego na construção civil e em pequenas indústrias complementares desta actividade. O sector terciário tem registado um acréscimo, embora mais lento que o anterior mencionado, que se relaciona com a centralização de alguns equipamentos e serviços nos principais núcleos populacionais, com a maior disponibilização de serviços sociais, e o maior investimento em comércio e retalho. No entanto, existe ainda uma oferta de emprego insuficiente no concelho o que afecta grande parte da população activa e, em particular, os jovens que, não se sentindo motivados para trabalhos agrícolas, procuram outros sectores de actividade.

Dentro das unidades de transformação Agro-Alimentar, marcaram presença noutros tempos os moinhos, as padarias, os alambiques e os lagares de azeite, hoje na maioria desactivados. Com as novas zonas industriais de Crespos, de Carvalho e da Lameira, algumas unidades foram recentemente instaladas, de vários ramos, absorvendo alguma mão-de-obra.

O sector terciário tem vindo a aumentar devido à fixação de novos serviços, nomeadamente nos ramos alimentar, financeiro e no ramo da administração pública. Os comércios são geralmente pequenos, com um baixo número de empregados e débil volume de vendas. Fora dos principais centros populacionais, o comércio limita-se à pequena loja familiar, onde são vendidos géneros alimentícios, bebidas e alguns produtos de drogaria, ou ao café local.

Em termos da Agricultura podemos destacar como os produtos de maior importância a floresta, a vinha, os bovinos de carne e leite e a fruticultura. Neste concelho as explorações são, na sua grande maioria, minifúndios. A maior parte da produção é para auto-consumo e as actividades agrícolas são elaboradas de forma tradicional. A produção é pouco comercializada e a que é vendida pelos produtores é feita a compradores ocasionais. Quanto ao nível de instrução dos agricultores é ainda baixo. A classe etária que caracteriza o sector é relativamente envelhecida, constituindo importantes factores de estrangulamento

para a fundamental e, sobretudo, urgente modernização da agricultura deste concelho (Cooperbasto, 2005).

### **4.3. A dinâmica associativa e perfil dos cooperadores**

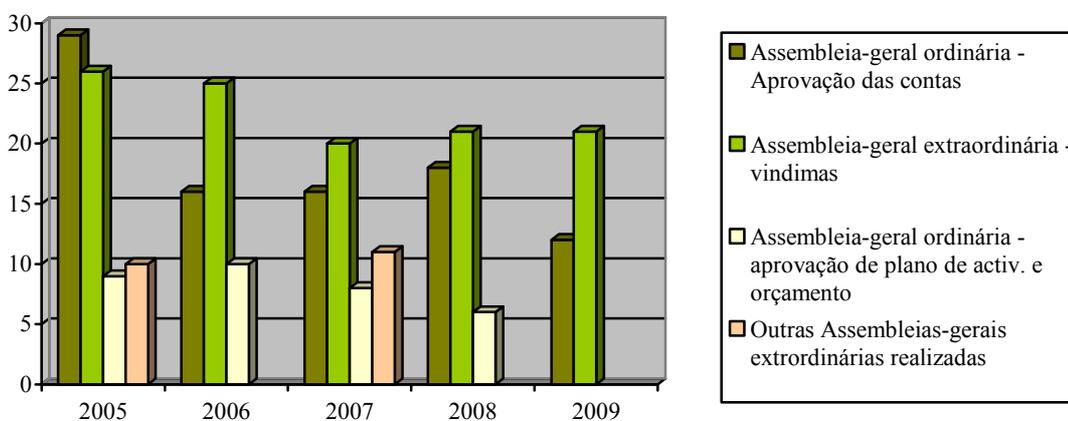
Actualmente, a cooperativa tem cerca de dois mil associados, repartidos pelas várias secções da instituição. A maioria dos associados, à semelhança do que ocorre em toda a região Norte, gere pequenas explorações agrícolas ou pecuárias. Apesar de, na generalidade, se verificar uma boa relação entre os cooperantes e a direcção da cooperativa, as dificuldades do sector têm vindo a provocar faltas de pagamentos aos agricultores por parte da cooperativa, pouca adesão na entrega das uvas e fraca qualidade das uvas, o que tem levado ao afastamento de alguns cooperantes. No entanto, apesar deste decréscimo de participação, tem sido claro o reconhecimento, por parte dos cooperantes e outros frequentadores da cooperativa, do esforço em prestar um leque cada vez mais alargado de serviços e explorar novas áreas de intervenção, assim como do elevado profissionalismo dos funcionários da cooperativa.

Conforme indicado pelos técnicos desta cooperativa, e foi possível observar, a maioria dos associados organiza-se em três tipos: (i) os sócios, que herdaram este direito dos pais, que têm grandes explorações, mas que se encontram abandonadas ou com baixa produção e qualidade, (ii) os sócios que auferem de rendimentos muito baixos, cujas explorações são bastante pequenas, com condições precárias de laboração e baixa produtividade e (iii) os produtores mais modernizados, que reestruturaram as suas explorações, possuem produtos de qualidade mas, devido ao descrédito da cooperativa, apenas utilizam a mesma para os serviços de apoio, optando por ficar a cargo dos próprios a produção e a sua distribuição.

Tendo em vista o cumprimento do disposto nos Estatutos da Cooperbasto, a cooperativa tem de elaborar o Relatório e Contas e o Plano de Actividades e Orçamento, tendo ainda de levar tais documentos a aprovação em assembleia-geral em duas sessões ordinárias. Em sessão de assembleia-geral extraordinária que se realiza geralmente uma vez por ano, no mês de Setembro, prestam-se informações e aprova-se os calendários e preços para o período das vindimas. Esporadicamente, realizam-se outras assembleias-gerais extraordinárias, para outros assuntos que possam aparecer e para a realização de eleições. Estas têm lugar de três em três anos. Através da análise ao livro de presenças das

assembleias-gerais da Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto, CRL, podemos verificar a baixa adesão dos sócios a estas sessões (em média não atinge 0,8% do número total de sócios), denotando-se uma pequena subida na Assembleia-geral extraordinária referente à tomada de decisões para o período de vindimas onde a percentagem média é 1,05%. No Gráfico 4 podemos comprovar este facto, verificando que desde 2005 o número de sócios a assistir as assembleias vem diminuindo.

**Gráfico 4 – N° de sócios presentes nas diferentes assembleias-gerais da Cooperbasto no período de 2005 a 2009**



Fonte: Dados recolhidos pela autora junto da Cooperbasto.

#### 4.4. Capacidade organizacional: estrutura, organização e recursos humanos

Em termos de estruturas, a cooperativa dispõe das seguintes instalações:

- A Casa do Agricultor: localiza-se no centro de Celorico, em espaço cedido pela Câmara Municipal, reunindo diversos serviços prestados pela Cooperbasto e funcionando assim como uma “Loja do Cidadão” para agricultores, agrupando as funções de administração geral, incluindo também a secção de serviços e projectos e formação profissional;
- O edifício da adega e da loja: é aqui que se localiza também a secção OPP (Organização dos Produtores Pecuários), o laboratório de análise do vinho e a unidade de produção agro-alimentar;
- Um espaço destinado ao restaurante de produtos regionais.

As reuniões da Assembleia-geral, que é o órgão supremo da cooperativa, permitem aos órgãos sociais aferir a sua evolução e perspectivar soluções a curto, médio e longo prazo.

A cooperativa apresenta algumas áreas de melhoria no que se refere a sistemas informáticos adequados a um tratamento periódico da informação disponível. Apesar de trabalhar com suportes informáticos básicos (*Windows* e *Office*) e com os *softwares* adequados, nomeadamente ao nível da OPP e dos serviços, a cooperativa reconhece que, do ponto de vista tecnológico, os sistemas se encontram obsoletos.

A Cooperbasto dispõe já há alguns anos de um sítio na *Internet* que se encontra actualmente em actualização. De qualquer forma, apesar de a Cooperbasto reconhecer a importância de ter uma presença na *internet*, não deixa de salientar que a maioria dos cooperantes não utiliza este meio para estarem informados acerca das suas actividades.

Conforme se verificou na análise do organograma da Cooperbasto, existem nesta entidade várias secções. Passaremos de seguida à análise das principais actividades de cada um dos diferentes departamentos (Cooperbasto, 2008b):

A **secção vitivinícola**, ou também designada secção dos vinhos, é caracterizada pelas seguintes actividades:

- Aconselhamento e acompanhamento técnico;
- A produção do vinho;
- Análises de vinhos;
- Participação em feiras, e certames.

A **secção de serviços e projectos** divide-se em quatro actividades:

- Actividades relacionadas com os serviços da Zona Agrária, que apresentam as seguintes actuações na área vitícola e pecuária:

Viticultura – ex: ficha de levantamento de parcela, pareceres técnicos;

Pecuária – ex: registo para início da actividade pecuária; registo da actividade apícola;

- Actividades relacionadas com os serviços do Parcelário Agrícola: Execução de diversas acções nas parcelas – ex: parcelas eliminadas, novas, mortas, outras;

- Gabinete de projectos: tem como objectivo a elaboração de projecto de investimento com base no novo Plano de Desenvolvimento Rural para 2007-2013;
- Outros serviços adjacentes a entidades parceiras: execução de ajudas ao rendimento dos agricultores, delegação da CVRVV, elaboração de subsídios de gasóleo e electricidade verde; apoio aos agricultores na resolução de assuntos administrativos relacionados com as entidades INGA/CVRVV, DRAEDM, IVV, entre outras; licenciamento de explorações de bovinos;

A **Secção Florestal** tem como áreas de interesse as seguintes:

- Acções no âmbito do Fundo Florestal Permanente (FFP) – implementação de medidas de Ordenamento e de Gestão florestal (criação de ZIF);
- Acções no âmbito do Programa AGRIS, nomeadamente levantamentos perimetrais com GPS;
- Acções da equipa de sapadores florestais;
- Criação de sistema de informação geográfico.

A **secção pecuária – OPP** é caracterizada pelas seguintes actividades:

- Adequação dos serviços às alterações impostas pela entrada em vigor da Portaria nº178/2007 de 9 Fevereiro, incluindo elaboração de novo programa sanitário;
- Actividades diversas ligadas à sanidade animal (ex: informatização de soros recolhidos, controlo do efectivo animal);
- Apoio técnico;
- Prestação de serviços em colaboração com outras entidades.

A actuação da **secção de leite** baseia-se nos seguintes procedimentos:

- Estabelecimento de contacto entre os produtores de leite e a Agros, para a recolha e venda de leite; nesta relação, a cooperativa é apenas a intermediária, não passando por ela a recolha do leite; apenas faz a ponte em termos de pagamentos, ganhando com esta ligação uma percentagem por litro vendido.

A **secção de formação profissional** caracteriza-se por levar a cabo a promoção de acções de formação profissional integradas ou não em pedidos de financiamento, com vista a apoiar e preparar os agricultores, proprietários florestais e associados.

A **secção comercial**, também conhecida por secção de compra e venda, tem como principais actividades:

- Venda de factores de produção através da loja; este posto de venda encontra-se na adega que fica fora do centro de Celorico de Basto;
- Recolha e entrega de resíduos de embalagens de produtos fitofarmacêuticos;
- Aconselhamento técnico;
- Distribuição dos produtos agrícolas.

Em termos de recursos humanos, a cooperativa tem vinte e dois colaboradores permanentes, sendo que mais de um terço dos mesmos possui qualificações ao nível do ensino superior.

A mudança mais significativa operada na cooperativa nos últimos anos, a criação da Casa do Agricultor, implicou a contratação de um maior número de recursos humanos, na sua maioria altamente qualificados, capazes de assegurar aos agricultores um serviço de alta qualidade. No quadro nº. 3 pode-se analisar o grau de qualificações dos trabalhadores na cooperativa por secção.

**Quadro 3 – Grau de qualificações dos trabalhadores da Cooperbasto por secção a 31/12/2008**

Secção	Nível de escolaridade				
	1º ao 4º ano	5º ao 9º ano	10º ao 12º ano	Bacharelato	Licenciatura
Vitivinicola	1			2	
Comercial	1		1		
Serviços			2		1
Florestal	2	1	2		2
Pecuária		1	2		1
Administração					1
Contabilidade					2
TOTAL	4	2	7	2	7

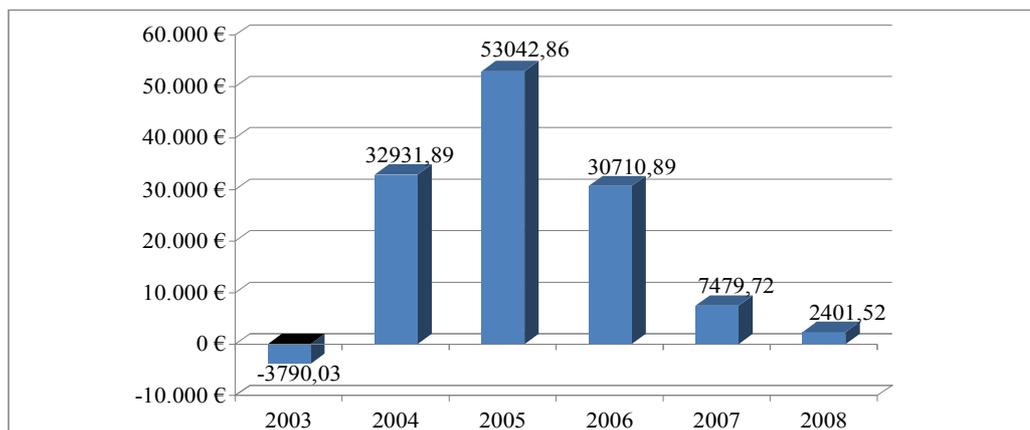
Fonte: Dados recolhidos pela autora junto da Cooperbasto.

## 4.5. Análise económico-financeira

### 4.5.1. Situação económico-financeira

A situação económica e financeira da Cooperbasto tem-se vindo a deteriorar ao longo dos últimos anos. No entanto, durante alguns anos, entre 2003 e 2005, observa-se um crescimento ligeiro, fruto da candidatura a alguns projectos que permitiram a comparticipação de uma grande parte das despesas. A partir de 2006 tem sofrido um declínio nos seus resultados (Gráfico nº 5, a seguir).

**Gráfico 5 – Evolução do resultado líquido do exercício da Cooperbasto entre 2003 e 2008 (valores em euros)**



Fonte: Relatório e contas de 2008 da Cooperbasto.

Actualmente a situação económica e financeira da cooperativa encontra-se bastante debilitada. Podemos apontar uma série de razões para que se verifique este estado:

- Atraso no pagamento das uvas de campanhas anteriores aos sócios da secção vitícola. Este problema está a ser minimizado nomeadamente através da atribuição de crédito a estes sócios na secção comercial;
- Custos elevados, principalmente em custos com pessoal (quadro nº. 4, a seguir);
- Vendas aquém do esperado (quadro nº. 5, a seguir);
- Fraca capacidade de tesouraria e baixa liquidez;
- Grau de endividamento elevado, principalmente aos sócios e à banca;

- O plano da tecnologia de produção é muito baixo, com equipamentos antigos e alguns bastante deteriorados, não ajudando a tornar a cooperativa mais rentável;
- Término de um conjunto de projectos financiados, aumentando os custos de funcionamento e reduzindo a parcela de despesas com pessoal custeadas por fundos comunitários;
- Atrasos no lançamento de concursos no âmbito do QREN, impedindo o financiamento de algumas actividades nas quais a cooperativa esperava obter apoios;
- Maior esforço de tesouraria associado à preparação do restaurante regional e unidade de produção agro-alimentar;
- Atraso no arranque do restaurante regional, que se esperava contribuir para o aumento das receitas.

Através dos quadros nº. 4 e nº. 5, a seguir, apresenta-se uma análise dos custos e dos proveitos em termos do que é orçamentado, comparam-se com o que foi realizado. Verifica-se que, os custos são bastantes elevados principalmente em custos com pessoal e que as vendas ficam aquém do esperado.

**Quadro 4 – Análise orçamental dos custos da Cooperbasto no exercício de 2008**

CONTA	DESCRIÇÃO	REALIZADO	ORÇAMENTADO	VARIAÇÃO	VAR.%
61	CMVMC	507.534,86 €	521.683,41 €	-14.148,55 €	-2,71%
62	Fornec. e Serv. Externos	79.068,00 €	164.513,40 €	-85.445,40 €	-51,94%
63	Impostos	7.366,88 €	2.007,56 €	5.359,32 €	266,96%
64	Custos com o Pessoal	294.803,82 €	259.067,83 €	35.735,99 €	13,79%
65	Outros Custos Operacionais	374,82 €	54.453,03 €	-54.078,21 €	-99,31%
66	Amortizações do Exercício	28.289,11 €	56.076,23 €	-27.787,12 €	-49,55%
67	Provisões do Exercício		750,00 €	-750,00 €	-100,00%
68	Custos e Perdas Financeiros	49.086,25 €	19.133,33 €	29.952,92 €	156,55%
69	Custos e Perdas Extraordinários	5.634,77 €	250,00 €	5.384,77 €	2253,91%

Fonte: Relatório e contas do exercício de 2008 da Cooperbasto.

**Quadro 5 – Análise orçamental dos proveitos da Cooperbasto no exercício de 2008**

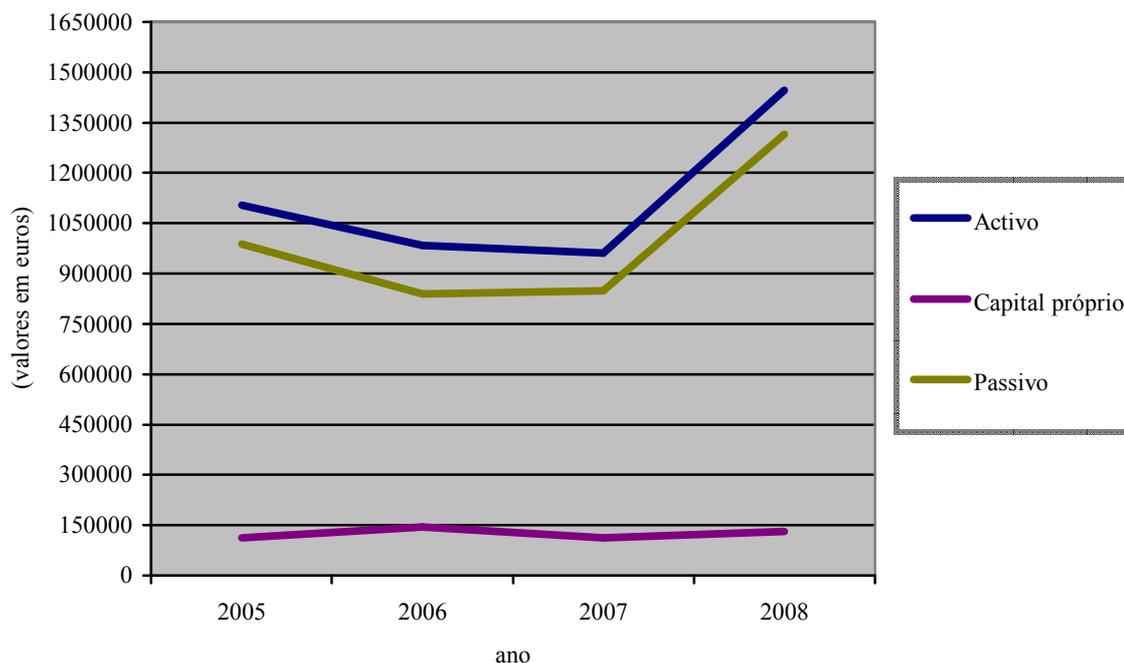
CONTA	DESCRIÇÃO	REALIZADO	ORÇAMENTADO	VARIAÇÃO	VAR.%
71	Vendas	583.323,18 €	630.058,41 €	-46.735,23 €	-7,42%
72	Prestações de Serviços	89.310,27 €	65.337,77 €	23.972,50 €	36,69%
74	Subsídios à Exploração	257.624,59 €	445.126,79 €	-187.502,20 €	-42,12%
73+76	Outros Proveitos Operacionais	762,17 €	5.315,72 €	-4.553,55 €	-85,66%
78	Proveitos e Ganhos Financeiros	430,34 €	525,60 €	-95,26 €	-18,12%
79	Proveitos e Ganhos Extraordinários	57.081,66 €	0,00 €	57.081,66 €	100,00%

Fonte: Relatório e contas do exercício de 2008 da Cooperbasto.

Conforme se pode verificar através das demonstrações dos resultados (ver Anexo III), a Cooperbasto terminou uma percentagem elevada de projectos, aumentando os custos inerentes ao funcionamento desta instituição. Os projectos de elaboração de uma unidade de produção agro-alimentar, e do restaurante regional envolveram um maior esforço financeiro e de tesouraria.

Em termos de balanço (Anexo IV) da actividade da Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, CRL dos últimos anos, pode-se verificar que esta entidade, tem diminuído ligeiramente o seu capital próprio, e que o seu passivo e activo têm vindo a andar a par na tendência de subida ou descida (gráfico nº. 6, a seguir). No entanto as dividas a terceiros desta cooperativa são bastante elevadas (quadro nº. 6, a seguir), dividindo-se em dívidas a médio longo prazo e de curto prazo. As dívidas de longo prazo são essencialmente dívidas a instituições de crédito o que, conjuntamente com as de curto prazo representam um elevado endividamento à banca.

**Gráfico 6 – Evolução dos Resultados do Balanço da Cooperbasto desde 2005 a 2008 (valores em euros)**



Fonte: Relatório e contas de 2008 da Cooperbasto.

**Quadro 6 – Análise das Dívidas a terceiros da Cooperbasto no exercício de 2008**

DESCRIÇÃO	Valor	Percentagem
Dívidas a terceiros:		
Médio e longo prazo	<b>588.273,74 €</b>	<b>49,66%</b>
Curto Prazo		
Dívidas a instituição Crédito	172.888,01 €	14,59%
Fornecedores c/c	144.676,89 €	12,21%
Fornecedores títulos a pagar	2.985,55 €	0,25%
Fornecedores imob. tit. a pag.	867,51 €	0,07%
Fornecedores de Imobilizado	115.612,61 €	9,76%
Estado e outros entes pub.	14.707,49 €	1,24%
Outros credores	144.637,20 €	12,21%
Total das Dívidas a Curto prazo	<b>596.375,26 €</b>	<b>50,34%</b>
<b>TOTAL DAS DIVIDAS A TERCEIROS</b>	<b>1.184.649,00 €</b>	

Fonte: Relatório e contas de 2008 da Cooperbasto.

Para além do exposto, como serviço público que presta, esta entidade tem recebido alguns apoios por parte da Câmara Municipal de Celorico de Basto, dando oportunidade à cooperativa de se manter de portas abertas.

#### 4.5.2. A capacidade de comercialização

A área comercial da Cooperbasto engloba a venda de produtos agrícolas na secção comercial, assim como a venda de vinhos e aguardentes na secção vitivinícola. O circuito de distribuição da cooperativa corresponde ao contacto directo com o consumidor o qual, muitas vezes, tem também o estatuto de cooperante (cerca de 70% dos consumidores são cooperantes). Relativamente à secção de leite, o circuito comercial existente é mais longo, mas não passa pela cooperativa dado que o grossista (Agros) recolhe directamente o leite nos produtores abastecendo posteriormente os retalhistas que vendem o produto ao consumidor final.

Assim, de acordo com a informação fornecida pela Cooperbasto, a totalidade do circuito comercial da cooperativa é directo, visto actuar fundamentalmente na venda directa ao consumidor. Relativamente à comercialização de vinhos, foram estabelecidos no passado alguns contratos para a sua venda a alguns distribuidores, mas este fornecimento veio a ser interrompido.

Quanto aos preços praticados na loja da Cooperbasto, na generalidade estes encontram-se nivelados com os dos restantes estabelecimentos comerciais fornecedores de factores de produção. No entanto, a dificuldade de afirmação no mercado está directamente relacionada com algumas fragilidades da área comercial e de *marketing*, e com outros aspectos que influenciam esta área, tais como:

- Conhecimento do cliente/cooperante e suas necessidades;
- Estratégias de vendas;
- Técnicas de *Merchandising* (em termos de imagem e exposição de produtos na loja);
- Comunicação com cooperantes;
- Localização das instalações da loja;
- Deterioração das instalações da loja.

Em termos de concorrentes da cooperativa podemos destacar os seguintes:

- Adegas cooperativas, armazenistas e vitivinicultores individuais, sendo que estes agentes exercem concorrência relativamente à secção de vinhos da Cooperbasto. O poder destes concorrentes é tanto mais relevante quanto se verifica um decréscimo da adesão dos cooperantes às actividades desta secção e conseqüente quebra das vendas;
- Lojas locais, que exercem concorrência à secção comercial da Cooperbasto ao nível da venda de factores de produção. Neste aspecto, algumas lojas exercem um poder concorrencial particularmente forte, dado estarem localizadas no centro da vila, sendo bastante mais acessíveis aos clientes, principalmente aos que utilizam os transportes públicos. Não tendo a vantagem da localização, a Cooperbasto deverá saber explorar outros factores de competitividade para se destacar da concorrência. A intenção da cooperativa é de criar uma loja com melhores condições e mais centralizada, num espaço que já se encontra cedido pela Câmara Municipal. No entanto não tem capacidade financeira para a realização das obras.

Os clientes da Cooperbasto são, na grande maioria, cooperantes, sendo que todos os clientes são da região de implantação da cooperativa, não havendo outros clientes a nível nacional ou internacional. A satisfação dos clientes é um aspecto muito importante para a Cooperbasto, razão pela qual esta considera fundamental conhecê-los e oferecer-lhes as melhores condições, tanto ao nível do preço e qualidade dos produtos e serviços, como ao nível dos espaços onde os mesmos são disponibilizados e à qualidade do atendimento. Neste contexto, a Cooperbasto está apostada em investir na implementação de melhorias, nomeadamente na loja.

Em termos de relação com fornecedores, pode-se dizer que a cooperativa não tem capacidade de negociação com os mesmos, dado que com as dificuldades que tem enfrentado, não consegue cumprir com os prazos de pagamento das suas facturas, vendo-se obrigada a aceitar o preço estabelecido pelos fornecedores. Este facto é ainda agravado por não se ter acesso a grandes fornecedores que têm os melhores preços e produtos dado que estes só aceitam pagamentos a pronto.

No quadro seguinte (quadro nº. 7, a seguir), podemos analisar os principais fornecedores da cooperativa.

Quadro 7 – Principais fornecedores da Cooperbasto no exercício de 2008

Categoria de produtos / Serviços que a cooperativa compra/recebe	Principais Fornecedores	Caracterização dos fornecedores
Produtos enológicos	- Jorge Pinto, Unipessoal - Eikon	Pequenas e médias empresas, que praticam preços de mercado
Uvas	- Sócios da secção vitícola	Fornecedores desmotivados com a cooperativa, que se caracterizam por ter em pequenas explorações e uma baixa produtividade
Factores de produção agro-pecuária e florestal	- Provimi - Moagem de Valongo - Adubos Deiba - Agrigénese - Bouronal - Carlos Pereira Teixeira - Viana Agrícola	Pequenas e Médias empresas, que têm elevado controlo dos seus negócios, beneficiando quem paga antecipadamente
Prestação de serviços florestais e agrícolas	- Microplant - Viveiros Aliança	Pequenas e médias empresa, que praticam preços de mercado
Prestação de serviços de sanidade animal	- Beiravet - Novavet - Digidelta - Confagri	Apenas estas empresas disponibilizam estes serviços e produtos, o que lhes permite controlar os preços de mercado
Leite	- Sócios da secção do leite	A cooperativa possui 7 fornecedores, e apenas 3 deles conseguiram modernizar as suas explorações conforme a nova lei, os restantes 4 possuem explorações sem condições

Fonte: Dados recolhidos pela autora junto da Cooperbasto.

## **4.6. Análise SWOT**

Neste capítulo realiza-se uma análise SWOT da Cooperbasto, como ferramenta estratégica de diagnóstico. A sistematização da matriz de pontos fortes e áreas de melhoria e de oportunidades e ameaças permite analisar e compreender as envolventes internas e externas da Cooperativa, bem como aferir qual o seu posicionamento estratégico face ao contexto actual das fileiras e do sector cooperativo.

### **4.6.1. Os pontos fortes**

A análise e o diagnóstico de toda a informação recolhida permite identificar os seguintes pontos fortes da cooperativa:

#### **A. Diversidade e qualidade de serviços prestados**

A cooperativa agrega um conjunto cada vez mais alargado de secções, destacando-se a secção de serviços e projectos, que proporciona um conjunto de serviços de alta qualidade, imprescindíveis para o agricultor.

#### **B. Alargamento consistente do âmbito de intervenção**

Para além das várias áreas de actuação, já referidas, a Cooperbasto tem procurado alargar o seu âmbito de intervenção, de modo a ir ao encontro das necessidades dos clientes, explorar novas áreas com potencial de desenvolvimento e captar, desta forma, o interesse de novos clientes. Destaca-se, neste âmbito, a recente criação da unidade de produção agro-alimentar e do restaurante regional, estruturas tradicionalmente não associadas a cooperativas.

#### **C. Dinamismo e qualidade dos recursos humanos**

A Cooperbasto conta com uma equipa de colaboradores dinâmicos, polivalentes e apostados em prestar o melhor serviço aos cooperantes e outros clientes.

#### **D. Localização e valências da Casa do Agricultor**

Numa localização privilegiada, no centro da vila, a Casa do Agricultor tem também a capacidade de reunir uma série de mais-valias da maior importância, constituindo-se como uma “Loja do Cidadão” para o agricultor, cada vez mais procurada e reconhecida.

#### **E. Cooperação com outras entidades**

Tanto ao nível da prestação de serviços, como ao nível da formação profissional, em diversas outras ocasiões em moldes mais informais, a Cooperbasto têm estabelecido parcerias e colaborações com diversas entidades, tais como a Confagri, a Câmara Municipal de Celorico de Basto, o INGA/CVRVV, a DRAEDM, o IVV, entre outras.

#### **4.6.2. As áreas de melhoria e pontos fracos**

Através da informação recolhida, podemos reconhecer as seguintes áreas que a cooperativa deve melhorar:

##### **A. Comunicação e marketing**

Apesar de alguma preocupação em divulgar os produtos e serviços da cooperativa, os mecanismos de comunicação e marketing associados principalmente à secção comercial nem sempre se revelam eficazes na transmissão de informação, captação de clientes e aumento das vendas da cooperativa. Este factor influencia, em certa medida, a resposta dos cooperantes que, não se sentindo particularmente animados, acabam por denotar algum afastamento e mesmo alguma falta de espírito associativo.

##### **B. Instalações e funcionamento da loja**

Para além da forte concorrência enfrentada pela loja e da dificuldade que a cooperativa tem em negociar preços com os fornecedores, as instalações da loja não contribuem para a necessária alavancagem das vendas devido à localização das suas instalações (fora do centro de Celorico) e à própria organização e funcionamento do actual espaço destinado à mesma. A Cooperbasto possui também equipamentos e infra-estruturas desadequados.

### **C. Pesada herança do passado**

A cooperativa ganhou do passado uma herança negativa: para além das dívidas, herdou também fracas condições de produção e uma imagem menos positiva.

### **D. Funcionamento da unidade de produção agro-alimentar**

Ainda que se tenha defendido numa estratégia comercial e operacional plenamente definida, a unidade de produção agro-alimentar regista um nível de dinamismo aquém das potencialidades de uma estrutura desta ordem, não tendo tido o devido destaque e tendo contribuído pouco para a promoção da imagem da cooperativa.

### **E. Funcionamento do restaurante regional**

Dadas as condicionantes financeiras da cooperativa e a ausência de medidas de apoio nas quais se pudesse integrar a fase operacionalização e arranque desta estrutura, o restaurante regional encontra-se, actualmente, na fase inicial de promoção.

#### **4.6.3. As oportunidades**

Importa também identificar os condicionalismos externos que influenciam positivamente o desenvolvimento, ou seja, as oportunidades da cooperativa:

#### **A. Aposta regional e nacional na fileira florestal**

A filosofia do Plano Estratégico Nacional (PEN) e do Programa de Desenvolvimento Rural (PDR) contemplam de forma extensiva a valorização da vertente do desenvolvimento rural e a perspectiva da competitividade das produções do Complexo Agro-Florestal.

#### **B. FEADER, PRODER e QREN**

A temática do Desenvolvimento Rural é um ponto central nas políticas de desenvolvimento da União Europeia. O novo quadro de apoio ao desenvolvimento rural – que inclui FEADER e PRODER - prevê, entre outras, a comparticipação de investimentos em matéria de ambiente, qualidade e bem-estar animal e melhoria das estruturas. Por seu

lado, o QREN proporciona apoios com vista à internacionalização e comercialização de produtos.

### **C. Inovação do sector do leite**

Uma vez que o sector do leite se caracteriza por ser, nesta cooperativa, um sector apenas de transição, o aproveitamento do leite biológico poderá ser uma oportunidade desta cooperativa, uma vez que se tem vindo a assistir à progressiva utilização dos constituintes do leite para a indústria farmacêutica e cosmética.

### **D. Promoção turística**

A qualidade paisagística da região onde se insere a Cooperbasto, associada à reputação dos Vinhos Verdes e dos produtos regionais de qualidade, poderá ser elementos essenciais de promoção turística envolvida nas actividades da cooperativa, numa época em que o turismo rural tem registado uma procura crescente.

#### **4.6.4. As ameaças**

A envolvente também implica ameaças, ou seja, aspectos negativos exteriores que podem comprometer as vantagens competitivas da cooperativa:

#### **A. Custos de contexto relativos à regulamentação, nomeadamente o licenciamento de explorações**

Por exemplo, no regime jurídico do licenciamento das explorações de bovinos, que tem vindo a criar problemas, dado que os proprietários da região não têm capacidade económica para proceder às alterações para preencher critérios exigidos relativos à dimensão física da exploração.

#### **B. Debilidades económicas do país e crise internacional**

A crise financeira internacional tem-se vindo a alastrar e a agravar, complicando as já conhecidas debilidades económicas do País, o que tem condicionado o desenvolvimento regional. Os meios rurais, mais frágeis do ponto de vista económico, são, assim, ainda mais sensíveis às oscilações económicas.

### **C. Fragmentação da propriedade agro-florestal**

A forte fragmentação da propriedade agro-florestal torna a estrutura fundiária débil e dificulta intervenções que contribuam para aumentos de escala e eficiência produtiva.

### **D. Estrutura fundiária**

A Região Norte caracteriza-se pelo predomínio de uma estrutura fundiária de minifúndio, o que dificulta a eficiência produtiva. As zonas de intervenção florestal (ZIF) assumem-se como uma resposta a esta estrutura fundiária e como um instrumento de política agrícola e florestal relevante, apesar da sua difícil implementação.

### **E. Progressivo abandono dos campos agrícolas**

O progressivo abandono dos campos, resultante de fenómenos de êxodo rural ou da maior atractividade exercida por outras actividades que não a agrícola dificulta estratégias de desenvolvimento agrícola e vulnerabiliza o futuro da cooperativa. Os efeitos deste fenómeno estendem-se ainda ao campo dos riscos florestais, da gestão territorial e ambiental e ao domínio social. O envelhecimento da população agrícola e a diminuição do número de cooperantes estão directamente relacionados com este fenómeno.

### **F. Concorrência regional**

A concorrência de outras cooperativas, adegas, armazenistas e lojas da Região é elevada, principalmente nas áreas vitícola e comercial.

#### **4.7. Perspectivas e linhas orientadoras para a cooperativa em estudo**

Através desta análise feita à Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto, CRL podemos concluir o seguinte:

1. Existe um elevado incumprimento financeiro face aos associados da cooperativa, o que leva ao desinteresse daqueles pelas actividades da instituição, diminuindo os negócios que possam vir a ser gerados entre ambas as partes e entregando apenas a produção de baixa qualidade;
2. Existem atrasos nos pagamentos a fornecedores, o que não permite à cooperativa ter poder de negociação com os mesmos;

3. Tem se verificado uma perda de quota de mercado;
4. Existe um quadro financeiro asfixiante, que não permite uma política de investimentos.

Perante este quadro não muito animador, a Cooperbasto, necessita de repensar a sua estratégia para poder concretizar os seus objectivos que deverão passar pelos seguintes pontos:

- Conseguir estabelecer uma cooperativa dinâmica e profissional, com poder de competição no mercado, que se encontra cada vez mais globalizado;
- Garantir um futuro sustentável para os sócios, capaz de resolver os seus problemas económicos e financeiros, proporcionando-lhes melhores rendimentos;
- Lançar uma reestruturação, com soluções organizacionais inovadoras;
- Criar condições para o alargamento e consolidação das actividades da Cooperbasto;
- Garantir o cumprimento de todos os seus compromissos financeiros, em especial aos seus sócios;
- Garantir aumentos de produção, mas a um menor custo;
- Aumentar a sua capacidade de tesouraria e de liquidez;
- Desenvolver um plano da tecnologia de produção mais eficaz e moderno;
- Criar uma cooperativa auto-sustentável;
- Conseguir, juntamente com outras entidades do sector agrícola, elaborar um plano de desenvolvimento rural e económico, que contribuía para reformar a actual panorâmica da agricultura e da própria região onde se insere a Cooperbasto.

Face as grandes dificuldades que a cooperativa em estudo enfrenta e o panorama difícil vivido na agricultura no nosso País, é essencial que a instituição ganhe dimensão para se rentabilizar, cobrindo os custos e não abandonando o objectivo principal que é o de ajudar os sócios a dinamizar as suas explorações. Uma estratégia viável e que em muitas opiniões permite alcançar os objectivos que esta cooperativa tem vindo a definir será uma F&A com outras cooperativas ou adegas cooperativas inseridas na mesma região.

#### 4.7.1. O processo de fusão

Este processo deverá ser levado a cabo com outra cooperativa que actua na região onde se insere a Cooperbasto, o Baixo Tâmega. Esta região, como já foi visto, é composta pelos seguintes concelhos: Celorico de Basto, Mondim de Basto, Cabeceiras de Basto, Amarante, Baião, Ribeira de Pena, Cinfães, Resende e Marco de Canavezes. Nestes concelhos verifica-se a existência de nove cooperativas.

Esta fusão que levaria a que as cooperativas fundidas se extinguiriam em termos jurídicos, transitando para a nova os seus patrimónios, compromissos e responsabilidades de gestão, permitiria criar uma só cooperativa, que se poderia designar Cooperativa Agrícola do Baixo Tâmega.

Como se referiu existem nove cooperativas agrícolas nesta área, o que é um número elevado para uma área pequena e bastante pobre.

Em Amarante verifica-se a existência da Adega Cooperativa de Amarante, que é a associação de base dos viticultores de Vinho Verde do Concelho de Amarante, com instalações modelares e da mais recente tecnologia, com capacidade de vinificar e armazenar cerca de três mil pipas. Tem circuitos diversos que permitem o tratamento diferenciado das produções dos viticultores, possibilitando o uso da Adega como complemento da exploração agrícola. A Adega dispõe ainda de uma linha moderna de engarrafamento e embalagem dos produtos; a Cooperativa Agrícola de Amarante, CRL possui diversas actividades: a comercial, pecuária e florestal.

No concelho de Baião, temos a Cooperativa Agrícola de Baião, CRL, que possui na sua organização as mesmas secções que a Cooperbasto.

Em Cabeceiras de Basto, destacamos a existência de duas cooperativas: a Cabasto – Cooperativa de Desenvolvimento Agrícola de Cabeceiras de Basto, que tem como principais actividades a compra e venda de produtos agrícolas, apoio técnico em projectos e preenchimento de pedidos de ajuda para INGA e IFADAP e a Ruralbasto – Cooperativa de Desenvolvimento agro-florestal de Basto, CRL, que possui duas secções, a secção de comercialização (mel das Terras Altas do Minho, Vinho de Basto, fumeiro de Basto, broa, artesanato, frutos regionais e carnes Barrosã, Maronesa e cabrito das Terras Altas do Minho) e a Secção Florestal que tem como objectivo apoiar o desenvolvimento da produção e comercialização dos produtos originários da floresta (madeira e seus derivados).

A cooperativa que se encontra com maiores dificuldades é a do Concelho do Marco de Canavezes, a Coopermarco – Cooperativa Agrícola de Marco de Canavezes, CRL. Esta adega também se caracteriza pela diversificação das actividades. No entanto, atravessa uma situação financeira complexa.

Por fim, temos, no concelho de Resende, a Cooperativa Agrícola de Produtores do Concelho de Resende, CRL e em Cinfães a Coofães – Cooperativa Agrícola Cinfanense, CRL. Ambas detêm diversidade de actividades.

No concelho de Mondim de Basto e Ribeira de Pena, não existe nenhuma cooperativa. Apenas a Cooperbasto exerce uma pequena influência no primeiro dos concelhos.

A maior parte das cooperativas referidas sofre de falta de competitividade, apresentando algumas delas dificuldades financeiras graves.

Ao se concretizar a operação de fusão, a nova entidade deveria decidir o melhor aproveitamento a dar às infra-estruturas e recursos existentes nas cooperativas fundidas, tendo que ter em atenção os seguintes aspectos:

- Apreciação rígida dos patrimónios, direitos, e obrigações das entidades fundidas;
- Resolução de problemas, tais como endividamento, que as cooperativas iniciais enfrentam;
- Determinação de dificuldades que possam emergir da eventual dispensa de pessoal excedentário ou que não se ajuste tecnicamente ao perfil das novas funções;
- Localização principal da nova entidade e definição dos locais de laboração de cada actividade.

Esta solução irá permitir à Cooperbasto e às outras cooperativas uma gestão mais eficaz de todos os recursos, conseguindo ganhos de escala em termos de proveitos e custos. A fusão deverá ainda permitir uma melhor política comercial e de valorização dos seus produtos e serviços, favorecendo um melhor ambiente para mais investimentos na região. Claro que este modelo trará também o inconveniente de extinguir as entidades e, conseqüentemente, a carga emocional que está associada, trazendo também problemas com a concretização de possíveis despedimentos. No entanto, esta solução será mais eficaz se houver motivação e empenho dos seus dirigentes, não levantando qualquer tipo de restrição (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2006).

Assim, como se tem vindo a justificar, a Cooperbasto deverá beneficiar desta solução. No entanto, o processo de fusão deverá ter diferente tratamento para as várias secções das cooperativas envolvidas:

A. Secção Vitivinícola – dever-se-á concentrar a vinificação e engarrafamento na linha de produção mais moderna e com melhores tecnologias no sentido de reduzir os custos de produção e aproveitar economias de escala;

B. Secção Comercial – dever-se-á criar uma central de compras capaz de conseguir obter melhores preços dos factores de produção e com maior qualidade, conseguindo efectuar melhores negócios com os fornecedores e satisfazer os seus sócios e demais clientes;

C. Secção Pecuária – a fusão deverá permitir reduzir custos se as entidades fundidas entenderem distribuir os meios existentes por toda a área de influência. Pode ser necessário despedir algum pessoal e dispensar alguns meios de laboração de serviço. Por exemplo, deverá deixar de existir um médico veterinário e equipas de auxiliares técnicos de pecuária por cooperativa, ou seja, por concelho. A fusão poderá também permitir entrar em concelhos que não possuem qualquer tipo de cooperativa nesta área, como é o caso do Concelho de Ribeira de Pena, que tem um vasto número de efectivos;

D. Secção Florestal – dado não estar implementada em todas as cooperativas, poderá trazer vantagens no sentido da ampliação da área de actuação, utilizando os mesmos meios que eram usados antes da fusão;

E. Formação profissional – a fusão poderá trazer benefícios em termos de candidaturas, no sentido em que se poderão se candidatar a projectos de formação maiores e com mais possibilidades de serem aprovados. Poder-se-á criar um centro de formação oferecendo a todos os sócios, bem como, aos seus funcionários, toda a qualificação exigida pelo novo panorama agrícola;

F. Serviços – esta secção não deverá sofrer muitas alterações uma vez que se trata de serviços que devem estar junto dos agricultores, devendo continuar a funcionar a secção de serviços nas instalações de cada cooperativa, como pólos da cooperativa fundida. Apenas poderá ser criado um gabinete de projectos que poderá também incluir contabilidade para os agricultores e sócios aproveitando os técnicos existentes;

G. Leite – com a fusão, esta secção não deverá sofrer grandes alterações uma vez que se trata de uma secção apenas de transição. No entanto, poderá dar mais apoio aos produtores de leite bem como apostar em novas oportunidades para este sector.

Não sendo uma secção, a Unidade de Produção Alimentar, porque é única nesta região, deverá procurar escoar toda a fruta da região e implementar novos produtos, dinamizando este investimento da Cooperbasto.

Conforme se pode concluir do que foi apresentado, a solução estudada apresenta bastantes virtualidades para ajudar a região, reestruturando as cooperativas agrícolas, e ultrapassar os problemas graves que têm afectado o sector agrícola.

## 5. Conclusão

As principais contribuições da presente dissertação situam-se em dois planos. Em primeiro lugar, procedemos a uma revisão da literatura acerca do sector cooperativo em geral e, em particular, no ramo agrícola. A dispersão das fontes de informação sobre o tema reforça a importância da revisão da literatura levada a cabo. Em segundo lugar, destacamos a abordagem das operações de fusão e aquisição no sector cooperativo agrícola como forma de superação das dificuldades do sector. Este contributo vem enriquecido pela sua aplicação ao caso da cooperativa Cooperbasto.

O papel do cooperativismo agrícola na economia moderna é ainda uma questão em aberto. Torna-se imperioso descobrir a forma segundo a qual as cooperativas agrícolas podem recuperar o atraso em relação às empresas com as quais competem e encontrar soluções e estratégias de desenvolvimento que contrariem as actuais dificuldades.

O mercado tem ganho outra dimensão através da globalização, levando a que se torne cada vez mais competitivo. O aumento dos fluxos do comércio internacional, acompanhado do aumento da concorrência tem levado a um desajustamento competitivo do cooperativismo. Por um lado, com a globalização evidencia-se o papel dos agentes de dimensão global, que ampliam as suas zonas de intervenção, instalando-se nas regiões mais ricas e favoráveis. Dessa forma, têm provocado o abandono das zonas mais pobres e mais rurais, onde se concentra a grande parte das cooperativas agrícolas. Por outro lado, a globalização reforça o sector não cooperativo, aumentando a sua competitividade, o que cria dificuldades acrescidas às cooperativas agrícolas. A necessidade de redimensionamento das cooperativas tem sido frequentemente referida pelos agentes associativos como condição imprescindível de sobrevivência em face das actuais tendências de concentração e globalização do sector.

Portugal evidencia ainda um relativo atraso em termos de desenvolvimento do sector agrícola, o que se reflecte nas cooperativas. O sector ostenta importantes fragilidades - baixa qualificação dos trabalhadores e pessoal de direcção, baixas remunerações, emprego precário, resistência à inovação e elevado endividamento – que o afastam dos níveis de produtividade desejados.

O equilíbrio financeiro é uma condição imprescindível em qualquer organização para o seu funcionamento e desenvolvimento. No caso cooperativo, a sua necessidade

intensifica-se quer pela menor facilidade de recurso ao financiamento externo quer pela maior exigência de controlo decorrente da sua forma jurídica.

A identidade cooperativa é uma característica marcante no início da cooperativa e durante os primeiros anos de sua existência, mas começa a diminuir à medida que os primeiros objectivos vão sendo alcançados e o ambiente externo começa a mudar. É importante encontrar soluções estratégicas para que se possa contrariar esta tendência. Deste estudo resulta que as fusões e aquisições (F&A) podem contribuir para ajudar as cooperativas agrícolas a se tornarem mais competitivas no mercado.

Quando utilizamos o termo F&A estamos normalmente a considerar as operações que conduzem à tomada de controlo de capital da empresa alvo. O conceito de aquisição de empresa respeita apenas à aquisição total ou parcial do capital de uma empresa. A fusão consiste na reunião numa só de duas ou mais sociedades. Em conclusão, podemos dizer que este tipo de estratégia poderá trazer vantagens às cooperativas agrícolas em termos de realização de economias de escala, permitindo diminuir o custo total médio e aumentar a produção. Além disso, pode ainda contribuir para aumentar a eficiência na coordenação e gestão de actividades operacionais e para aumentar a eficácia dos recursos humanos e técnicos. Este processo poderá também acarretar algumas desvantagens, principalmente em termos sociais, dado que poderá levar ao despedimento de alguns funcionários. Além disso, a operação de F&A poderá colocar em causa a identidade da cooperativa. Considerando custos e benefícios, a operação de F&A parece ser vantajosa para o sector cooperativo.

Depois de termos abordado as vantagens e inconvenientes teóricos da operação de F&A, debruçamo-nos sobre o caso da Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto, CRL, onde concluímos que um processo de fusão com outras cooperativas da mesma região poderá ajudar a criar condições para o alargamento e consolidação das actividades da cooperativa. Serão de esperar benefícios ao nível do desenvolvimento e melhoria das suas secções. Foram analisados outros efeitos potenciais da operação nomeadamente a melhoria de imagem da cooperativa no mercado e o maior envolvimento dos agentes locais e regionais nas suas actividades. O novo enquadramento deverá favorecer o combate às dificuldades enfrentadas como a falta de liquidez, fraca capacidade de negociação com fornecedores, o elevado grau de endividamento e a desconfiança dos seus sócios.

Conclui-se assim que, para permitir a reestruturação das cooperativas agrícolas que se encontram em declínio, a estratégia de desenvolvimento através de processos de fusões

e aquisições parece ser bastante favorável por trazer os benefícios necessários para que essas instituições possam competir no mercado.

## 6. Bibliografia

- AMARAL, J. Duarte, [s.d.] *O Cooperativismo Agrícola – Revista Agronómica*, Sociedade de Ciências Agronómicas.
- AJAP, 2007, *Preocupações da AJAP relativas ao PDR 2007-2013*, Revista Trimestral nº 69 da AJAP.
- BASTARDO, Carlos, GOMES, António Rosa, 1991, *Fusões e Aquisições de Empresas (M&A)*, 3ª Edição, Lisboa, Texto Editora Lda..
- CÂNDIDO, Armando, 1958, *Em defesa do Movimento Cooperativo*, Lisboa, Centro de Estudos Politico Sociais.
- CASA DO AGRICULTOR, 2007, [em linha], disponível em [www.casadoagricultor.com](http://www.casadoagricultor.com) [consultado em 24 de Maio de 2007].
- COLOMBAIN, Maurice, 1980, *Fundamento económico e social do Movimento Cooperativo*, Introdução ao cooperativismo, 4ª Ed. Lisboa: INSCOOP.
- CASHMAN, Donald, 2007, Espaço Rural nº 60.
- CONFAGRI, 2007, *Confagri debateu o futuro do cooperativismo* [em linha], disponível em [www.confagri.pt](http://www.confagri.pt), [consultado em 21 de Agosto de 2007].
- COOPERBASTO, 2005, *Plano de Desenvolvimento Rural*, Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, CRL, Câmara Municipal de Celorico de Basto, Direcção Regional de Agricultura da Região Norte.
- COOPERBASTO, 2004, *Estatutos da Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, CRL*.
- COOPERBASTO, 2008a, *Relatório e Contas de 2007 da Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, CRL*.
- COOPERBASTO, 2009, *Relatório e Contas de 2008 da Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, CRL*.
- COOPERBASTO, 2007, *Plano de Actividades e Orçamento 2008 da Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, CRL*.
- COOPERBASTO, 2008b, *Plano de Actividades e Orçamento 2009 da Cooperbasto - Cooperativa Agrícola de Basto, CRL*.
- CORREIA, Sérvulo, 1965, *Cooperação, cooperativismo e doutrina cooperativa*, Lisboa.

- COSTA, Ferreira da, 1980, *As Cooperativas Agrícolas*, Introdução ao cooperativismo, 4ª Ed. Lisboa: INSCOOP.
- COUVANEIRO, Maria da Conceição, 2002, *Cooperativas, Cooperativistas e Democracia, Pensamento Cooperativo número 3*, Lisboa: INSCOOP.
- CRACOGNA, Dante, 2000, *Intercooperação e integração cooperativa na América Latina, Pensamento Cooperativo número 1*, Lisboa: INSCOOP.
- CTOC, 2007, *Sector Cooperativo* [em linha], disponível em [www.oroc.pt](http://www.oroc.pt), [consultado em 24 de Maio de 2007].
- FERNÁNDEZ, Carlos Garcia- Gutiérrez, 2002, *A Concentração de sociedades cooperativas, Pensamento Cooperativo número 3*, Lisboa, INSCOOP.
- FERREIRA, Domingos, 2002, *Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas – Vol. II*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo Lda..
- GASPAR, Domingos Pereira, 1980, *Algumas reflexões sobre o movimento cooperativo agrícola português, Introdução ao cooperativismo*, 4ª Ed. Lisboa: INSCOOP.
- GONÇALVES, Octávio Manuel Dias de Figueiredo Gonçalves, 1996, *Problemas Estruturais da Agricultura Portuguesa e as suas repercussões no Desenvolvimento económico geral*, Braga, Universidade do Minho.
- GRETTON, R. H., 1976, *As Cooperativas Agrícolas* [S.I.]: p&r - perspectivas & realidades.
- INE, 2007, *Portugal Agrícola 1980-2006*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- INE, 2008, *Evolução da população de Celorico de Basto* [em linha], disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt), [consultado em 20 de Outubro de 2008].
- INSCOOP, 2006, *As 100 Maiores Empresas Cooperativas*, INSCOOP.
- INSCOOP, 2007a, *Ramos do Cooperativismo* [em linha], disponível em [www.inscoop.pt](http://www.inscoop.pt), [consultado em 15 de Outubro de 2007].
- INSCOOP, 2007b, *Estatuto Legal do INSCOOP* [em linha], disponível em [www.inscoop.pt](http://www.inscoop.pt), [consultado em 19 de Outubro de 2007].
- JORNAL DE NOTÍCIAS, 2008, *Concentração de adegas é a solução* [em linha], disponível em [www.jnoticias.pt](http://www.jnoticias.pt) [consultado em 13 de Outubro de 2008].
- JORNAL DE NOTÍCIAS, 2009, edição de 14 de Setembro de 2009.
- LOPES, José Morais, 2008, *Caves de Santa Marta pioneira na fusão de adegas*, Revista Espaço Rural nº 61, CONFAGRI.

- LOUREIRO, Fernando Pinto, 1958, *Limites e Possibilidades do Movimento Cooperativo – Relatório e Conclusões*, Lisboa, Biblioteca Centro de Estudos Político Sociais.
- LOURENÇO, Joaquim da Silva, CARVALHO, Nuno Siqueira de, 1974, *Participação dos Associados na Gestão de Cooperativas Agrícolas*, Oeiras, Fundação Calouste Gulbenkian.
- LOURENÇO, J. Silva, [S.D.], *O Cooperativismo Agrícola – Revista Agronómica*, Sociedade de Ciências Agronómicas.
- LOURENÇO, Nelson de Oliveira, 1980, *Funcionamento e Organização Interna, Introdução ao cooperativismo*, 4ª Ed. Lisboa: INSCOOP.
- MATOS, Pedro Verga, RODRIGUES, Vasco, 2000, *Fusões e Aquisições – Motivações, Efeitos e Política*, 1ª Edição, Cascais, Principia.
- MARQUES, António Manuel Cardoso, 1999, *As Fusões & Aquisições na reestruturação de indústrias em declínio*, Covilhã, Universidade da Beira Interior.
- McENTIRE, Davis, 1968, *Implicações Sociais e económica da integração vertical em agricultura*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- MEDINA, Fernanda, 2006, FICOOP'06.
- MENDONÇA, Fernando da Silva, Agosto 2008, NewsC – Fórum Cooperativo.
- MENEZES, H. Caldeira, 2003, *Princípios de Gestão Financeira*, 9ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, DESENVOLVIMENTO RURAL E PESCAS, 2007a, Julho, Programa de Desenvolvimento Rural, [em linha], disponível em [www.proder.pt](http://www.proder.pt), [consultado em 24 de Maio de 2007].
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, DESENVOLVIMENTO RURAL E PESCAS, 2007b, Programa de Desenvolvimento Rural da Região Norte, Ministério da Agricultura e pescas.
- MOREIRA, Manuel Belo, 2001, *O Movimento Cooperativo no contexto da globalização: particularidades do cooperativismo agrícola*, Pensamento Cooperativo número 2, Lisboa: INSCOOP.
- MOREIRA, Manuel Belo, 2002, *Cooperativas, cooperadores e movimento cooperativo no quadro de um mercado crescentemente concorrencial*, Pensamento Cooperativo número 3, Lisboa: INSCOOP.

- NAMORADO, Rui, 2000, *A identidade cooperativa na ordem jurídica portuguesa, Pensamento Cooperativo número 1*, Lisboa: INSCOOP.
- NAMORADO, Rui, 2005, *Cooperativismo – Um horizonte possível*, Coimbra, Centro de Estudos.
- NETO, Sigismundo Bialoskorsla, *Estratégias e Cooperativa Agropecuárias: Um ensaio analítico Sociais*.
- OLIVEIRA, Carlos Barbosa de, 2006, *Evolução do movimento corporativo*, Edição nº 29, Revista Cooperativas e Desenvolvimento, INSCOOP.
- PEDROSO, Paulo, 2000, *Pensamento Cooperativo: Um novo impulso para o cooperativismo*, Pensamento Cooperativo número 1, Lisboa: INSCOOP.
- PENHA, Fernando, *Intervenções (2003-06-04)* [em linha], disponível em [www.gppsd.pt](http://www.gppsd.pt), [consultado em 22 de Fevereiro de 2008].
- PERES, Cidália, 2007, Chave do sucesso na agricultura do mundo rural, Revista Trimestral nº 72, AJAP.
- PINHO, Luís Manuel Fé de, 2003, *Estratégia de Integração empresarial para o cooperativismo vitivinícola, Pensamento Cooperativo número 4*, Lisboa: INSCOOP.
- PORTELA, José, 1999, *Quatro bons velhos caminhos para o cooperativismo*, Lisboa, Congresso das Cooperativas Portuguesas.
- REBELO, João Fernandes, 2000, *Portugal: Princípios cooperativos, direitos de propriedade e estrutura de governação em cooperativas agrícolas de transformação/comercialização, Pensamento Cooperativo número 1*, Lisboa: INSCOOP.
- ROLO, J. Cabral, cop. 2008, *População Agricultura e Espaços Rurais de Portugal no Sec. XX*, Lisboa, Instituto Nacional de investigação Agrária e das pescas.
- SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D., 1993, *Economia*, 14ª Edição, Lisboa, Mcgraw-hill.
- SÉRGIO, António, 1980, *O sector cooperativo completo*, Introdução ao cooperativismo, 4ª Ed. Lisboa: INSCOOP.
- SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO, *Plano Estratégico para a Reestruturação das Adegas Cooperativas da Região dos Vinhos Verdes*, 2006, SPI.
- SISMEIRO, Pedro Manuel Ribeiro, 2000, *Fusões e Aquisições: O caso Lactogal*, Porto, Faculdade de Economia do Porto.
- TEIXEIRA, Manuel Joaquim, 2003, *Desempenho das cooperativas vitivinícolas portuguesas, Pensamento Cooperativo número 4*, Lisboa: INSCOOP.

- UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, *A função empresarial e o desenvolvimento da agricultura de Entre-Douro e Minho no contexto de adesão a C.E.E.* [em linha], disponível em [www.porto.ucp.pt](http://www.porto.ucp.pt), [consultado a 7 de Setembro de 2009].
- VARELA, José, 2007, *Proder 2007/2013 e a actual situação da economia e da agricultura em Portugal*, Espaço Rural nº 60.

**ANEXO I: Código Cooperativo – Lei nº51/96, de 7 de Setembro**

**Código Cooperativo**

**Lei nº 51/96 de 7 de Setembro**

*Alterada pelos seguintes diplomas: DL n.º 343/98 de 6 de Novembro, DL n.º 131/99 de 21 de Abril, DL n.º 108/2001 de 6 de Abril, DL n.º 204/2004 de 19 de Agosto e DL n.º 76-A/2006 de 29 de Março*

**Capítulo I**

**Disposições Gerais**

Artigo 1.º

**Âmbito**

O presente diploma aplica-se às cooperativas de todos os graus e às organizações afins, cuja legislação especial para ele expressamente remeta.

Artigo 2.º

**Noção**

1. As cooperativas são pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.
2. As cooperativas, na prossecução dos seus objectivos, podem realizar operações com terceiros, sem prejuízo de eventuais limites fixados pelas leis próprias de cada ramo.

Artigo 3.º

**Princípios cooperativos**

As cooperativas, na sua constituição e funcionamento, obedecem aos seguintes princípios cooperativos, que integram a declaração sobre a identidade cooperativa adoptada pela Aliança Cooperativa Internacional:

**1º Princípio** - *Adesão voluntária e livre*. As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

**2º Princípio** - *Gestão democrática pelos membros*. As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam activamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

**3º Princípio** - *Participação económica dos membros*. Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada, pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objectivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transacções com a cooperativa; apoio a outras actividades aprovadas pelos membros.

**4º Princípio** - *Autonomia e independência*. As cooperativas são organizações autónomas de entreaajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.

**5º Princípio** - *Educação, formação e informação*. As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o grande público

particularmente, os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

**6º Princípio** – Intercooperação. As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**7º Princípio** - *Interesse pela comunidade*. As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

#### Artigo 4.º

##### **Ramos do sector cooperativo**

1. Sem prejuízo de outros que venham a ser legalmente consagrados, o sector cooperativo compreende os seguintes ramos:

- a) Consumo;
- b) Comercialização;
- c) Agrícola;
- d) Crédito;
- e) Habitação e construção;
- f) Produção operária;
- g) Artesanato;
- h) Pescas;
- i) Cultura;
- j) Serviços;
- l) Ensino;
- m) Solidariedade social.

2. É admitida a constituição de cooperativas multisectoriais, que se caracterizam por poderem desenvolver actividades próprias de diversos ramos do sector cooperativo, tendo cada uma delas de indicar no acto de constituição por qual dos ramos opta como elemento de referência, com vista à sua integração em cooperativas de grau superior.

Artigo 5.º

**Espécies de cooperativas**

1. As cooperativas podem ser do primeiro grau ou de grau superior.
2. São cooperativas do primeiro grau, aquelas cujos membros sejam pessoas singulares ou colectivas.
3. São cooperativas de grau superior as uniões, federações e confederações de cooperativas.

Artigo 6.º

**Régies cooperativas**

1. É permitida a constituição, nos termos da respectiva legislação especial, de *régies* cooperativas, ou cooperativas de interesse público, caracterizadas pela participação do Estado ou de outras pessoas colectivas de direito público, bem como, conjunta ou separadamente, de cooperativas e de utentes dos bens e serviços produzidos.
2. O presente Código aplica-se às *régies* cooperativas em tudo o que não contrarie a respectiva legislação especial.

Artigo 7.º

**Iniciativa cooperativa**

1. Desde que respeitem a lei e os princípios cooperativos, as cooperativas podem exercer livremente qualquer actividade económica.
2. Não pode, assim, ser vedado, restringido ou condicionado, às cooperativas o acesso e o exercício de actividades que possam ser desenvolvidas por empresas privadas ou por outras entidades da mesma natureza, bem como por quaisquer outras pessoas colectivas de direito privado sem fins lucrativos.
3. São aplicáveis às cooperativas, com as adaptações inerentes às especificidades resultantes do disposto neste Código e legislação complementar, as normas que regulam e garantem o exercício de quaisquer actividades desenvolvidas por empresas privadas ou por

outras entidades da mesma natureza, bem como por quaisquer outras pessoas colectivas de direito privado sem fins lucrativos.

4. Os actos administrativos contrários ao disposto nos números anteriores ou aos princípios neles consignados estão feridos de ineficácia.

#### Artigo 8.º

##### **Associação das cooperativas com outras pessoas colectivas**

1. É permitido às cooperativas associarem-se com outras pessoas colectivas de natureza cooperativa ou não cooperativa, desde que daí não resulte perda da sua autonomia.

2. Nas cooperativas que resultem exclusivamente da associação entre cooperativas, ou entre estas e pessoas colectivas de direito público, o regime de voto poderá ser o adoptado pelas cooperativas de grau superior.

3. Não podem adoptar a forma cooperativa as pessoas colectivas resultantes da associação de cooperativas com pessoas colectivas de fins lucrativos.

#### Artigo 9.º

##### **Direito subsidiário**

Para colmatar as lacunas do presente Código, que não o possam ser pelo recurso à legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo, pode recorrer-se, na medida em que se não desrespeitem os princípios cooperativos, ao Código das Sociedades Comerciais, nomeadamente aos preceitos aplicáveis às sociedades anónimas.

#### **Capítulo II**

##### **Constituição**

#### Artigo 10.º

##### **Forma de constituição**

A constituição das cooperativas de 1.º grau deve ser reduzida a escrito, salvo se forma mais solene for exigida para a transmissão dos bens que representem o capital social inicial da

cooperativa.

**Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

#### Artigo 11.º

##### **Assembleia de fundadores**

1. Os interessados na constituição de uma cooperativa reunir-se-ão em assembleia de fundadores, para cuja mesa elegerão, pelo menos, o presidente, que convocará e dirigirá as reuniões necessárias, até à tomada de posse dos titulares dos órgãos da cooperativa constituída.
2. Cada interessado dispõe, apenas, de um voto.
3. A cooperativa considerasse constituída apenas por aqueles que votaram favoravelmente a sua criação e os seus estatutos.
4. Para que a cooperativa se considere constituída, é necessário que os interessados que votaram favoravelmente a sua criação e os seus estatutos perfaçam o número mínimo legalmente exigido, sendo irrelevante o número dos que tenham votado em sentido contrário.

#### Artigo 12.º

##### **Acta**

1. A mesa da assembleia de fundadores elaborará uma acta, a qual deve obrigatoriamente conter:
  - a) A deliberação da constituição e a respectiva data;
  - b) O local da reunião;
  - c) A denominação da cooperativa;
  - d) O ramo do sector cooperativo a que pertence, ou por que opta como espaço de integração, no caso de ser multissetorial;
  - e) O objecto;
  - f) Os bens ou os direitos, o trabalho ou os serviços, com que os cooperadores concorrem;
  - g) Os titulares dos órgãos da cooperativa para o primeiro mandato;

h) A identificação dos fundadores que tiverem aprovado a acta.

2. A acta de fundação deve ser assinada por aqueles que tenham aprovado a criação da cooperativa.

3. Os estatutos aprovados constarão de documento anexo à acta e serão assinados pelos fundadores.

4. (Revogado). **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

### Artigo 13.º

#### **Alteração dos estatutos**

As alterações de estatutos da cooperativa devem observar a forma exigida para o acto constitutivo.

**Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

### Artigo 14.º

#### **Denominação**

1. A denominação adoptada deverá ser sempre seguida das expressões "cooperativa", "união de cooperativas", "federação de cooperativas", "confederação de cooperativas" e ainda de "responsabilidade limitada" ou de "responsabilidade ilimitada", ou das respectivas abreviaturas, conforme os casos.

2. O uso da palavra "cooperativa" e da sua abreviatura "coop" é exclusivamente reservado às cooperativas e às suas organizações de grau superior, constituindo infracção punível o seu uso por outrem, sem prejuízo da correspondente responsabilidade civil.

3. A denominação deverá ser inscrita no *Registo Nacional de Pessoas Colectivas*.

### Artigo 15.º

#### **Conteúdo dos estatutos**

1. Os estatutos deverão obrigatoriamente conter:

a) A denominação da cooperativa e a localização da sede;

- b) O ramo do sector cooperativo a que pertence, ou por que opta como espaço de integração, no caso de ser multisectorial, bem como o objecto da sua actividade;
- c) A duração da cooperativa, quando não for por tempo indeterminado;
- d) Os órgãos da cooperativa;
- e) O montante do capital social inicial, o montante das jóias, se estas forem exigíveis, o valor dos títulos de capital, o capital mínimo a subscrever por cada cooperador e a sua forma de realização.

2. Os estatutos podem ainda incluir:

- a) As condições de admissão, suspensão, exclusão e demissão dos membros, bem como os seus direitos e deveres;
- b) As sanções e as medidas cautelares, bem como as condições gerais em que são aplicadas;
- c) A duração dos mandatos dos titulares dos órgãos sociais;
- d) As normas de convocação e funcionamento da assembleia-geral e, quando exista, da assembleia de delegados;
- e) As normas de distribuição dos excedentes, de criação de reservas e de restituição das entradas aos membros que deixarem de o ser;
- f) O modo de proceder à liquidação e partilha dos bens da cooperativa, em caso de dissolução;
- g) O processo de alteração dos estatutos.

3. Na falta de disposição estatutária relativamente às matérias enunciadas no número anterior, são aplicáveis as normas constantes do presente Código.

Artigo 16.º

**Aquisição de personalidade jurídica**

A cooperativa adquire personalidade jurídica com o registo da sua constituição.

Artigo 17.º

**Responsabilidade antes do registo**

1. Antes do registo do acto de constituição da cooperativa, respondem solidária e ilimitadamente entre si todos os que praticaram actos em nome da cooperativa ou autorizaram esses actos.
2. Os restantes membros respondem até ao limite do valor dos títulos do capital que subscreveram, acrescido das importâncias que tenham recebido a título de distribuição de excedentes.

**Capítulo III**

**Capital, jóia e títulos de investimento**

Artigo 18.º

**Variabilidade e montante mínimo do capital**

1. O capital social das cooperativas é variável, podendo os respectivos estatutos determinar o seu montante mínimo inicial.
2. Salvo se for outro o mínimo fixado pela legislação complementar aplicável a cada um dos ramos do sector cooperativo, esse montante não pode ser inferior a 2.500 euros.

Artigo 19.º

**Entradas mínimas a subscrever por cada cooperador**

1. As entradas mínimas de capital a subscrever por cada cooperador são determinadas pela legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo ou pelos estatutos.
2. A entrada mínima não pode, porém, ser inferior ao equivalente a três títulos de capital.
3. O disposto nos números anteriores não é aplicável às prestações dos cooperadores de responsabilidade ilimitada.

Artigo 20.º

**Títulos de capital**

1. Os títulos representativos do capital social das cooperativas têm um valor nominal mínimo de **5 euros** ou um seu múltiplo.

*Nota: Redacção do DL n.º 131 / 99 de 21.4*

2. Os títulos são nominativos e devem conter as seguintes menções:

- a) A denominação da cooperativa;
- b) O número do registo da cooperativa;
- c) O valor;
- d) A data de emissão;
- e) O número, em série contínua;
- f) A assinatura de dois membros da direcção;
- g) O nome e a assinatura do cooperador titular.

3. Os títulos representativos do capital social das cooperativas podem ser representados sob a forma escritural, aplicando-se aos títulos escriturais o disposto no título II do Código dos Valores Mobiliários, com as adaptações necessárias.

*Nota: Redacção do DL n.º 204 / 2004 de 19.08*

Artigo 21.º

**Realização do capital**

1. O capital subscrito pode ser realizado em dinheiro, bens ou direitos, trabalho ou serviços.

2. As entradas mínimas referidas no artigo 19º e as previstas na legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo são realizadas em dinheiro, no montante correspondente a, pelo menos, cinquenta por cento do seu valor.

3. O capital subscrito deve ser integralmente realizado, no prazo máximo de cinco anos.

4. A subscrição de títulos, a realizar em dinheiro, obriga a uma entrega mínima de dez por cento do seu valor, no acto da subscrição, podendo os estatutos exigir uma entrega superior.

5. A subscrição de títulos, a realizar em bens ou direitos, trabalho ou serviços, obriga a que o valor seja previamente fixado em assembleia de fundadores ou em assembleia-geral, sob proposta da direcção.

6. Quando a avaliação prevista no número anterior for fixada pela assembleia de fundadores ou pela assembleia-geral em, pelo menos, **7000 euros** por cada membro, ou **35000 euros** pela totalidade das entradas, deve ser confirmada por um revisor oficial de contas ou por uma sociedade de revisores oficiais de contas.

#### Artigo 22.º

##### **Subscrição de capital social no acto de admissão**

No acto da admissão os membros de uma cooperativa estão sujeitos ao disposto nos artigos 19º a 21º.

#### Artigo 23.º

##### **Transmissão dos títulos de capital**

1. Os títulos de capital só são transmissíveis mediante autorização da direcção ou, se os estatutos da cooperativa o impuserem, da assembleia-geral, sob condição de o adquirente ou o sucessor já ser cooperador ou, reunindo as condições exigidas, solicitar a sua admissão.

2. A transmissão *Intel vivos* operasse por endosso do título a transmitir, assinado pelo transmitente, pelo adquirente e por quem obrigar a cooperativa, sendo averbada no livro de registo.

3. A transmissão *mortis causa* opera-se por apresentação do documento comprovativo da qualidade de herdeiro ou de legatário e é averbada, em nome do titular, no livro de registo e nos títulos, que deverão ser assinados por quem obriga a cooperativa e pelo herdeiro ou legatário.

4. Não podendo operar-se a transmissão *mortis causa*, os sucessores têm direito a receber o montante dos títulos do autor da sucessão, segundo o valor nominal, corrigido em função da quota-parte dos excedentes ou dos prejuízos e das reservas não obrigatórias.

5. A transmissão dos títulos de capital escriturais segue, com as adaptações necessárias, o regime de transmissão dos valores mobiliários escriturais previsto no Código dos Valores Mobiliários.

**Nota:** Redacção do DL n.º 204 / 2004 de 19.08

#### Artigo 24.º

##### **Aquisição de títulos do próprio capital**

As cooperativas só podem adquirir títulos representativos do próprio capital, a título gratuito.

#### Artigo 25.º

##### **Jóia**

1. Os estatutos da cooperativa podem exigir a realização de uma jóia de admissão, pagável de uma só vez ou em prestações periódicas.

2. O montante das jóias reverte para reservas obrigatórias, conforme constar dos estatutos, dentro dos limites da lei.

#### Artigo 26.º

##### **Títulos de investimento**

1. As cooperativas podem emitir títulos de investimento, mediante deliberação da assembleia-geral que fixará com que objectivos e em que condições a direcção poderá utilizar o respectivo produto.

2. Podem, nomeadamente, ser emitidos títulos de investimento que:

a) Confirmam direito a uma remuneração anual, compreendendo uma parte fixa, calculada aplicando a uma fracção do valor nominal de cada título uma taxa predeterminada, invariável ou reportada a um indicador de referência, e uma parte

variável, calculada em função dos resultados, do volume de negócios ou de qualquer outro elemento da actividade da cooperativa;

**b)** Confiram aos seus titulares o direito a um prémio de reembolso, quer fixo, quer dependente dos resultados realizados pela cooperativa;

**c)** Apresentem juro e plano de reembolso variáveis em função dos resultados;

**d)** Sejam convertíveis em títulos de capital, desde que o seu titular reúna as condições de admissão legalmente exigidas para os membros produtores ou utilizadores;

**e)** Apresentem prémios de emissão.

**3.** Os títulos de investimento emitidos nos termos da alínea a) do número anterior são reembolsados apenas em caso de liquidação da cooperativa, e somente depois do pagamento de todos os outros credores da cooperativa, ou, se esta assim o decidir, após terem decorrido pelo menos 5 anos sobre a sua realização, nas condições definidas quando da emissão.

**4.** Quaisquer títulos de investimento podem ser subscritos por pessoas estranhas à cooperativa, mas os seus membros têm direito de preferência na subscrição de títulos de investimento convertíveis.

**5.** As cooperativas só podem adquirir títulos de investimento próprios, a título gratuito.

**6.** Os títulos de investimento das cooperativas são equiparados às obrigações das sociedades comerciais, na parte não regulada por este Código.

#### Artigo 27.º

##### **Emissões de títulos de investimento**

**1.** A assembleia-geral que deliberar a emissão de títulos de investimento fixará a taxa de juro e demais condições de emissão.

**2.** Os títulos de investimento são nominativos e transmissíveis, nos termos da lei, e obedecem aos requisitos previstos no nº 2 do artigo 20º.

**3.** Os títulos de investimento podem ser representados sob a forma escritural, aplicando-se aos títulos escriturais e à sua transmissão o disposto no Código dos Valores Mobiliários

para esta forma de representação, com as adaptações necessárias. **Nota:** *Redacção do DL n.º 204 / 2004 de 19.08*

4. Cabe à assembleia-geral decidir se nela podem participar, embora sem direito a voto, os subscritores de títulos de investimento que não sejam membros da cooperativa.

5. As cooperativas não podem emitir títulos de investimento que excedam a importância do capital realizado e existente, nos termos do último balanço aprovado, acrescido do montante do capital aumentado e realizado depois da data de encerramento daquele balanço.

6. Não pode ser deliberada uma emissão de títulos de investimento enquanto não estiver subscrita e realizada uma emissão anterior.

#### Artigo 28.º

##### **Subscrição pública de títulos**

A emissão por subscrição pública dos títulos de investimento deve ser precedida de uma auditoria externa à cooperativa, sem prejuízo do regime legalmente previsto para esta modalidade de emissão.

#### Artigo 29.º

##### **Protecção especial dos interesses dos subscritores de títulos de investimento**

1. A assembleia-geral pode deliberar que os subscritores de títulos reunidos para esse fim possam eleger um representante junto da cooperativa com direito a assistir às reuniões do conselho fiscal, sendo-lhe facultadas todas as informações a que têm direito os membros desse órgão.

2. Uma vez tomada a deliberação referida no número anterior, os direitos por ela outorgados só podem ser extintos com o consentimento expresso de todos os subscritores de títulos de investimento.

Artigo 30.º

**Obrigações**

1. As cooperativas podem também emitir obrigações, de acordo com as normas estabelecidas pelo Código das Sociedades Comerciais para as obrigações emitidas por sociedades anónimas, cuja aplicação não ponha em causa os princípios cooperativos nem o disposto no presente Código.
2. Não são admitidas, nomeadamente, obrigações que sejam convertíveis em acções ou que confirmem o direito a subscrever uma ou várias acções.

Capítulo IV

Dos cooperadores

Artigo 31.º

**Cooperadores**

1. Podem ser membros de uma cooperativa de primeiro grau todas as pessoas que, preenchendo os requisitos e condições previstos no presente Código, na legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo e nos estatutos da cooperativa, requeiram à direcção que as admita.
2. A deliberação da direcção sobre o requerimento de admissão é susceptível de recurso para a primeira assembleia-geral subsequente.
3. Têm legitimidade para recorrer os membros da cooperativa e o candidato, podendo este assistir a essa assembleia-geral e participar na discussão deste ponto da ordem de trabalhos, sem direito a voto.

Artigo 32.º

**Número mínimo**

1. O número de membros de uma cooperativa é variável e ilimitado, mas não poderá ser inferior a cinco nas cooperativas de primeiro grau e a dois nas cooperativas de grau superior.

2. A legislação complementar respeitante a cada ramo pode exigir, como mínimo, um número superior de cooperadores.

### Artigo 33.º

#### **Direitos dos cooperadores**

1. Os cooperadores têm direito, nomeadamente, a:

- a) Tomar parte na assembleia-geral, apresentando propostas, discutindo e votando os pontos constantes da ordem de trabalhos;
- b) Eleger e ser eleitos para os órgãos da cooperativa;
- c) Requerer informações aos órgãos competentes da cooperativa e examinar a escrita e as contas da cooperativa, nos períodos e nas condições que forem fixados pelos estatutos, pela assembleia-geral ou pela direcção;
- d) Requerer a convocação da assembleia-geral nos termos definidos nos estatutos e, quando esta não for convocada, requerer a convocação judicial;
- e) Apresentar a sua demissão.

2. As deliberações da direcção sobre a matéria constante da alínea c) do número anterior são recorríveis para a assembleia-geral.

3. O exercício dos direitos previstos na alínea c) do número anterior é limitado, nas cooperativas de crédito, pela observância das regras relativas ao sigilo bancário.

### Artigo 34.º

#### **Deveres dos cooperadores**

1. Os cooperadores devem respeitar os princípios cooperativos, as leis, os estatutos da cooperativa e os respectivos regulamentos internos.

2. Os cooperadores devem ainda:

- a) Tomar parte nas assembleias-gerais;
- b) Aceitar e exercer os cargos sociais para os quais tenham sido eleitos, salvo motivo justificado de escusa;

- c) Participar, em geral, nas actividades da cooperativa e prestar o trabalho ou serviço que lhes competir;
- d) Efectuar os pagamentos previstos no presente Código, nos estatutos e nos regulamentos internos.

#### Artigo 35.º

### **Responsabilidade dos cooperadores**

A responsabilidade dos cooperadores é limitada ao montante do capital social subscrito, sem prejuízo de os estatutos da cooperativa poderem determinar que a responsabilidade dos cooperadores seja ilimitada, ou ainda limitada em relação a uns e ilimitada quanto aos outros.

#### Artigo 36.º

### **Demissão**

1. Os cooperadores podem solicitar a sua demissão nas condições estabelecidas nos estatutos, ou, no caso de estes serem omissos, no fim de um exercício social, com pré-aviso de trinta dias, sem prejuízo da responsabilidade pelo cumprimento das suas obrigações como membros da cooperativa.
2. Os estatutos não suprimirão ou limitarão o direito de demissão, podendo, todavia, estabelecer regras e condições para o seu exercício.
3. Ao cooperador que se demitir será restituído, no prazo estabelecido pelos estatutos ou, supletivamente, no prazo máximo de um ano, o montante dos títulos de capital realizados segundo o seu valor nominal.
4. O valor nominal referido no número anterior será acrescido dos juros a que tiver direito relativamente ao último exercício social, da quota-parte dos excedentes e reservas não obrigatórias repartíveis, na proporção da sua participação, ou reduzido, se for caso disso, na proporção das perdas acusadas no balanço do exercício no decurso do qual surgiu o direito ao reembolso.

## Artigo 37.º

### **Exclusão**

1. Os cooperadores podem ser excluídos por deliberação da assembleia-geral.
2. A exclusão terá de ser fundada em violação grave e culposa do Código Cooperativo, da legislação complementar aplicável ao respectivo ramo do sector cooperativo, dos estatutos da cooperativa ou dos seus regulamentos internos.
3. A exclusão terá de ser precedida de processo escrito, do qual constem a indicação das infracções, a sua qualificação, a prova produzida, a defesa do arguido e a proposta de aplicação da medida de exclusão.
4. O processo previsto no número anterior não se aplica quando a causa de exclusão consista no atraso de pagamento de encargos, tal como estiver fixado nos estatutos, sendo, porém, obrigatório o aviso prévio, a enviar para o domicílio do infractor, sob registo, com indicação do período em que poderá regularizar a sua situação.
5. É insuprível a nulidade resultante:
  - a) Da falta de audiência do arguido;
  - b) Da insuficiente individualização das infracções imputadas ao arguido;
  - c) Da falta de referência aos preceitos legais, estatutários ou regulamentares, violados;
  - d) Da omissão de quaisquer diligências essenciais para a descoberta da verdade.
6. A proposta de exclusão a exarar no processo será fundamentada e notificada por escrito ao arguido, com uma antecedência de, pelo menos, sete dias, em relação à data da assembleia-geral que sobre ela deliberará.
7. A exclusão deve ser deliberada no prazo máximo de um ano a partir da data em que algum dos membros da direcção tomou conhecimento do facto que a permite.
8. Da deliberação da assembleia-geral que decidir a exclusão cabe sempre recurso para os tribunais.

9. Ao membro da cooperativa excluído aplica-se o disposto na parte final do n.º 1 e o disposto nos n.ºs 3 e 4 do artigo anterior.

#### Artigo 38.º

#### **Outras sanções**

1. Sem prejuízo de outras, que se encontrem previstas nos estatutos ou nos regulamentos internos, podem ser aplicadas aos cooperadores as seguintes sanções:

- a) Repreensão registada;
- b) Multa;
- c) Suspensão temporária de direitos;
- d) Perda de mandato.

2. A aplicação de qualquer sanção será sempre precedida de processo, nos termos do disposto no artigo anterior.

3. A aplicação das sanções referidas nas alíneas a), b) e c) do n.º 1 compete à direcção, com admissibilidade de recurso para a assembleia-geral, à qual compete deliberar quanto à perda de mandato.

### **Capítulo V**

#### **Dos órgãos das cooperativas**

##### **Secção I**

##### **Princípios Gerais**

#### Artigo 39.º

##### **Órgãos**

1. São órgãos das cooperativas:

- a) A Assembleia Geral;
- b) A Direcção;
- c) O Conselho Fiscal.

2. Os estatutos podem ainda consagrar outros órgãos, bem como dar poderes à assembleia-geral ou à direcção, para constituírem comissões especiais, de duração limitada, destinadas ao desempenho de tarefas determinadas.

3. Quando neste Código forem referidos conjuntamente os órgãos das cooperativas, em termos que impliquem que eles são integrados por um número limitado de cooperadores, deve entender-se que a menção não abrange a assembleia-geral no seu todo, mas apenas a respectiva mesa.

#### Artigo 40.º

##### **Eleição dos membros dos órgãos sociais**

1. Os membros dos órgãos sociais são eleitos de entre os cooperadores por um período de quatro anos, se outro mais curto não for previsto nos estatutos.

2. Em caso de vacatura do cargo, o cooperador designado para o preencher apenas completará o mandato.

3. Os estatutos podem limitar o número de mandatos consecutivos para a mesa da assembleia-geral, a direcção, o conselho fiscal ou qualquer outro órgão que consagrem.

#### Artigo 41.º

##### **Perda de mandato**

São causa de perda de mandato dos membros dos órgãos das cooperativas:

- a) A declaração de falência dolosa;
- b) A condenação por crimes contra o sector público ou contra o sector cooperativo e social, designadamente pela apropriação de bens do sector cooperativo e social e por administração danosa em unidade económica nele integrada.

Artigo 42.º

**Incompatibilidades**

1. Nenhum cooperador pode ser simultaneamente membro da mesa da assembleia-geral, da direcção, do conselho fiscal ou dos outros órgãos electivos estatutariamente previstos.
2. Não podem ser eleitos para o mesmo órgão social de cooperativas com mais de 20 membros ou ser simultaneamente membros da direcção e do conselho fiscal, os cônjuges e as pessoas que vivam em união de facto.

Artigo 43.º

**Funcionamento dos órgãos**

1. Em todos os órgãos da cooperativa, o respectivo presidente terá voto de qualidade.
2. Nenhum órgão da cooperativa, à excepção da assembleia-geral, pode funcionar sem que estejam preenchidos, pelo menos, metade dos seus lugares, devendo proceder-se, no caso contrário e no prazo máximo de um mês, ao preenchimento das vagas verificadas, sem prejuízo de estas serem ocupadas por membros suplentes, sempre que os mesmos estejam previstos nos estatutos.
3. As deliberações dos órgãos electivos da cooperativa são tomadas por maioria simples com a presença de mais de metade dos seus membros efectivos.
4. As votações respeitantes a eleições dos órgãos da cooperativa ou a assuntos de incidência pessoal dos cooperadores realizar-se-ão por escrutínio secreto, podendo a legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo, ou os estatutos, prever outros casos em que este modo de escrutínio seja obrigatório.
5. Será sempre lavrada acta das reuniões de qualquer órgão das cooperativas, a qual é obrigatoriamente assinada por quem exercer as funções de presidente.
6. No silêncio dos estatutos, a assembleia-geral poderá fixar a remuneração dos membros dos órgãos da cooperativa.

7. Os estatutos poderão exigir a obrigatoriedade da prestação de caução por parte dos membros da direcção e dos gerentes.

8. Das deliberações da assembleia-geral cabe recurso para os tribunais.

## **Secção II**

### **Assembleia Geral**

#### **Artigo 44.º**

##### **Definição, composição e deliberações da assembleia-geral**

1. A assembleia-geral é o órgão supremo da cooperativa, sendo as suas deliberações, tomadas nos termos legais e estatutários, obrigatórias para os restantes órgãos da cooperativa e para todos os seus membros.

2. Participam na assembleia-geral, todos os cooperadores no pleno gozo dos seus direitos.

3. Os estatutos da cooperativa podem prever assembleias-gerais de delegados, os quais são eleitos nos termos do artigo 54º do presente Código.

#### **Artigo 45.º**

##### **Sessões ordinárias e extraordinárias da assembleia-geral**

1. A assembleia-geral reunirá em sessões ordinárias e extraordinárias.

2. A assembleia-geral ordinária reunirá obrigatoriamente duas vezes em cada ano, uma até 31 de Março, para apreciação e votação das matérias referidas nas alíneas b) e c) do artigo 49º deste Código, e outra até 31 de Dezembro, para apreciação e votação das matérias referidas na alínea d) do mesmo artigo.

3. Sem prejuízo de a legislação complementar de cada ramo ou os estatutos poderem dispor de maneira diferente, a assembleia-geral extraordinária reunirá, quando convocada pelo seu presidente, por sua iniciativa, a pedido da direcção ou do conselho fiscal, ou a requerimento de, pelo menos, cinco por cento dos membros da cooperativa, num mínimo de quatro.

Artigo 46.º

**Mesa da assembleia-geral**

1. A mesa da assembleia-geral é constituída por um presidente e por um vice-presidente, quando os estatutos não estipularem um número superior de elementos.
2. Ao presidente incumbe:
  - a) Convocar a assembleia-geral;
  - b) Presidir à assembleia-geral e dirigir os trabalhos;
  - c) Verificar as condições de elegibilidade dos candidatos aos órgãos da cooperativa;
  - d) Conferir posse aos cooperadores eleitos para os órgãos da cooperativa.
3. Nas suas faltas e impedimentos, o presidente é substituído pelo vice-presidente.
4. Na falta de qualquer dos membros da mesa da assembleia-geral, competirá a esta eleger os respectivos substitutos, de entre os cooperadores presentes, os quais cessarão as suas funções no termo da reunião.
5. É causa de destituição do presidente da mesa da assembleia-geral a não convocação desta nos casos em que a isso esteja obrigado.
6. É causa de destituição de qualquer dos membros da mesa a não comparência sem motivo justificado a, pelo menos, três sessões seguidas ou seis interpoladas.

Artigo 47.º

**Convocatória da assembleia-geral**

1. A assembleia-geral é convocada pelo presidente da mesa, com, pelo menos, quinze dias de antecedência.
2. A convocatória, que deverá conter a ordem de trabalhos da assembleia, bem como o dia, a hora e o local da reunião, será publicada num diário do distrito, da região administrativa ou da região autónoma em que a cooperativa tenha sua sede ou, na falta daquele, em qualquer outra publicação do distrito, da região administrativa ou da região autónoma que tenha uma periodicidade máxima quinzenal.

3. Na impossibilidade de se observar o disposto no número anterior, será a convocatória publicada num diário do distrito ou da região administrativa mais próximos da localidade em que se situe a sede da cooperativa, ou num diário ou semanário de circulação nacional.
4. As publicações previstas nos números anteriores tornam-se facultativas, se a convocatória for enviada a todos os cooperadores por via postal registada ou entregue pessoalmente por protocolo, envio ou entrega que são obrigatórios nas cooperativas com menos de cem membros.
5. A convocatória será sempre afixada nos locais em que a cooperativa tenha a sua sede ou outras formas de representação social.
6. A convocatória da assembleia geral extraordinária deve ser feita no prazo de quinze dias após o pedido ou requerimento, previstos no n.º 3 do artigo 45.º, devendo a reunião realizar-se no prazo máximo de trinta dias, contados da data da recepção do pedido ou requerimento.

#### Artigo 48.º

##### **Quórum**

1. A assembleia-geral reunirá à hora marcada na convocatória, se estiver presente mais de metade dos cooperadores com direito de voto, ou seus representantes devidamente credenciados.
2. Se, à hora marcada para a reunião, não se verificar o número de presenças previsto no número anterior e os estatutos não dispuserem de outro modo, a assembleia reunirá, com qualquer número de cooperadores, uma hora depois.
3. No caso de a convocação da assembleia-geral ser feita em sessão extraordinária e a requerimento dos cooperadores, a reunião só se efectuará se nela estiverem presentes, pelo menos, três quartos dos requerentes.

#### Artigo 49.º

##### **Competência da assembleia-geral**

É da competência exclusiva da assembleia-geral:

- a) Eleger e destituir os membros dos órgãos da cooperativa;
- b) Apreciar e votar anualmente o relatório de gestão e as contas do exercício, bem como o parecer do conselho fiscal;
- c) Apreciar a certificação legal de contas, quando a houver;
- d) Apreciar e votar o orçamento e o plano de actividades para o exercício seguinte;
- e) Fixar as taxas dos juros a pagar aos membros da cooperativa;
- f) Aprovar a forma de distribuição dos excedentes;
- g) Alterar os estatutos, bem como aprovar e alterar os regulamentos internos;
- h) Aprovar a fusão e a cisão da cooperativa;
- i) Aprovar a dissolução voluntária da cooperativa;
- j) Aprovar a filiação da cooperativa em uniões, federações e confederações;
- l) Deliberar sobre a exclusão de cooperadores e sobre a perda de mandato dos órgãos sociais, e ainda funcionar como instância de recurso, quer quanto à admissão ou recusa de novos membros, quer em relação às sanções aplicadas pela direcção;
- m) Fixar a remuneração dos membros dos órgãos sociais da cooperativa, quando os estatutos o não impedirem;
- n) Decidir do exercício do direito da acção civil ou penal, nos termos do artigo 68º;
- o) Apreciar e votar as matérias especialmente previstas neste Código, na legislação complementar aplicável ao respectivo ramo do sector cooperativo ou nos estatutos.

#### Artigo 50.º

##### **Deliberações**

São nulas todas as deliberações tomadas sobre matérias que não constem da ordem de trabalhos fixada na convocatória, salvo se, estando presentes ou representados devidamente todos os membros da cooperativa, no pleno gozo dos seus direitos, concordarem, por unanimidade, com a respectiva inclusão, ou se incidir sobre a matéria constante do n.º 1 do artigo 68º, de acordo com o estabelecido no n.º 3 do mesmo artigo.

#### Artigo 51.º

##### **Votação**

1. Nas assembleias-gerais das cooperativas de primeiro grau, cada cooperador dispõe de um voto, qualquer que seja a sua participação no respectivo capital social.

2. É exigida maioria qualificada de, pelo menos, dois terços dos votos expressos na aprovação das matérias constantes das alíneas g), h), i), j), e n) do artigo 49º deste Código ou de quaisquer outras para cuja votação os estatutos prevejam uma maioria qualificada.

3. No caso da alínea i) do artigo 49º, a dissolução não terá lugar se, pelo menos, o número mínimo de membros referido no artigo 32º se declarar disposto a assegurar a permanência da cooperativa, qualquer que seja o número de votos contra.

#### Artigo 52.º

##### **Voto por correspondência**

É admitido o voto por correspondência, sob a condição de o seu sentido ser expressamente indicado em relação ao ponto ou pontos da ordem de trabalhos e de a assinatura do cooperador ser reconhecida nos termos legais.

#### Artigo 53.º

##### **Voto por representação**

1. É admitido o voto por representação, devendo o mandato, apenas atribuível a outro cooperador ou a familiar maior do mandante que com ele coabite, constar de documento escrito dirigido ao presidente da mesa da assembleia-geral, com a assinatura do mandante reconhecida nos termos legais.

2. Cada cooperador só poderá representar um outro membro da cooperativa, salvo se os estatutos previrem número superior.

#### Artigo 54.º

##### **Assembleias sectoriais**

1. Os estatutos podem prever a realização de assembleias sectoriais, quando as cooperativas o considerem conveniente, quer por causa das suas actividades, quer em virtude da sua área geográfica.

2. O número de delegados à assembleia-geral a eleger em cada assembleia sectorial é estabelecido em função do número de cooperadores.

3. O número de delegados à assembleia-geral a eleger por cada assembleia sectorial deve ser anualmente apurado pela direcção, nos termos do número anterior.

4. Aplicam-se às assembleias sectoriais os artigos 44º a 53º com as necessárias adaptações.

### **Secção III**

#### **Direcção**

##### **Artigo 55.º**

#### **Composição da direcção**

1. A direcção é composta:

- a) Nas cooperativas com mais de vinte membros, por um presidente e dois vogais, um dos quais substituirá o presidente nos seus impedimentos e faltas, quando não houver vice-presidente;
- b) Nas cooperativas que tenham até vinte membros, por um presidente, que designará quem o substitui nas suas faltas e impedimentos.

2. Os estatutos podem alargar a composição da direcção, assegurando que o número dos seus membros seja sempre ímpar.

##### **Artigo 56.º**

#### **Competência da direcção**

A direcção é o órgão de administração e representação da cooperativa incumbindo-lhe, designadamente:

- a) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do conselho fiscal e à apreciação e aprovação da assembleia-geral o relatório de gestão e as contas do exercício, bem como o plano de actividades e o orçamento para o ano seguinte;
- b) Executar o plano de actividades anual;
- c) Atender as solicitações do conselho fiscal e do revisor oficial de contas ou da sociedade de revisores oficiais de contas nas matérias da competência destes;

- d) Deliberar sobre a admissão de novos membros e sobre a aplicação de sanções previstas neste Código, na legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo e nos estatutos, dentro dos limites da sua competência;
- e) Velar pelo respeito da lei, dos estatutos, dos regulamentos internos e das deliberações dos órgãos da cooperativa;
- f) Contratar e gerir o pessoal necessário às actividades da cooperativa;
- g) Representar a cooperativa em juízo e fora dele;
- h) Escriturar os livros, nos termos da lei;
- i) Praticar os actos necessários à defesa dos interesses da cooperativa e dos cooperadores, bem como à salvaguarda dos princípios cooperativos, em tudo o que se não insira na competência de outros órgãos.

#### Artigo 57.º

##### **Reuniões da direcção**

1. A direcção reunirá ordinariamente pelo menos uma vez por mês, convocada pelo presidente.
2. A direcção reunirá extraordinariamente sempre que o presidente a convoque, por sua iniciativa ou a pedido da maioria dos seus membros efectivos.
3. A direcção só poderá tomar deliberações com a presença de mais de metade dos seus membros efectivos.
4. Os membros suplentes, quando os estatutos previrem a sua existência, poderão assistir e participar nas reuniões da direcção, sem direito de voto.

#### Artigo 58.º

##### **Forma de obrigar a cooperativa**

Caso os estatutos sejam omissos, a cooperativa fica obrigada com as assinaturas conjuntas de dois membros da direcção, quando esta for colegial, salvo quanto aos actos de mero expediente, em que basta a assinatura de um deles.

Artigo 59.º

**Poderes de representação e gestão**

A direcção pode delegar poderes de representação e administração para a prática de certos actos ou de certas categorias de actos, em qualquer dos seus membros, em gerentes ou noutros mandatários.

**Secção IV**

**Conselho Fiscal**

Artigo 60.º

**Composição**

1. O conselho fiscal é constituído:

- a) Nas cooperativas com mais de vinte cooperadores, por um presidente e dois vogais;
- b) Nas cooperativas que tenham até vinte cooperadores, por um único titular.

2. Os estatutos podem alargar a composição do conselho fiscal, assegurando sempre que o número dos seus membros seja ímpar e podendo também prever a existência de membros suplentes.

3. O conselho fiscal pode ser assessorado por um revisor oficial de contas ou por uma sociedade de revisores oficiais de contas.

Artigo 61.º

**Competência**

O conselho fiscal é o órgão de controlo e fiscalização da cooperativa, incumbindo-lhe, designadamente:

- a) Examinar, sempre que o julgue conveniente, a escrita e toda a documentação da cooperativa;
- b) Verificar, quando o entenda como necessário, o saldo de caixa e a existência de títulos e valores de qualquer espécie, o que fará constar das respectivas actas;

- c) Elaborar relatório sobre a acção fiscalizadora exercida durante o ano e emitir parecer sobre o relatório de gestão e as contas do exercício, o plano de actividades e o orçamento para o ano seguinte, em face do parecer do revisor oficial de contas, nos casos do n° 3 do artigo anterior;
- d) Requerer a convocação extraordinária da assembleia-geral, nos termos do n° 3 do artigo 45°;
- e) Verificar o cumprimento dos estatutos e da lei

#### Artigo 62.º

##### **Reuniões**

1. O conselho fiscal reunirá ordinariamente, pelo menos, uma vez por trimestre, quando o presidente o convocar.
2. O conselho fiscal reunirá extraordinariamente sempre que o presidente o convocar, por sua iniciativa ou a pedido da maioria dos seus membros efectivos.
3. Os membros do conselho fiscal podem assistir, por direito próprio, às reuniões da direcção.
4. Os membros suplentes do conselho fiscal, quando os estatutos previrem a sua existência, podem assistir e participar nas reuniões deste conselho, sem direito de voto.

#### Artigo 63.º

##### **Quórum**

O conselho fiscal só poderá tomar deliberações com a presença de mais de metade dos seus membros efectivos.

## **Secção V**

### **Da responsabilidade dos órgãos das cooperativas**

#### **Artigo 64.º**

#### **Proibições impostas aos directores, aos gerentes e outros mandatários e aos membros do conselho fiscal dos gerentes e outros mandatários**

Os directores, os gerentes e outros mandatários, bem como os membros do conselho fiscal, não podem negociar por conta própria, directamente ou por interposta pessoa, com a cooperativa, nem exercer pessoalmente actividade concorrente com a desta, salvo neste último caso, mediante autorização da assembleia-geral.

#### **Artigo 65.º**

#### **Responsabilidade dos directores, dos gerentes e outros mandatários**

1. São responsáveis civilmente, de forma pessoal e solidária, perante a cooperativa e terceiros, sem prejuízo de eventual responsabilidade criminal e da aplicabilidade de outras sanções, os directores, os gerentes e outros mandatários que hajam violado a lei, os estatutos, os regulamentos internos ou as deliberações da assembleia-geral ou deixado de executar fielmente o seu mandato, designadamente:

- a) Praticando, em nome da cooperativa, actos estranhos ao objecto ou aos interesses desta ou permitindo a prática de tais actos;
- b) Pagando ou mandando pagar importâncias não devidas pela cooperativa;
- c) Deixando de cobrar créditos que, por isso, hajam prescrito;
- d) Procedendo à distribuição de excedentes fictícios ou, que violem o presente Código, a legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo ou os estatutos;
- e) Usando o respectivo mandato, com ou sem utilização de bens ou créditos da cooperativa, em benefício próprio ou de outras pessoas, singulares ou colectivas.

2. A delegação de competências da direcção em um ou mais gerentes ou outros mandatários não isenta de responsabilidade os directores, salvo o disposto no artigo 67º deste Código.

3. Os gerentes respondem, nos mesmos termos que os directores, perante a cooperativa e terceiros, pelo desempenho das suas funções.

#### Artigo 66.º

##### **Responsabilidade dos membros do conselho fiscal**

Os membros do conselho fiscal são responsáveis perante a cooperativa, nos termos do disposto no artigo 65º, sempre que se não tenham oposto oportunamente aos actos dos directores e dos gerentes previstos no mesmo artigo, salvo o disposto no artigo 67º.

#### Artigo 67.º

##### **Isenção de responsabilidade**

1. A aprovação pela assembleia-geral do relatório de gestão e contas do exercício não implica a renúncia aos direitos de indemnização da cooperativa contra os membros da direcção ou do conselho fiscal ou contra os gerentes e outros mandatários, salvo se os factos constitutivos da responsabilidade tiverem sido expressamente levados ao conhecimento dos membros da cooperativa antes da aprovação.

2. São também isentos de responsabilidade os membros da direcção ou do conselho fiscal, os gerentes e outros mandatários que não tenham participado na deliberação que a originou ou tenham exarado em acta o seu voto contrário.

#### Artigo 68.º

##### **Direito de acção contra directores, gerentes e outros mandatários e membros do conselho fiscal**

1. O exercício, em nome da cooperativa, do direito de acção civil ou penal contra directores, gerentes, outros mandatários e membros do conselho fiscal deve ser aprovado em assembleia-geral.

2. A cooperativa será representada na acção pela direcção ou pelos cooperadores que para esse feito forem eleitos pela assembleia-geral.

3. A deliberação da assembleia-geral pode ser tomada na sessão convocada para apreciação do relatório de gestão e contas do exercício, mesmo que a respectiva proposta não conste da ordem de trabalhos.

## **Capítulo VI**

### **Reservas e distribuição de excedentes**

#### Artigo 69.º

##### **Reserva legal**

1. É obrigatória a constituição de uma reserva legal destinada a cobrir eventuais perdas de exercício.

2. Revertem para esta reserva, segundo a proporção que for determinada nos estatutos ou, caso estes sejam omissos, pela assembleia-geral, numa percentagem que não poderá ser inferior a cinco por cento:

- a) As jóias;
- b) Os excedentes anuais líquidos.

3. Estas reversões deixarão de ser obrigatórias desde que a reserva atinja um montante igual ao máximo do capital social atingido pela cooperativa.

4. Se os prejuízos do exercício forem superiores ao montante da reserva legal, a diferença poderá, por deliberação da assembleia-geral, ser exigida aos cooperadores, proporcionalmente às operações realizadas por cada um deles, sendo a reserva legal reconstituída até ao nível anterior em que se encontrava.

#### Artigo 70.º

##### **Reserva para educação e formação cooperativas**

1. É obrigatória a constituição de uma reserva para a educação cooperativa e a formação cultural e técnica dos cooperadores, dos trabalhadores da cooperativa e da comunidade.

2. Revertem para esta reserva, na forma constante no n.º 2 do artigo anterior:

- a) A parte das jóias que não for afectada à reserva legal;

- b)** A parte dos excedentes anuais líquidos provenientes das operações com os cooperadores que for estabelecida pelos estatutos ou pela assembleia-geral, numa percentagem que não poderá ser inferior a um por cento;
  - c)** Os donativos e os subsídios que forem especialmente destinados à finalidade da reserva;
  - d)** Os excedentes anuais líquidos provenientes das operações realizadas com terceiros que não forem afectados a outras reservas.
- 3.** As formas de aplicação desta reserva serão determinadas pela assembleia-geral.
- 4.** A direcção deve integrar anualmente no plano de actividades, um plano de formação para aplicação desta reserva.
- 5.** Por deliberação da assembleia-geral, a direcção de uma cooperativa pode entregar, no todo ou em parte, o montante desta reserva a uma cooperativa de grau superior, sob a condição desta prosseguir a finalidade da reserva em causa e de ter um plano de actividades em que aquela cooperativa seja envolvida.
- 6.** Por deliberação da assembleia-geral, pode igualmente ser afectada pela direcção a totalidade ou uma parte desta reserva a projectos de educação e formação que, conjunta ou separadamente, impliquem a cooperativa em causa e:
- a)** Uma ou mais pessoas colectivas de direito público;
  - b)** Uma ou mais pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos;
  - c)** Outra ou outras cooperativas.

#### Artigo 71.º

#### **Outras reservas**

- 1.** A legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo ou os estatutos poderão prever a constituição de outras reservas, devendo, nesse caso, determinar o seu modo de formação, de aplicação e de liquidação.
- 2.** Pode igualmente ser deliberada em assembleia-geral a constituição de outras reservas, aplicando-se o disposto na parte final do número anterior.

Artigo 72.º

**Insusceptibilidade de repartição**

Todas as reservas obrigatórias, bem como as que resultem de excedentes provenientes de operações com terceiros, são insusceptíveis de qualquer tipo de repartição entre os cooperadores.

Artigo 73.º

**Distribuição de excedentes**

1. Os excedentes anuais líquidos, com excepção dos provenientes de operações realizadas com terceiros, que restarem depois do eventual pagamento de juros pelos títulos de capital e das reversões para as diversas reservas, poderão retornar aos cooperadores.
2. Não pode proceder-se à distribuição de excedentes entre os cooperadores, nem criar reservas livres, antes de se terem compensado as perdas dos exercícios anteriores ou, tendo-se utilizado a reserva legal para compensar essas perdas, antes de se ter reconstituído a reserva ao nível anterior ao da sua utilização.
3. Se forem pagos juros pelos títulos de capital, o seu montante global não pode ser superior a trinta por cento dos resultados anuais líquidos.

**Capítulo VII**

**Da fusão e cisão das cooperativas**

Artigo 74.º

**Formas de fusão de cooperativas**

1. A fusão de cooperativas pode operar-se por integração e por incorporação.
2. Verifica-se a fusão por integração, quando duas ou mais cooperativas, com a simultânea extinção da sua personalidade jurídica, constituem uma nova cooperativa, assumindo a nova cooperativa a totalidade dos direitos e obrigações das cooperativas fundidas.
3. Verifica-se a fusão por incorporação, quando uma ou mais cooperativas, em simultâneo com a extinção da sua personalidade jurídica, passam a fazer parte integrante de uma outra

cooperativa, que assumirá a totalidade dos direitos e obrigações das cooperativas incorporadas.

4. A fusão de cooperativas só pode ser validamente efectuada por deliberação de, pelo menos, dois terços dos votos dos cooperadores presentes ou representados em assembleia-geral extraordinária convocada para esse fim.

5. Mediante prévio parecer favorável do INSCOOP, poderão requerer judicialmente a fusão por incorporação de uma ou mais cooperativas numa terceira, que assumirá a totalidade dos seus direitos e obrigações, as cooperativas de grau superior nas quais aquelas estejam integradas ou com as quais tenham uma conexão relevante, quando ocorra alguma das seguintes circunstâncias:

- a) Se verifique a inexistência ou paralisia dos órgãos sociais, assim como a impossibilidade de os eleger;
- b) Sejam desenvolvidas actividades alheias aos objectivos da cooperativa;
- c) Seja notório o carácter doloso da ineficiência da respectiva gestão.

#### Artigo 75.º

##### **Cisão de cooperativas**

1. Verificasse a cisão de uma cooperativa sempre que nesta se opere divisão dos seus membros e património, com a conseqüente criação de uma ou mais cooperativas novas.
2. A cisão será integral ou parcial, conforme simultaneamente se verificar, ou não, a extinção da cooperativa original.
3. É aplicável à cisão de cooperativas o disposto no n.º 4 do artigo anterior.

#### Artigo 76.º

##### **Protecção dos cooperadores e de terceiros nos casos de fusão e de cisão**

1. A fusão ou cisão terão a tramitação e o formalismo exigidos para a constituição de cooperativas nos termos deste diploma, com as necessárias adaptações.

2. No que não contrariar a natureza das cooperativas, a fusão e a cisão de cooperativas, regem-se pelas normas que regulam a fusão e a cisão de sociedades. **Nota:** *Redacção do DL n° 76-A / 2006 de 29.03*
3. Durante o período do registo provisório, os cooperadores que não tenham participado na assembleia-geral que tiver aprovado a deliberação, ou que tiverem exarado em acta o seu voto contrário, bem assim como os credores da cooperativa, poderão deduzir oposição escrita à fusão ou à cisão.
4. O registo provisório só será convertido em definitivo se for demonstrado que os créditos dos oponentes estão devidamente pagos.
5. No que não contrariar o disposto nos números anteriores deste artigo, a fusão e a cisão de cooperativas regem-se, respectivamente, pelos artigos 98° e seguintes e pelos artigos 119° e seguintes do Código das Sociedades Comerciais.

### **Capítulo VIII**

#### **Dissolução, liquidação e transformação**

##### Artigo 77.º

##### **Dissolução**

1. As cooperativas dissolvem-se por:
  - a) Esgotamento do objecto, impossibilidade insuperável da sua prossecução ou falta de coincidência entre o objecto real e o objecto expresso nos estatutos; **Nota:** *Redacção do DL n° 76-A / 2006 de 29.03;*
  - b) Decurso do prazo, se tiverem sido constituídas temporariamente;
  - c) Verificação de qualquer outra causa extintiva prevista nos estatutos;
  - d) Diminuição do número de membros abaixo do mínimo legalmente previsto, por um período de tempo superior a noventa dias e desde que tal redução não seja temporária ou ocasional;
  - e) Fusão por integração, por incorporação ou cisão integral;
  - f) Deliberação da assembleia-geral;

g) Decisão judicial transitada em julgado que declare a insolvência da cooperativa;

**Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03;*

h) Decisão judicial transitada em julgado que verifique que a cooperativa não respeita no seu funcionamento os princípios cooperativos, que utiliza sistematicamente meios ilícitos para a prossecução do seu objecto ou que recorre à forma de cooperativa para alcançar indevidamente benefícios legais; **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03;*

i) Omissão de entrega da declaração fiscal de rendimentos durante dois anos consecutivos comunicada pela administração tributária ao serviço de registo competente; **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03;*

j) Comunicação da ausência de actividade efectiva verificada nos termos da legislação tributária, efectuada pela administração tributária junto do serviço de registo competente; **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03;*

l) Comunicação da declaração oficiosa de cessação de actividade nos termos previstos na legislação tributária, efectuada pela administração tributária junto do serviço do registo competente; **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

2. Nos casos de esgotamento do objecto e nos que se encontram previstos nas alíneas b), c), e) e f) do número anterior, a dissolução é imediata. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

3. Nos casos de impossibilidade insuperável da prossecução do objecto ou de falta de coincidência entre o objecto real e o objecto expresso nos estatutos, bem como nos casos a que se refere a alínea d) do n.º 1, a dissolução é declarada em procedimento administrativo de dissolução, instaurado a requerimento da cooperativa, de qualquer cooperador ou seu sucessor ou ainda de qualquer credor da cooperativa ou credor de cooperador de responsabilidade ilimitada, sem prejuízo do disposto no n.º 2 do artigo 89.º . **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

4. Nos casos a que se referem as alíneas i), j) e l) do n.º 1, a dissolução é declarada em procedimento administrativo de dissolução, instaurado oficiosamente pelo serviço de registo competente.

**Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

Artigo 78.º

**Processo de liquidação e partilha**

1. A dissolução da cooperativa, qualquer que seja o motivo, implica a nomeação de uma comissão liquidatária, encarregada do processo de liquidação do respectivo património.
2. A assembleia-geral que deliberar a dissolução deve eleger a comissão liquidatária, à qual conferirá os poderes necessários para, dentro do prazo que lhe fixar, proceder à liquidação.
3. Aos casos de dissolução previstos nas alíneas a) a e) e i) a l) do n.º 1 do artigo anterior é aplicável o regime jurídico do procedimento de liquidação por via administrativa de entidades comerciais. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*
4. Nos casos em que tenha ocorrido dissolução administrativa promovida por via oficiosa, a liquidação é igualmente promovida oficiosamente pelo serviço de registo competente. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*
5. Ao caso de dissolução previsto na alínea g) do n.º 1 do artigo anterior é aplicável, com as necessárias adaptações, o Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*
6. Aos casos de dissolução previstos na alínea h) do n.º 1 do artigo anterior é aplicável, com as necessárias adaptações, o regime do processo de liquidação judicial de sociedades constante do Código do Processo Civil. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*
7. Feita a liquidação total, deve a comissão liquidatária apresentar as contas à assembleia-geral, ao serviço de registo competente ou ao tribunal, conforme os casos, organizando, sob a forma de mapa, um projecto de partilha do saldo, nos termos do artigo seguinte. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*
8. A última assembleia-geral, o serviço de registo competente ou o tribunal, conforme os casos, designam quem deve ficar depositário dos livros, papéis e documentos da cooperativa, os quais devem ser conservados pelo prazo de cinco anos. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

Artigo 79.º

**Destino do património em liquidação**

1. Uma vez satisfeitas as despesas decorrentes do próprio processo de liquidação, o saldo obtido por este será aplicado, imediatamente e pela seguinte ordem, a:

- a) Pagar os salários e as prestações devidas aos trabalhadores da cooperativa;
- b) Pagar os restantes débitos da cooperativa, incluindo o resgate dos títulos de investimento, das obrigações e de outras prestações eventuais dos membros da cooperativa;
- c) Resgatar os títulos de capital.

2. O montante da reserva legal, estabelecido nos termos do artigo 69º, que não tenha sido destinado a cobrir eventuais perdas de exercício e não seja susceptível de aplicação diversa, pode transitar com idêntica finalidade, para a nova entidade cooperativa que se formar na sequência de fusão ou de cisão da cooperativa em liquidação.

3. Quando à cooperativa em liquidação não suceder nenhuma entidade cooperativa nova, a aplicação do saldo de reservas obrigatórias reverte para outra cooperativa, preferencialmente do mesmo município, a determinar pela federação ou confederação representativa da actividade principal da cooperativa.

4. Às reservas constituídas nos termos do artigo 71º deste Código é aplicável, em matéria de liquidação, e no caso de os estatutos nada disporem, o estabelecido nos números 2 e 3 deste artigo.

Artigo 80.º

**Nulidade da transformação**

É nula a transformação de uma cooperativa em qualquer tipo de sociedade comercial, sendo também feridos de nulidade os actos que procurem contrariar ou iludir esta proibição legal.

## Capítulo IX

### Uniões, federações e confederações

#### Artigo 81.º

#### **Uniões, federações e confederações de cooperativas**

1. As uniões, federações e confederações de cooperativas adquirem personalidade jurídica com o registo da sua constituição, sem prejuízo da manutenção da personalidade jurídica de cada uma das estruturas que as integram, aplicando-se-lhe, em tudo o que não estiver especificamente regulado neste capítulo, as disposições aplicáveis às cooperativas do primeiro grau.
2. Sem prejuízo de as federações e confederações terem de preencher os requisitos necessários para serem reconhecidas como representantes da parte do sector cooperativo que a cada uma corresponda, todas as estruturas cooperativas de grau superior representam legitimamente as entidades que as integram. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*
3. (Revogado). **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

#### Artigo 82.º

#### **Uniões de cooperativas**

1. As uniões de cooperativas resultam do agrupamento de, pelo menos, duas cooperativas do primeiro grau.
2. As uniões de cooperativas podem agrupar-se entre si e com cooperativas do primeiro grau, sob a forma de uniões.
3. As uniões têm finalidades de natureza económica, social, cultural e de assistência técnica.

Artigo 83.º

**Direito de voto**

1. Os estatutos podem atribuir a cada uma das cooperativas aderentes um número de votos determinado, quer em função do número dos seus cooperadores, quer em função de qualquer outro critério objectivo que, de acordo com o princípio democrático, obtenha a aprovação maioritária dos membros da união.
2. O número de votos é anualmente apurado pela assembleia-geral que aprovar o relatório de gestão e as contas do exercício do ano anterior.

Artigo 84.º

**Órgãos das uniões**

1. São órgãos das uniões de cooperativas:
  - a) A assembleia-geral que é constituída pelas direcções ou por delegados das cooperativas filiadas, podendo os estatutos determinar que apenas um dos representantes possa usar da palavra e votar, e sendo a respectiva mesa eleita de entre os membros das cooperativas filiadas para um mandato de duração igual ao dos outros órgãos;
  - b) A direcção que é composta por pessoas singulares membros das cooperativas filiadas, tendo-se em conta o disposto no artigo 55º, no que for aplicável;
  - c) O conselho fiscal que é composto por pessoas singulares membros das cooperativas filiadas, tendo-se em conta o disposto no artigo 60º, no que for aplicável, e em especial o seu nº 3.
2. Se o número de membros da assembleia-geral não for suficiente para preencher os órgãos sociais, haverá apenas um órgão colegial, a assembleia de cooperativas, constituída por todos os membros da união, que delibera por maioria simples, tendo em atenção o número de votos que a cada membro for atribuído, nos termos do artigo anterior.

Artigo 85.º

**Federações de cooperativas**

1. As federações resultam do agrupamento de cooperativas, ou simultaneamente de cooperativas e de uniões, que pertençam ao mesmo ramo do sector cooperativo.
2. A legislação complementar poderá prever a constituição de federações dentro do mesmo ramo do sector cooperativo, nos termos do número anterior, que resultem do agrupamento de membros caracterizados por desenvolver a mesma actividade económica.
3. As federações de cooperativas só poderão representar o respectivo ramo do sector cooperativo, quando fizerem prova de que possuem como membros mais de cinquenta por cento das cooperativas de primeiro grau definitivamente registadas do ramo correspondente ao objecto social da federação.
4. No caso de ser necessário para o seu desenvolvimento e havendo uma conexão relevante entre os seus objectivos:
  - a) Podem fundir-se numa única federação, duas ou mais federações de ramos diferentes;
  - b) Pode aderir a uma federação, desde que esta a aceite, uma cooperativa do primeiro grau de um ramo diferente;
  - c) Pode aderir a uma federação, desde que esta a aceite, uma união que abranja cooperativas pertencentes a um ramo diferente.
5. É aplicável às federações de cooperativas, com as devidas adaptações o disposto nos artigos 82º a 84º deste Código.
6. As federações têm finalidades de representação, de coordenação e de prestação de serviços, podendo exercer qualquer actividade permitida por lei e consentânea com os princípios cooperativos.

Artigo 86.º

**Confederações de cooperativas**

1. As confederações de cooperativas resultam do agrupamento, a nível nacional, de cooperativas de grau superior, podendo, a título excepcional, agrupar cooperativas do primeiro grau, considerando-se representativas do sector cooperativo as que fizerem prova de que integram, pelo menos, cinquenta por cento das federações definitivamente registadas do ramo ou ramos correspondentes ao objecto social da confederação.
2. É aplicável às confederações de cooperativas, com as devidas adaptações, o disposto nos artigos 82 a 84 deste Código.
3. As confederações têm funções de representação, de coordenação e de prestação de serviços, podendo exercer qualquer actividade permitida por lei e compatível com os princípios cooperativos.
4. Os órgãos das confederações são os previstos para as cooperativas do primeiro grau, sendo a mesa da assembleia-geral, a direcção e o conselho fiscal compostos por pessoas singulares membros das estruturas cooperativas que integram a confederação.

**Capítulo X**

**Do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP)**

Artigo 87.º

**Atribuições do INSCOOP**

1. Ao Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, abreviadamente designado de INSCOOP, incumbem as atribuições e as competências previstas no respectivo Estatuto, no presente Código e na legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo.
2. Ao INSCOOP compete ainda emitir, anualmente, credencial comprovativa da legal constituição e regular funcionamento das cooperativas, nos termos e para os efeitos referidos no artigo seguinte.

Artigo 88.º

**Actos de comunicação obrigatória**

1. As cooperativas devem enviar ao INSCOOP duplicado de todos os elementos referentes aos actos de constituição e de alteração dos estatutos devidamente registados, bem como os relatórios de gestão e as contas de exercício anuais, após terem sido aprovados pela respectiva assembleia-geral, bem como o balanço social, quando, nos termos legais, forem obrigadas a elaborá-lo.
2. O apoio técnico e financeiro às cooperativas por parte das entidades públicas, fica dependente da credencial emitida pelo INSCOOP.

Artigo 89.º

**Dissolução das cooperativas**

1. O INSCOOP deve requerer, através do Ministério Público, junto do tribunal competente, a dissolução das cooperativas:
  - a) Que não respeitem, no seu funcionamento, os princípios cooperativos;
  - b) Que utilizem sistematicamente meios ilícitos para a prossecução do seu objecto;
  - c) Que recorram à forma de cooperativa para alcançar indevidamente benefícios legais.
2. O INSCOOP deve requerer junto do serviço do registo competente o procedimento administrativo de dissolução das cooperativas cuja actividade não coincida com o objecto expresso nos estatutos. **Nota:** *Redacção do DL n.º 76-A / 2006 de 29.03*

## **Capítulo XI**

### **Disposições finais e transitórias**

#### Artigo 90.º

##### **Regulamentos internos das cooperativas**

1. Os regulamentos internos das cooperativas vinculam os cooperadores se a sua existência estiver prevista nos estatutos.
2. Os regulamentos internos, para obrigarem os cooperadores, terão de ser propostos pela direcção, para serem discutidos e aprovados em assembleia-geral convocada expressamente para esse fim.
3. Os regulamentos internos vigentes à data da entrada em vigor da presente lei têm força jurídica igual à dos que vierem a ser elaborados nos termos dos números anteriores.
4. No prazo de cento e oitenta dias, a contar da data de entrada em vigor deste Código, podem ser reapreciados os regulamentos internos vigentes, por iniciativa da direcção, do conselho fiscal, da mesa da assembleia-geral ou de um mínimo de cinco por cento dos membros de cada cooperativa.

#### Artigo 91.º

##### **Aplicação do Código Cooperativo às cooperativas existentes**

1. As cláusulas estatutárias que regem as cooperativas constituídas ao abrigo da legislação anterior à entrada em vigor da presente lei e que não forem por esta permitida consideram-se automaticamente substituídas pelas novas disposições do Código Cooperativo aplicáveis, sem prejuízo das alterações que vierem a ser deliberadas pelos membros.
2. As cooperativas ficam obrigadas a proceder, no prazo máximo de 5 anos, à actualização do capital social, nos termos deste Código.
3. As cooperativas que não tenham procedido ao registo do capital social actualizado no prazo previsto no número anterior, devem ser dissolvidas mediante procedimento administrativo de dissolução, oficiosamente instaurado pelo serviço do registo competente.

4. O disposto no número anterior é aplicável às cooperativas que não tenham procedido à actualização do capital social para o montante mínimo previsto no n.º 2 do artigo 18.º, na redacção dada pelo Decreto-Lei n.º 343/98, de 6 de Novembro.

5. Enquanto, nos termos do n.º 2 do artigo 18.º, não for fixado outro valor mínimo pela legislação complementar aplicável aos ramos de produção operária, artesanato, cultura e serviços, mantém-se para as cooperativas desses ramos o actual valor mínimo de **250 euros**.

6. A conversão dos títulos de capital e dos títulos de investimento emitidos por cooperativas de titulados em escriturais ou de escriturais em titulados é feita nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários para estas duas formas de conversão.

7. A conversão dos títulos de capital e dos títulos de investimento emitidos por cooperativas de titulados em escriturais ou de escriturais em titulados é feita nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários para estas duas formas de conversão. **Nota:** *Redacção do DL n.º 204 / 2004 de 19.08 (n.º 7) e DL n.º 76-A / 2006 de 29.03 (n.ºs 3 e 4)*

#### Artigo 92.º

##### **Benefícios fiscais e financeiros**

Os benefícios fiscais e financeiros das cooperativas previstos pela Constituição da República Portuguesa, serão objecto de legislação autónoma.

#### Artigo 93.º

##### **Contra-ordenações**

1. Constitui contra-ordenação, punível com coima de **249,40 euros a 24.939, 89 euros**, a violação ao disposto no n.º 2 do artigo 14.º.

2. A instrução do processo de contra-ordenação e a aplicação da respectiva coima competem ao INSCOOP.

3. A afectação do produto da coima faz-se da seguinte forma:

- a) 40% para o INSCOOP;

b) 60% para o Estado.

Artigo 94.º

**Revogação e entrada em vigor**

1. É revogado o Código Cooperativo, aprovado pelo Decreto-Lei nº 454/80, de 9 de Outubro, e ratificado pela Lei nº 1/83, de 10 de Janeiro, bem como toda a legislação vigente que contrarie o disposto nesta lei.
2. O Código Cooperativo entra em vigor no dia 1 de Janeiro de 1997.

**ANEXO II: Regime Jurídico - Decreto-Lei n.º 335/99 de 20 de Agosto**

**Decreto-Lei n.º335/99**

**de 20 de Agosto**

**Alterado pelo Decreto-Lei n.º 23/2001, de 30 de Janeiro**

**Estabelece o Regime Jurídico aplicável às Cooperativas Agrícolas**

**Capítulo I**  
**Cooperativas Agrícolas**

Artigo 1.º

**Âmbito**

As cooperativas agrícolas do primeiro grau e as suas organizações de grau superior regem-se pelas disposições do presente diploma e, nas suas omissões, pelas do Código Cooperativo.

Artigo 2.º

**Objecto**

São cooperativas agrícolas as que tenham por objecto principal, designadamente:

- a)* A produção agrícola, agro-pecuária e florestal;
- b)* A recolha, a concentração, a transformação, a conservação, a armazenagem e o escoamento de bens e produtos provenientes das explorações dos seus membros;
- c)* A produção, a aquisição, a preparação e o acondicionamento de factores de produção e de produtos e a aquisição de animais destinados às explorações dos seus membros ou à sua própria actividade;
- d)* A instalação e a prestação de serviços às explorações dos seus membros, nomeadamente de índole organizativa, técnica, tecnológica, económica, financeira, comercial, administrativa e associativa;

*e)* A gestão e a utilização da água de rega, a administração, a exploração e a conservação das respectivas obras e equipamentos de rega, que a lei preveja poderem ser administradas ou geridas por cooperativas.

### Artigo 3.º

#### **Instrumentos**

Para a realização dos seus fins, podem as cooperativas agrícolas, nomeadamente:

- a)* Adquirir a propriedade ou outros direitos que assegurem o uso e a fruição de prédios destinados à exploração agrícola, à instalação de unidades fabris, à armazenagem, à conservação ou a actividades auxiliares ou complementares;
- b)* Utilizar e permitir a utilização, no todo ou em parte, dos edificios, das instalações, dos equipamentos ou dos serviços, de ou por outras cooperativas, em espírito de entreaajuda e complemento de meios e operações;
- c)* Ajustar com quaisquer pessoas jurídicas, singulares ou colectivas, contratos, acordos ou convenções;
- d)* Filiar-se em cooperativas, nomeadamente de grau superior, e caixas de crédito agrícola mútuo e ainda participar em associações e formas societárias, nos termos legais;
- e)* Contrair empréstimos e realizar outras operações financeiras;
- f)* Realizar operações com terceiros, mantendo a prioridade para os cooperadores inscritos na cooperativa.

### Artigo 4.º

#### **Desenvolvimento rural**

**1** - Em conformidade com os 6.º e 7.º princípios cooperativos, definidos no artigo 3.º do Código Cooperativo, e com vista à inserção das cooperativas agrícolas no desenvolvimento das comunidades rurais e à inter-cooperação com estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, as cooperativas agrícolas podem ainda realizar outras actividades complementares ou conexas.

**2** - Como actividades complementares ou conexas das actividades agrícolas, definidas no artigo 2.º, podem as cooperativas agrícolas realizar actividades de apoio às

explorações agrícolas, ao desenvolvimento de produtos de qualidade, ao desenvolvimento sustentável das florestas, ao desenvolvimento tecnológico e experimentação agro-florestal, ao desenvolvimento de serviços agro-rurais, à requalificação ambiental e à valorização do ambiente e do património rural e à promoção de acções e projectos integrados de desenvolvimento agrícola e rural.

**3** - Para a realização das actividades constantes do número anterior, podem as cooperativas agrícolas participar em programas de intercooperação e estabelecer parcerias com organismos públicos ou particulares de economia social, nomeadamente cooperativas, ou com organismos autárquicos, para o que podem criar ou integrar-se em estruturas locais, regionais, nacionais ou internacionais que potenciem ou executem acções de desenvolvimento sustentável das suas comunidades, constantes de políticas aprovadas pelos seus membros.

#### Artigo 5.º

#### **Organizações cooperativas de grau superior**

Nos termos do Código Cooperativo, as cooperativas agrícolas podem agrupar-se em uniões, federações e confederações.

#### Artigo 6.º (1)

#### **Capital social**

**1** - O capital social mínimo de cada cooperativa deve ser definido nos estatutos e não pode ser inferior a 5 000 Euros.

**2** - Os estatutos devem definir o critério para o cálculo da entrada mínima de cada cooperador no capital social, que poderá ser proporcional à sua actividade na cooperativa e terá um valor mínimo de 100 Euros.

**3** - Nas cooperativas polivalentes o membro é obrigado a subscrever tantas entradas mínimas de capital quantas as secções em que pretenda inscrever-se.

*(1) Alteração Introduzida pelo Decreto-Lei n.º 23/2001, de 30 de Janeiro*

## Artigo 7.º

### **Admissão de cooperadores**

**1** - Podem inscrever-se como membros de uma cooperativa agrícola todas as pessoas singulares ou colectivas que exerçam actividades agrícolas, agro-pecuárias ou florestais ou com elas directamente relacionadas ou conexas em explorações localizadas na área geográfica de actuação da cooperativa e satisfaçam as suas exigências estatutárias.

**2** - São também admitidos como membros de uma cooperativa agrícola os proprietários de explorações que se dediquem à agricultura, pecuária ou floresta ou a actividades com elas directamente relacionadas ou conexas, que e se localizem na área geográfica de actuação da cooperativa e ainda satisfaçam as suas exigências estatutárias.

## Artigo 8.º

### **Vinculação dos membros**

É permitido às cooperativas agrícolas estabelecer nos estatutos condicionamentos às demissões dos cooperadores, tendo em conta o respeito e o cumprimento de compromissos, nomeadamente financeiros, assumidos pela cooperativa durante o período de vinculação desse cooperador.

## Artigo 9.º

### **Exclusão de membros**

Podem ser excluídos, nos termos do n.º 2 do artigo 37.º do Código Cooperativo, os membros das cooperativas agrícolas que, designadamente:

- a)* Passem a explorar ou negociar de forma concorrencial com a cooperativa, quer em nome próprio, quer através de interposta pessoa ou empresa;
- b)* Negociem produtos, matérias-primas, máquinas ou outras quaisquer mercadorias ou equipamentos que hajam adquirido por intermédio da cooperativa;
- c)* Transfiram para outros benefícios que só aos membros é lícito obter;

- d) Não participem na subscrição e realização do capital social conforme o determinado pelos estatutos ou o deliberado pela assembleia-geral;
- e) Sejam declarados em estado de falência fraudulenta ou de insolvência ou tiverem sido demandados pela cooperativa, havendo sido condenados por decisão transitada em julgado.

#### Artigo 10.º

##### **Caducidade do vínculo**

- 1 - Perdem a qualidade de associados os membros das cooperativas agrícolas que deixem de preencher os requisitos exigidos para a sua admissão nos termos do artigo 7.º
- 2 - Os estatutos podem prever a qualidade de associado honorário, nomeadamente destinada a agricultores reformados que optem por continuar associados.
- 3 - Os associados honorários podem assistir e participar nas assembleias-gerais, não podendo contudo votar ou ser votados;

#### Artigo 11.º

##### **Certificação legal de contas**

Ficam obrigadas à certificação legal das contas as cooperativas que, durante dois anos consecutivos, ultrapassam dois dos três limites fixados em mapa anexo, que é parte integrante do presente diploma.

#### Artigo 12.º

##### **Reserva de investimento**

- 1 - Nos termos do artigo 71.º do Código Cooperativo, os estatutos das cooperativas agrícolas podem prever a criação de outras reservas, designadamente para investimento, para além das reservas obrigatórias previstas nos artigos 69.º e 70.º do mesmo Código.
- 2 - A reserva para investimento destina-se a renovar e repor a capacidade produtiva da cooperativa e é constituída por:

- a) Uma percentagem dos excedentes líquidos anuais provenientes de operações com cooperadores, a definir pela assembleia-geral, por proposta da direcção;
- b) Uma percentagem não inferior a 40% dos excedentes líquidos anuais provenientes de operações com terceiros.

## **CAPÍTULO II**

### **Cooperativas polivalentes e multisectoriais**

#### **Secção I**

#### **Cooperativas Polivalentes**

##### **Artigo 13.º**

##### **Constituição e funcionamento**

- 1 - Podem constituir-se cooperativas agrícolas polivalentes que se caracterizam por abranger mais de uma área de actividade do ramo agrícola ou com ela directamente relacionada ou conexas e por adoptarem uma organização interna por secções.
- 2 - Cada secção tem um regulamento que define o seu objecto e funcionamento.

##### **Artigo 14.º**

##### **Assembleia geral em cooperativa polivalente**

Nas cooperativas polivalentes a existência de assembleias sectoriais deve ser prevista nos estatutos e o seu funcionamento estabelecido em regulamento interno.

##### **Artigo 15.º**

##### **Novas secções**

A criação e a extinção de uma secção é da competência da assembleia-geral, sob proposta da direcção, em deliberação tomada por maioria qualificada de dois terços dos votos expressos.

Artigo 16.º

**Cooperativa e secções**

- 1 - Sem prejuízo da personalidade jurídica da cooperativa, cada secção deve possuir regulamento próprio e organização contabilística própria, por forma a evidenciar os seus resultados e actividades.
- 2 - O capital social da cooperativa responde em conjunto e solidariamente pelas obrigações assumidas.
- 3 - A composição da direcção deverá ter em conta a natureza polivalente da cooperativa.

Artigo 17.º

**Assembleia de secção**

- 1 - Nas cooperativas agrícolas polivalentes cujos estatutos prevejam a realização de assembleias sectoriais, a eleição das respectivas mesas será feita para um mandato coincidente com os dos titulares dos órgãos sociais da cooperativa.
- 2 - A assembleia sectorial compete, nomeadamente:
  - a) Pronunciar-se sobre as actividades, orçamento, contas e gestão da secção;
  - b) Pronunciar-se sobre o plano de actividades, orçamento, gestão e relatório e contas da cooperativa a apresentar à assembleia geral;
  - c) Eleger a mesa da assembleia de secção em, ano de eleições dos órgãos sociais;
  - d) Eleger os seus delegados à assembleia geral.

Artigo 18.º (1)

**Eleição dos delegados**

- 1 - A eleição dos delegados das várias secções, quando necessária, deverá ocorrer antes da primeira assembleia geral anual da cooperativa.
- 2 - O número de delegados a eleger por cada secção é proporcional ao respectivo número de inscritos, no mínimo de um delegado por secção, e deve ser anualmente apurado, pela direcção, nos termos dos n.ºs 2 e 3 do artigo 54.º do Código Cooperativo.

- 3 - Os estatutos definem a proporção dos delegados a eleger em função do critério referido no número anterior.
- 4 - A cada delegado corresponde um voto caso os estatutos não decidam de outro modo.
- 5 - Nenhum membro pode ser delegado de mais de uma secção.

*(1) Alteração Introduzida pelo Decreto-Lei n.º 23/2001, de 30 de Janeiro*

## **Secção II**

### **Cooperativas multisectoriais agrícolas**

#### Artigo 19.º (1)

#### **Constituição**

- 1 - Só pode optar pela sua integração no ramo agrícola uma cooperativa multisectorial que, cumulativamente:
  - a) Tenha, no seu objecto, pelo menos uma actividade específica deste ramo;
  - b) Tenha um número de associados inscritos em actividades agrícolas superior a metade do número total de associados.
- 2 - O reconhecimento da cooperativa multisectorial como integrada no ramo agrícola decorre nos termos definidos no artigo 23.º
- 3 - Os direitos e benefícios concedidos às cooperativas agrícolas não podem estender-se às actividades não agrícolas das cooperativas multisectoriais agrícolas.

*(1) Alteração Introduzida pelo Decreto-Lei n.º 23/2001, de 30 de Janeiro*

#### Artigo 20.º

#### **Organização e funcionamento das cooperativas multisectoriais agrícolas**

- 1 - À organização e funcionamento das cooperativas multisectoriais integradas no ramo agrícola aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no presente diploma para cooperativas polivalentes.

**2** - No caso de a assembleia da cooperativa multisectorial funcionar por delegados, o número de delegados correspondentes às actividades agrícolas deve ser superior a metade do número total de delegados à assembleia-geral.

### **Secção III**

#### **Cooperativas de área geográfica dispersa**

##### **Artigo 21.º**

#### **Assembleias sectoriais de âmbito geográfico**

Às cooperativas agrícolas que prevejam nos seus estatutos o funcionamento por assembleias sectoriais geográficas, aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no presente diploma, relativamente às assembleias sectoriais das cooperativas agrícolas polivalentes.

### **CAPÍTULO III**

#### **Cooperativas de grau superior**

##### **Artigo 22.º**

#### **Federações**

**1** - As cooperativas agrícolas e suas uniões podem agrupar-se em federações de âmbito nacional ou regional nos termos do artigo 85.º do Código Cooperativo.

**2** - As cooperativas agrícolas e suas uniões que se caracterizam por desenvolver actividades da mesma área de actividades podem agrupar-se em federações sectoriais de âmbito nacional ou regional.

## CAPÍTULO IV

### *Relação das cooperativas agrícolas com o MADRP*

#### Artigo 23.º

##### *Certificação da natureza agrícola*

1 - A concessão de apoio técnico ou financeiro às cooperativas agrícolas, para além da credencial emitida pelo INSCOOP, nos termos previstos por lei, fica dependente ainda da verificação da natureza agrícola da cooperativa.

2 - Para efeito do estabelecido no número anterior, as cooperativas agrícolas devem entregar nos serviços regionais do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas todos os elementos referentes aos actos de constituição e de alteração dos estatutos.

3 - A emissão do certificado previsto no n.º 1 é da competência do director-geral de Desenvolvimento Rural.

4 - A certificação como cooperativa agrícola para os fins específicos referidos no n.º 1 deste artigo, considera-se efectiva se o contrário não for comunicado à requerente no prazo de 60 dias a contar da data de recepção do pedido nos serviços regionais.

#### Artigo 24.º

##### *Revogação*

É revogado o Decreto-Lei n.º 394/82, de 21 de Setembro.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 6 de Maio de 1999. — *António Manuel de Oliveira Guterres* — *António Luciano Pacheco de Sousa Franco* — *João Cardona Gomes Cravinho* — *Joaquim Augusto Nunes de Pina Moura* — *Luís Manuel Capoulas Santos* — *Eduardo Luís Barreto Ferro Rodrigues* — *Elisa Maria da Costa Guimarães Ferreira*.

Promulgado em 30 de Julho de 1999. Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 12 de Agosto de 1999.

O Primeiro-Ministro, em exercício, *Jaime José Matos da Gama*.

**Mapa a que se refere o artigo 11.º (1)**

Total do balanço - 1 500 000 Euros.

Total das vendas líquidas e outros proveitos - 3 000 000 Euros.

Número de trabalhadores empregados, em média, durante o exercício - 50.

(1) Alteração Introduzida pelo Decreto-Lei n.º 23/2001, de 30 de Janeiro

**ANEXO III: Demonstrações por natureza da Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto de 31/12/2006 a 31/12/2008**

	Exercícios			
	2006		2005	
<b>Custos e Perdas</b>				
C.M.V.M.C.	474.604,86€		586.837,11€	
Fornecimentos e serviços externos	106.706,54€	581.311,40€	149.490,49€	678.469,85€
Custos com o pessoal:				
Remunerações	235.314,50€		240.894,86€	
Encargos sociais:				
Pensões	372,00€		0,00€	
Outros	38.516,86€	274.203,36€	41.153,84€	282.048,70€
Amortizações imobilizado corp. e incorp.	51.305,55€		56.229,34€	
Provisões	0,00€	51.305,55	0,00€	56.229,34€
Impostos	9.549,90€		21.777,36€	
Outros Custos e perdas operacionais	372,00€	9.887,31€	74,82€	21.852,18€
<b>(A)</b>		916.707,62€		1.096.457,82€
Amortizações/prov. aplic. e invest. fin.	0,00€		0,00€	
Juros e custos similares	25.892,89€	25.892,89€	28.425,92€	28.425,92€
<b>(C)</b>		942.600,51€		1.124.883,74€
Custos e perdas extraordinários		2.968,46€		1665,21€
<b>(E)</b>		945.568,97€		1.126.548,95€
Imposto sobre o rendimento do exercício		340,05€		0€
<b>(G)</b>		945.909,02€		1.126.548,95€
Resultado Líquido do exercício		30.710,89€		53.042,86€
		976.619,91€		1.179.591,81€
<b>Proveitos e Ganhos</b>				
Vendas		567.325,01€		620.979,65€
Prestação de serviços		52.342,56€		98.406,74€
Variação da Produção		(45.131,70) €		(7484,50) €
Trabalhos para a própria empresa		0,00€		0,00€
Subsídios à exploração	378.098,96€		455.355,01€	
Proveitos Suplementares e outros	612,00€		1.048,96€	
Outros proveitos e ganhos operacionais	0,00€	378.710,96€	0,00€	456.403,97€
<b>(B)</b>		953.246,83€		1.168.305,86€
Rendimentos de participação de capital	0,00€		0,00€	
Rendimento de tít. neg./outras alic. fin.	47,94€		109,38€	
Outros Juros e proveitos similares	1.402,65€	1.450,59€	2.051,11€	2.160,49€
<b>(D)</b>		954.697,42€		1.170.466,35€
Proveitos e ganhos extraordinários		21.922,49€		9.125,46€
<b>(F)</b>		976.619,91€		1.179.591,81€
<b>RESUMO:</b>				
Resultados operacionais: (B) – (A)		36.539,21€		71.848,04€
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)		(24.442,30) €		(26.265,43) €
Resultados Correntes: (D) – (C)		12.096,91€		45.582,61€
Resultado antes de impostos: (F) – (E)		31.050,94€		53.042,86€
Resultado Líquido do exercício: (F) – (G)		30.710,89€		53.042,86€

Fusões e Aquisições no Sector Cooperativo Agrícola

	Exercícios			
	2007		2006	
<b>Custos e Perdas</b>				
C.M.V.M.C.	440.544,52€		474.604,86€	
Fornecimentos e serviços externos	115.171,89€	555.716,41€	106.706,54€	581.311,40€
Custos com o pessoal:				
Remunerações	237.405,11€		235.314,50€	
Encargos sociais:				
Pensões	45.424,23€		372,00€	
Outros		282.829,34€	38.516,86€	274.203,36€
Amortizações imobilizado corp. e incorp.	45.622,67€		51.305,55€	
Provisões	0,00€		0,00€	51.305,55
		45.622,67€		
Impostos	2.614,90€		9.549,90€	
Outros Custos e perdas operacionais	374,82€	2.989,72€	372,00€	9.887,31€
<b>(A)</b>		887.158,14€		916.707,62€
Amortizações/prov. aplic. e invest. fin.	0,00€		0,00€	
Juros e custos similares	27.424,47€	27.424,47€	25.892,89€	25.892,89€
<b>(C)</b>		914.582,61€		942.600,51€
Custos e perdas extraordinários		4.759,11€		2.968,46€
<b>(E)</b>		919.341,72€		945.568,97€
Imposto sobre o rendimento do exercício		0€		340,05€
<b>(G)</b>		919.341,72€		945.909,02€
Resultado Líquido do exercício		7.479,72€		30.710,89€
		926.821,44€		976.619,91€
<b>Proveitos e Ganhos</b>				
Vendas		550.934,54€		567.325,01€
Prestação de serviços		83.822,61€		52.342,56€
Variação da Produção		198,74 €		(45.131,70) €
Trabalhos para a própria empresa		0,00€		0,00€
Subsídios à exploração	281.548,54€		378.098,96€	
Proveitos Suplementares e outros	504,00€		612,00€	
Outros proveitos e ganhos operacionais	0,00€	282.052,54€	0,00€	378.710,96€
<b>(B)</b>		917.008,43€		953.246,83€
Rendimentos de participação de capital	0,00€		0,00€	
Rendimento de tít. neg./outras alic. fin.	0,00€		47,94€	
Outros Juros e proveitos similares	1.413,06€	1.413,06€	1.402,65€	1.450,59€
<b>(D)</b>		918.421,49€		954.697,42€
Proveitos e ganhos extraordinários		8.399,96€		21.922,49€
<b>(F)</b>		926.821,45€		976.619,91€
<b>RESUMO:</b>				
Resultados operacionais: (B) – (A)		28.850,29€		36.539,21€
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)		(26.011,41) €		(24.442,30) €
Resultados Correntes: (D) – (C)		3.838,88€		12.096,91€
Resultado antes de impostos: (F) – (E)		7.479,73€		31.050,94€
Resultado Líquido do exercício: (F) – (G)		7.479,73€		30.710,89€

Fusões e Aquisições no Sector Cooperativo Agrícola

	Exercícios			
	2008		2007	
<b>Custos e Perdas</b>				
C.M.V.M.C.	507.534,86 €		440.544,52€	
Fornecimentos e serviços externos	79.068,00 €	586.602,86 €	115.171,89€	555.716,41€
Custos com o pessoal:				
Remunerações	245.189,99 €		237.405,11€	
Encargos sociais:	49.613,83 €		45.424,23€	
Pensões				
Outros		294.803,82 €		282.829,34€
Amortizações imobilizado corp. e incorp.	28.289,11 €		45.622,67€	
Provisões		28.289,11 €	0,00€	45.622,67€
Impostos	7.366,88 €		2.614,90€	
Outros Custos e perdas operacionais	374,82 €	7.741,70 €	374,82€	2.989,72€
<b>(A)</b>		917.437,49 €		887.158,14€
Amortizações/prov. aplic. e invest. fin.			0,00€	
Juros e custos similares	49.086,25 €	49.086,25 €	27.424,47€	27.424,47€
<b>(C)</b>		966.523,74 €		914.582,61€
Custos e perdas extraordinários		5.634,77 €		4.759,11€
<b>(E)</b>		972.158,51 €		919.341,72€
Imposto sobre o rendimento do exercício				
<b>(G)</b>		972.158,51 €		919.341,72€
Resultado Líquido do exercício		2.401,52 €		7.479,72€
		974.560,03 €		926.821,44€
<b>Proveitos e Ganhos</b>				
Vendas	583.323,18 €			550.934,54€
Prestação de serviços	89.310,27 €			83.822,61€
Variação da Produção		-13.972,18 €		198,74 €
Trabalhos para a própria empresa				0,00€
Subsídios à exploração	257.624,59 €		281.548,54€	
Proveitos Suplementares e outros	762,17 €		504,00€	
Outros proveitos e ganhos operacionais		258.386,76 €	0,00€	282.052,54€
<b>(B)</b>		917.048,03 €		917.008,43€
Rendimentos de participação de capital			0,00€	
Rendimento de tít. neg./outras alic. fin.			0,00€	
Outros Juros e proveitos similares	430,34 €	430,34 €	1.413,06€	1.413,06€
<b>(D)</b>		917.478,37 €		918.421,49€
Proveitos e ganhos extraordinários		57.081,66 €		8.399,96€
<b>(F)</b>		974.560,03 €		926.821,45€
<b>RESUMO:</b>				
Resultados operacionais: (B) – (A)		-389,46 €		29.850,29€
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)		-48.655,91 €		(26.011,41) €
Resultados Correntes: (D) – (C)		-49.045,37 €		3.838,88 €
Resultado antes de impostos: (F) – (E)		2.401,52 €		7.479,73€
Resultado Líquido do exercício: (F) – (G)		2.401,52 €		7.479,73€

**ANEXO IV: Balanços analíticos da Cooperbasto – Cooperativa Agrícola de Basto de 31/12/2006 a 31/12/2008**

	Exercícios					Exercícios	
	2006			2005		2006	2005
	AB	AP	AL	AL			
<b>Activo</b>					Capital Próprio e Passivo		
<b>Imobilizado</b>					<b>Capital Próprio:</b>		
Imobilizações Incorpóreas	4.046,82€	0€	4.046,82€	4.046,82€	Capital	45.639,65€	43.789,65€
Imobilizações Corpóreas	1.387.738,95€	1.150.130,77€	237.608,18€	278.264,45€	Reservas de reavaliação	29.701,15€	29.701,15€
Investimentos Financeiros	44.433,91€	0,00€	44.433,91€	44.433,91€	Reservas legais	16.796,55€	16.796,55€
	1.436.219,68€	1.150.130,77€	286.088,91€	326.745,18€	Restantes reservas e outros C.P.	363.399,59€	109.853,67€
					Resultados Transitados	(341.898,78€)	(393.607,80€)
					Subtotal	113.638,16€	60.029,14€
<b>Circulante</b>					Resultado líquido do exercício	30.710,92€	53.042,86€
Existências	239.168,20€	1.000,00€	238.168,20€	232.741,73€	Dividendos antecipados	0,00€	0,00€
Dividas de terceiros:	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	<b>Total do Capital Próprio</b>	144.349,08€	113.072,00€
Médio e longo prazo	7.113,11€	5.227,10€	1.836,01€	1.836,01€	<b>Passivo</b>		
Curto prazo	407.382,81€	0,00€	407.382,81€	471.110,82€	Provisões para riscos e encargos	7.357,08€	7.357,08€
Títulos Negociáveis	3.441,71€	0,00€	3.441,71€	3.441,71€	Dividas a terceiros:		
Depósitos bancários e caixa	43.683,78€		43.683,78€	64.870,53€	Médio e longo prazo		360.034,38€
	700.789,61€	6.227,10€	694.562,51€	780.277,90€	Curto Prazo	724.189,24€	408.240,73€
						731.546,32€	768.175,11€
Acréscimos e Diferimentos	3.119,29€		3.119,29€	2.644,56€	Acréscimos e diferimentos	107.875,31€	219.567,01€
					<b>Total do Passivo</b>	839.421,63€	987.742,12€
<b>Total do Activo</b>	2.140.128,58€	1.156.357,87€	983.770,71€	1.103.440,54€	<b>Total (Capital Próprio + Passivo)</b>	983.770,71€	1.103.440,50€

Fusões e Aquisições no Sector Cooperativo Agrícola

	Exercícios					Exercícios	
	2007			2006		2007	2006
	AB	AP	AL	AL			
<b>Activo</b>					Capital Próprio e Passivo		
<b>Imobilizado</b>					<b>Capital Próprio:</b>		
Imobilizações Incorpóreas	9.326,82€	0€	9.326,82€	4.046,82€	Capital	45.944,65€	45.639,65€
Imobilizações Corpóreas	1.433.278,99€	1.195.753,44€	237.525,55€	237.608,18€	Reservas de reavaliação	283.197,07€	29.701,15€
Investimentos Financeiros	49.433,91€	0,00€	49.433,91€	44.433,91€	Reservas legais	16.796,58€	16.796,55€
					Restantes reservas e outros C.P.	109.853,67€	363.399,59€
	1.492.039,72€	1.195.753,44€	296.286,28€	286.088,91€	Resultados Transitados	(351.055,82€)	(341.898,78€)
					Subtotal	104.736,12€	113.638,16€
<b>Circulante</b>					Resultado líquido do exercício	7.479,73€	30.710,92€
Existências	296.654,96€	1.000,00€	295.654,96€	238.168,20€	Dividendos antecipados	0,00€	0,00€
Dividas de terceiros:	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	<b>Total do Capital Próprio</b>	112.215,85€	144.349,08€
Médio e longo prazo	7.113,11€	5.227,10€	1.886,01€	1.836,01€	<b>Passivo</b>		
Curto prazo	308.076,65€	0,00€	308.076,65€	407.382,81€	Provisões para riscos e encargos	7.357,08 €	7.357,08€
Títulos Negociáveis	3.441,71€	0,00€	3.441,71€	3.441,71€	Dívidas a terceiros:		
Depósitos bancários e caixa	43.632,16€		43.632,16€	43.683,78€	Médio e longo prazo	289.649,74€	
	658.918,59€	6.227,10€	652.691,49€	694.562,51€	Curto Prazo	482.363,20€	724.189,24€
						779.370,02€	731.546,32€
Acréscimos e Diferimentos	12.182,87€		12.182,87€	3.119,29€	Acréscimos e diferimentos	69.574,78€	107.875,31€
					<b>Total do Passivo</b>	848.944,80€	839.421,63€
<b>Total do Activo</b>	2.163.141,18€	1.201.980,54€	961.160,64€	983.770,71€	<b>Total (Capital Próprio + Passivo)</b>	961.160,64€	983.770,71€

Fusões e Aquisições no Sector Cooperativo Agrícola

	Exercícios					Exercícios	
	2008			2007		2008	2007
	AB	AP	AL	AL			
<b>Activo</b>					Capital Próprio e Passivo		
<b>Imobilizado</b>					<b>Capital Próprio:</b>		
Imobilizações Incorpóreas	4.046,82 €		4.046,82 €	9.326,82 €	Capital	63.181,65 €	45.944,65 €
Imobilizações Corpóreas	1.742.176,65 €	1.224.042,55 €	518.134,10 €	237.525,55 €	Reservas de reavaliação	283.197,07 €	283.197,07 €
Investimentos Financeiros	56.583,91 €		56.583,91 €	49.433,91 €	Reservas legais	16.796,55 €	16.796,58 €
	1.802.807,38 €	1.224.042,55 €	578.764,83 €	296.286,28 €	Restantes reservas e outros C.P.	109.853,67 €	109.853,67 €
					Resultados Transitados	-343.576,09 €	-351.055,82 €
					Subtotal	129.452,85 €	104.736,12 €
<b>Circulante</b>					Resultado líquido do exercício	2.401,52 €	7.479,73 €
Existências	315.759,34 €	1.000,00 €	314.759,34 €	295.654,96 €	Dividendos antecipados		0,00 €
Dividas de terceiros:				0,00 €	<b>Total do Capital Próprio</b>	131.854,37 €	112.215,85 €
Médio e longo prazo	7.113,11 €	5.227,10 €	1.886,01 €	1.886,01 €	<b>Passivo</b>		
Curto prazo	440.362,36 €		440.362,36 €	308.076,65 €	Provisões para riscos e encargos	7.357,08 €	7.357,08 €
Títulos Negociáveis	3.441,71 €		3.441,71 €	3.441,71 €	Dividas a terceiros:		
Depósitos bancários e caixa	36.390,87 €		36.390,87 €	43.632,16 €	Médio e longo prazo	588.273,74 €	289.649,74 €
	803.067,39 €	6.227,10 €	796.840,29 €	652.691,49 €	Curto Prazo		
					Dívidas a inst. crédito	172.888,01 €	54.393,56 €
					Fornecedores c/c	144.676,89 €	187.114,70 €
					Fornecedores títulos a pagar	2.985,55 €	39.044,78 €
					Fornecedores imob. tit. a pag.	867,51 €	867,51 €
					Fornecedores de Imobilizado	115.612,61 €	33.053,75 €
					Estado e outros entes pub.	14.707,49 €	3.159,79 €
					Outros credores	144.637,20 €	164.729,11 €
						1.192.006,08 €	779.370,02 €
Acréscimos e Diferimentos	70.781,51 €		70.781,51 €	12.182,87 €	Acréscimos e diferimentos	122.526,18 €	69.574,78 €
					<b>Total do Passivo</b>	1.314.532,26 €	848.944,80 €
<b>Total do Activo</b>	2.676.656,28 €	1.230.269,65 €	1.446.386,63 €	961.160,64 €	<b>Total (Capital Próprio + Passivo)</b>	1.446.386,63 €	961.160,64 €