

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**Sustentabilidade em empreendimentos autogestionários no Brasil:  
análise de duas experiências no ramo têxtil em São Paulo e Minas  
Gerais.**

**Marcos de Carvalho Dias**

**DOUTORADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**Sustentabilidade em empreendimentos autogestionários no Brasil:  
análise de duas experiências no ramo têxtil em São Paulo e Minas  
Gerais.**

**Marcos de Carvalho Dias**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid.

**São Carlos, fevereiro de 2011.**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

D541se

Dias, Marcos de Carvalho.

Sustentabilidade em empreendimentos autogestionários no Brasil : análise de duas experiências no ramo têxtil em São Paulo e Minas Gerais / Marcos de Carvalho Dias. -- São Carlos : UFSCar, 2011.  
202 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Engenharia de produção. 2. Autogestão no trabalho. 3. Sustentabilidade. 4. Indústria têxtil. I. Título.

CDD: 658.5 (20<sup>a</sup>)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
E-mail : ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Marcos de Carvalho Dias

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 28/02/2011 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Farid Eid  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi  
PPGE/UFSCar

Profª Drª Leda Maria Caira Gitahy  
DPCT/IG/UNICAMP

Prof. Dr. Luís Paulo Bresciani  
USCS

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGE



Eugène Mihaesco

**à minha família**

## **Agradecimentos**

---

Os trabalhos de pesquisa e elaboração de tese geralmente são atividades solitárias, mas que não se realizam sem a colaboração de algumas pessoas. Com o risco de omitir algumas dessas pessoas que contribuíram para que este trabalho fosse realizado, agradeço:

Aos colegas e professores do DEP, pelas discussões realizadas durante os anos de curso;

Aos funcionários do DEP, principalmente Raquel e Robson (dupla dinâmica), pela competência e prontidão no atendimento aos problemas sempre urgentes;

Aos trabalhadores das cooperativas pesquisadas, principalmente ao Sr. Rissi e Shirley na Cones, e Íris e Geraldo na Coopertêxtil;

Ao Maurício S. Faria (SENAES), pela indicação de umas das cooperativas pesquisadas (Coopertêxtil) ;

Aos professores Leda Gitahy, José Henrique de Faria, Paulo Bento e Alceu Alves, pelas recomendações, sugestões e críticas feitas durante a qualificação dessa tese;

Ao prof. Farid Eid, pela seriedade e confiança dedicadas à orientação;

Aos colegas da Fatec/Americana, pelas conversas e discussões (relevantes ou as vezes nem tanto) nos horários de café e almoço;

Por fim, agradeço especialmente à minha família, em particular Mônica e Laurinha, por compreenderem minha “ausência” sempre presente na mesa do computador, e por darem bons motivos para que eu em alguns momentos parasse de escrever, e em outros continuasse escrevendo.

## Resumo

---

Os empreendimentos autogestionários têm representado no Brasil, principalmente nas décadas de 80 e 90, uma alternativa aos trabalhadores que perderam seus postos em decorrência do fechamento de empresas neste período, resultado das novas políticas de comércio exterior adotadas pelo governo federal. Tais empreendimentos, que se organizam sob a forma de sociedades comerciais ou civis autogeridas, vêm trazendo importantes benefícios individuais e coletivos, como geração de emprego e renda. Porém, o principal aspecto deste tipo de empreendimento está relacionado à sua sustentabilidade, ou à possibilidade de ser manter de forma perene como uma alternativa ao modo de produção convencional, pois devem não somente atender às necessidades atuais de seus cooperados, mas também as futuras. Contudo, as relações destes empreendimentos com os próprios sócios-trabalhadores são diferentes das relações das empresas convencionais e, desta forma, a sustentabilidade destes empreendimentos deve ser tratada de maneira diferente, quando comparada aos empreendimentos convencionais, devido às suas peculiaridades em relação à forma de organização da produção e relações de trabalho. Esta tese objetivou analisar a sustentabilidade dos empreendimentos, considerando as especificidades destes, por meio da abordagem teórica sobre o tema e estudo de dois casos de empreendimentos surgidos de empresas têxteis falidas, sendo observado que tais empreendimentos apresentam resultados distintos em termos de desempenho da produção e das receitas, apesar de atuarem no mesmo mercado e estarem sujeitos às mesmas condições de concorrência (portanto, as condições de mercado não representam um fator que influencia diretamente a sustentabilidade dos empreendimentos autogestionários). Em ambos os casos, observou-se a inexistência da adoção de uma nova base técnica específica para a produção autogestionário, bem como de uma política educacional voltada aos princípios autogestionário e da produção organizada coletivamente pelos trabalhadores. Também percebeu-se, nestes empreendimentos, a inexistência de relações efetivas de parceria com outros empreendimentos cooperativos ou cadeia produtiva solidária. Quanto aos elementos percebidos de forma diferente nos empreendimentos, existem, em um deles, relações de participação, cooperação, democracia e responsabilidade no âmbito interno da produção e nas relações de trabalho, que são percebidos de forma precária em outro empreendimento, o que tem prejudicado a organização da produção e do trabalho. Concluiu-se que dos elementos que compõem os princípios da produção autogestionária, a participação efetiva de seus membros na gestão da cooperativa de forma democrática, a cooperação no ambiente da produção e a responsabilidade coletiva sobre o destino do empreendimento são fatores explicativos da sustentabilidade em empreendimentos autogestionários.

Palavras-chaves: autogestão; sustentabilidade; indústria têxtil.



## Abstract

---

The self-management enterprises represent in Brazil, especially in the 80's and 90's, an alternative to workers who lost their jobs due to closure of businesses in this period, a result of the new foreign trade policies adopted by the federal government. Such enterprises, which are organized in the form of commercial companies or civil self-managed, have brought important individual and collective benefits, including job creation and income. However, the main feature of this type of development is related to its sustainability, or the possibility of maintaining a perennial way as an alternative to the conventional production, because they must not only meet the current needs of their members, but also future ones. But the relations of these enterprises with their own socio-labor relations are different from conventional business and thus the sustainability of these enterprises should be treated differently when compared to conventional developments due to its peculiarities in relation the form of production organization and labor relations. Therefore, this thesis aims to analyze the sustainability of projects, considering the specifics of these, through the theoretical approach to the subject and study of two cases arising from new developments bankrupt textile companies, and noted that such enterprises have different results in terms of performance production and revenues, despite serving in the same market and are subject to the same level playing field (so the market conditions do not represent a factor that directly influences the sustainability of self-management enterprises). In both there was a lack of adoption of a new technical base to produce specific self-management, as well as an educational policy aimed at self-management principles and production organized collectively by the workers. It is also notable in these developments the absence of effective relations of partnership with other cooperative enterprises or joint production chain. As for the elements perceived differently in the projects, there are links in one of participation, cooperation, democracy and accountability in the domestic sphere of production and labor relations, which are perceived poorly in another venture, which has hurt the organization production and work. We concluded that the elements that make up the principles of self-managed production, the effective participation of its members in the cooperative management of a democratic, cooperation in the production environment and collective responsibility over the fate of the enterprise are explanatory factors of sustainability in self managed enterprises.

Keywords: self management; sustainability; textile industry.

## Sumário

---

Lista de siglas.....	x
Lista de figuras.....	xi
Lista de gráficos.....	xi
Lista de tabelas.....	xi
Lista de quadros.....	xi
Capítulo 1: Introdução.....	14
1.1. Contextualização.....	14
1.2. Objetivo.....	17
1.3. Abordagem conceitual.....	18
1.4. Metodologia.....	24
1.5. Procedimentos de pesquisa de campo.....	25
1.6. Instrumentos de pesquisa.....	27
1.7. Foco da pesquisa.....	28
1.8. Estrutura da tese.....	29
Capítulo 2: A autogestão da produção.....	31
2.1. Introdução.....	31
2.2. Aspectos históricos da produção coletiva.....	32
2.3. Fundamentos teóricos da produção coletiva.....	34
2.4. As origens da produção autogestionária.....	38
2.5. Sobre o conceito de autogestão da produção.....	39
2.6. Características da produção autogestionária.....	42
2.6.1. Formas de gestão.....	43
2.6.2. Organização do trabalho.....	45
2.6.3. Forma de remuneração.....	46
2.6.4. A propriedade dos meios de produção.....	48
2.6.5. Relações com o mercado.....	50
2.6.6. Relações institucionais.....	54
2.7. A produção autogestionária no Brasil.....	55
2.7.1. Origens da produção autogestionária no Brasil.....	55
2.7.2. Situação recente da autogestão no Brasil.....	59
2.7.3. Forma de organização dos empreendimentos no Brasil.....	62
2.7.4. Limites da autogestão no Brasil.....	67
2.8. Conclusão.....	69
Capítulo 3: A cadeia produtiva têxtil.....	72
3.1. Introdução.....	72
3.2. Cadeia produtiva têxtil tradicional.....	73
3.3. A indústria têxtil brasileira.....	78
3.3.1. Caracterização.....	78
3.3.2. Abertura comercial e indústria têxtil brasileira.....	80
3.3.3. Consequências da abertura comercial.....	83
3.3.4. Situação atual da indústria têxtil brasileira.....	93
3.4. A cadeia produtiva do algodão agroecológico.....	97
3.4.1. A cadeia da Justa Trama.....	99
3.5. Conclusão.....	103

---

Capítulo 4: A sustentabilidade da Cooperativa Nova Esperança (Cones).....	105
4.1. Introdução.....	105
4.2. Características do empreendimento.....	105
4.2.1. Aspectos gerais do empreendimento.....	105
4.2.2. A falência da antiga empresa e o início da cooperativa.....	107
4.2.3. O início do empreendimento.....	110
4.3. Organização interna do empreendimento.....	112
4.3.1. Aspectos organizacionais do empreendimento.....	113
4.3.2. Organização do trabalho.....	114
4.3.3. Aspectos financeiros.....	122
4.3.4. Nível tecnológico.....	126
4.3.5. Qualificação dos cooperados.....	129
4.4. Relações de mercado.....	132
4.4.1. Concorrência.....	133
4.4.2. Mercado externo.....	137
4.5. Relações institucionais.....	139
4.5.1. Instituições de apoio e representação.....	139
4.5.2. Instituições sociais.....	141
4.5.3. Outros empreendimentos cooperativos.....	142
4.6. Conclusão.....	144
Capítulo 5: A sustentabilidade da Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas (Coopertêxtil).....	146
5.1. Introdução.....	146
5.2. Características do empreendimento.....	147
5.2.1. Aspectos gerais do empreendimento.....	147
5.2.2. A falência da antiga empresa e o início da cooperativa.....	148
5.2.3. O início do empreendimento.....	150
5.3. Organização interna do empreendimento.....	152
5.3.1. Aspectos organizacionais do empreendimento.....	152
5.3.2. Organização do trabalho.....	154
5.3.3. Aspectos financeiros.....	161
5.3.4. Nível tecnológico.....	165
5.3.5. Qualificação dos cooperados.....	169
5.4. Relações de mercado.....	171
5.4.1. Concorrência.....	171
5.4.2. Mercado externo.....	175
5.5. Relações institucionais.....	176
5.5.1. Instituições de apoio e representação.....	176
5.5.2. Instituições sociais.....	177
5.5.3. Outros empreendimentos cooperativos.....	178
5.6. Conclusão.....	179
6. Conclusão Geral.....	181
7. Bibliografia.....	193
Apêndice.....	<u>201</u>

## **Lista de siglas**

---

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial  
ADEC - Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá  
ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária  
ATV - Acordo sobre Têxteis e Vestuário  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BNT - barreiras não-tarifárias  
CONES – Cooperativa Nova Esperança  
COOPERTÊXTIL – Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas  
COOPSTILUS - Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Confecção Stilus  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos  
ESOP - *Employee Stocks Ownerships Plans*  
FBB - Fundação do Banco do Brasil  
IBGE – instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IOF Imposto sobre Operações Financeiras  
MCC – Mondragon Complexo Cooperativo  
Mercosul – Mercado Comum do Sul  
MOBRAL – Movimento Brasileiro de Alfabetização  
MST - Movimento do Trabalhadores Rurais Sem Terra  
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego  
OCEMG - União das Cooperativas do Estado de Minas Gerais  
OMC - Organização Mundial do Comércio  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PICE - Política Industrial e de Comércio Exterior  
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio  
SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SESI – Serviço Social da Indústria  
UNISOL - União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo.

## **Lista de figuras**

---

- Figura 3.1 - A cadeia produtiva têxtil tradicional
- Figura 3.2 - A cadeia produtiva da Justa Trama
- Figura 3.3 - Estrutura de coordenação da cadeia Justa Trama
- Figura 4.1 - Organograma Cones
- Figura 5.1 - Organograma Coopertêxtil

## **Lista de gráficos**

---

- Gráfico 2.1 - Formas de remuneração do empreendimento
- Gráfico 2.2 - Distribuição regional dos empreendimentos autogestionários no Brasil
- Gráfico 2.3 - Razão social dos empreendimentos no Brasil
- Gráfico 2.4 - Surgimento de empreendimentos autogestionários no Brasil
- Gráfico 3.1 - Distribuição regional do consumo têxtil e vestuário no Brasil
- Gráfico 3.2 - Evolução no número de unidades da cadeia têxtil Vestuário no Brasil
- Gráfico 3.3 - Evolução no número de trabalhadores da cadeia têxtil vestuário

## **Lista de tabelas**

---

- Tabela 3.1 - Evolução na número de plantas têxteis e confecções na década de 90
- Tabela 3.2 – Evolução do número de empregados por segmento na cadeia têxtil e vestuário durante a década de 1990
- Tabela 3.3 – Volume de produção por segmento na década de 1990
- Tabela 3.4 - Balança comercial têxtil-vestuário na década de 1990
- Tabela 3.5 - Evolução da participação das regiões na produção de têxteis na década de 1990
- Tabela 3.6 - Balança comercial têxtil-vestuário na década de 2000
- Tabela 4.1 - Perfil dos cooperados da Cones
- Tabela 4.2 - Faturamento e sobras da Cones entre 2005 e 2009
- Tabela 5.1 - Perfil dos cooperados da Coopertêxtil
- Tabela 5.2 - Faturamento e sobras da Coopertêxtil entre 2005 e 2009

## **Lista de quadros**

---

- Quadro 3.1 - Associações entre produtores e compradores de algodão agroecológico

# 1. Introdução

---

## 1.1. Contextualização

As transformações sociais, políticas e econômicas observadas mundialmente durante a década de 70, como consequência da crise dos padrões de acumulação e regulação capitalistas, repercutiram no desenvolvimento econômico em âmbito mundial.

A crise da produção fordista ocorrida neste período, resultante do esgotamento do aumento da produtividade, provocou alterações na forma de organização da produção, no que foi chamado de especialização flexível. Isto implicou a reestruturação organizacional das empresas e a introdução de inovações tecnológicas baseadas na microeletrônica e informática, a eliminação de barreiras geográficas à produção, a formação de redes de empresas, a terceirização de atividades, entre outras consequências.

Também na década de 70, ocorreram duas crises mundiais no fornecimento do petróleo (1973-1979), que resultaram em questionamentos sobre o padrão de crescimento econômico, baseado no aumento constante da produção de bens e serviços por meio da utilização indiscriminada de recursos naturais não-renováveis. Como consequências, surgem propostas na direção da produção e consumo de mercadorias em que são considerados os impactos sobre o meio ambiente e os aspectos econômicos e sociais destas ações.

Outro fato observado na referida década foi a crise do chamado “Estado-providência”, que teve início no governo estadunidense do período pós segunda guerra, e foi disseminado por diversos países durante a época dourada da economia mundial (1948-1973).

Para o Brasil, tais eventos resultaram, principalmente a partir da década de 80, em transformações na estrutura socioeconômica e política constituída nos anos anteriores. A principal transformação ocorreu na organização do setor produtivo nacional, em decorrência de ações macroeconômicas realizadas pelos governos no final da década de 80 e início da década de 90, baseadas, principalmente, na liberalização comercial e valorização cambial.

Consequentemente, o setor industrial brasileiro foi exposto à concorrência com o mercado externo a partir deste período. Diversos setores industriais, que não

se encontravam preparados para esta exposição por motivos como o longo período de protecionismo pelo qual se encontravam, passaram por transformações na gestão, organização interna e número de empresas.

Um dos exemplos desse fato foi o caso das indústrias têxtil e de vestuário brasileiras, cujas principais repercussões foram a acentuada redução no número de empresas e demissão em massa dos trabalhadores no início da década de 90.

Aliás, no setor industrial brasileiro, de forma geral, o fechamento de empresas foi um fato marcante em decorrência deste novo quadro, principalmente pelos impactos sociais gerados: aumento do desemprego, da informalização e da precarização das relações de trabalho.

Já as empresas que se mantiveram no mercado, passaram a adotar inovações tecnológicas e organizacionais no processo produtivo, o que resultou em impactos no mercado de trabalho, devido ao aumento das exigências referentes à qualificação formal e técnica.

Com o objetivo de reduzir os efeitos do fechamento de empresas sobre o trabalho e a renda, trabalhadores de algumas dessas empresas falidas passaram a assumir o controle destas por meios legais e negociados judicialmente e, em alguns casos, pela ocupação e apropriação coletiva das máquinas e equipamentos parados.

Estes trabalhadores se organizaram de forma coletiva e assumiram a gestão de tais empresas de forma democrática e participativa, incorporando outros elementos organizacionais na forma de gestão, como a decisão coletiva sobre as metas gerais de produção, formas de aplicação dos recursos financeiros e atuação na comunidade.

Tais ações, que resultaram do esforço dos trabalhadores em reconquistar postos de trabalho e renda, deram origem ao processo de intensificação do movimento de autogestão da produção no Brasil a partir da década de 90, como alternativa organizacional efetiva ao trabalho precário e ao desemprego encontrada tanto por pequenos grupos quanto pelo conjunto de trabalhadores de fábricas de médio ou grande porte, e de setores industriais diversos.

Nos casos de falência, a retomada das atividades produtivas das empresas falidas representou, além da recuperação e preservação dos postos de trabalho, também a manutenção das operações da empresa, evitando, desta forma,

problemas econômicos e sociais no município ou região, como desemprego, queda na renda e na arrecadação de impostos.

Por isso, tais empreendimentos tornaram-se objeto de atenção de instituições públicas e privadas, organizações sociais e órgãos de representação, que passaram a adotar programas de fomento e incentivo à formação de novas unidades produtivas organizadas de forma autogestionária.

Estes programas e incentivos - geralmente financeiros - tinham como objetivo viabilizar a evolução e manutenção desses empreendimentos, possibilitando aos trabalhadores associados à obtenção de trabalho e renda.

Porém, com ou sem o auxílio de instituições ou programas de apoio, muitos destes empreendimentos enfrentaram problemas de diversos tipos, e encerraram suas atividades nos primeiros anos de funcionamento. Outros obtiveram êxito e permanecem atuantes desde sua fundação, tornando uma alternativa viável de manutenção das condições de vida de seus trabalhadores associados.

Esse é o caso dos empreendimentos analisados nesse trabalho: a Cooperativa Nova Esperança (Cones) e a Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas (Coopertêxtil). Ambos surgiram de processos falimentares no final da década de 90 em consequência da crise pela qual passou o setor têxtil brasileiro durante esse período, e foram assumidos pelos trabalhadores de forma coletiva e autogestionária.

Apesar dos problemas iniciais enfrentados, e de outros que surgiram e que ainda persistem, estes empreendimentos se mantiveram desde a sua fundação como uma fonte estável de trabalho e renda para seus membros, além de atuarem de forma positiva na comunidade local em que estão inseridos.

A Cones, um empreendimento cooperativo autogestionário localizado no interior de São Paulo, tem se mantido por mais de doze anos após sua fundação como um dos principais fornecedores das regiões Sul e Sudeste do país de fios de algodão para a produção de tecidos e malhas, consolidando-se na região como um importante empreendimento produtor têxtil especializado na produção de fios de algodão para diversos segmentos da cadeia produtiva têxtil.

Desde sua fundação, no ano de 1998, o empreendimento tem mantido uma condição de estabilidade financeira, com o cumprimento das obrigações com fornecedores e associados, além da obtenção de sobras (lucro) no final do exercício



contábil. Além disso, o empreendimento tem garantido a competitividade de seus produtos no mercado, adotando padrões de qualidade e de preço equivalentes aos dos concorrentes.

O outro empreendimento pesquisado, a Coopertêxtil, é um empreendimento autogestionário localizado no interior do Estado de Minas Gerais, e também se mantém, desde 1997, em uma condição de viabilidade econômica, permanecendo como uma possibilidade concreta de trabalho e renda para seus membros.

Durante os treze anos de existência, o empreendimento se consolidou no mercado regional de têxteis e vestuário como importante fornecedor de fios de algodão para grandes empresas de tecelagem e malharia do interior mineiro. Também se tornou, durante esse período, membro de uma cadeia produtiva solidária especializada na produção de roupas de algodão agroecológico, em que todos os produtores membros são empreendimentos cooperativos autogestionários localizados em diversas regiões do país.

Portanto, a observação do quadro atual da situação e dinâmica dos empreendimentos autogestionários no Brasil, principalmente os que surgiram a partir da década de 90, em decorrência de processo falimentar, permite observar que alguns desses obtêm êxito e mantêm-se de forma estável no mercado. Foi a partir da consideração desse quadro que surgiu a questão que deu origem a essa tese de doutorado: quais são os elementos constituintes da produção, de forma geral ou da organizada coletivamente, que contribuem para o êxito e a manutenção, de forma estável, desses empreendimentos?

Para orientar o trabalho de investigação com o objetivo de responder tal questão, e de avançar no conhecimento construído pelos diversos trabalhos em relação aos empreendimentos autogestionários, esta tese toma como diretriz de pesquisa a hipótese de que a forma de organização interna e as relações estabelecidas com os atores e agentes externos na produção organizada de forma autogestionária são os fatores elementares na constituição deste êxito e estabilidade, e representam os aspectos essenciais dessa forma de organização da produção.

## **1.2. Objetivo**

Assim, o objetivo central dessa tese é entender a dinâmica das ações e procedimentos adotados no processo produtivo dos empreendimentos organizados de forma autogestionária, e como a organização da produção e o relacionamento com órgãos e instituições externas contribuem para a sua estabilidade.

Já os objetivos específicos, constituídos a partir do objetivo central são:

1. descrever, a partir de um marco teórico, as principais características da produção organizada de forma autogestionária, considerando a origem do conceito e sua evolução;
2. analisar a organização dos empreendimentos autogestionários que atuam atualmente no Brasil, a partir das relações estabelecidas interna e externamente, com base nos trabalhos atuais e abordagens teóricas sobre o tema feitas por diversos autores;
3. descrever e analisar os dois casos abordados a partir das entrevistas realizadas, considerando a posição dos trabalhadores associados em relação à organização e à atuação do empreendimento, e como isso contribui para a situação atual e manutenção futura deste;
4. relacionar os casos estudados com a dinâmica e evolução do segmento em que estão inseridos: a cadeia produtiva têxtil e de vestuário, a partir da descrição desta dinâmica evolução em âmbito internacional e nacional;
5. entender como a estratégia de atuação no mercado, por meio do relacionamento com outras instituições e empreendimentos cooperativos, influenciam a organização interna dos empreendimentos estudados, e como esta atuação é considerada pelos trabalhadores associados na contribuição para a estabilidade destes empreendimentos.

### **1.3. Abordagem conceitual:**

Partindo do fato de que este trabalho corresponde a uma tentativa de compreensão dos principais fatores estruturais (econômicos, políticos, sociais e ambientais, entre outros) que se interpõem no relacionamento e nas ações dos empreendimentos estudados, e como isso pode influenciar a perenidade destes enquanto alternativa de trabalho e renda, com o propósito de avançar na compreensão da dinâmica dos processos no seu estágio atual, a presente pesquisa busca ir além de um diagnóstico desse estágio no Brasil.

Para isso, além da identificação das características gerais de tais experiências, dos seus padrões estruturais e também das suas especificidades, serão utilizados como base para a discussão destes aspectos as abordagens conceituais sobre autogestão e sustentabilidade.

#### O conceito de autogestão:

Apesar das experiências de organização da produção de forma coletiva pelos trabalhadores possuir como ponto de referência o início da organização da produção industrial, as estratégias adotadas pelos trabalhadores de ocupação de fábricas falidas têm origem mais recente, notadamente a partir dos movimentos dos trabalhadores e estudantes franceses durante a década de 70.

Essas ações coletivas passaram a ser denominadas por estes atores sociais como “autogestão” da produção, por possuir uma similaridade com o movimento de gestão da produção adotado na Iugoslávia durante a década de 50, cuja denominação era uma expressão com o mesmo significado.

A partir de então, surgiram, durante a década de 70, notadamente na Europa, ações dos trabalhadores de empresas falidas, no sentido de reassumirem a produção e gerenciá-la de forma coletiva.

Quanto às características desta forma de organização da produção, os empreendimentos autogestionários, como qualquer empreendimento de forma geral, estão integrados ao conjunto de relações de produção que caracterizam o modo de produção capitalista, por meio de sua inclusão na divisão social do trabalho e participação nos sistema de trocas.

Tais empreendimentos são identificados, essencialmente, pela gestão compartilhada e coletiva dos trabalhadores que dele participam, pois são proprietários dos meios de produção, o que pressupõe a necessidade de um envolvimento pleno nas decisões relacionadas ao empreendimento.

A propriedade dos meios de produção é coletiva, ou seja, inexiste a figura legal de um indivíduo ou grupo de indivíduos que responda pela posse das máquinas e equipamentos do empreendimento. Responde pela propriedade desse um conjunto de trabalhadores, por meio de seus representantes legais definidos coletivamente.

Nesse mesmo sentido, a estrutura hierárquica destes empreendimentos caracteriza-se por possuir níveis de diferenciação entre funções reduzidas. As funções de liderança são exercidas pela eleição direta dos membros, por um período

determinado, e podendo ser destituída pelo grupo em casos pré-determinados por este, o que permite a rotatividade e alternância das funções de execução e gerenciamento das atividades produtivas entre estes membros.

Desta forma, a autoridade é representada e exercida coletivamente, por meio da liderança eleita e delegada por tempo indeterminado, devendo exercer as funções a partir das determinações estabelecidas pelo grupo.

Portanto, são considerados empreendimentos autogestionários, nesta tese, aqueles cuja forma de gestão, organização e propriedade dos meios de produção são de responsabilidade de um grupo de trabalhadores, chamados de trabalhadores associados, que as exercem de forma democrática e coletiva. Também se caracterizam por serem originários de empresas falidas que foram recuperadas pelos trabalhadores, ou surgiram a partir da iniciativa de um grupo de trabalhadores desempregados como alternativa ao trabalho convencional.

Estes empreendimentos, de forma geral, atuam no mercado convencional, realizando transações comerciais com empreendimentos convencionais. Por isso, a estabilidade ou sustentabilidade destes empreendimentos autogestionários é representada pela permanência destes no referido mercado.

#### O conceito de sustentabilidade:

A expressão “sustentabilidade” entrou oficialmente nas discussões mundiais a partir da década de 80, e o conceito, que inicialmente estava ligado à esfera ambiental, tornou-se abrangente e representativo de um conjunto de situações inter-relacionadas, originárias de outras esferas, como econômica, política, social e cultural, passando a ser utilizado, principalmente a partir do início deste século, por diversos atores e grupos sociais, que atribuem a esta expressão significados específicos a partir de seus interesses e objetivos.

Com isso, surgiram, nesse período, diversas abordagens sobre o conceito, que resultaram num leque de definições que, em alguns casos, buscavam explicar de forma abrangente e imprecisa o conceito. O que predomina, nestas abordagens, é a falta de consenso em relação à definição do conceito em si e, conseqüentemente, no seu caráter polissêmico.

Isso permitiu, portanto, a adaptação do conceito aos propósitos específicos de diferentes enfoques sobre a realidade e a dinâmica de uma situação ou evento.

Nesse sentido, o conceito de sustentabilidade aplicado aos empreendimentos autogestionários, para efeito dessa tese, é definido como sendo a capacidade que estes possuem de se manterem estáveis ao longo do tempo, como uma alternativa viável de trabalho e renda aos seus membros, e está relacionada tanto com as condições internas do empreendimento, ao funcionamento e organização deste, bem como sua relação com o ambiente externo em que está inserido, sua adaptação ao contexto dinâmico deste ambiente e relacionamento com os atores que o compõe.

Portanto, a sustentabilidade do empreendimento autogestionário é considerada, nesta tese, unidade de análise, e todas as ações e relações, interna e externamente, a condicionam e influenciam.

Na discussão atual sobre a produção autogestionária no Brasil, diversos trabalhos tratam da sustentabilidade dos empreendimentos (RUTKOWSKI, 2008) e de sua competitividade no mercado (TAUILE e outros, 2005; AZEVEDO, 2007), tanto em relação aos aspectos ligados à necessidade da construção de uma nova base técnica que permita tal sustentabilidade, como nos aspectos relacionados à forma de organização interna e do estabelecimento de relações com atores externos, como outros empreendimentos coletivos, instituições públicas e privadas de apoio e de representação, associações civis, entre outros.

Considerando que os objetivos desses empreendimentos vão além de se tornarem uma fonte de renda e trabalho para seus membros, mas também promover transformações nas relações de produção e de trabalho por meio do exercício cotidiano da participação coletiva e democrática, a análise da sustentabilidade dos empreendimentos deve levar em conta tanto as relações estabelecidas internamente no empreendimento quanto às relações estabelecidas com o ambiente externo.

A abordagem sobre o tema sustentabilidade em empreendimentos autogestionários tem sido feita por diversos autores (TAUILE e DEBACCO, 2002; GAIGER, 2002; SINGER, 2002; CORAGGIO, 2003; LAVILLE, 2004, entre outros), por meio da utilização de variadas terminologias, como viabilidade econômica, sucesso e êxito do empreendimento, autossustentação, entre outras, que buscam expressar a importância da manutenção, de forma estável, das experiências produtivas organizadas coletivamente.

O foco na sustentabilidade do empreendimento por estes autores, mesmo que abordado por diversas terminologias, é justificado, por um lado, pela fragilidade financeira e organizacional destas experiências (COSTA, 2003), e por outro, pela importância destas experiências e ao seu aspecto promissor enquanto forma de resistência dos trabalhadores ao desemprego e às condições de alienação impostas pela forma de organização do trabalho em empreendimentos convencionais (TAUILE e DEBACCO, 2002; GAIGER, 2002).

Com o propósito de compreender como estes empreendimentos se mantêm de forma estável ou sustentável, convém abordar, de antemão, quais os principais elementos que constituem essa sustentabilidade neste tipo de empreendimento.

Tiriba (2008) e Costa (2003) apontam que os objetivos da produção autogestionária vão além da geração de renda, e que, apesar da busca pelo excedente ser um aspecto fundamental nesta forma de organização da produção, não se constitui como um fim em si mesmo, mas um meio de alcançar o desenvolvimento e dignidade dos trabalhadores.

Por isso, Costa (2003) considera que a compreensão da sustentabilidade destes empreendimentos não deve considerar apenas os aspectos econômico-financeiros, mas também a satisfação das necessidades sociais, culturais, éticas e morais.

Nesse mesmo sentido, Santos e Rodrigues (2002) consideram que ainda que a produção e o seu resultado financeiro sejam uma forma de incentivo à organização e manutenção de um empreendimento autogestionário, o estabelecimento destes empreendimentos, de forma estável, depende igualmente de decisões não econômicas, associadas à atividade produtiva.

Portanto, a sustentabilidade dos empreendimentos autogestionários não pode ser entendida, apenas, pela capacidade destes em gerarem resultados financeiros ou de transformar seus associados em pequenos empresários exitosos, mas sim pela capacidade destes empreendimentos em gerar e manter postos de trabalho num ambiente autônomo e participativo. É importante que o entendimento da viabilidade destes empreendimentos seja construído a partir de uma lógica mais ampla do que aquela da busca pelo lucro.

Assim, os elementos utilizados para a compreensão da sustentabilidade dos empreendimentos estudados, no caso desta tese, buscam considerar estes aspectos

mais amplos, tanto os econômicos quanto os não econômicos, e que são responsáveis pela estabilidade do empreendimento.

Para isso, a sustentabilidade dos empreendimentos pesquisados é constituída em função dos seguintes fatores:

- os fatores relacionados à organização interna destes empreendimentos:

- a) aspectos organizacionais do empreendimento, que corresponde à forma pela qual o empreendimento está organizado e se baseia nas relações organizacionais deste, cujo principal elemento é a configuração da sua estrutura hierárquica;

- b) a organização do trabalho, que se refere às principais características do relacionamento técnico entre os cooperados no cotidiano da produção, como número de cooperados, gênero, forma de definição das funções, de inserção de novos cooperados, além da existência ou não de rodízio de funções ou da colaboração entre os cooperados no desempenho das funções.

- c) aspectos financeiros, que se referem às condições e resultados financeiros do empreendimento, bem como a forma de apropriação pelos cooperados e de utilização pelo empreendimento desses recursos, como receitas, retiradas dos cooperados e sobras.

- d) participação efetiva dos membros no cotidiano produtivo e organizacional dos empreendimentos, que está relacionado a formas e meios utilizados pelos cooperados para participarem efetivamente das principais decisões estabelecidas neste.

- e) o nível tecnológico destes empreendimentos, correspondente às condições das máquinas e equipamentos e aos métodos utilizados no seu processo produtivo, bem como a adequação desses meios e métodos às condições de concorrência estabelecidas pelo mercado em que o empreendimento atua.

- f) qualificação dos cooperados, que se refere à forma e aos meios adotados pela cooperativa para permitir aos cooperados a obtenção de qualificação formal e informal, técnico ou geral.

- fatores relacionados às relações dos empreendimentos com o mercado em que atuam:

- a) grau de concorrência do mercado, que se refere às condições estabelecidas pelo mercado em que a cooperativa atua, e que, cujo cumprimento destas condições, lhe permite se posicionar de forma competitiva neste mercado;

b) posição dos empreendimentos nos mercados em que atuam, relacionado à condições e a forma de atuação das empresas concorrentes com a cooperativa, no mercado em que ela atua, e de que forma a atuação destes concorrentes influencia a posição desta cooperativa no seu mercado ;

c) os resultados financeiros obtidos pelos empreendimentos, que se refere, ainda, à rentabilidade obtida por estes concorrentes no mercado da cooperativa.

d) o mercado externo, ou como as condições estabelecidas internamente, em função das ocorrências no mercado externo do setor em que a cooperativa atua influenciam sua competitividade no mercado.

• fatores ligados às relações institucionais:

a) relações estabelecidas entre os empreendimentos pesquisados e outros empreendimentos autogestionários, que se refere a forma que a cooperativa se relaciona com outros empreendimentos cooperativos, e como e em quais condições são estabelecidas estas relações;

b) relações estabelecidas entre estes empreendimentos e as instituições de apoio, ou como e em que situações o empreendimento estabelece relações, formais ou informais, com instituições públicas ou privadas dedicadas ao apoio e ao fomento de iniciativas coletivas de organização da produção;

c) relações com outros membros da cadeia produtiva, que corresponde ao relacionamento estabelecido pelo empreendimento com outros empreendimentos convencionais (não-cooperativos), como clientes e fornecedores, principalmente.

#### **1.4. Metodologia**

Busca-se, a partir da discussão dos marcos conceituais e dos referenciais teóricos que norteiam as experiências de ação coletiva dos trabalhadores em empresas autogestionárias, sobretudo provenientes de massa falimentar, estabelecer critérios para uma melhor avaliação dos resultados e consequente averiguação das reais possibilidades contidas nas ações em relação a sustentabilidade.

Assim delimitado o objeto próprio da pesquisa, o trabalho está orientado, em linhas gerais, pelos seguintes procedimentos metodológicos:

Abordagem da pesquisa:



Quanto à abordagem metodológica da pesquisa, é de caráter qualitativo, na medida em que permitirá que se obtenha as informações diretamente nos empreendimentos pesquisados, com a atuação direta do pesquisador na coleta de informações. Outro ponto corresponde ao tipo de informação que se procura obter em tais empreendimentos para atingir os objetivos estabelecidos: informações que reflitam o relacionamento dos atores envolvidos na pesquisa com o processo de trabalho, com a formação de empreendimento e com as instituições públicas e de representação (sindicatos, igrejas, movimentos sociais, entre outros).

Estas informações são de caráter subjetivo, pois partem da imagem de que os trabalhadores possuem do ambiente, resultando em conclusões a partir de um enfoque indutivo.

Outra abordagem metodológica utilizada é pesquisa teórico-conceitual, a partir das reflexões fundadas na literatura que trata dos temas ligados ao objeto. Nesse sentido, tal abordagem tem como objetivo fornecer ao trabalho uma fundamentação teórica, bem como uma definição e distinção das ferramentas conceituais utilizadas nas análises.

Desta forma, foi realizada durante toda a execução do trabalho uma revisão bibliográfica, da qual se buscou construir alguns referenciais teóricos e definições de alguns temas tratados, como a retomada do movimento autogestionário no Brasil a partir das décadas de 80 e 90, as características da autogestão, discussão sobre os modelos de produção, as relações de produção e as consequências destas relações para formação da imagem do trabalhador sobre o ambiente produtivo. Esta revisão contribuiu para o processo da elaboração dos questionários e realização das entrevistas.

#### Método de pesquisa:

Para a realização da pesquisa, foi utilizado como método o estudo de caso, posto que permite a observação mais aproximada do ambiente a ser estudado, possibilitando, portanto, uma análise mais detalhada deste ambiente (YIN, 2005).

Desta forma, a pesquisa foi realizada em dois empreendimentos autogestionários previamente definidos, que atuam no mesmo ramo industrial (produção de fios têxteis) e passaram por processo falimentar durante a década de 90, sendo assumidos pelos trabalhadores e gerenciados de forma autogestionária.

### **1.5. Procedimentos da pesquisa de campo:**

Para a realização da pesquisa nestes empreendimentos, foram realizadas questões qualitativas e quantitativas, norteadas por um roteiro, que serviu como orientação para a obtenção de informações sobre o processo falimentar e o envolvimento dos trabalhadores na constituição dos empreendimentos, bem como para reunir elementos relacionados aos diversos aspectos destes (econômico, jurídico, institucional, organizacional e técnico). Estas entrevistas foram posteriormente analisadas e serviram como a principal referência para a constituição dos capítulos 4 e 5 desta tese.

Tais entrevistas foram realizadas, num primeiro momento, com trabalhadores diretamente envolvidos com a gestão do empreendimento, após agendamento prévio, sendo posteriormente entrevistados outros trabalhadores ligados à produção e indicados pelos primeiros.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória, no caso de ambos os questionários, sendo realizado um teste, com a aplicação deste questionário a alguns membros dos empreendimentos (cinco trabalhadores da produção e administração indicados pela direção, em ambos os casos). Em seguida, foi feita a revisão do roteiro de questões, com possíveis alterações e complementos, e posterior aplicação em grupos maiores de trabalhadores associados.

As informações obtidas foram gravadas em meio digital e registradas em diário de campo, já com conhecimento e consentimento prévio dos entrevistados, e que resultaram num relatório final.

Estas entrevistas tiveram como objetivo resgatar os aspectos históricos do empreendimento, sua forma de organização interna e relacionamento com o mercado, que permitissem entender como estes fatores contribuem para a sua sustentabilidade.

Por serem baseadas no roteiro - e não um questionário fechado -, durante a realização das entrevistas, surgiram outras questões relacionadas aos aspectos técnicos e políticos do empreendimento, a partir do relato feito pelo cooperado. Tais questões foram registradas e contribuíram para a composição da análise do empreendimento.

A realização dessas entrevistas foi feita nas dependências dos empreendimentos, em salas de reunião, refeitório ou no salão da produção, e sua

duração média foi de vinte minutos, sendo entrevistados vinte e oito cooperados (nos dois empreendimentos), entre dirigentes, membros da administração e da produção.

As entrevistas com estes cooperados foram feitas em duas etapas: numa primeira, realizada com os dirigentes dos empreendimentos, foram enfatizadas as questões quantitativas (dados sobre receita, número de cooperados, de trabalhadores contratados etc.), enquanto na segunda etapa, realizada com os membros da administração e da produção, enfatizaram-se questões qualitativas, sendo abordadas aquelas relacionadas à origem do empreendimento, sua situação no momento atual, seus êxitos, dificuldades e possibilidades futuras de continuidade.

### **1.6. Instrumento de pesquisa:**

O principal instrumento utilizado para a realização da pesquisa, conforme mencionado anteriormente, foi um roteiro de questões composto de três partes que, apesar de estarem separados por tópicos, relacionam-se entre si e diretamente com o objeto da pesquisa.

A primeira parte do roteiro está relacionada aos aspectos históricos do empreendimento, como sua origem, o processo falimentar, a participação dos trabalhadores na formação do novo empreendimento e a posição destes em relação à proposta de constituição do empreendimento. Isso permitiu observar como foi organizado, de forma geral, o empreendimento, considerando que a retomada da produção ocorreu por meio da reestruturação organizacional interna e na cadeia produtiva na qual o mesmo se insere.

Portanto, entender a luta dos trabalhadores pela reconquista do patrimônio e reinserção no mercado enquanto empreendimento autogestionário oriundo de processo falimentar é um elemento que contribui para analisar como, e até que ponto, a organização da produção de forma autogestionária influencia na sustentabilidade destes (TAUILE e outros, 2005).

A segunda parte se refere aos aspectos organizacionais do empreendimento, a estrutura hierárquica, forma de organização interna, comunicação e participação dos trabalhadores nas decisões coletivas do empreendimento. O objetivo principal desta parte do roteiro é avaliar as dificuldades encontradas inicialmente na reestruturação do empreendimento, bem como a sua situação organizacional atual do empreendimento, como características e idade dos

membros, forma de organização hierárquica e instâncias de decisão coletiva (comitês, comissões e assembleias), número de associados e trabalhadores contratados, forma e valores de remuneração, forma de aplicação das sobras (quando existirem).

Na terceira parte do roteiro de questões, foram abordados os aspectos técnicos do empreendimento, como nível de atualização tecnológica das máquinas e equipamentos utilizados e o relacionamento dos associados com a forma de organização da produção. Também foram abordadas questões relacionadas à qualificação técnica destes associados e a forma de exercício das funções (rodízio de postos ou postos fixos).

O objetivo desta etapa da pesquisa foi colher informações que permitissem avaliar a relação entre a tecnologia utilizada e o desempenho produtivo do empreendimento, bem como a forma de tratamento das questões relacionadas à inovação tecnológica e sustentabilidade do empreendimento no processo de decisão coletiva.

Por fim, a quarta parte do roteiro aborda a relação do empreendimento com o mercado em que este está inserido. São abordadas questões relacionadas ao contexto do mercado de fiação têxtil no Brasil, a posição do empreendimento neste mercado e as estratégias de concorrência adotadas.

Também foram tratadas questões sobre o relacionamento do empreendimento com fornecedores e clientes na cadeia têxtil, as formas de relacionamento e a percepção dos cooperados em relação ao posicionamento do empreendimento.

### **1.7. Foco da pesquisa**

Para descrever e modelar o objeto de estudo (empreendimentos autogestionários oriundos de processo falimentar), foi utilizada a abordagem da autogestão da produção a partir de suas características constituintes, e como estas características influenciam o desempenho da produção e nas relações internas e externas do empreendimento.

Nesse sentido, o foco dessa tese é a sustentabilidade dos empreendimentos coletivos a partir dos elementos que compõem as características da produção

organizada de forma autogestionária, como participação coletiva e democrática, cooperação e responsabilidade sobre a condução do empreendimento.

### **1.8. Estrutura da tese**

Após essa introdução precedente, essa tese está organizada em mais quatro capítulos:

No segundo capítulo são abordadas as principais características da produção autogestionária, tanto em âmbito mundial quanto brasileiro, de forma específica. Por isso, com o objetivo de discutir inicialmente a origem e evolução do conceito de autogestão da produção, faz-se uma breve descrição histórica de tal conceito, abordando a origem da produção organizada de forma coletiva e da produção autogestionária, sendo em seguida abordada a origem e situação atual desta forma de organização da produção no Brasil.

Sendo assim, este capítulo tem por objetivo servir como base teórico-histórica na discussão sobre o tema principal, para que se possa entender o contexto do qual originaram as discussões e iniciativas sobre produção organizada coletivamente, e que resultaram na organização de diversos empreendimentos no Brasil, inclusive os casos estudados nesta tese.

No terceiro é feita a descrição das transformações na cadeia produtiva têxtil mundial e brasileira, sendo abordado seu contexto e sua dinâmica, e as consequências das políticas macroeconômicas adotadas durante a década de 90 para a cadeia têxtil nacional. Este capítulo tem por objetivo apresentar o contexto e a dinâmica do ambiente produtivo em que estão inseridos os empreendimentos estudados.

Os capítulos quarto e quinto representam os capítulos centrais desta tese, pois se referem à descrição e análise dos casos estudados: o quarto trata da Cooperativa Nova Esperança (Cones), em que, após a descrição das principais características desta cooperativa, são apontados e comentados os principais fatores que permitem explicar a sustentabilidade deste empreendimento. No quinto capítulo igualmente são descritas as características e os principais fatores que permitem a sustentabilidade da Cooperativa de Produção Têxtil Pará de Minas (Coopertêxtil).

Tais análises sobre os fatores explicativos da sustentabilidade destes empreendimentos são feitas a partir das entrevistas realizadas com os cooperados

deste, sendo inclusive reproduzidas textualmente as declarações feitas por estes cooperados, com o objetivo de ilustrar exemplificar tais fatores.

Por fim no último capítulo, que trata da conclusão geral do trabalho, são apresentadas as principais considerações em relação à situação atual dos empreendimentos autogestionários no país, seus limites e possibilidades, bem como em relação aos empreendimentos pesquisados e os fatores que permitem a sustentabilidade destes.

## 2. A Autogestão da Produção:

---

Utopia: ela está no horizonte. Acercos-me um passo e ela se afasta dois. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos mais. Por muito que eu caminhe, nunca a alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso, para nos fazer caminhar.

(Eduardo Galeano)

### 2.1. Introdução:

O estabelecimento de um marco originário de um fato social, tanto em relação à localização quanto ao período, não é algo que possa ser feito. Isso porque o estabelecimento deste fato é resultado de diversos eventos, que se somam, são reinterpretados, modificados e assimilados, tornando-se relevantes para determinado grupo de pessoas.

Nesse sentido, descrever um fato social relevante, como a produção autogestionária, requer a consideração das diversas fontes que o deram origem.

No Brasil, a autogestão a partir da retomada das atividades de empreendimentos falidos pelos trabalhadores se intensifica na década de 90, como uma alternativa à crise da produção e do emprego observada nesse período em razão das políticas macroeconômicas adotadas pelo governo federal.

As primeiras iniciativas dessa intensificação de processo ocorrem a partir da falência de empresas do setor industrial, notadamente. Em conjunto com essas iniciativas, surgem ações dos outros setores econômicos (agrícola e de serviços) articuladas por diversos atores sociais com o objetivo de organizar os trabalhadores com o objetivo de estabelecer uma outra forma de produzir e comercializar a produção, uma outra forma de relações de trabalho, enfim, “uma outra economia”.

Esse conjunto de ações, no qual a produção autogestionária estava relacionada, passou a ser conhecido no Brasil como Economia Solidária, devido às características e princípios comuns que norteiam tais ações, como a propriedade coletiva, a solidariedade na produção e comercialização das mercadorias, relações democráticas e participativas na produção, entre outros.

Apesar dessa abordagem em conjunto com outras ações coletivas, a autogestão da produção no Brasil é tratada nesse capítulo (e no restante dessa tese) de forma desvinculada das ações observadas no âmbito da chamada Economia Solidária, devido à complexidade e diversidade dessas ações.

Para isso, o propósito desse capítulo é abordar os aspectos principais da produção autogestionária de forma geral.

São abordadas as origens da produção coletiva e da autogestão, especificamente, considerando seus aspectos cronológicos e suas relações com o modo de produção capitalista.

Também são descritas as principais características da produção autogestionária, como princípios, formas de organização da produção, principais tipos de empreendimentos autogestionários e as maneiras e objetivos pelos quais são criados.

Por fim, este capítulo aborda a produção autogestionária no Brasil, considerando a intensificação das iniciativas de retomada da produção pelos trabalhadores a partir da década de 90 e as consequências dessas ações para entidades, governos e sociedade de forma geral.

Também são descritos as principais formas de surgimento desses empreendimentos, as diversas posturas adotadas pelos trabalhadores diante da proposta de criação destes empreendimentos. Por fim, são abordadas as dificuldades iniciais e de consolidação de tais empreendimentos coletivos no Brasil.

## **2.2. Aspectos históricos da produção coletiva:**

O surgimento de empreendimentos cuja produção era organizada de forma coletiva tem início em meados de 1830 na França e Inglaterra, com o objetivo de contrapor e enfrentar a forma de produção capitalista (BIRCHAL, 1997).

Os primeiros movimentos dessa forma de organização produtiva ocorrem na França, por volta de 1823 (SANTOS, 2002), onde os operários industriais, descontentes com as condições desumanas de trabalho impostas pelos patrões, passam a fundar empresas e administrá-las de forma coletiva (BIRCHAL, 1997).

Na Inglaterra, esta forma de organização da produção teve início em aproximadamente 1825, devido à reação dos produtores industriais locais que, ao migrarem dos campos para a cidade para trabalharem nas fábricas, foram desalojados da produção e passaram a viver em condições precárias (SANTOS, 2002; HOBBSBAWN, 1977). Entre várias experiências, destaca-se a fundação da Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, em 1844, na Inglaterra, fundada por 28 tecelões desempregados que, baseados nos princípios de alguns movimentos sociais ingleses (cartismo,



owenismo, movimentos religiosos e sindicais), criaram tal sociedade com o objetivo de defender economicamente os trabalhadores de um capitalismo concorrencial e excludente (REXROTH, 1974).

A partir de 1848, na França, ocorre uma “segunda onda” de empreendimentos gerenciados pelos trabalhadores (cooperativas operárias), com a ajuda financeira do governo francês, que emprestou dinheiro para a formação destes. Porém, estes empreendimentos, que chegaram a 200 neste período, faliram rapidamente, reduzindo-se a apenas uma dúzia em 1855 naquele país (BIRCHAL, 1997).

Após este período, ocorre, na Europa, um avanço na produção organizada de forma cooperativa, devido à crise dos anos 1870-1890, que resultou na modernização e no aumento de investimentos na produção agrícola e exploração dos recursos naturais, sendo as cooperativas agrícolas e de poupança a solução de sobrevivência encontrada pelos pequenos produtores. Na França, as associações coletivas foram reconhecidas por uma lei de 1901, restrita a trocas não monetárias, exceto se ligadas à ação dos poderes públicos (LAVILLE e ROUSTING, 1999).

Outro país europeu cuja expansão da produção cooperativa passou a ter importância na segunda metade do século XIX foi a Itália, onde tal ideia foi levada da Inglaterra por Mazzini<sup>1</sup>, que colaborou, na década de 1870, com o estabelecimento de numerosas cooperativas de produção (SINGER, 2003), o que foi impulsionado pela crise na produção agrícola neste país devido ao aumento da importação de cereais mais baratos da América e pelo incentivo do Estado<sup>2</sup>

De acordo com Birchal (1997), a Itália possuía, no começo do século XX, 153 indústrias organizadas coletivamente e 454 sociedades de trabalho e prestadoras de serviços públicos, sendo que tais equipes de trabalho auto-organizadas representavam uma contribuição importante dada pelo país ao movimento de cooperação da produção, conforme o autor.

A primeira metade do século XX foi marcada por duas guerras mundiais e uma crise econômica, a de 1929-32, resultado de uma crise de autorregulação concorrencial do mercado, o que resultou na adoção, pelo estado, de propostas associativas e políticas

---

<sup>1</sup> Líder do movimento revolucionário italiano denominado “ressorgimento”, surgido em 1830, que tinha como objetivo a unificação dos estados italianos numa república, sendo esta a única forma de defendê-los dos invasores estrangeiros.

<sup>2</sup> Isso se deu por meio da criação de uma lei, em 1889, que concedia a estas cooperativas de produção, tratamento preferencial na contratação de empresas para prestação de serviços públicos (BIRCHAL, 1997).

econômicas e sociais (de reciprocidade), principalmente após a Segunda Guerra Mundial, ocorrendo, conforme Laville e Rousting (1999), uma separação entre social, econômico e político.

A partir deste período, a produção organizada de forma coletiva pelos trabalhadores passou a ser incentivada pelos movimentos comunistas, o que impulsionou a implementação desta forma de organização da produção, principalmente no leste europeu. Na Iugoslávia, a autogestão foi apoiada pelo governo federal, sendo regulamentada por lei governamental já em 1950, e teve como base três princípios: a auto-organização, uma unidade de coerência e a homogeneidade do proletariado. Como resultado, este país, nas décadas de 50 e 60, conseguiu aumentos significativos em seu PIB, e alguns especialistas atribuem este crescimento ao sistema autogerido implantado em nível macro, cujas ideias e princípios foram disseminados entre as unidades produtivas<sup>3</sup>.

### **2.3. Fundamentos teóricos da produção coletiva**

Na discussão sobre o principal fundamento teórico precursor do sistema de produção autogestionário é comumente citado o filósofo francês Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) como contribuidor ideológico para a construção das bases teóricas desse sistema.

Guillerm e Bourdet (1976) consideram “necessário e útil” que seja feita uma leitura a partir da abordagem autogestionária, da obra de Rousseau. Argumentam que este filósofo, em sua teoria do contrato social, propõe uma organização social que não aliena o homem, (e que, portanto, não o submeta ou o humilhe), baseada no princípio da igualdade absoluta de todos os membros desta sociedade. Esta organização, cujo aspecto principal é a liberdade coletiva, a partir da liberdade de cada um, e que não é imposta de fora para dentro da organização social, pois é resultado da autonomia de seus membros.

“(…) Cada um, determinando-se livremente por adesão ao que compreende ser o melhor para si mesmo, encontra todos os outros sujeitos racionais para ajustar livremente a instituição do

---

<sup>3</sup> Faz-se referência à Federação Iugoslava, formada após a segunda Guerra Mundial, pela Servia, Croácia, Eslovênia e Bósnia-Herzegovina. Atualmente tal Federação não existe mais, pois, devido a conflitos étnicos, tais países se tornaram independentes.

mesmo contrato que realiza a vontade geral. Assim, todos os membros do corpo social se dão a si mesmos (criam contratualmente) uma lei geral (e isso será a autonomia) que os organiza sem gerar entre eles diferenças de poder, num sistema federal cuja circunferência está em toda parte, o centro em parte alguma” (GUILLERM E BOURDET, 1976, p. 52).

Porém, Rousseau, apesar de propor uma “democracia participativa” (CARVALHO, 1983), não é desvinculado das “bases burguesas”, pois não propõe um rompimento com a propriedade privada individual, o que representa uma “limitação” em seu pensamento, não sendo possível, portanto, considerá-lo como precursor da teoria da autogestão (VIANA, 2005).

Isso, porém, não deve ser algo que leve Rousseau a ser desconsiderado quando se aborda a autogestão, já que este apresenta, em sua teoria do contrato social, elementos abstratos que possuem alguma semelhança com os principais elementos abordados posteriormente por diversos pensadores e militantes da autogestão da produção, como Fourier.

O socialista francês François Marie-Charles Fourier (1772-1837), “filho” da Revolução Francesa, considerava que faltou a esta a implementação do socialismo, e que isso se daria de forma natural e sem violência, como uma evolução da “civilização” (capitalismo) à “harmonia” (socialismo). Baseando-se nas ideias de Jean-Jacques Rousseau, Fourier acreditava que o homem nasce puro e bom e é corrompido pela sociedade, sendo esta corrupção evitada se uma nova forma de organização social e de produção forem estabelecidas. Acreditava também que o trabalho deveria ser algo atraente e realizado com dedicação pelos trabalhadores.

A partir disso, propôs uma forma de organização social estruturada em fazendas de produção e consumo coletivos (denominadas falanstérios), na qual grupos de pessoas trabalhariam para formar um fundo comum e a divisão da riqueza se daria em função da contribuição de cada membro (MOTTA, 1981). Desta forma, o falanstério corresponde a uma comunidade autogerida, representando uma alternativa radical à sociedade capitalista, representando uma nova forma de relacionamento do indivíduo com a sociedade, provocando transformações individuais, sociais e econômicas.

O operário francês Pierre Proudhon (1809-1865) é considerado por alguns autores como sendo o “pai” do conceito atual de autogestão. Motta (1981), como um destes autores, argumenta que “ele (Proudhon) deu, pela primeira vez, à sua concepção, o significado de um conjunto social de grupos autônomos, associados tanto nas suas funções econômicas de produção quanto nas funções políticas” (MOTTA, 1981, p.133). Porém, Guillermin e Bourdet (1976) discordam desta afirmação, pois consideram que Proudhon renegou os fundamentos revolucionários da autogestão, ao combater os principais pensadores que deram origem ao pensamento autogestionário, como Rousseau, Fourier e outros.

Proudhon considerava a propriedade um roubo, que resultava na tirania e dominação do homem pelo próprio homem, acreditando na intervenção revolucionária permanente da classe operária. Também defendia o trabalho de forma autônoma, sem chefes nem patrões, principal premissa para a constituição de uma democracia industrial (COSTA, 1981).

Desta forma, propunha a construção de uma sociedade autogestionária, constituída a partir de grupos autônomos coordenados internamente, mas sem a existência de hierarquias.

Já para o anarquista russo Mikhail Bakunin (1814-1876), a igualdade entre os homens lhes proporcionaria as mesmas oportunidades, o que somente seria possível por meio da abolição de classes sociais. Propunha, em relação à produção, que os trabalhadores se associassem em organizações coletivas baseadas em relações solidárias de trabalho. Isso levaria os trabalhadores a desenvolverem uma cultura baseada na solidariedade e no coletivismo. Ele não acreditava na possibilidade das cooperativas e organizações coletivas como forma de emancipação dos trabalhadores, entretanto, reconhecia que tais formas de organização podem ajudar a preparar as organizações para o futuro (COSTA, 1981).

Para Marx (1818-1883), as cooperativas de produção geridas pelos próprios trabalhadores representavam uma primeira ruptura no modo capitalista de produção, apesar de ocorrer de forma incorreta, pois os trabalhadores deixavam de se submeter ao domínio capitalista, mas continuavam submetidos às mesmas regras da produção capitalista, inclusive com a geração de mais-valia.

Apesar disso, Marx (1985) considerava os empreendimentos cooperativos uma ruptura com o modo de produção convencional, devido ao potencial que tais

empreendimentos possuem em abrir espaço no sistema capitalista para a superação das contradições da relação capital-trabalho. Destacou o avanço dos empreendimentos autogestionários de produção como forma de combater o capitalismo, apesar de considerá-los um risco pela possibilidade dos trabalhadores se autoexplorarem.

Para Rosa Luxemburgo (1870-1919), tal ambiguidade apontada por Marx era reforçada pelo fato de os empreendimentos autogestionários atuarem no mercado, da mesma forma que as empresas convencionais, estão sujeitos às mesmas regras de concorrências e às mesmas condições de produção estabelecidas por este mercado, como modelos de produção, padrões de competitividade e produtividade, etc. Tais exigências levam, conforme a autora, ao aumento da exploração da força de trabalho, o que contraria os princípios da produção cooperada

Por isso, considera que as perspectivas para a produção autogestionária são a renúncia dos ideais cooperativos, tornando-se uma empresa capitalista, ou a dissolução do empreendimento. Desta forma, estes empreendimentos tendem ao fracasso enquanto alternativa à produção capitalista (LUXEMBURGO, 1986).

Por fim, convém mencionar, como uns dos pensadores que colaboraram para a construção teórica da autogestão o pensador italiano Antônio Gramsci (1891-1937), que acreditava nas comissões internas de fábrica, que vinham sendo constituídas na Itália desde 1906, como forma de impulsionar a criação de uma organização operária que serviria de base para a constituição de um Estado Socialista (COUTINHO, 1981).

Para ele, tais comissões internas seriam um órgão que representa todos os trabalhadores fabris, e que permitia uma escolha democrática de representação, em que todos poderiam escolher e serem escolhidos como representantes. Desta forma, com o trabalho coletivo organizado em comissões, estas poderiam controlar e dirigir a totalidade do processo de produção e promover o surgimento dos “conselhos de fábrica”.

Por meio destes conselhos os trabalhadores poderiam assumir o controle do processo produtivo, abandonando desta forma sua condição de mercadoria subordinada às leis do capital, pois, nos conselhos, os trabalhadores são produtores e não precisam mais vender sua força de trabalho para sobreviver. Portanto, os “conselhos de fábrica” possibilitariam o surgimento de uma verdadeira democracia

dos trabalhadores, já que neles seria possível o desenvolvimento de relações operárias baseadas na solidariedade (GRAMSCI e BORDIGA, 1981).

#### **2.4. As origens da produção autogestionária:**

Apesar das experiências de organização da produção coletiva dos trabalhadores possuírem como ponto de referência o início da organização da produção industrial, as estratégias adotadas pelos trabalhadores de ocupação de fábricas falidas têm origem mais recente, notadamente a partir dos movimentos dos trabalhadores e estudantes franceses durante a década de 70.

Nesse período, ocorreu na França o que é considerado por autores como Carvalho (1995) e Faria (2003) um dos marcos do movimento de ocupação de fábricas falidas e de gestão coletiva pelos trabalhadores: a ocupação da fábrica de relógios franco-suíça LIP, em 1973, na cidade de Besançon.

Após boatos de fechamento da fábrica e demissão em massa, os trabalhadores assumiram o comando e gestão coletiva da produção, organizando-se em assembléia geral de fábrica, da qual originam cinco comissões, inteiramente responsáveis perante essa assembléia.

Estas comissões tinham funções específicas: montagem dos relógios, comercialização, gestão da empresa, segurança e relações públicas. Passaram a emitir diariamente relatórios sobre a produção, compartilhados e discutidos com o conjunto de trabalhadores.

Após dois meses de gestão coletiva, haviam sido vendidos aproximadamente 60.000 relógios, cuja receita era utilizada para pagamento das retiradas e para custeio das despesas de luta pela ocupação (BARBIER, 1976).

A ocupação manteve-se durante onze meses, quando os antigos proprietários negociaram com os trabalhadores a retomada da empresa e das atividades, com a garantia de que os postos de trabalho fossem mantidos<sup>4</sup>.

Esse processo demonstrou que os trabalhadores, com o desafio de gerenciar a produção de forma coletiva, desenvolveram formas de organização que ultrapassaram em muito os problemas imediatos iniciais.

Para Faria (2003, p. 15), os trabalhadores da Lip...

---

<sup>4</sup> O relato desta ocupação, feito pelos ex-trabalhadores da Lip, é apresentado no filme “*Les Lip: l’imagination au pouvoir*”, de Christian Rouaud (2007).

“(…) foram responsáveis, dentre outras coisas, por colocar a autogestão como problema nacional (e internacional) no processo que levou à ocupação da empresa, seqüestração dos estoques e auto-comercialização do produto, garantindo por vários meses o pagamento dos salários”.

Além destas iniciativas, outros movimentos de caráter socialista durante as décadas de 60 e 70 possuíam, dentre suas propostas, a adoção da produção organizada de forma autogestionária.<sup>5</sup>

Porém Faria (2009) considera que estes movimentos não se sustentaram historicamente, o que resultou num período de ostracismo do termo “autogestão”, durante as décadas de 70 e 80.

Mas as transformações pelas quais passou a economia mundial na década de 70 resultaram, já na década de 80, num aumento do desemprego e do subemprego em diversas economias industrializadas, o que provocou um aumento do interesse sobre a produção cooperativa como alternativa de trabalho e renda.

Com isso emergiram em diversos países no final do século XX iniciativas voltadas para a produção cooperativa, provocando um aumento no interesse pelos diversos segmentos e instituições sociais, como governos, sindicatos, universidades e segmentos religiosos, que passam a apoiá-las e analisá-las enquanto uma alternativa viável ao trabalho precário e ao desemprego (TAUILE, 1994).

Desta forma, a autogestão da produção ressurgiu no final do século XX e se intensificou no início deste século. Entretanto, o conceito passa a ser utilizado com um outro significado, o de unidades produtivas organizadas de forma autônoma pelos trabalhadores, que atuam no interior do sistema capitalista.

## **2.5 Sobre o conceito de autogestão da produção:**

A palavra “autogestão”, quando se refere à forma de organização e gestão da produção de bens e serviços, é definida por alguns autores a partir dos principais aspectos, como o caráter democrático e participativo da produção, a propriedade

---

<sup>5</sup> Os principais movimentos foram a Revolução Espanhola, as greves na Itália e França, e a tentativa de implementação da autogestão na Argélia e na Tcheco-Eslováquia na década de 60, e a Revolução dos Cravos, em Portugal, na década de 70 (SINGER, 2002).

coletiva dos meios de produção e a totalidade do conhecimento técnico, pelos trabalhadores, do processo produtivo.

Nascimento (2000) lembra que se a palavra “autogestão” é relativamente recente, a ideia de autogestão da produção é antiga, tanto quanto os movimentos de organização dos trabalhadores, no início do século XIX.

Guillerm e Bourdet (1976) apontam que o termo autogestão foi utilizado inicialmente e a fazer parte dos dicionários franceses a partir da década de 60 como “*autogestion*”, uma tradução literal da expressão servocroata (“samo” sendo o equivalente eslavo do prefixo grego “auto”, e “upravlje” significando aproximadamente “gestão”).

A expressão “autogestão”, apontam Lechat e Barcellos (2008), surge no dicionário francês *Larousse* em 1968, tendo como significado uma forma de gestão observada “em alguns países socialistas, a gestão de uma empresa por uma comissão de trabalhadores”, como sendo uma forma de gestão que não poderia ser encontrada em países capitalistas.

Em uma versão mais recente (2005), este mesmo dicionário registra o termo tendo como significado a “gestão de uma empresa por um grupo de trabalhadores”.

Portanto, durante a década de 60, a palavra “autogestão” passa a ser incorporada ao vocabulário francês, e a ser apropriada por diversos segmentos sociais neste país, como partidos políticos, intelectuais, universitários e pela mídia, ocorrendo o que estes autores chamam de abuso da palavra, devido aos vários significados que este conceito passou a ter a partir deste período (GUILLERM e BOURDET, 1976).

Já no final da década de 60, na França, a ideia de autogestão passa a fazer parte do movimento estudantil (1968) e, posteriormente, como uma forma de gestão de empresas recuperadas, cujo exemplo citado por Carvalho (1995) é o da fábrica de relógios “Lip”.

A partir de então, na década de 70, as discussões sobre autogestão da produção são assumidas por três correntes de pensamento político, conforme Lallement (2007). A primeira, composta por filósofos e sociólogos, liderada por Henri Lefebvre e denominada marxismo crítico<sup>6</sup>, possui como ponto de partida a alienação

---

<sup>6</sup> Esta corrente de pensamento possuía uma posição de distanciamento em relação ao socialismo soviético, considerado por esta como centralizador.



do trabalhador pelo capitalismo, e reivindica a possibilidade deste trabalhador gerir sua própria vida e seu futuro.

Já a segunda corrente, denominada movimento libertário, parte da hipótese de que a revolução dos trabalhadores em relação à opressão capitalista iria ocorrer, de forma pacífica, por meio da autogestão.

A terceira corrente, constituída pelos cristãos franceses de esquerda, entende uma empresa como uma comunidade que deve autoconstruir e evoluir, e que os valores humanos devem prescindir os valores estabelecidos pelo capital.

Contudo, nas décadas de 80 e 90 surgiram experiências da organização da produção de forma coletiva em diversos países como opção de trabalho e renda de trabalhadores que perderam seus postos de trabalho ou que se opunha às novas condições impostas pela produção flexível, que passam a ser denominadas como empresas de autogestão.

Portanto, diferentemente do que argumentavam autores franceses na década de 70 (JOYEUX, 1972; GUILLERM e BOURDET, 1976), ao considerarem a autogestão como um movimento autogestionário, em que as modificações na gestão das fábricas seriam um evento generalizado e que resultaria na constituição de uma sociedade autogestionária, a autogestão passa ser entendida como uma forma de organização da produção dentro do modo de produção capitalista.

Desta forma, ainda que o conceito de autogestão tenha surgido para definir um modo de organização social, a utilização mais recente do conceito se refere à unidade produtiva organizada de maneira autônoma pelos trabalhadores. Possui como características principais a propriedade dos meios de produção, a gestão e o controle da produção exercida de forma democrática pelos trabalhadores.

Porém alguns trabalhos dedicados às formas de organização da produção participativa fazem ressalvas à relação entre as formas de produção cooperativas observadas na final século XX e início do século XXI e o conceito de autogestão empregado pelos movimentos revolucionários do século XX.

No trabalho realizado por Faria (2009), o autor argumenta que a produção autogestionária compreende uma forma de produção inserida num contexto amplo, em que as ações exercidas de forma democrática e participativa são realizadas em todos os planos (econômico, social e político).

Representa, portanto, uma outra concepção de relacionamento entre pessoas e instituições, bem como outra forma de relação de produção e finalidade dos produtos, em referência ao conceito de autogestão plena ou social abordados pelos autores franceses da década de 70, notadamente Rosanvalon (1979) e Guillerme e Bourdet (1976).

O autor considera que a autogestão tem sido confundida como uma forma de administração de empresas ou organizações de forma coletiva, adotada pelos trabalhadores como estratégia de recuperação de empresas falidas e sua manutenção no mercado.

Na literatura corrente e nos relatórios de órgão financiadores e associativistas, encontra-se com a denominação de autogestão uma multiplicidade de empreendimentos, mas cujas práticas e relatos de suas experiências revelam as mais diversas situações. Este é o caso das cooperativas (de modo geral), das empresas co-geridas, das empresas onde os trabalhadores têm participação nos lucros e nos resultados e naquelas que simplesmente praticam administração participativa.

## **2.6. Características gerais da produção autogestionária:**

Os empreendimentos que emergem neste período são considerados por autores como Razeto (1990) e Coraggio (2000) como experiências que vão além do aspecto econômico, ou do “viver para produzir” (SANTOS, 2002). Representam uma forma de resistência dos setores populares à crise estrutural do mercado de trabalho e à redução das políticas sociais pelo Estado.

Também se configuram como forma de resistência ao modelo vigente de produção, ao substituírem a competição entre os trabalhadores pela solidariedade, e a fragmentação da produção pelo coletivismo, tais empreendimentos representam uma alternativa como modo de produção auto-organizado tomado como meio e fim em si.

Estes empreendimentos apresentam, em variados graus, determinadas características que os configuram como formas coletivas de organização da produção. Tais características são abordadas a seguir:

### **2.6.1. Forma de gestão:**

A forma de gestão de um empreendimento autogestionário compreende um dos principais aspectos que o distingue socialmente das empresas tradicionais. Os atributos desta forma de organização da produção, baseados na democracia interna das decisões no sentido de controlar todas as etapas do processo produtivo, desde sua concepção, realização e comercialização,

“(…) indicam uma possibilidade concreta de mudança nas relações sociais de produção, promovendo a reapropriação, pelos trabalhadores, dos meios de produção e do poder de decidir sobre a organização do processo de trabalho e a destinação do produto desse processo.” (TAUILE e outros, 2005, p.73)

Isso porque os empreendimentos autogestionários se caracterizam pela gestão de forma compartilhada e coletiva pelos trabalhadores que dele participam. Neste caso, os trabalhadores são proprietários dos meios de produção, o que pressupõe a necessidade de um envolvimento pleno nas decisões relacionadas à produção.

A produção por meio da autogestão exige do trabalhador que ele não somente participe do processo produtivo, mas seja responsável direto por ele. Isso exige um esforço extra destes trabalhadores, pois estes, além de terem que cumprir as tarefas relacionadas à produção, devem se preocupar com as questões gerais da empresa

Autores como Liboni e Pereira (2002), Faria (2003) e Faria (2009) enumeram algumas características essenciais de um modelo de empreendimento autogestionário:

- supressão da hierarquia: estes empreendimentos se caracterizam por possuírem uma estrutura hierárquica bastante reduzida, em relação aos empreendimentos convencionais, em que a distância entre as funções de controle e execução da produção são menores;
- cooperação entre setores: pressupõe a cooperação entre os diversos setores que compõem a produção, por meio do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos e das situações vivenciadas durante a execução das atividades produtivas;

- processo decisório democrático: implica o estabelecimento de decisões relacionadas à produção de forma democrática, por meio da participação coletiva dos membros;
- representação democrática: a autoridade é representada e exercida de forma coletiva, por meio da liderança eleita e delegada temporariamente, devendo exercer as funções baseadas nas determinações estabelecidas pelo grupo democraticamente a partir de comportamentos consensuais, como igualdade de ideais, comportamento ético e normas de conduta, por exemplo;
- rotatividade de funções: o desempenho de funções ocorre de forma dinâmica, em que os associados as realizam por tempo determinado, executando, portanto, diversas funções no empreendimento ao longo do tempo;
- concepção e execução das tarefas: os trabalhadores que executam as tarefas produtivas são os mesmo que as concebem ou planejam de forma coletiva;
- vínculo social comum: os membros do empreendimento possuem interesses comuns, resultado dos vínculos estabelecidos nas diversas atividades sociais compartilhadas, como igreja, partidos políticos, associações, clubes etc.;
- compartilhamento das responsabilidades: a atribuição de forma homogênea das responsabilidades sobre o planejamento, organização, execução e obtenção de resultados desta;
- interesses comuns: os interesses em relação à produção são comuns, compartilhados coletivamente, o que permite o estabelecimento coletivo de objetivos e meios para alcançá-los;
- disseminação interna das informações: as informações relacionadas ao empreendimento são disseminadas por meio de práticas comuns de comunicação, como panfletos, jornais, murais, reuniões e assembléias, entre outros; estas discussões objetivam a disseminação e a possibilidade de acesso, pelos trabalhadores, de informações relativas às condições do empreendimento, bem como informações relacionadas ao ambiente externo.

Assim, tais aspectos organizacionais resultam na participação direta do trabalhador associado nas questões centrais do empreendimento, tem-se a coletivização das atividades produtivas, maior autonomia destes trabalhadores no âmbito da produção.

Porém, conforme ressalva feita por Tauile e outros (2005), a produção autogestionária não representa a ausência de disciplina, normas e objetivos na produção, mas que estes são assumidos e decididos coletivamente, por meio de estatutos estabelecidos entre seus membros.

Portanto, a autogestão da produção corresponde a um modelo ideal pelo qual os empreendimentos organizados de forma coletiva, com o objetivo de ampliar a democracia interna, na direção de uma alteração nas relações sociais de produção.

### 2.6.2. Organização do trabalho

Outro aspecto importante da produção autogestionária corresponde à forma de participação dos trabalhadores no processo produtivo, desde sua definição e planejamento, até sua operação final, por meio da cooperação de várias pessoas que dela participam, em que as decisões em relação à produção são tomadas de forma coletiva (BOBBIO, MATEUCCI e PASQUINO, 1986).

Desta forma, a produção é baseada na participação do trabalhador, por meio de um envolvimento total deste, tanto em relação aos aspectos técnicos da execução de determinada operação produtiva, quanto na gestão do empreendimento.

A organização coletivista do trabalho busca estabelecer uma relação entre as tarefas de administração e operação das atividades produtivas, sendo a generalização de cargos e funções a forma de desmistificação da figura do especialista na atividade produtiva.

Operacionalmente, este pressuposto é estabelecido por meio da disseminação do conhecimento, tácito e explícito, em relação às atividades produtivas. Mecanismos como discussões técnicas, cursos internos de qualificação e rodízio de funções são meios utilizados para promover esta disseminação entre os trabalhadores.

Assim, a produção organizada de forma autogestionária não pressupõe somente a criação ou manutenção de postos de trabalho, mas também “(...) o trabalho estável, as relações participativas, criativas, eficientes e eficazes, além de estratégias de desenvolvimento” (FARIA, 2009, p. 328). Para esse autor, as relações de trabalho nessa forma de organização da produção estão baseadas em princípios que se diferenciam das empresas convencionais.

Porém, a participação do trabalhador nos empreendimentos autogestionários pressupõe o envolvimento total deste com o processo de trabalho, tanto em relação ao aspecto técnico quanto na sua concepção e gestão. Entretanto, maior participação significa ter mais trabalho em relação ao cotidiano da produção e também em relação às questões estratégicas e administrativas.

Assim, a organização da produção de forma autogerida está baseada na concepção do trabalho como fator determinante na realização da produção, em detrimento dos próprios meios de produção (máquinas, equipamentos, capital etc.).

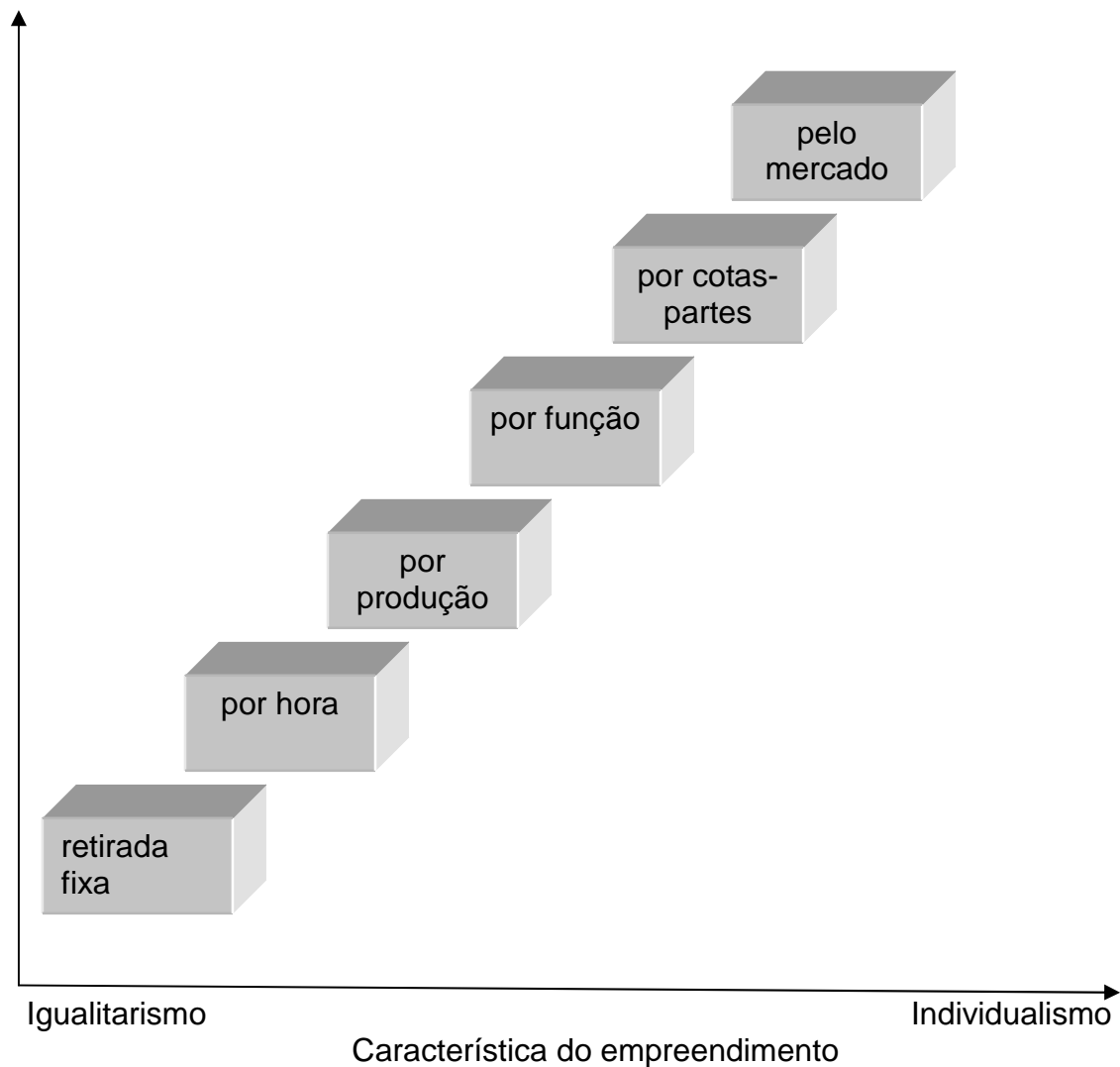
### 2.6.3 Forma de remuneração:

Outro aspecto que influencia a sustentabilidade se refere à forma de remuneração periódica dos trabalhadores associados ao empreendimento.

Tal forma de remuneração, denominada “retirada” é definida coletivamente pelos associados, a partir de alguns fatores, como: a) a natureza da atividade econômica do empreendimento (industrial, comercial, serviços, etc), e o tipo de mercado em que atua; b) características das atividades produtivas desempenhadas pelos membros (se existe uma unidade integrada e coletiva no processo de trabalho, com espaço comum, linha de produção e horário fixos iguais para todos, ou se cada um produz separadamente, em horários e locais flexíveis e individuais); c) distribuição de responsabilidades e o nível de dedicação (tempo) de cada membro para execução das atividades.

De modo geral, o critério de remuneração do trabalhador não deve estar separado ao processo de entrada de recursos do empreendimento, como as receitas resultantes das vendas. Diversos critérios podem ser adotados para estabelecer a medida da retirada dos trabalhadores associados, como hora-atividade, retirada fixa mensal, por quantidade produzida, pelos valores pagos pelos mercados, entre outros.

Gráfico 2.1  
Formas de remuneração do empreendimento



Fonte: adaptado de Gaiger, 2006.

Não é o critério de remuneração que vai determinar as relações de trabalho, mas sim as relações e condições de trabalho que determinam o critério de remuneração. Gaiger (2006) aponta que quanto mais coletiva for a propriedade dos meios de produção, o processo produtivo em si e a gestão do empreendimento, mais próximo do sistema de remuneração fixa. Por outro lado, quanto mais individualizada for a propriedade dos meios de produção, o processo produtivo e a gestão, mais próximo do sistema de remuneração proporcional à produção ou horas despendidas, conforme gráfico anterior.

Em algumas situações, por se considerar o modelo de retirada fixa como o mais solidário, este é implantado sem considerar a realidade e condições envolvidas, terminando em finais desastrosos para as relações pessoais, algumas vezes até culminando no fim da sociedade. É muito importante ressaltar que o critério de remuneração deve ser absolutamente coerente com as relações envolvidas no processo de produção e gestão do empreendimento.

#### 2.6.4. A propriedade dos meios de produção:

Outro pressuposto da autogestão se refere à propriedade dos meios de produção. Os empreendimentos autogestionários se organizam com base na propriedade coletiva dos meios de produção, em que todos os membros, ou trabalhadores associados, são proprietários das máquinas, equipamentos e instalações utilizadas na produção.

Portanto, inexistente a figura legal de um indivíduo ou grupo de indivíduos que respondem pela posse das máquinas e equipamentos do empreendimento. Respondem pela propriedade do empreendimento o conjunto de trabalhadores, por meio de seus representantes legais (GONÇALVES, 2005).

No caso dos empreendimentos autogestionários resultantes de processo falimentar e que são assumidos pelos trabalhadores, em diversos países,<sup>7</sup> a constituição da propriedade ocorre em etapas, conforme aponta Gonçalves (2005):

- a primeira fase os trabalhadores da antiga empresa se organizam e constituem, judicialmente, uma nova empresa com o objetivo de arrendarem os bens da empresa falida; a partir de então o sindicato, em conjunto com uma entidade ligada à autogestão, que realiza, com os ex-proprietários da empresas, as negociações para a transferência da propriedade,
- em seguida é realizado um estudo de viabilidade econômica da empresa, em que são realizadas algumas ações, como negociação com os credores e fornecedores, entre outras;
- constatada a viabilidade da retomada das atividades do empreendimento, a propriedade deste é repassada, em forma de arrendamento, para os antigos

---

<sup>7</sup> Isso ocorre de forma geral em diversos países da América Latina, com as chamadas “empresas recuperadas”, e em países europeus, com as Sociedades Autônomas Laborais (SALES), da Espanha, e as Sociedades Cooperativas Operárias de Produção (SCOP), da França (RAIMBEAU, 2007).



trabalhadores, cujo capital é constituído pelos valores provenientes dos direitos trabalhistas e dívidas da antiga empresa com estes trabalhadores, que são transformados em quotas-partes;

- por fim esses trabalhadores, agora associados na produção e gestão do empreendimento, assumem efetivamente o controle e passam a responder judicialmente pelas ações comerciais deste.

Contudo, o autor ressalta que na maioria dos casos os processos de transferência de propriedade não são simples assim, pois em alguns casos os empreendimentos, após assumidos pelos trabalhadores, operam à margem da legislação vigente e, em determinados casos os trabalhadores, ocupam, num primeiro momento, a fábrica falida e, posteriormente, negociam a transferência da propriedade.

Por isso, o autor considera que a participação dos sindicatos é essencial na realização do processo de transferência da propriedade, principalmente na conscientização de que “(...) a recuperação de empresas pelos trabalhadores, através da autogestão, pode ser a melhor alternativa não só para os trabalhadores, mas para todos os envolvidos no processo” (GONÇALVES, 2005, p. 3).

Outra forma de constituição da propriedade na organização de um empreendimento autogestionário corresponde à formação de um montante de capital, por iniciativa de um grupo de trabalhadores, geralmente desempregados ou sem renda fixa, e que constituem um empreendimento coletivo ou uma cooperativa de produção.

Com isso, cada trabalhador associado possui uma parte da propriedade do empreendimento, correspondente ao valor financeiro de sua contribuição para a constituição deste, transformadas em quotas-partes (GONÇALVES, 2005).

Portanto, a quota-parte corresponde ao valor unitário em que é traduzida a participação financeira de cada trabalhador associado.

A determinação do valor unitário da quota-parte geralmente é estabelecida pelo grupo que pretende constituir o empreendimento, a partir de critérios internos. Porém Tauile e outros (2005) consideram que a determinação deste valor unitário da quota-parte, tanto na formação do empreendimento quanto uma possível alteração deste valor no decorrer do funcionamento deste, pode influenciar no fluxo de entrada e saída de trabalhadores associados.

Isto porque, conforme os autores, a determinação de um valor unitário elevado da quota-parte pode dificultar, em alguns casos, a entrada de novos trabalhadores associados o empreendimento, pois estes novos membros comprometeriam parte da remuneração por um longo período, no desconto das parcelas referentes às quotas-partes.

Por outro lado, o estabelecimento de quota-parte com um valor unitário pequeno poderia estimular a entrada de membros não comprometidos com os ideais do grupo, e enxergarem no empreendimento uma forma temporária de obtenção de renda, pois poderão deixá-lo com certa facilidade, sem grandes perdas financeiras.

#### 2.6.5. Relações com o mercado:

Os empreendimentos autogestionários, como qualquer empreendimento de forma geral, estão integrados ao conjunto de relações de produção que determinam o modo de produção capitalista, por meio de sua inclusão na divisão social do trabalho e participação nos sistema de trocas.

Como a integração ao capitalismo não se dá da mesma forma que as empresas convencionais, seu papel dentro deste sistema torna-se ambíguo, pois se algumas atividades destes empreendimentos autogestionários reiteram as condições impostas pelo capitalismo, outras atividades as negam (VIEITEZ e DAL RI, 2001). Isto porque estes empreendimentos, por atuarem no mercado, estão sujeitos à lógica de acumulação e às condições de comercialização estabelecidas pelas empresas capitalistas.

Nesta lógica de acumulação, os empreendimentos passam a assumir padrões de competitividade de acordo com o segmento em que atuam, adotando,

em determinados casos, a incorporação de inovações em máquinas e em processos produtivos.

As condições de comercialização impõem aos empreendimentos autogestionários ao aumento constante da competitividade da produção, por meio de preço e qualidade. Gaiger (2002) considera que os empreendimentos autogestionários estão duplamente subordinados à economia capitalista ao adotarem as mesmas estratégias e a mesma base técnica (ou padrão tecnológico) utilizados pelas empresas desse sistema econômico.

Outro desafio enfrentado pelos empreendimentos que são assumidos pelos trabalhadores está no fato de adotarem como modelos de referência para organização da produção os estabelecidos pelas empresas capitalistas (ou heterogestionárias).

Isso tende a resultar, em alguns casos, na profissionalização e na burocratização na gestão dos empreendimentos, implicando na submissão do projeto associativo a uma lógica formal e instrumental, cujo objetivo principal é a quantificação dos resultados obtidos (LAVILLE, 2006).

Os participantes da produção autogestionária são expostos à “lógica do capital”, em que a necessidade de competição destes empreendimentos para a realização da produção pode diluir os elementos que compõem a produção organizada de forma coletiva<sup>12</sup>, “(...) se transformando em associações de capitalistas, incorporando o lucro e contratando trabalhadores assalariados” (LIMA, 2003:05).

Ao concorrerem com as empresas heterogestionárias, os empreendimentos autogestionários estariam condicionados pelo mercado, cujo controle é estabelecido pelas primeiras em função da capacidade destas em reproduzir de forma ampliada o capital, por meio da exploração da força de trabalho e da forma de organização no mercado, por meio de monopólios e oligopólios (CRUZ, 2005).

Nesse sentido, tais empreendimentos se deparam com uma contradição: como se manter num ambiente competitivo como o mercado, sem perder os princípios que os orientam?

---

<sup>12</sup> Essa discussão sobre o destino dos empreendimentos cooperativos, que tenderiam a sucumbir às imposições da lógica do mercado, faz parte da “tese da regeneração das cooperativas”, apresentada em Webb e Webb (1914).

Faria (2009) aponta que o problema central destas posições é o fato de que consideram a produção autogestionária como uma forma de resolução dos problemas estruturais deste modo de produção, como desemprego, distribuição de renda e exclusão social, e não como uma contradição a este. A produção autogestionária corresponderia a uma alternativa de gestão dentro do capitalismo, e não uma forma de organização de produção que surge a partir das contradições da produção capitalista.

Nas experiências de realização da produção autogestionária, o mercado representa um obstáculo a ser contornado ou enfrentado pelos trabalhadores. De forma geral, estes empreendimentos tendem a se reorganizar a partir das novas relações sociais de produção forjadas nos processos de luta, isto é, de forma igualitária e coletivista. Porém, esses princípios são antagônicos aos vigentes na sociedade capitalista, baseados na fragmentação do trabalho e na desvalorização dos trabalhadores engajados no processo de produção em si.

Como resultado dessa diferença de princípios, tem-se uma tensão a forma de organização interna e os parâmetros estabelecidos pelo mercado, em que o empreendimento autogestionário encontra uma limitação crescente na sua autonomia interna, na medida em que a organização da produção impõe-se a partir dos parâmetros estabelecidos pelo mercado.

Alguns empreendimentos procuram resistir às imposições do mercado por meio da atuação nos interstícios deste, ou seja, em nichos específicos em que a concorrência pode ser menor. Quanto maiores forem as possibilidades para o escoamento da produção por fora do mercado convencional, maiores são as possibilidades dos trabalhadores em reorganizarem autonomamente o processo de trabalho, ampliando a democratização interna e a participação na produção das condições materiais de existência.

De forma geral, os empreendimentos autogestionários, principalmente aqueles constituídos de massa falida, herdaram o mercado da empresa anterior e passam a se relacionar com este mercado de formas diversas, conforme Tauile e outros (2005).

Numa primeira situação, que compreende uma relação monopsônica, o empreendimento autogestionário escoar toda a sua produção para um único cliente, que pode se situar na ponta final da cadeia ou num nível intermediário.

Tal situação pode ocorrer em grandes empresas que terceirizam parte do processo produtivo, repassando-as aos empreendimentos autogestionários. Uma outra situação possível é quando, além de subcontratar o empreendimento, fornece a matéria-prima e estabelece o tempo e a quantidade da produção.

Nesta forma de relacionamento com o mercado o grau de autonomia dos trabalhadores do empreendimento torna-se limitado, pois podem se tornar dependentes deste único cliente, passando a conviver com a pressão de terem que adequar o seu processo de trabalho aos padrões estabelecidos pela empresa que lhes contrata.

A segunda situação é aquela em que o principal produto do empreendimento autogestionário tem que enfrentar um mercado competitivo, como é o caso dos bens de consumo, como vestuário, alimentação etc. O mercado, neste caso, impõe seus critérios de eficácia e exige dos empreendimentos uma produção ininterrupta e em escala cada vez mais alargada para adequar o processo de produtivo ao “tempo socialmente necessário” vigente nas demais empresas. Em última instância, isso significa, usualmente, uma organização do processo de trabalho a partir dos critérios de “racionalidade” aplicados nas demais empresas, organizadas sob bases antagônicas àquelas que poderiam prosperar nos empreendimentos.

Outra situação é a atuação dos empreendimentos num mercado planejado, em que estes empreendimentos estabelecem relações contratuais de médio e longo prazo com os principais clientes. Isso possibilita ao empreendimento o planejamento no longo prazo das ações internas em relação à produção, devido à relativa estabilidade dos fluxos financeiros

Por fim, como situação ideal aos empreendimentos autogestionários, são estabelecidas relações em um mercado solidário, que possui como princípios as relações solidárias de produção e comercialização, especialmente as estabelecidas entre os próprios empreendimentos autogestionários. Neste tipo de mercado as relações não se limitam (ou não deveriam se limitar) às relações comerciais, pois devem ser estabelecidas relações sociais e políticas, que reforcem a interligação e a solidariedade entre os trabalhadores associados.

#### 2.6.6. Relações institucionais:

O estabelecimento de transformações nas relações de produção no sentido da cooperação e solidariedade, no caso dos empreendimentos autogestionários, pressupõe também a constituição de relações coletivas que vão além do âmbito interno aos empreendimentos, e que sejam constituídas entre os diversos empreendimentos e instituições públicas e privadas ligadas à produção autogestionária.

Singer (2006) considera que os empreendimentos autogestionários não devem construir novas formas de relacionamento com os consumidores, com a sociedade e com o ambiente de forma geral, pautadas em princípios diferentes dos estabelecidos pelo capitalismo, como a solidariedade e sustentabilidade.

Tauile e Rodrigues (2004) consideram que a viabilidade econômica destes empreendimentos pode ocorrer por meio da organização de redes ou cadeias de produção e comercialização cooperativa ou solidária, cujas relações são baseadas solidariedade e cooperação, fortalecendo, assim, não só os próprios empreendimentos, mas o próprio movimento cooperativo, seus valores e benefícios sócio-ambientais.

Na prática, isto representa uma nova forma de concepção da produção, com a formação de cadeias produtivas, grupos setoriais e arranjos produtivos cooperativos, os quais podem se constituir a nível local, regional, nacional e internacional, realizando circulação de produtos e serviços, compras e vendas coletivas, compartilhamento de equipamentos e tecnologia etc.

Além dos relacionamentos ligados à produção e comercialização, os empreendimentos autogestionários estabelecem relações cooperativas e solidárias com a comunidade em que estão inseridos, por meio da sua articulação com os diversos atores locais, como agências de desenvolvimento, prefeituras, associações, igrejas, sindicatos, entre outros, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento endógeno para abastecimento das necessidades da comunidade a partir dos recursos e tecnologias locais, com o intercâmbio de produtos, serviços, tecnologias e interação com outras comunidades organizadas e empreendimentos autogestionários.

## **2.7. A produção autogestionária no Brasil:**

No Brasil a autogestão a partir da retomada das atividades de empreendimentos falidos pelos trabalhadores se intensificou a partir da década de 90, como uma alternativa à crise da produção e do emprego observada nesse período em razão das políticas macroeconômicas adotadas pelo governo federal.

### 2.7.1. Origens da produção autogestionária no Brasil:

Nas décadas de 80 e 90, a economia brasileira passou por sucessivas crises, resultado, primeiramente, da alta inflação e retração na demanda, e em seguida, da abertura comercial. Como resultado, ocorreu a desindustrialização da economia, com a redução do número de plantas em diversos setores industriais. Tal situação foi agravada devido à incapacidade dos setores público e privado em gerar novos postos de trabalho formais, provocando um aumento no desemprego, na precarização do trabalho e exclusão social (FARIA, 2009).

Para Singer (2002), esse quadro socioeconômico foi impulsionador das diversas iniciativas, em todo o País, na direção de alternativas de produção organizadas de forma coletiva e participativa.

Dentre tais iniciativas, estão as adotadas pelos trabalhadores das empresas falidas que, como forma de resistência à perda de trabalho e renda, passam a ocupá-las e a negociar judicialmente a transferência da propriedade do empreendimento, passando a gerí-las de forma coletiva.

Algumas iniciativas que ilustram o início deste movimento no Brasil é o caso de uma fábrica de fogões no Rio Grande do Sul, relatado por Holzmann (2001), que, em 1984, encerrou suas atividades e foi assumida pelos trabalhadores, e também o caso de uma indústria têxtil, em Santa Catarina, relatado por Pedrini (1998), que, desde seu início, em 1986, passou a operar de forma coletiva.

Durante a década de 90, surgiram outros empreendimentos em diversas regiões do país, tanto no setor industrial quanto no agrícola<sup>13</sup>, resultado de iniciativas dos trabalhadores em assumir a gestão de empresas falidas.

---

<sup>13</sup> Além das iniciativas citadas, ligados ao setor industrial, destaca-se, nesse período, o caso da Usina Catende, que corresponde ao maior e mais complexo caso de empreendimento autogestionário resultado da recuperação de empresa falida no Brasil. Esta usina foi fundada em 1892, com o nome de Engenho Milagre da Conceição, cuja área plantada de cana se localizava em cinco municípios da

Lima (2003) ressalta que, ao lado destas iniciativas, multiplicaram-se, nesse período, as falsas cooperativas de trabalho, formadas com o apoio de empresas convencionais, para as quais repassavam etapas da produção ou de serviços complementares a esta, como limpeza e manutenção.

Desta forma, algumas empresas convencionais enxergavam nesta ação a possibilidade de reduzirem custos de produção, por meio da terceirização da produção para as cooperativas de trabalho.

Em relação aos empreendimentos autogestionários autênticos, destaca-se a dos trabalhadores de uma empresa de calçados na cidade de Franca, no interior paulista, em 1992, considerada uma das principais referências do movimento de tomada da produção pelos trabalhadores e gestão coletiva de empreendimentos no Brasil (FARIA, 2003). Após a falência da empresa, os trabalhadores foram orientados a assumir a gestão, com o apoio do sindicato da categoria e do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), que propôs a estes a adoção de uma forma de tomada de controle da empresa baseada num modelo estadunidense: o *Employee Stocks Ownerships Plans* (ESOP's), criado nos Estados Unidos com o objetivo de viabilizar a participação dos trabalhadores nas empresas, por meio da aquisição de ações<sup>14</sup>.

O surgimento deste empreendimento ocorreu num período de crise do ramo calçadista que, a exemplo do ramo têxtil, foi atingido pela abertura comercial promovida pelo governo Collor no início da década de 90. Se as condições de sobrevivência das empresas tradicionais da região, que estavam estabelecidas no mercado calçadista havia décadas, tornaram-se rigorosas, para esta nova cooperativa, tornaram-se inviáveis, “ainda mais por ter o processo de reabertura da fábrica preservado o processo de trabalho herdado, tendo os produtos como destino o mesmo mercado mundial capitalista em momento de forte retração e inovação tecnológica” (FARIA, 2003:290).

---

zona da mata sul pernambucana, sendo o principal município o de Catende. Tornou-se, na década de 50, a maior usina da América Latina na produção de açúcar, e possuía nesse período uma estrada de ferro para escoamento da produção e uma usina hidrelétrica própria. Porém, em 1983 entrou em crise com a eliminação dos incentivos do governo federal à produção de álcool, principal produto da usina na época. A situação se agravou no ano de 1993, com a demissão em massa de mais de 2.300 trabalhadores. Em 1995 foi decretada a falência da usina, que foi assumida pelos trabalhadores demitidos (em 1993 e neste ano), que passaram a organizá-la de forma coletiva por meio da autogestão. Disponível em: <[www.usinacatende.com.br](http://www.usinacatende.com.br)>.

<sup>14</sup> Este modelo é discutido mais detalhadamente no trabalho de Faria (2003).



Por isso, devido às novas condições de concorrência estabelecidas pelo mercado com a entrada de produtos mais baratos originários de países orientais, principalmente China, e pelos impedimentos e entraves internos, como a falta de crédito para a captação de recursos financeiros, este empreendimento encerra suas atividades em março de 2005.

A importância desta iniciativa como experiência na luta dos trabalhadores pela manutenção dos postos de trabalho, apesar de mal sucedida, está no fato de ter mobilizado um conjunto de atores e instituições sociais, que passaram apoiar os trabalhadores na reabertura de fábricas falidas. Foi o caso da criação, no final de 1994, da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), uma entidade especializada na assessoria e empresas recuperadas pelos trabalhadores, fundada a partir de um grupo de ex-dirigentes desse empreendimento.

Esta entidade passou a atuar no auxílio técnico da formação de empreendimentos cooperativos e associativos, com base nos princípios da autogestão e democracia nas decisões relacionadas à produção.

Num primeiro momento, a ANTEAG atuou no apoio à formação de unidades produtivas resultantes de empresas falidas. Posteriormente, principalmente a partir de 2000, realizou convênios com governos estaduais, como no caso do governo do Estado do Rio Grande do Sul, e com prefeituras, como as dos municípios de São Paulo e Campinas, entre outras, com o objetivo de auxiliar em programas públicos de apoio à formação de empreendimentos <sup>15</sup>.

Outro aspecto observado nesse processo de ressurgimento do movimento de retomada da produção de empresa falidas pelos trabalhadores foi a participação dos sindicatos, desde o início das ações pelos trabalhadores. Faria (2003) destaca a importância desses sindicatos e dirigentes sindicais para esse processo de retomada das empresas, “o que não significa uma interferência cotidiana no chão-da-fábrica ou junto ao quadro gestorial” (p. 317). O papel desses sindicatos na formação do empreendimento tem sido o de negociador das relações entre trabalhadores e proprietários, adotando uma postura de observação ou intervenção direta quando ocorre um impasse.

---

<sup>15</sup> Sobre os aspectos históricos e desenvolvimento da ANTEAG, recomenda-se a leitura do texto de Vieitez e Dal Ri (2004).

Além dos sindicatos, também as centrais sindicais passaram a atuar no apoio ao movimento de retomada de empresas falidas. E foi da atuação de uma dessas centrais, a Central Única dos Trabalhadores, que surgiu uma outra entidade que se destacaria pela forma de atuação no apoio a tais movimentos: a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL).

Essa entidade foi criada em março de 2000, por meio da associação entre os sindicatos e cooperativas da região do ABC paulista, com o objetivo de “reunir as cooperativas constituídas no estado de São Paulo com a finalidade de obter unidade de ação visando ao seu fortalecimento, bem como ao desenvolvimento socioeconômico de seus membros” (Jornal da Unisol Cooperativas, 2000). Apesar de inicialmente atuar na região de origem, estendeu sua ação a outras regiões do Estado de São Paulo e do país, tornando-se junto com a ANTEAG, uma das principais entidades de apoio e assessoria técnica ao movimento da autogestão da produção brasileiro.

Foi com o auxílio dessas entidades de apoio, de instituições públicas, organizações não-governamentais e organismos estrangeiros ou outros órgão de fomento e assessoria que surgiram, durante a década de 2000, diversas iniciativas de retomada da produção após a falência da empresa, e gestão coletiva dos empreendimentos pelos trabalhadores.

O apoio a essas iniciativas passa então a figurar como uma alternativa de política pública de geração de emprego e renda, passando a fazer parte de ações dos governos municipais, estaduais e federal, por meio de criação de programas específicos de apoio e fomento e projetos especiais em âmbito municipal e estadual com o objetivo de promover o desenvolvimento de tais iniciativas.

Em âmbito federal, a principal ação adotada nesse período foi a criação, em 2003, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), com o objetivo de apoiar a formação, incubação, assistência técnica e assessoria aos empreendimentos coletivos organizados e gerenciados pelos trabalhadores.

### 2.7.2. Situação recente da autogestão no Brasil:

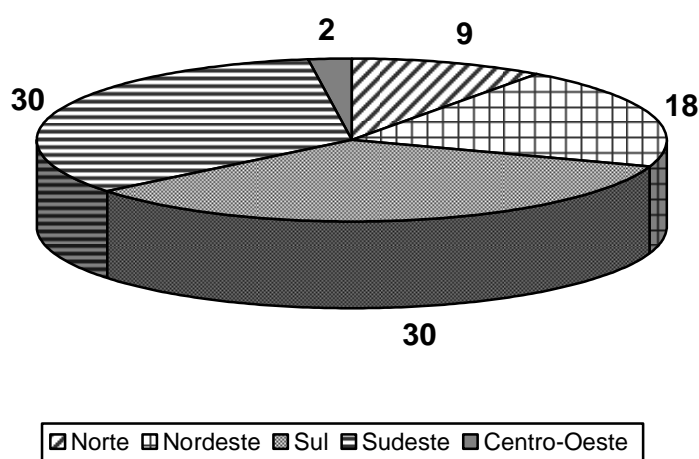
Os diversos trabalhos de pesquisa que objetivam retratar a autogestão no Brasil (TAUILE e outros, 2005; GAIGER, 2002; SINGER, 2002; LIMA, 2003; JUVENAL, 2006 e outros) apontam para esse crescimento quantitativo no número de

empreendimentos autogestionários, porém, sem a menção de dados sobre a realidade dessa situação. Isso porque a primeira pesquisa abrangente sobre a evolução das unidades produtivas ligadas à Economia Solidária no Brasil, em que foram abordadas todas as iniciativas de produção, comercialização de mercadorias e prestação de serviços por meio de empreendimentos organizados coletivamente pelos trabalhadores, foi realizada no ano de 2005, com dados referentes ao ano de 2004, sendo uma segunda versão realizada em 2008, com dados até o ano de 2007. Esta pesquisa foi realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do governo federal e divulgada num documento chamado Atlas da Economia Solidária.

Os dados contidos nesse documento mostram que, em 2007, existiam no Brasil 89 empreendimentos que surgiram a partir da falência de empresas heterogestionária, com a participação de aproximadamente 10 mil trabalhadores. Estavam instalados, na sua grande maioria, nas regiões Sul e Sudeste do País (60 empreendimentos), conforme dados do gráfico a seguir, em área urbana, e atuam nos setores industriais (metalurgia, têxteis, calçados, vidros e cristais, cerâmicas), extração mineral e serviços <sup>16</sup>.

Gráfico 2.2

Distribuição regional dos empreendimentos autogestionários no Brasil  
2007  
Em unidades



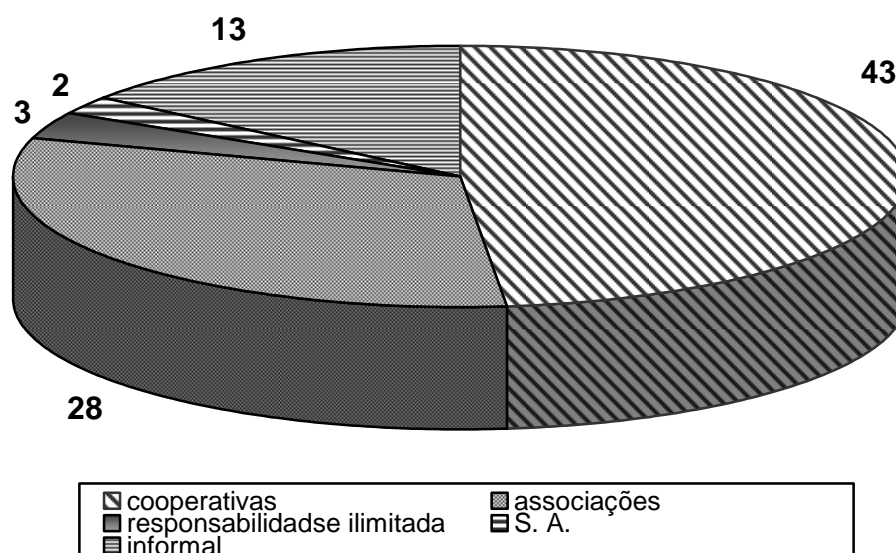
Fonte: Atlas da Economia Solidária, 2007.

<sup>16</sup> Os dados podem ser obtidos em <http://www.mte.gov.br/sistemas/atlas>.

A análise da distribuição regional dos empreendimentos autogestionários mostra que o fato da concentração dos empreendimentos ocorrerem nestas regiões se deve à grande concentração industrial nas mesmas, e que passaram por crises na produção e fechamento de empresas durante a década de 90, principalmente no caso do parque industrial gaúcho e paulista. Também pode ser justificada, no caso da região sul, pelas ações adotadas pelo governo estadual, durante o final da década de 90 e início da década de 2000, no sentido de incentivar, por meio de fomento, além da forte organização dos trabalhadores e das instituições de representação no Estado (JUVENAL, 2006).

Em relação aas formas jurídicas assumidas pelos empreendimentos no Brasil, conforme dados apresentados no gráfico a seguir, cerca de 50% do universo pesquisado era composto por cooperativas, seguido por associações que representam cerca de 33% do universo pesquisado. Convém destacar que cerca de 16% dos empreendimentos pesquisados permanecem não formalizados, conforme a pesquisa.

Gráfico 2.3  
Razão social dos empreendimentos no Brasil  
2007  
Em unidades



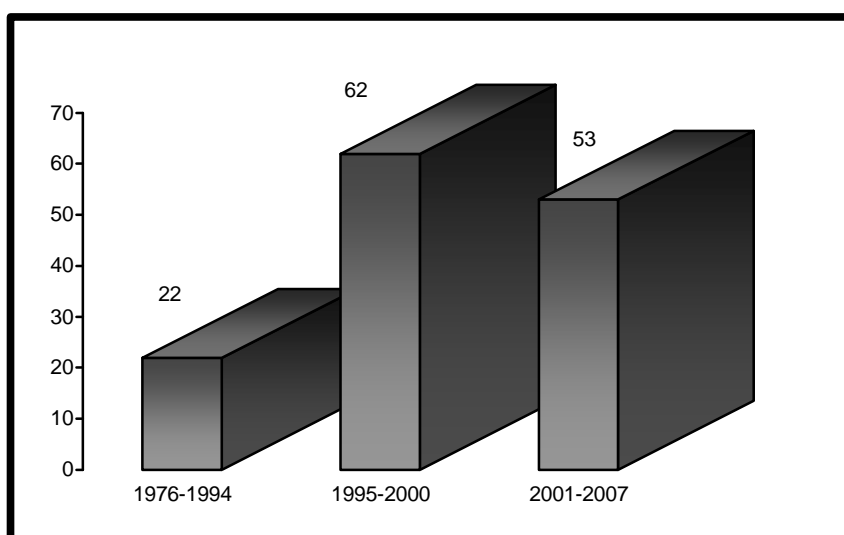
Fonte: Atlas da Economia Solidária, 2007.

Em relação ao surgimento dos empreendimentos autogestionários no Brasil, desde a década de 70 até o ano de 2000, a pesquisa mostra que foram registrados o

surgimento, neste período, de 84 unidades. A maior incidência deste fenômeno ocorreu durante a década de 90, cerca de 74% do total de empreendimentos registrados. No período de 2001 a 2007, surgiram 53 unidades produtivas, conforme dados apresentados no gráfico a seguir.

Informações contidas no documento pesquisado citado reiteram que, no período referente à pesquisa (1976 a 2007), foi registrado o encerramento das atividades de 48 empreendimentos autogestionários, o que corresponde à diferença entre o número de unidades existentes em 2007 (89) e o número de unidades criadas até esse ano (137).

Gráfico 2.4  
Surgimento de empreendimentos autogestionários no Brasil  
1976 a 2007  
Em unidades produtivas



Fonte: Atlas da Economia Solidária, 2007.

Juvenal (2006) argumenta que o crescimento desse tipo de empreendimento, principalmente a partir da década de 90, deve-se não somente à crise produtiva pela qual passou o País nesse período, mas também pela divulgação pela mídia e pelos movimentos sociais, dos casos de sucesso, além do já mencionado apoio do estado e de ongs às iniciativas.

A autora considera que esse crescimento numérico pode não significar um crescimento qualitativo, representado por maior envolvimento dos trabalhadores e da sociedade em geral, com a proposta de autogestão, devido à impossibilidade de se avaliar o tipo de trabalho coletivo praticado nesses empreendimentos.

“Em alguns significa exclusivamente a propriedade pelos trabalhadores. Em outros, é possível encontrar práticas de gestão orientadas para a participação e o controle decisório dos trabalhadores” (p. 123-124).

### 2.7.3. Forma de organização dos empreendimentos no Brasil

Os empreendimentos autogestionários que se organizaram notadamente durante as décadas de 80 e 90 no Brasil, e que são resultado das crises e transformações produtivas pelas quais passou o País neste período, são organizados por meio de ações de grupos de trabalhadores, de diversas formas.

No trabalho realizado por Tauile e outros (2005), são enumeradas estas formas, sendo apontada como a mais frequente aquela em que ocorre a tomada do controle pelos trabalhadores de empresas em estado pré-falimentar na qual estes atuavam<sup>17</sup>. Ao assumirem o controle da gestão, por meio de negociação judicial ou ocupação, estes trabalhadores passam a geri-las de forma coletiva.

Geralmente, a organização destes empreendimentos compreende as seguintes etapas:

Tem início com o processo de falência destas empresas, que ocorre principalmente por problemas em relação ao mercado em que a empresa atuava, que passa a sofrer alterações a partir do processo e abertura comercial. Estas alterações não são acompanhadas pela empresa, que se torna defasada em termos comerciais e produtivos em relação às novas características do mercado.

A falência também pode ocorrer devido ao sucateamento da produção resultante da falta de investimentos no processo produtivo, principalmente devido às “estratégias produtivas” adotadas por alguns segmentos do setor patronal, que encaram a empresa como uma forma de obtenção de ganhos financeiros, ao incorporar o excedente contábil da empresas ao seu patrimônio pessoal.

---

<sup>17</sup> Outras formas de organização de empreendimentos autogestionários apontadas pelos autores são: associações de produção organizadas espontaneamente por um pequeno grupo de trabalhadores (geralmente menos de vinte), para a geração de trabalho e renda; a conversão de associações e empreendimentos produtivos coletivos, mas que não adotavam formas de gestão democrática e participativa em empreendimentos autogestionários, adotando os princípios que orientam este tipo de organização da produção; e a forma menos comum, porém existente no país, conforme os autores, é a organização de trabalhadores para a compra de um empreendimento que, após a realização de um estudo de viabilidade econômica, assumem o empreendimento e passam a geri-lo de forma coletiva.

Os autores apontam que não são raros os casos de dificuldades de empresas que tiveram início com a sucessão familiar em que ocorre o desinteresse dos sucessores pela empresa ou não possuem condições pessoais para a gestão da mesma

Em seguida, com o processo de falência da empresa, ocorre a mobilização dos trabalhadores com o objetivo de reaver os direitos trabalhistas. Uma das propostas de manutenção dos postos de trabalho e da renda é a continuidade do funcionamento do empreendimento por meio do afastamento dos antigos proprietários e controle pelos trabalhadores.

Como resultado deste processo falimentar, estas empresas assumidas pelos trabalhadores geralmente possuem um passivo trabalhista elevado, em que estes trabalhadores vivenciaram longos períodos sem pagamento de salários ou recolhimento de direitos trabalhistas.

Por isso, em alguns casos, os trabalhadores negociam, de forma coletiva, as dívidas trabalhistas e os direitos financeiros em troca da propriedade coletiva do empreendimento.

Tais ações são acompanhadas pelo sindicato que representa a categoria, que, em alguns casos, atua na organização dos trabalhadores e na elaboração de propostas para a manutenção do funcionamento da fábrica, na intermediação de negociações com os ex-donos e com instituições públicas. Estes podem atuar como cogestores do empreendimento, participando indiretamente da gestão controlada pelos trabalhadores.

Assim, são constituídos estes empreendimentos, que passam a representar uma solução iminente ao problema do desemprego, ao qual estão expostos estes trabalhadores.

Aliás, quanto às motivações em relação à formação deste tipo de empreendimento, Holzman (2009) relata que a principal é o medo em relação à exclusão do mercado de trabalho e da não obtenção de renda. Já o fato de desenvolvimento de uma atividade em que os trabalhadores são donos representa uma motivação secundária à criação do empreendimento.

Outros fatores que motivam a criação do empreendimento, pelos trabalhadores, referem-se às características em relação à organização interna deste, como a inexistência de uma autoridade legal constituída, como um chefe, patrão,

capataz etc. Isso pressupõe a inexistência de pressões em relação ao desempenho da produção, apesar da existência de metas a serem cumpridas, e também a inexistência de uma relação de subordinação ao cumprimento de ordens indiscutíveis nas relações de trabalho. Também a possibilidade de terem acesso a todas as etapas da realização da produção, o que permite a estes trabalhadores assumirem o protagonismo da produção, e se assumirem enquanto sujeitos do processo produtivo.

Durante o processo de constituição dos empreendimentos os trabalhadores assumem posturas diversas em relação aos princípios do projeto político proposto pela produção organizada de forma autogestionária.

Rosenfield (2003), ao analisar esta postura dos trabalhadores em relação ao projeto político proposto, classificou-os em três grupos distintos.

O primeiro, denominado “engajado”, caracteriza-se por ser composto pelos trabalhadores que possuem um projeto político definido, com objetivos estabelecidos e de longo prazo.

Geralmente, são defensores de propostas que abrangem outras esferas que vão além do processo produtivo, e enxergam a proposta de controle da produção pelos trabalhadores como uma forma de viabilizar suas aspirações de transformação social. Por isso, estes trabalhadores estão inseridos em outras instituições sociais e de representação, como partidos políticos, sindicatos, igrejas, movimentos sociais, entre outras, das quais participam ativamente na defesa de suas aspirações.

Este grupo entende a produção autogestionária como um projeto coletivo e de transformação das relações sociais, e apontam a necessidade de propagação e consolidação deste projeto entre aqueles que ainda não aderiram a ele, por meio de ações que objetivam a tomada de consciência da sociedade em relação ao projeto de produção autogestionário. Compreendem que as dificuldades enfrentadas para a implementação deste projeto, no âmbito do empreendimento, ocorrem devido às dificuldades ou resistências dos outros trabalhadores em relação ao entendimento da proposta, cuja solução está na formação do trabalhador para o trabalho coletivo.

Já o segundo grupo, denominado “aderente”, é composto pelos trabalhadores que aderem integral ou parcialmente ao projeto político da organização da produção autogestionária. Isso porque este trabalhador não participa



das discussões em relação aos princípios do projeto, mas assume o projeto já pronto, desde que traga vantagens (financeiras, políticas, entre outras) imediatas.

Desta forma, tal adesão ocorre mais de maneira instrumental do que ideológica, pois a proposta representa uma alternativa concreta de manutenção de trabalho e renda.

Este grupo considera obter ganhos com a adesão ao projeto autogestionário e com as relações de trabalho estabelecidas por ele. A não existência de níveis salariais, de subordinação entre funções, as relações de solidariedade e igualdade e a existência de regras conhecidas e aprovadas pela maioria são aspectos do projeto político que motivam a adesão dos trabalhadores.

Desta forma, adesão é resultado de um “investimento” do trabalhador no projeto autogestionário, do qual ele poderá obter ganhos e perdas decorrentes da construção de um projeto coletivo. Assim, mesmo que instrumental, este grupo aposta no sucesso do projeto, e contribui para isso por meio do emprego de esforços adicionais exigidos pela prática democrática, como a participação nas decisões sobre o empreendimento e a busca de informações sobre a situação deste.

Portanto, a adesão se baseia no ganho resultante da participação e da autonomia do grupo, uma vez que seu ganho individual depende dos ganhos obtidos pelo mesmo.

Já o terceiro grupo, denominado “recuado”, é representado pelos trabalhadores que entendem a proposta de assumirem a produção como uma forma de recuperar os recursos financeiros perdidos com a falência da empresa, ou por não possuírem outra opção. Apesar da participação nas decisões do empreendimento, por meio de votações em assembléias, este grupo mantém uma posição de distanciamento em relação às questões relacionadas a este. Este se diferencia do anterior por adotar uma postura de desconfiança em relação ao projeto proposto. Acreditam que o empreendimento tende a não dar certo, e o deixarão assim que isto acontecer, ou quando conseguirem exercer outra atividade remunerada, formal ou informal.

Por isso, é comum neste grupo a adoção de uma postura de indiferença em relação às propostas estabelecidas pelo coletivo referentes ao projeto político do empreendimento, em decorrência da dúvida de os membros deste grupo possui quanto à viabilidade e continuidade deste projeto.

Assim, as ações propostas pelo coletivo correspondem ao instrumento para o alcance das aspirações individuais, como recuperar as dívidas com a antiga empresa ou mesmo possuir uma ocupação rentável.

As inserções no coletivo ocorrem a partir de iniciativas individuais, baseadas em estratégias de sobrevivência ou de proveito, associados aos interesses pessoais. Ao decidir pela inserção no coletivo, o trabalhador visa manutenção de seu posto de trabalho, pela continuidade da execução da tarefa em si, não por motivos ideológicos ou de transformação social.

Outra característica deste grupo é existência de conflitos em relação aos outros membros do empreendimento. Aliás, como aponta Rosenfeld (2003), os membros são vistos como “os outros”, sobre quem se deve exercer o controle e fiscalizar o desempenho das atividades.

Observa-se, neste grupo, a distinção na execução das atividades, em que cada trabalhador considera que deve ocupar um posto de trabalho definido, sem interferência em outras atividades, em que são consideradas as experiências passadas, como a antiga posição ocupada pelo trabalhador antes da empresa falir. A relação dos trabalhadores deste grupo com o projeto político coletivo ocorre por meio de subordinação, pois tal projeto representa a principal alternativa.

Diferentemente dos dois primeiros grupos, em que não ocorre uma relação de subordinação, “(...) tendo visto que eles são protagonistas, atores de um ideal, de um projeto de médio ou longo prazo” (ROSENFELD, 2003, p.12).

#### 2.7.4. Limites da autogestão no Brasil:

As iniciativas de organização da produção de forma autogestionária no Brasil têm encontrado dificuldades iniciais e de manutenção após a fundação, apesar do apoio de instituições governamentais, privadas, ongs e entidades ligadas ao movimento sindical. Tais dificuldades são representadas tanto por fatores como características tecnológicas, estrutura de controle de custos, conhecimento dos associados sobre a gestão do empreendimento, dificuldade de acesso a crédito, concorrência com outros produtores, incidência de impostos, entre outros.

A defasagem tecnológica dos empreendimentos autogestionários representa um limite ao desenvolvimento da produção e competição com outras empresas no mercado.

É comum empreendimentos autogestionários operarem com máquinas e equipamentos obsoletos que oneram a produção, além de comprometer a qualidade dos produtos. Em alguns casos extremos, estudos mostram empreendimentos operando com a mesma tecnologia utilizada por empresas no início do século XX (SOUTO e outros, 2002).

Esse fato é agravado pelas dificuldades desses empreendimentos em obter crédito para a substituição de máquinas e equipamentos, bem como o acesso aos programas das agências de fomentos governamentais, devido às garantias exigidas para tal concessão.

Tauile e outros (2005) apontam que essa dificuldade na obtenção de crédito também afeta a formação de capital de giro desses empreendimentos. Com isso, a capitalização dos empreendimentos geralmente é feita, no início, pelo passivo trabalhista dos empregados da antiga empresa falida, e também pela abdicação de parte das retiradas pelos trabalhadores associados, que são investidos na formação de caixa.

Essa dificuldade se explica pela própria forma de gestão do empreendimento cooperativo, que, por ser baseado na propriedade coletiva, torna os próprios trabalhadores responsáveis pelas garantias do crédito. Este fato, especificamente, é interpretado pelos bancos como um risco à concessão de crédito aos empreendimentos, pois os trabalhadores podem decidir em assembléia pelo fechamento do empreendimento e o não pagamento das dívidas.

No âmbito da gestão interna do empreendimento, as limitações são estabelecidas pelas dificuldades no controle dos processos administrativos. Um dos principais apontados por Souto e outros (2002) é a dificuldade no controle dos custos de produção. Dificuldades na apuração dos custos das matérias-primas utilizadas na produção do produto, dos custos financeiros incidentes na produção e custos da mão-de-obra empregada são exemplos das dificuldades dos empreendimentos.

Tais dificuldades na gestão interna do empreendimento são justificadas pela qualificação ou conhecimento administrativo dos membros que assumem a administração desse, pois, geralmente, são ex-trabalhadores do setor produtivo (chão de fábrica) que assumem, na formação do empreendimento, funções de gestão e controle sem qualificação prévia.

Outra dificuldade a impor limitações nas iniciativas de produção coletiva no Brasil se refere à inexistência de um marco jurídico específico para este tipo de empreendimento.

Durante o processo de constituição do empreendimento, a transferência da propriedade dos meios de produção para os trabalhadores associados é um procedimento legal demorado (transcorre durante alguns anos), dificultando a formalização do empreendimento e impedindo-o de participar de licitações e de programas públicos de fomento e incentivo à produção coletiva.

De forma geral, esses empreendimentos se enquadram na legislação cooperativista brasileira, na ausência de uma legislação específica. Esta legislação foi criada durante o regime militar para acomodar um outro tipo de prática produtiva, desenvolvida principalmente no setor agrícola.

Apesar dos empreendimentos autogestionários se acomodarem neste modelo legal, pode ocorrer constrangimento por parte desses, devido às características e princípios do modelo de cooperativa tradicional brasileiro, geralmente ligado à produção agrícola latifundiária, baseada na propriedade privada e no lucro.

Por fim, outra dificuldade apontada pelos autores (TAUILE e outros, 2005; SOUTO e outros, 2002) encontrada por empreendimentos brasileiros, mas por empreendimentos inseridos no capitalismo de forma geral, refere-se a atuação dos empreendimentos no mercado, cuja lógica da realização da produção diverge dos objetivos estabelecidos pelo empreendimento coletivo.

Nesse sentido, o objetivo da concorrência entre produtores num mercado competitivo é o aumento constante da escala de produção e das receitas. Isso é atingido por meio da “maximização na utilização dos fatores produtivos”, ou aumento da quantidade média produzida em função do número de trabalhadores e matéria-prima utilizados.

Os empreendimentos autogestionários, por atuarem nesse mesmo mercado, estão sujeitos a mesma lógica adotada pelos seus concorrentes, e passam adotar, em alguns casos, procedimentos com o objetivo de alcançar essa “maximização”, por meio do aumento do número de horas trabalhadas por cooperado. Isso ocorre porque os empreendimentos autogestionários ao atuarem num mercado competitivo,

colocando seu produto em circulação, adotam como instrumento de formação de preço desses produtos o mesmo adotado pelas empresas convencionais: toma o preço dado pelo mercado, em função da relação entre oferta e demanda da mercadoria.

Desta forma, o preço e quantidade de um produto produzido pelo empreendimento que atua num mercado concorrencial não são determinados pelas condições de produção desse empreendimento, mas, geralmente, pelas condições desse mercado, como o nível de concorrência entre os produtores.

Assim, quando uma mercadoria produzida por qualquer tipo de empreendimento entra em circulação num mercado concorrencial, seu preço de venda é desvinculado do preço de produção, podendo ter alguma proximidade ou não com esse preço. Portanto, se é a concorrência quem determina o preço de venda de um produto no mercado, determina também qual será a taxa de lucro nas empresas convencionais e o valor das sobras, nos empreendimentos autogestionários. Essa alteração do resultado financeiro final pode ocorrer por meio de alterações nas condições internas de produção, como redução dos custos de produção ou aumento de horas trabalhadas por trabalhador ou associado.

No caso dos empreendimentos autogestionários, especificamente, isso resulta num entrave, pois qualquer alteração nessas condições internas de produção deve ser submetido à votação coletiva por meio de assembléia, podendo ser recusado pelos membros do empreendimento (IASKIO, 2006).

## **2.8. Conclusão**

A autogestão, cujas origens se remetem ao início do processo de industrialização mundial da produção, representa uma das formas de organização do trabalho coletivo e cooperado. Porém, a adoção do modelo de produção a partir da ocupação ou formação de um empreendimento industrial ou agroindustrial, bem como do termo utilizado, é mais recente.

Representa, essencialmente, uma contraposição ao modelo de produção convencional ou capitalista, pois se constitui com base na supressão da propriedade individual, da hierarquia e do controle individual da produção de bens e serviços.

Entendida por movimentos políticos como comunismo e anarquismo como a gênese de um processo de transformação de toda a sociedade, a autogestão da produção tem se constituído, nos diversos países em que tem sido adotada pelos trabalhadores, especificamente como uma alternativa de manutenção de trabalho e renda ou como forma de viabilizar financeiramente um empreendimento por meio da diluição da propriedade entre seus membros.

Porém, para determinados grupos de trabalhadores em diversos países a autogestão tem representado, além da modificação no modelo de produção de mercadorias, uma forma de resistência às condições impostas pela produção capitalista, consideradas por esses como alienantes e exploratórias. Isso porque os princípios nos quais estão baseados a produção autogestionária, como democracia, participação e solidariedade permitem aos trabalhadores o controle todo o produtivo, por meio da compreensão, concepção e intervenção coletiva dos principais aspectos que o formam.

No Brasil, especificamente, a autogestão da produção, representada pela retomada da produção de empresas falidas por parte dos ex-trabalhadores, que passam a gerenciá-las de forma democrática e coletiva, intensificou-se a partir da década de 90.

Apesar desse crescimento numérico, comprovado por uma pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 2005 e 2007, não se pode concluir que tem havido um processo de mudança nas relações de produção no país, considerando que as características e a natureza da autogestão praticada nesses empreendimentos é bastante variada, indo desde unicamente a propriedade coletiva dos meios de produção até relações efetivamente democráticas e participativas, exclusão dos níveis hierárquicos e redução das diferenças de remuneração.

Dentro do conjunto de empreendimentos que se denominam autogestionários existe uma diversidade de empreendimentos cooperativos com características variadas em relação à prática da autogestão, inclusive com algumas que, apesar de se autodenominarem autogestionárias, utilizam este termo para mascarar relações precárias de trabalho.

E mesmo dentro do subgrupo dos empreendimentos considerados autenticamente autogestionários, pois praticam os princípios elementares da

autogestão, ocorre a existência de variações na forma de envolvimento dos trabalhadores cooperados com a proposta de autogestão praticada pelo coletivo, pois esses assumem posturas diferentes em relação à iniciativa coletiva, a partir de seus objetivos e posições pessoais.

Embora possuam características diferentes, os empreendimentos autogestionários estão inseridos num ambiente econômico em que predominam as empresas privadas e o mercado como regulador dos preços e das quantidades produzidas. Tais condições estabelecidas por este ambiente impõem restrições e limitações aos empreendimentos autogestionários, devido à divergência de objetivos desses em relação às empresas privadas.

Além do ambiente econômico, a manutenção dos empreendimentos autogestionários no Brasil enfrenta diversas outras dificuldades, como o acesso ao crédito, defasagem tecnológica, falta de conhecimento sobre a gestão do empreendimento pelos trabalhadores associados, entre outras.

Contudo, apesar das dificuldades iniciais e durante a consolidação das iniciativas de produção coletiva pelos trabalhadores de empresas falidas, essas iniciativas representam uma alternativa concreta dos trabalhadores às condições instáveis da produção convencional. Além disso, a autogestão, quando praticada de forma efetiva pelos empreendimentos cooperativos, representa uma possibilidade de resistência desses trabalhadores às condições de subordinação e alienação impostas pelo modo de produção capitalista.

### 3. A Cadeia Produtiva Têxtil

---

*Quando o apito da fábrica de tecidos  
Vem ferir os meus ouvidos, eu me lembro de você  
Mas você anda, sem dúvida bem zangada  
Pois está interessada, em fingir que não me vê*

*Você só não sabe  
Que enquanto você faz pano  
Faço junto do piano  
Esses versos pra você.*

(Três apitos – Noel Rosa)

#### 3.1. Introdução:

Dentre as empresas falidas durante a década de 90 e que foram assumidas pelos trabalhadores sob a forma de autogestão da produção, destacam-se, junto com as empresas metal-mecânicas, as empresas do ramo têxtil e vestuário. Isso porque foram esses ramos industriais os que mais perceberam os impactos das políticas comerciais adotadas pelo governo federal na década no referido período.

No caso do ramo têxtil, especificamente, vários empreendimentos surgiram a partir de empresas tradicionais e que atuavam há muitas décadas no mercado, principalmente no segmento de produção de fios e tecidos. Esse foi o caso dos empreendimentos estudados nessa tese, que surgiram no final da década de noventa, oriundas de importantes empresas no segmento em que atuavam.

Por isso, para entender o contexto no qual os empreendimentos estão inseridos, as transformações desse contexto e os motivos que resultaram na formação desses empreendimentos que buscam exemplificar a realidade do objeto estudado, esse capítulo se propõe a descrever as principais características e dinâmica da cadeia produtiva dos segmentos industriais têxtil e vestuário.

Inicialmente, é feita uma descrição dessas características em âmbito geral, com a descrição dos principais elos dessa cadeia.

Em seguida, são descritas as principais transformações na cadeia produtiva têxtil brasileira, enfocando as consequências da abertura comercial promovida pelo governo brasileiro durante a década de 90.

Por fim, é feita uma abordagem da cadeia produtiva têxtil do algodão agroecológico, uma das recentes iniciativas observadas na cadeia têxtil e de vestuário da formação de uma cadeia produtiva solidária, constituída por



empreendimentos dos setores agrícola e industrial, e que tem influenciado a produção dos empreendimentos pesquisados.

### **3.2. A cadeia produtiva têxtil tradicional:**

As primeiras indústrias a adquirirem dimensão global foram as dos setores têxtil e de vestuário. São estas, igualmente, as mais dispersas geograficamente, tanto nos países desenvolvidos como nos países subdesenvolvidos. Dicken (1998) considera que estas indústrias são complexas, pois convivem ao mesmo tempo com elementos atualizados e antigos em termos de gestão e inovações tecnológicas.

Para este autor, as transformações pelas quais passam estas indústrias são exemplos de algumas ocorrências na economia mundial, principalmente no caso das tensas relações comerciais entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Por outro lado, o principal aspecto da forma de organização destas indústrias, a fragmentação das diversas etapas que compõem a cadeia produtiva têxtil e de vestuário, permite, ao mesmo tempo, a dispersão geográfica da produção e a mobilidade das atividades produtivas. Porém, também possibilita a existência de desigualdades na divisão internacional do trabalho e dos lucros resultantes das atividades de produção e comercialização.

Outro fato resultante da fragmentação é a existência de etapas intensivas em mão de obra de baixa remuneração, como no segmento de confecções, e que são focos de ações de políticas públicas de geração de emprego pelos governos.

Por isso, para as empresas que compõem a cadeia e os governos de países em desenvolvimento, é importante entender a configuração da indústria têxtil internacional, pois permite a previsão de futuros cenários de outros setores industriais.

Nessa abordagem sobre a forma de configuração da indústria têxtil mundial, tem sido adotado como instrumento de análise o modelo de cadeias produtivas globais. As raízes desta abordagem teórica estão, conforme Gibbon (2001), na chamada teoria da dependência dos recursos, baseada nos trabalhos de Penrose (2006) sobre o crescimento da firma<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Conforme esta autora, o crescimento da empresas é resultado da capacidade que os empresários possuem de utilizar os recursos produtivos disponíveis, encontrados num ambiente externo instável. Desta forma, o crescimento da empresa é uma consequência, e não necessariamente uma intenção, da capacidade organizacional interna da empresa, o que resulta na melhor utilização dos recursos

Este modelo de análise da forma de organização produtiva ganha destaque a partir dos trabalhos de Gereffi (1998), ao analisar a forma de organização da indústria têxtil e de vestuário estadunidense.

O autor considera que este tipo de cadeia produtiva consiste num "conjunto de redes inter-organizacionais agrupados em torno de um bem ou produto, ligando as famílias, empresas e estados para um outro, dentro da economia mundial" (GEREFFI, 1998, p.02).

A cadeia produtiva, nesse contexto, é vista como uma rede de trabalho e processos de produção, cujo resultado é um produto acabado. Processos específicos dentro de uma cadeia produtiva são representados como "nós" interligados em redes.

Nesse sentido, a cadeia produtiva têxtil e de vestuário tradicional engloba a produção de fios e filamentos, manufaturados têxteis (tecidos ou malhas e tingimento ou estampagem) e confecção de bens acabados (La Rovere, Hasenclever e Melo, 2000), e pode ser dividida em segmentos industriais: fiação, tecelagem, acabamento e confecção.

Estas atividades podem ser realizadas de maneira separada, ou seja, uma planta produtiva executa somente uma parte do processo (fiação, por exemplo), ou de forma integrada, em que uma planta executa várias etapas do processo (tecelagem e acabamento de tecidos).

A atuação de uma mesma firma em dois ou mais segmentos da cadeia produtiva pode ser explicada por problemas de fornecimento de matérias-primas, produtos ou serviços, e também por necessidades financeiras ou busca do aumento da competitividade, pois a integração produtiva pode resultar em redução nos custos devido aos ganhos obtidos com a maximização dos recursos disponíveis, como instalações e mão-de-obra.

---

(tangíveis e intangíveis), e conseqüentes vantagens em relação aos concorrentes no mercado. Assim, o limite do crescimento da firma é organizacional, pois a empresa, por não encontrar disponíveis no mercado, por preços constantes, os recursos que necessita para a um crescimento contínuo da produção, deve criar capacidade administrativa para sua expansão no mercado por meio da criação de novos produtos. Portanto, a análise dos motivos que resultam no crescimento da empresa parte do foco nos recursos utilizados por esta, e em seguida da análise das condições do ambiente em que ela atua e das estratégias empresariais adotadas. A hipótese da autora é que, num primeiro momento, o ambiente é afetado pela ação das empresas, que depois modifica suas ações em função da reação deste ambiente, num processo de retroalimentação.

As empresas que optam pela especialização, podem fazê-lo devido à descontinuidade produtiva, que é a principal característica do processo produtivo têxtil, em que em cada etapa é elaborado o produto final utilizado como insumo para a etapa posterior. Assim, o resultado final de cada etapa constitui o insumo principal da seguinte, como está demonstrado na figura 3.1, que representa a forma do processo produtivo têxtil.

O complexo têxtil, por sua vez, constitui o núcleo de uma cadeia produtiva à qual estão associados segmentos de outros setores industriais, como a indústria química, a agroindústria, a indústria de máquinas e equipamentos, entre outras, que estão ligados à cadeia como fornecedores de matérias-primas, insumos e máquinas.

Quanto às etapas que compõem a produção da cadeia têxtil, caracterizam-se da seguinte forma:

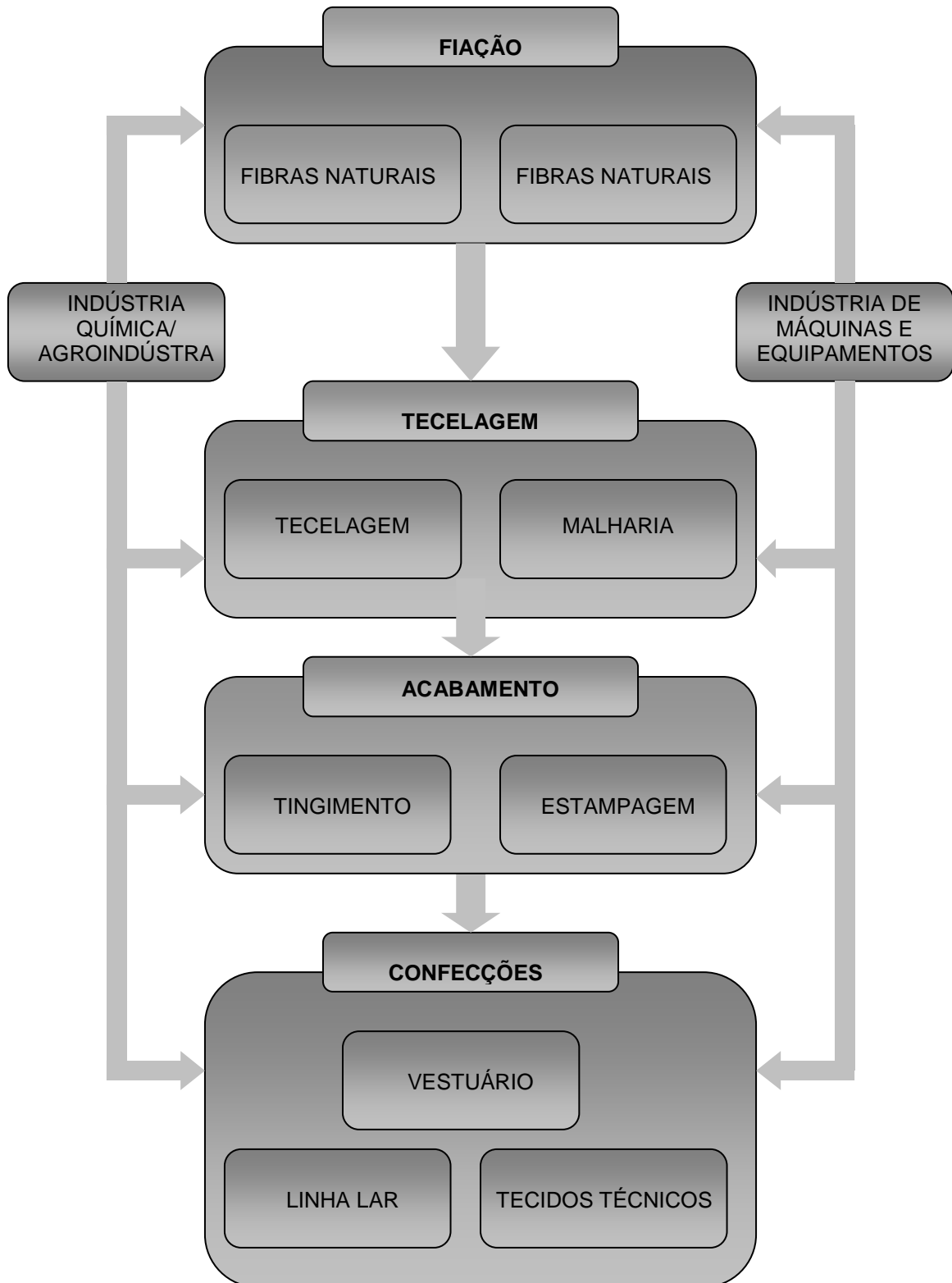
- **fiação:** corresponde à produção de fios naturais, artificiais ou sintéticos, a partir da matéria-prima bruta.

As fibras naturais são obtidas a partir do beneficiamento de produtos de origem animal (seda e lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, juta, rami, etc). Já as fibras artificiais são obtidas por meio da regeneração da celulose natural, resultando em fibras como viscose, acetato e triacetato. As fibras sintéticas são derivadas de subprodutos do petróleo e dão origem a fios como poliéster, náilon, acrílico e polipropileno.

A mistura de fibras naturais e sintéticas permite uma ampla variedade de fios mistos, que apresentam características físicas e químicas bastante diversificadas.

A implantação de uma unidade de fiação economicamente viável só é possível a partir de grandes volumes de produção, pois os equipamentos exigidos são de grande porte e trabalham de forma interligada, em regime contínuo. Assim, o elevado volume de investimento é o que limita o ingresso de pequenas unidades no setor.

Figura 3.1  
A cadeia produtiva têxtil tradicional



Fonte: Anuário BrasilTêxtil 2009.

- tecelagem: compreende a produção de tecidos e malhas, a partir do fios fornecidos pela fiação.

A produção de tecidos é resultado de processos tecnológicos distintos, dos quais o principal é a tecelagem ou malharia. Destes processos obtêm-se o tecido plano (tecelagem) ou malha (malharia), que é resultado do entrelaçamento de conjuntos de fios, realizados por um tear.

Ao contrário da fiação, a tecelagem possibilita o ingresso de micro e pequenas empresas na indústria. O tear, por si só, é uma unidade produtiva independente, logo o aumento de produção é consequência da agregação de um maior número de teares.

- acabamento: corresponde a um conjunto de operações visando beneficiar o tecido cru, tornando-o confortável, durável e maleável, adequado ao uso pelo segmento de confecção.

Tal processo não é uniforme, sendo variável de acordo com as características que se pretende obter do tecido, utilizando as várias formas de acabamento existentes por meio da realização de combinações entre as várias etapas que compõem o processo.

- confecção: corresponde à última etapa da cadeia têxtil e inclui as fases de criação de moda, design e criação dos moldes para o corte e montagem dos tecidos.

Seus produtos são subdivididos em três categorias básicas: vestuário, consumo industrial (revestimentos para móveis e veículos) e utilidades domésticas (produtos de cama, mesa e banho, além de revestimentos de pisos e paredes). Por haver uma grande heterogeneidade entre seus produtos, as matérias-primas e processos utilizados no segmento de confecção são muito diversificados e justificam o pequeno porte das empresas. Esse é um setor importante em termos de emprego, pois é intensivo em trabalho, sendo o custo da mão-de-obra a principal vantagem comparativa na localização de novas indústrias (ALEXIM, 2003).

De forma geral, as empresas que compõem esta cadeia são de baixa tecnologia, não havendo fortes barreiras à entrada, pois a tecnologia é difundida e disponível no mercado mundial. Entre as empresas líderes dos diferentes países, não há um distanciamento tecnológico radical. Por essa razão, os dois insumos do processo produtivo – mão-de-obra e matéria-prima – desempenham um papel crucial na definição da competitividade dessa indústria (RANGEL, 2008).

### **3.3. A indústria têxtil brasileira:**

#### 3.3.1 Caracterização:

A indústria têxtil e de vestuário brasileira era caracterizada, até a década de 80, pela pouca competitividade resultante das práticas protecionistas em relação ao mercado externo, estabelecidas pelo governo federal. Porém, este cenário se alterou a partir do início da década de 90, com a abertura comercial e consequente mudança na dinâmica do mercado interno e externo de produtos da cadeia têxtil.

Como será abordado nos próximos itens, esta abertura comercial provocou impactos diferenciados nas empresas deste setor industrial, conforme “o porte e o estágio de atualização tecnológica das empresas do setor” (GORINI, 2000, p. 55).

Outra característica deste setor industrial é a sua segmentação entre vários elos ou etapas que compõem a cadeia produtiva, com a interdependência entre estas etapas. Isso porque o produto de uma etapa é insumo para a etapa seguinte da cadeia e, portanto, a competitividade do segmento seguinte afeta a competitividade do segmento anterior.

Essa competitividade sistêmica afeta todo o desempenho da cadeia, pois a ação das empresas de uma etapa da cadeia pode gerar pontos de estrangulamento nos níveis anteriores e posteriores.

O setor têxtil e de vestuário brasileiro também se caracteriza pela heterogeneidade em relação ao tamanho e ao grau tecnológico das empresas. É possível encontrar, num mesmo segmento industrial, empresas pequenas e com máquinas e equipamentos obsoletos, que produzem os mesmos produtos de grandes empresas com máquinas equipamentos atualizados tecnologicamente.

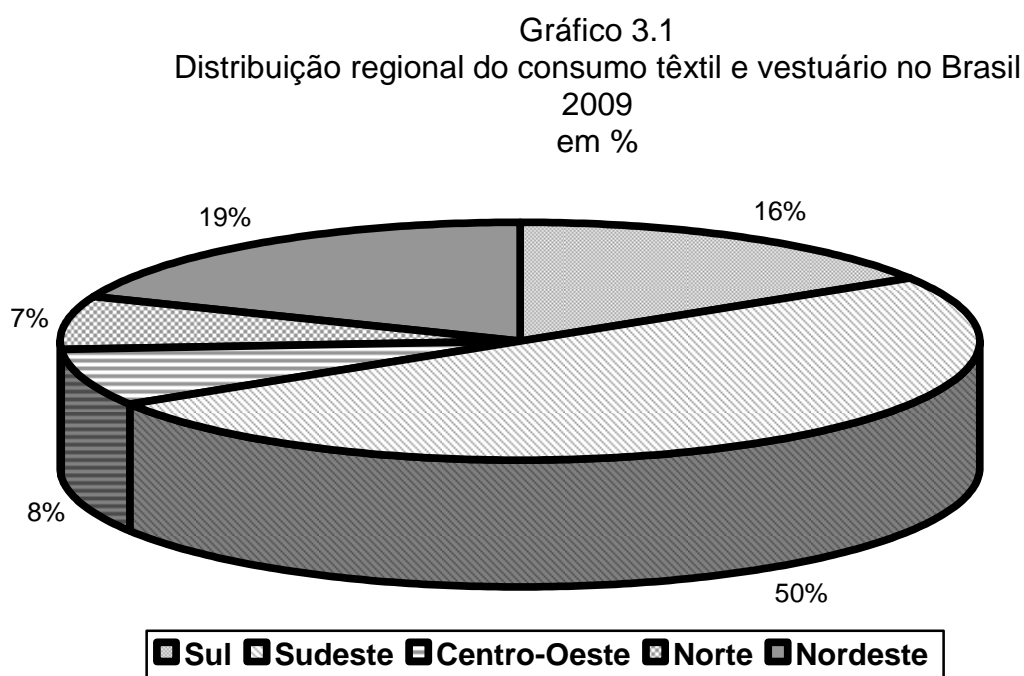
Conforme Ferraz e outros (1997), este fato pode ser justificado pela característica do grupo industrial ao qual este setor está inserido: a indústria tradicional, que se caracteriza pela segmentação do mercado consumidor, em função da renda.

Desta forma, a dinâmica concorrencial deste setor se baseia não num mercado geral (produtos têxteis), mas em produtos específicos (como por exemplo, tecidos planos sintéticos, malhas, roupas de cama, entre outros), nos quais o comportamento do mercado ocorre de forma independente. “Essas condições implicam a coexistência de empresas que possuem atividades tecnicamente

similares, buscando atuar em faixas de mercado completamente distintas” (FERRAZ e outros, 1997, p.40).

Ainda em relação ao mercado consumidor destes produtos, compreende, na sua quase totalidade, o mercado interno. Dados do setor mostram que, em 2009, aproximadamente 99% da produção de fios, tecidos e roupas, foi destinada ao mercado interno sendo, portanto, 1% destinado ao mercado externo (Anuário BrasilTêxtil 2009).

Quanto à distribuição regional deste mercado, os dados do gráfico a seguir, sobre o ano de 2009, mostram que aproximadamente metade (50%) da produção foi destinada à região sudeste do País:



Fonte: Anuário BrasilTêxtil, 2009

Os dados demonstram que o mercado consumidor de têxteis e vestuário brasileiro é concentrado nas regiões sul e sudeste do País, com uma participação de 66% do mercado nacional. Nestas regiões também se concentram a maior parte da produção e do emprego no setor, cujo percentual era, no ano de 2008, de 80% do total produzido no Brasil, e de 77,2% da mão de obra empregada (COSTA e ROCHA, 2009).

Apesar do deslocamento da produção ocorrida notadamente no final da década de 90 em direção às regiões Nordeste, principalmente o Estado do Ceará, e

Centro-Oeste, nas regiões Sul e Sudeste ainda se concentram os principais pólos produtores de produtos têxteis e de vestuário do país, nos seguintes estados (COSTA e ROCHA, 2009):

- São Paulo: na capital do Estado se concentram os grandes varejistas de luxo, com grandes marcas nacionais e internacionais, além de concentrações de confecções e de atacadistas de produtos populares; no interior do Estado, a região têxtil de Americana é um pólo especializado na produção de tecidos planos sintéticos;
- Rio de Janeiro: no interior do Estado se destacam pólos produtores da cidade de Nova Friburgo, especializado na produção de *lingerie*, e de Petrópolis, na produção de malhas e roupas de inverno;
- Santa Catarina: a região do Vale do Itajaí se destaca por ser um pólo especializado na produção de malhas e da chamada linha lar (cama, mesa e banho), sendo o principal exportador destes produtos no país;
- Paraná: no interior do Estado destaca-se o pólo produtor de *jeans* da região de Londrina, especializado na produção para grandes marcas.

### 3.3.2. Abertura comercial e a indústria têxtil brasileira:

A indústria têxtil brasileira, bem como todo o setor industrial, passou por transformações na forma de organização da produção em decorrência da abertura comercial promovida pelo governo federal durante as décadas de 80 e 90.

Resultado da onda neoliberal que propunha, dentro outros pontos, a liberalização do comércio entre países, principalmente os países subdesenvolvidos, como forma de promover o desenvolvimento econômico, tais políticas passam a ser propostas aos países latinoamericanos pelos organismos financeiros internacionais, como o Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial.

Tal proposta de política comercial era baseada na crença fundada nos modelos de desenvolvimento econômico que pregavam o aumento do bem estar da população dos países, como resultado da adoção de destas políticas. Simulações apresentadas tanto pelos chamados modelos “estáticos” (associados à Teoria do Comércio Internacional), quanto os chamados modelos “dinâmicos” (ligados à Teoria do Crescimento Econômico) apresentavam, como resultado da aplicação dos



procedimentos de abertura comercial, um aumento do bem estar e do crescimento econômico<sup>19</sup>.

Esta foi a opção de política comercial e de crescimento adotada pelo governo brasileiro a partir do final da década de 80, como forma de promover o aumento da competitividade da indústria brasileira (MOREIRA e CORREA, 1997).

O setor industrial brasileiro, de forma geral apresentava, na década de 80, baixos índices de competitividade em relação ao setor externo, resultado, conforme Markwald (2001), do esgotamento do modelo de substituição de importações adotado desde a década de 40, baseado na proteção do setor industrial por meio de políticas de restrições à importação.

Com isso, os defensores do livre mercado (economistas e formuladores de política econômica brasileiros adeptos deste modelo), baseados nas experiências de liberalização comercial do Chile e Argentina na década de 70, passaram a pregar a abertura comercial como alternativa ao aumento da competitividade da indústria nacional, baseados no argumento de que “(...) a abertura comercial associada a um câmbio favorável às importações daria um choque de competitividade na estrutura industrial brasileira capaz de reverter a médio prazo as ineficiências herdadas do regime de substituição de importações” (MIRANDA, 2001, p. 12).

Como resultado, esta passou a ser a política comercial adotada pelo governo brasileiro no final da década de 80 e início da década de 90, realizado de maneira gradual, em duas etapas principais (MOREIRA e CORREA, 1997):

A primeira, entre os anos de 1988 e 1989, foi marcada principalmente pela redução da tarifa de importação de mercadorias e facilitação na importação de mercadorias.

Neste período, a tarifa média de importação caiu de 51,3% para 37,4%, e a tarifa máxima caiu de 105% para 85%. Para facilitar a importação de mercadorias, o governo federal reduziu (e em alguns casos foram eliminadas) alíquotas do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) sobre as importações, eliminou a incidência de regimes especiais de importação sobre diversos produtos (que necessitavam de guias ou autorizações do governo para serem importados), e reduziu o valor cobrado sobre a utilização de portos.

---

<sup>19</sup>Estas teorias são discutidas em Barro e Sala-Martin (1995).

A segunda etapa ocorreu a partir de 1990, com o início do governo Collor. Neste, foram tomadas várias medidas com o objetivo de ampliar a grau de inserção da economia brasileira no comércio mundial, por meio das mudanças na política de importação.

Com isso, foram definidas novas diretrizes para a política industrial e comercial brasileira, como a adoção de uma nova Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE), que extingui a maioria das barreiras não-tarifárias<sup>20</sup> herdadas do período de substituição de importações, e a definição de um cronograma de redução de tarifas de importação de mercadorias.

Este cronograma previa a redução gradual das alíquotas de importação de mercadorias, entre os anos de 1991 e 1994, em que a tarifa média deveria cair de 37,4% para aproximadamente 14% e a máxima de 85% para 40%. Moreira e Correa (1997) ressaltam que este cronograma foi mantido até outubro de 1992, quando ocorreu a antecipação das medidas de redução tarifária proposta para 1993 e 1994, o que resultou numa antecipação destas reduções.

Quanto às barreiras não-tarifárias, foram retiradas medidas que impediam a entrada de produtos importados no mercado interno, como exemplo a retirada de aproximadamente mil produtos que estavam contidos no “Anexo C”, uma lista elaborada pelo governo federal em 1975, composta por mais de 1.300 produtos cuja importação era proibida em razão da produção de similares nacionais, e com o objetivo de reduzir as importações de bens considerados “supérfluos” (PINHEIRO e ALMEIDA, 1995; CARNEIRO, 2002).

Também foram adotadas medidas como a eliminação da apresentação de um projeto de investimento, pelas empresas, que justificassem a importação de qualquer mercadoria, bem como a facilitação na importação de máquinas e equipamentos (redução de documentos exigidos).

A terceira fase da abertura se deu com a implantação do Plano Real. Neste período as ações de política econômica do governo estavam condicionadas ao principal objetivo do Plano: a manutenção da estabilidade econômica.

---

<sup>20</sup> As barreiras não-tarifárias (BNT's) são restrições à entrada de mercadorias importadas, que possuem como fundamentos, requisitos técnicos, sanitários, ambientais, laborais ou quantitativas, como quotas para importação (SALVATORE, 1998:423).

No início do Plano, as políticas de importação do governo foram eminentemente liberalizantes. Visando a manter o controle da inflação por meio do aumento interno de mercadorias, o governo intensificou a utilização do instrumento de redução tarifária por meio da diminuição das tarifas de importação de produtos que provocavam pressões inflacionárias, principalmente itens da cesta básica e medicamentos (AZEVEDO e PORTUGAL, 1998).

Entretanto, a política de importação brasileira passou a ter novos rumos em 1995. Buscando evitar o aumento de *déficit* na balança comercial, o governo promoveu o aumento das tarifas de importação de bens de consumo duráveis (automóveis, eletrodomésticos, etc), que haviam apresentado incremento nas importações durante o ano de 1994.

Conforme Azevedo e Portugal (1998), a gestão da política comercial brasileira se encontrava diante de um impasse entre a obrigatoriedade de manter os acordos estabelecidos com a Organização Mundial do Comércio (OMC) e o Mercosul e necessidade de retrocesso no processo de abertura comercial, para proteger determinados segmentos industriais afetados pelo processo de abertura.

### 3.3.3 Consequências da abertura comercial para a indústria nacional:

As consequências do que se chamou de “processo de abertura comercial brasileiro dos anos 1990” (FIORI, 1999), resultado de um projeto de redução da “ineficiência” da indústria nacional, provocou efeitos diversos na estrutura e na organização interna desta indústria. Alguns autores, que se localizam como defensores da corrente “ortodoxa neoliberal”, apresentam os aspectos positivos desta abertura, e outros, que adotam um posicionamento crítico em relação à abertura, ressaltam os aspectos negativos deste processo.

O primeiro grupo, composto por autores como Moreira e Correa (1997), Bonelli e Fonseca (1998), Franco (1998), Carneiro (2002), Miranda (2001), entre outros, argumenta que a abertura comercial resultou em benefícios para o setor industrial brasileiro. Estes argumentam que a abertura resultou num movimento de concentração e especialização da produção, principalmente nos setores de bens de capital de consumo duráveis (MIRANDA, 2001).

Tal fato, combinado com o aumento da possibilidade de acesso do setor manufatureiro nacional aos bens de capital e insumos importados, com tecnologia

mais avançada e preços menores em relação aos nacionais (MOREIRA e CORREA, 1997), resultou no aumento da competitividade da indústria nacional.

Outro ponto destacado pelos autores é o aumento da produção industrial, principalmente dos setores intensivos em tecnologia, apesar da redução da produção nos setores intensivos em trabalho, como resultado do aumento destas importações em máquinas e equipamentos, com o objetivo de modernizar a produção.

Como consequência desta modernização e aumento da competição com o mercado externo, estes autores destacam a redução nos custos de produção, e consequente redução dos preços relativos no mercado interno.

Neste mesmo sentido, Bonelli e Fonseca (1998) procuraram demonstrar, por meio da análise de dados sobre produção, emprego e rendimento do setor industrial brasileiro, que a abertura comercial resultou no aumento da “produtividade total dos fatores”, e que tais ganhos “(...) foram apreciáveis para a maioria dos segmentos industriais” (p. 33). Estes ganhos de produtividade poderiam resultar em benefícios para os trabalhadores dos segmentos que obtiveram aumento de competitividade, pois para estes autores parte deste resultado positivo seria apropriada pelos salários.

Esta visão “redistributiva” também é defendida por Franco (1998), ao afirmar ser somente a partir desses ganhos de produtividade, possível obter-se simultaneamente crescimento dos salários e aumento da competitividade das empresas pois, para este autor, o desenvolvimento dos principais mercados no mundo ocorreu por meio do aumento da produtividade da produção interna, sendo acompanhados do aumento dos salários, e que existe, portanto, uma relação de causa e efeito entre estes eventos.

Por outro lado, os trabalhos de autores que compõem o segundo grupo (OLIVEIRA, 2002; SINGER, 1999; TAVARES e FIORI, 1996), argumentam que os dados sobre o desempenho da abertura comercial adotada na década de 90 demonstram que ocorre uma retração na produção interna, em comparação com as décadas anteriores, inclusive com a década de 80, chamada de década perdida.

Na década de 90, a produção média total do país, representada pelo Produto Interno Bruto (PIB), cresceu 1,77% em relação à década anterior, que já apresentava um crescimento menor em relação à década de 70 (OLIVEIRA, 2002).

Uma das explicações para um crescimento menor do produto, em relação a décadas anteriores, é que a abertura comercial resultou no aumento das

importações de bens não-duráveis e semiduráveis, principalmente têxteis e calçados, com melhor qualidade e menores preços em relação aos produtos nacionais.

Isso levou empresas destes segmentos a se adaptarem às novas exigências do mercado e promoverem modernizações em máquinas e equipamentos e em gestão organizacional, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a produção. Porém, muitas empresas, incapazes de se adaptarem ao novo mercado, paralisam suas atividades produtivas.

Em consequência destes dois eventos, modernização e paralisação das atividades, ocorreu um aumento do desemprego no setor industrial, resultando no aumento do desemprego do total de trabalhadores no país na década de 90. Conforme dados de Singer (1999) e Oliveira (2002), em 1989 a taxa de desocupação era de 3% do total de trabalhadores, atingindo em 1998 a taxa de 7,6%.

Também, conforme ressalta Oliveira (2002), esta redução no número de postos de trabalho foi acompanhada pelo aumento da informalização do trabalho, demonstrado por meio da redução do número de trabalhadores com contrato formal de trabalho, que caiu de aproximadamente 60% em 1989 para 44,7% em 1999.

Desta forma, o crescimento do desemprego, seja estrutural ou devido às falências empresariais, e o aumento da informalidade nas relações de trabalho são citados como as conseqüências iniciais da liberalização mercantil na estrutura industrial.

Outro fato que demonstra as alterações provocadas pela abertura comercial está na modificação da distribuição setorial do trabalho no Brasil, na década de 90. Nesse período, ocorre uma expansão do emprego no setor de serviços, de 12,7%, em detrimento de uma redução acentuada no número de trabalhadores no setor industrial, de 17,2% (OLIVEIRA, 2002).

Este fato é explicado pelo aumento do processo de terceirização pelo qual a indústria passou, em que diversos setores internos que não faziam parte da atividade fim da empresa foram eliminados, sendo repassados para um empresa prestadora de serviços, que assumiam estas atividades.

Por fim, Tavares e Fiori (1996) consideram que a abertura comercial, cujos defensores pregavam, entre outros pontos, pela necessidade de modernização industrial, na verdade expulsou os ramos fabris modernos do país. Em outras

palavras, a tentativa de promover a modernidade industrial significou, em essência, a extração do próprio adjetivo “industrializado”.

Para a indústria têxtil nacional, especificamente, as consequências da abertura comercial promoveram modificações na forma de organização e atuação no mercado interno, principalmente a partir da segunda fase deste processo, com a redução das alíquotas de importação dos principais produtos têxteis, notadamente fios e tecidos.

Num primeiro momento, a redução das tarifas de importação de produtos têxteis tinha como objetivo (além do combate ao quadro inflacionário crônico) reduzir os custos internos de produção, o que iria resultar numa redução dos preços finais e, por consequência, num aumento da competitividade desta produção em relação aos produtores externos, resultando num aumento das exportações.

A exposição da indústria têxtil provocaria, na concepção do governo Collor, um aumento no nível de modernização e da competitividade, por meio da redução na defasagem tecnológica em relação ao padrão internacional.

Devido à inexistência de uma política industrial complementar ao processo de abertura comercial, bem como aos fatores conjunturais, como a forte retração na demanda por produtos têxteis neste período (OLIVEIRA, 2002), as consequências foram diferentes das esperadas pelo governo e pelos entusiastas de tal abertura.

Os dados sobre o setor têxtil, durante a década em que foi implementado o processo de abertura (1991 a 2000), demonstram que ocorreu, neste período, uma retração na atividade do setor, principalmente no ramo de tecidos planos sintéticos, cuja concorrência com os produtos importados da China, Índia e Coréia do Sul se intensificou.

Num primeiro momento, entre 1991 e 1995, houve uma redução significativa no número de plantas industriais deste ramo. Aproximadamente 38% das fábricas existentes em todo o país, dedicadas à produção de fios e tecidos (fiação e tecelagem) encerraram suas atividades, conforme dados apresentados na tabela a seguir.

Tabela 3.1  
 Brasil - Evolução no número de plantas têxteis e confecções  
 Década de 90  
 Em unidades

Ano	1991	1995	2000
Segmento			
Fiação	1179	661	360
Tecelagem	1481	984	434
Malharia	3766	3019	3195
Confecção	3044	3019	3905

Fonte: Anuário BrasilTêxtil 2009.

No segmento de fiação ocorre, durante a década de 90 como um todo, a redução no número de empresas de aproximadamente 65%, sendo mais afetadas as empresas não integradas, ou seja, as empresas que atuam isoladamente na cadeia, e não em diversas etapas da cadeia produtiva têxtil.

Conforme informações do BNDES (2002), esta redução no número de empresas não foi acompanhado da redução do número de máquinas utilizadas pelo segmento, sendo que ocorreu durante o período de 1990 a 1995 um aumento no número destas máquinas (inclusive com a introdução de máquinas mais modernas), refletindo uma concentração da produção neste segmento (BNDES, 2002).

Já no segmento de tecelagem, dedicado principalmente à produção de tecidos planos sintéticos, ocorreu durante a década de 90 uma redução de aproximadamente 70% no número das tecelagens existentes no país, conforme dados do setor. Este foi o segmento que mais sofreu os impactos da abertura comercial, principalmente devido ao aumento da importação de tecidos provenientes dos países asiáticos, cujo preço e qualidade eram considerados melhores do que os produzidos internamente (BNDES, 2002).

Sendo estes impactos sobre a indústria têxtil nacional analisados regionalmente, nota-se que as consequências foram, durante toda a década equivalentes em todas as regiões. As regiões Sul e Sudeste foram as que sofreram as maiores reduções no número de fábricas, sendo de aproximadamente 72% na década, enquanto que regiões Norte e Nordeste e Centro-Oeste a redução foi de aproximadamente 65%.

Isso mostra que, apesar das tentativas de minimização dos impactos da abertura comercial, por meio da realocação da produção para regiões onde o custo de produção era considerado mais barato e com vantagens fiscais, adotadas pelos produtores têxteis na primeira metade da década (LIMA, 1997), tais impactos foram percebidos por todas as regiões durante a década.

Além da redução do número de empresas dedicadas à produção de fios e tecidos planos, outro impacto deste processo de abertura observado foi o aumento do investimento na produção têxtil, pelas empresas que permaneceram no mercado. Estas, a fim de melhorar a competitividade em relação aos produtos importados, passaram a investir na introdução de máquinas e equipamentos mais modernos e em novos métodos de organização da produção.

No primeiro caso, os dados sobre a idade média das máquinas têxteis, durante a década de 90 demonstram o aumento destes investimentos em novas máquinas e equipamentos. Na fiação, a idade média das principais máquinas utilizadas na produção caiu, de aproximadamente 18 anos no início da década para 12 anos no ano 2000. Na tecelagem, a idade média dos teares era de aproximadamente 20 anos no início dos anos 90, reduzindo-se para aproximadamente 12 anos em 2000, conforme dados do Anuário BrasilTêxtil (2009).

Tais investimentos resultaram, num primeiro momento, em modificações na forma de organização da produção têxtil brasileira, devido à introdução de novas máquinas e equipamentos, que incorporavam etapas do processo de produção e, por consequência, na simplificação deste processo (BNDES, 2002).

Em relação aos investimentos em tecnologia, durante a década de 90, Gorini (2000) considera que a situação tecnológica do setor têxtil brasileiro, durante este período, sofreu alterações, apresentando sinais de melhora.

Conforme dados da autora, observa-se que, de maneira geral, os investimentos em tecnologia tiveram incremento em relação ao início da década, pois em 1995 os investimentos em máquinas e equipamentos têxteis eram 54% superiores aos investidos no ano de 1990. As importações de máquinas e equipamentos também tiveram incremento, sobretudo a partir de 1994, representando um aumento de 56% em relação à média do período 1990-93.

Porém, as consequência destas modificações pelas quais passou o setor têxtil na década de 90 em função da abertura comercial foram: redução no de



empresas, aumento dos investimentos em modernização da produção e a concentração da produção por meio de fusões e aquisições entre empresas, uma acentuada redução no número de postos de trabalho, o que representou um elevado custo social, se considerado o número de trabalhadores empregados tradicionalmente empregados nesta indústria.

Tabela 3.2  
 Brasil – Evolução do número de empregados por segmento  
 Cadeia têxtil e vestuário  
 Década de 1990  
 Em milhares

SEGMENTO \ ANO	1991	1995	2000
Fiação	1096,4	541,5	401,7
Tecelagem	401,7	162,3	99,2
Malharia	150,7	115,0	118,7
Confecções	3477,2	2903,4	2441,2

Fonte: Anuário BrasilTêxtil 2009.

Os dados demonstram que, durante a década de 90, ocorreu uma redução no número de trabalhadores empregados na produção nos principais segmentos de aproximadamente 45%, sendo que, no segmento de tecelagem, tradicionalmente intensivo na utilização de mão-de-obra, a redução foi de aproximadamente 65% neste período (SANTOS, 2002). Isso mostra a intensidade do ajuste pelo qual passou a indústria têxtil na década de 90, considerando que a média de redução do número de trabalhadores ocupados no setor industrial brasileiro, durante este mesmo período, foi de 23,9% (ROSANDISKI, 2002).

Conforme Massuda (2002), esta redução foi mais acentuada a partir de 1994, em que se acentua o processo de abertura comercial brasileiro, resultando no aumento da importação de fios e tecidos sintéticos, principalmente da China.

Analisados por segmentos dentro da cadeia, os dados demonstram que o de tecelagem foi o que mais sofreu os impactos da abertura, por ser, dentre os segmentos da cadeia, o mais intensivo em mão-de-obra. Neste segmento, a redução

no número de trabalhadores na década de 90 foi em torno de 70% e, no segmento de fiação, a redução de próxima de 60% durante o período (SANTOS, 2002).

Em relação ao comportamento da produção física da produção de têxteis, durante a década de 90, os resultados foram os esperados pelos formuladores da política de abertura comercial: o aumento da produção.

Tabela 3.3  
Brasil – Volume de produção por segmento  
Década de 1990  
Em mil toneladas

SEGMENTO \ ANO	1991	1995	2000
Fiação	2454,0	2370,1	3205,1
Tecelagem	803,0	883,2	1090,7
Malharia	319,3	350,8	505,0
Confecções	1515,3	2092,3	2397,5

Fonte: Anuário Brasil Têxtil 2009.

A produção física dos principais produtos têxteis da cadeia apresenta um comportamento oscilante harmônico, ou seja, a oscilação era acompanhada pelo três principais segmentos. No início da década (1991-1994) nota-se uma elevação no volume produzido, em decorrência do aquecimento da demanda interna por produtos têxteis (BAER, 1995).

A partir de 1994, a produção interna passa a sofrer os efeitos a abertura comercial, principalmente devido à entrada de fios e tecidos mais baratos que o similar nacional, o que provocou uma redução na quantidade produzida destes produtos de aproximadamente 30% no ano 1997, em relação à produção física de 1993.

No ano de 1998, a produção têxtil passa a perceber os efeitos das quedas nas importações em decorrência das medidas adotadas pelo governo federal para tentar conter a crise na indústria têxtil, como o aumento da alíquota e o estabelecimento de quotas de importação, bem como os resultados do processo de modernização tecnológica e organizacional adotado pelas empresas sobreviventes. Isso resultou numa reversão nos resultados sobre a produção têxtil nacional, o que

permitiu a obtenção de um saldo positivo na produção de fios e tecidos durante a década de 90, com um aumento médio de 25,58% (HAGUENAUER, 2001).

Em relação ao comércio exterior de têxteis, no período posterior à abertura comercial, dados demonstram que ocorre um considerável aumento no *déficit* da balança comercial deste setor industrial. Com a abertura do mercado, as importações cresceram em todas as etapas do processo produtivo, dado que todos os elos da cadeia recorreram à importação como forma de reduzir o poder de barganha de seus respectivos fornecedores. Esse comportamento dos membros da cadeia produtiva têxtil representa, conforme Rosandiski (2002) um forte indicador da ausência de relações estáveis ao longo da cadeia.

O saldo comercial do setor têxtil comportava-se historicamente superavitário até o início da década de 90. A partir de 1994 ocorre a implantação de um programa de reduções tarifárias adotado pelo governo federal, acompanhado das medidas de estabilização adotadas pelo Plano Real (ABREU, 2004), tendo como resultado, em 1995, num saldo negativo da balança comercial de têxteis, que permaneceu nesta situação, porém com tendência decrescente, até o final da década de 90 (SANTOS, 2002).

Conforme dados da tabela 3.4, as importações do complexo têxtil, representavam, em 2000, mais de 5 vezes o volume importado em 1990, ou seja, um crescimento, em média, de aproximadamente 550%, com destaque para o aumento das importações de fios e filamentos têxteis, em aproximadamente 515%, e de tecidos, de aproximadamente 720% neste período. Já as exportações de produtos têxteis tiveram um comportamento inverso das importações, e representavam, em 2000, cerca de 70% do volume exportado em 1990.

Tabela 3.4  
 Brasil -Balança comercial têxtil-vestuário  
 Década de 90  
 em US\$ milhões

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1991	1.382	569	813
1992	1.491	535	956
1993	1.382	1.175	207
1994	1.403	1.323	80
1995	1.441	2.286	(845)
1996	1.292	2.310	(1.018)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)
1999	1.010	1.443	(433)
2000	1.222	1.606	(384)

Fonte: Anuário BrasilTêxtil, 2009.

Por fim, outra consequência da abertura comercial foi a realocização da produção da cadeia produtiva têxtil e de vestuário brasileira, para regiões onde os custos de produção eram menores. Com isso, várias empresas transferiram plantas para a região nordeste do país, notadamente, incentivadas por mecanismos adotados pelos governos locais (renúncias fiscais, fornecimento de infraestrutura, preços subsidiados de tarifas de água e energia), e mão de obra disponível e de baixo custo em relação às regiões sul e sudeste.

Os dados da tabela a seguir mostram um crescimento no número de empresas têxteis na região nordeste, em contrapartida a uma redução de empresas na região sudeste, no mesmo período, em todos os segmentos da cadeia.

Tabela 3.5  
 Brasil - Evolução da participação das regiões na produção de têxteis  
 Década de 1990  
 Em %

	Sudeste		Sul		Nordeste		Norte		Centro-oeste	
	1991	2000	1991	2000	1991	2000	1991	2000	1991	2000
Fiação	55,2	42,6	17,2	21,7	24,9	35,4	0,8	0,1	1,9	0,2
Tecelagem	65,6	62,0	12,8	13,7	17,6	21,5	1,7	1,3	2,3	1,5
Malharia	39,9	35,2	55,7	53,5	2,8	10,0	0,8	0,4	0,9	0,9
Confecções	66,6	56,1	21,6	25,4	8,0	11,3	1,6	2,8	2,2	4,4

Fonte: Anuário Brasil Têxtil 2009.

Além disso, algumas empresas adotaram estratégias de transferência de parte da produção, mantendo suas matrizes próximas a centros comerciais e de inovação, subcontratando e montando filiais nesta região.

Convém ressaltar que, em geral, esse processo de deslocamento de plantas para a região nordeste não produzem enraizamento local, no sentido de formar uma estrutura produtiva integrada, com vínculos locais.

Outra consequência deste deslocamento, apontada por Lima (1996), é o aumento da informalização das atividades produtivas e da contratação de mão de obra na região nordeste, devido ao fato de estas empresas subcontratadas geralmente serem pequenas empresas informais, e que da mesma forma contratam seus empregados sem contrato formal.

Os dados apresentados acima demonstram as transformações pelas quais passou o setor têxtil brasileiro durante a década de 90, em decorrência da abertura comercial adotada pelo governo federal. Apesar das tentativas de amenizar as consequências deste processo no final da década, com alterações nas alíquotas de importação devido às pressões exercidas pelos produtores têxteis internos, tais consequências já haviam demarcado a nova forma de atuação e de relacionamento do setor têxtil no mercado interno.

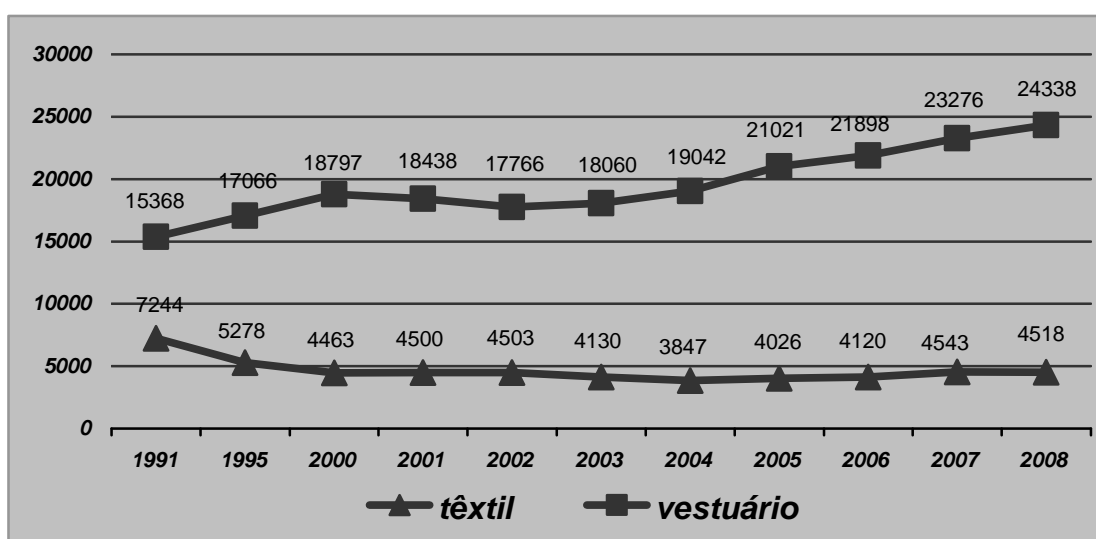
#### 3.3.4. Situação atual da indústria têxtil brasileira:

Durante a década de 2000, a indústria têxtil brasileira procurou se adaptar as novas condições impostas pelo mercado durante a década de 90, como novos padrões de concorrência e novas formas de organização da produção.

A cadeia produtiva têxtil e de confecções brasileira representou, em 2008, 5,5% do faturamento total da indústria de transformação nacional e 17,3% do total de empregos gerados. A cadeia engloba cerca de 30 mil indústrias e gera 1,6 milhão de empregos diretos (COSTA e ROCHA, 2009).

No caso da produção de fios e tecidos observa-se, após a redução no número de unidades produtivas durante a década de 90, a estabilidade neste número entre o período de 2001 a 2008. Os dados mostram que, durante este período, o número de unidades produtivas têxteis era, em média, de 4.300 unidades, conforme informações do gráfico a seguir:

Gráfico 3.2  
Evolução no número de unidades da cadeia têxtil e vestuário no Brasil  
1991 a 2008  
Em unidades



Fonte: Anuário BrasilTêxtil 2009.

Do total de unidades produtivas instaladas no Brasil, no ano de 2008, cerca de 90% se localizavam nas regiões Sul e Sudeste do País (COSTA e ROCHA, 2009), o que mostra a permanente concentração da indústria têxtil e de vestuário brasileira.

Já o segmento de confecções, por outro lado, tem observado um aumento constante no número de unidades produtivas durante o mesmo período, sendo o

aumento, em todo o intervalo (2001 a 2008), de aproximadamente 32% no número de unidades produtivas.

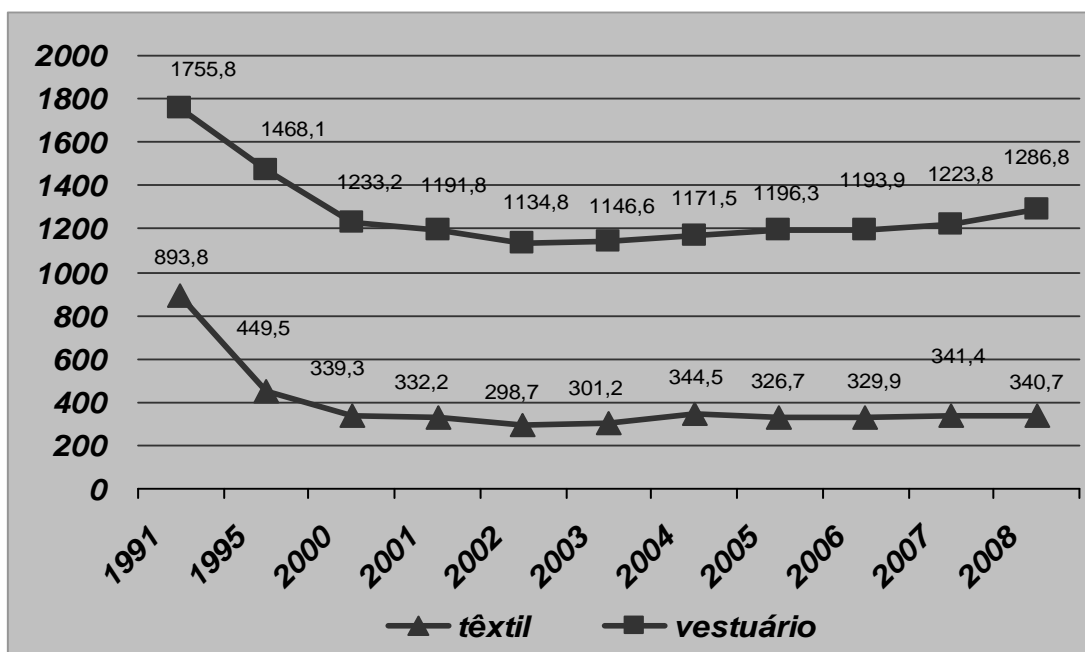
Quanto às características destas empresas, são majoritariamente e pequeno e médio porte e que apresentam um elevado grau de concorrência. Rangel (2008) ressalta que, no caso da cadeia têxtil e vestuário brasileira, o tamanho das empresas diminui à medida que se observam as etapas finais da cadeia.

A etapa de produção de fios é oligopolizada, controlada por grandes empresas (principalmente na produção de fibras sintéticas), em sua maioria de origem estrangeira, dada a necessidade de investimentos em equipamentos de alta tecnologia e da importância de economias de escala.

A etapa final da cadeia, a de confecções, é constituída por pequenas empresas de tecnologia simples e de alta intensidade de mão de obra, sendo a grande maioria de capital nacional.

Quanto ao número de trabalhadores empregados nestes segmentos, durante o período, os dados do gráfico a seguir mostram que, após uma acentuada queda ocorrida durante a década de 90, em ambos os segmentos, ocorre uma pequena variação neste número.

Gráfico 3.3  
Brasil - Evolução no número de trabalhadores da cadeia têxtil vestuário  
1991 a 2008  
Em unidades



Fonte: Anuário BrasilTêxtil, 2009.

Observa-se que durante a década de 2000 o número de postos de trabalho no segmento têxtil aumentou em aproximadamente 2,5%, e no de confecções de aproximadamente 8%. Porém, se comparados com os dados sobre o aumento no número de empresas nos segmentos têxtil e vestuário, no mesmo período (aproximadamente 15% e 30%, respectivamente), nota-se que ocorre neste período um aumento de empresas de pequeno porte.

Este fato é comprovado por Costa e Rocha (2009), ao apontarem que, entre os anos de 2003 e 2007, o número médio de trabalhadores por empresas, nos segmentos, apresentou uma queda de 67 para 56 trabalhadores por unidade, notadamente no segmento de confecções. Em 2007, do total de empresas deste segmento, cerca de 80% possuíam entre 5 e 19 funcionários, conforme os autores.

Em relação ao comércio exterior de produtos têxteis e de vestuário, os resultados da balança comercial brasileira demonstram que, após um período de *superávit* na primeira metade da década de 2000, esta passou a apresentar saldo negativo (*déficit*) a partir de 2006, com crescimento até o ano de 2009.

Tabela 3.6  
Brasil - Balança comercial têxtil-vestuário  
Década de 2000  
em US\$ milhões

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
2001	1.306	1.233	73
2002	1.185	1.033	152
2003	1.656	1.061	595
2004	2.079	1.422	657
2005	2.221	1.518	703
2006	2.109	2.142	(33)
2007	2.364	3.010	(646)
2008	2.425	3.833	(1.408)
2009	1.896	3.481	(1.585)

Fonte: Anuário BrasilTêxtil, 2009.



De acordo com Rangel (2008), o comportamento das importações e exportações brasileiras obedeceu ao comportamento da taxa de câmbio e da grande expansão do comércio internacional durante a primeira metade da década de 2000.

As exportações cresceram entre 2000 e 2005, em decorrência da expansão da demanda mundial, apesar da valorização cambial iniciada em 2004. Já as importações declinaram de 2001 a 2003 e só voltaram a crescer com a valorização cambial.

O autor considera que os *déficits* ocorridos a partir de 2006 se devem à manutenção do câmbio durante este período, bem como ao fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV), em 2005.

Outro fato foi o aumento da demanda interna por tecidos e roupas, igual a 8,7 kg por pessoa em 1995, de 11,6 kg por pessoa em 2008, para uma produção interna, em todos os segmentos, de aproximadamente 9,0 kg por pessoa nesse ano (Anuário BrasilTêxtil, 2009). Essa diferença entre a demanda e a produção local tem sido suprida pelas importações.

#### **3.4. A cadeia produtiva do algodão agroecológico:**

Nos últimos anos, tem sido crescente a produção de tecidos e roupas que utilizam como matéria-prima o algodão orgânico ou agroecológico<sup>21</sup>, por empreendimentos de diversos portes, e em diversas partes do mundo. Conforme informações de entidade que acompanha o comércio mundial destes produtos, o número de varejistas e marcas especializadas neste tipo de produto tem crescido exponencialmente no Japão e nas regiões da Europa e América do Norte, a uma taxa média de 40% ao ano, entre 2001 e 2008 (ORGANIC EXCHANGE, 2009).

Conforme esta entidade, estima-se que a produção deste tipo de algodão, em 2008, foi de, aproximadamente, 30 mil toneladas, concentradas em países como Estados Unidos, China, Turquia e Índia, que respondem por cerca de 80% da produção mundial. A participação da América do Sul na produção mundial foi, em

---

<sup>21</sup> Considera-se algodão agroecológico aquele cultivado conforme as práticas da agroecologia, ou seja, que preenche os requisitos para a certificação orgânica, porém não é certificado como tal, seja por falta de recursos dos agricultores para arcar com os custos da certificação, ou porque o comprador da fibra dispensa o certificado. Diferente do algodão orgânico, que é auditado e certificado por um organismo credenciado como certificador de produtos orgânicos.

média, de 2%, sendo a produção concentrada principalmente no Peru e Paraguai (ORGANIC EXCHANGE, 2009).

No Brasil, as primeiras experiências na produção do algodão agroecológico tiveram início na década de 80, no interior do estado do Ceará, nordeste do país. O volume produzido desde então, até o ano de 2006, era entre 10 e 20 toneladas anuais, saltando, em 2007, para aproximadamente 48 toneladas (LIMA, 2008).

Apesar deste crescimento observado nos últimos anos, a produção brasileira de algodão agroecológico ainda é muito pequena, se comparado com o total de algodão no Brasil, neste período, que foi de, aproximadamente, 2.300 mil toneladas.

Quanto à distribuição regional, a região nordeste concentra a maior parte da produção deste tipo de algodão, com cerca de 92% do total produzido no País, sendo os 8% restante localizados na região, no estado do Paraná (LIMA, 2008).

Conforme pesquisa realizada por Lima e Souza (2007), a produção é realizada por agricultores familiares, que formam associações e se ligam a entidades e organizações não-governamentais para a comercialização da produção, inserindo-se em redes de produção, beneficiamento e comercialização de roupas e acessórios. Nesta pesquisa, foram localizados os principais produtores de algodão agroecológico do Brasil, no ano de 2006, e as respectivas ligações destes produtores com agentes ligados à comercialização da produção, conforme quadro a seguir:

Quadro 3.1

Associações entre produtores e compradores de algodão agroecológico

Regiões/estados	Organizações de produtores	Compradores
Nordeste		
Ceará	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADEC (Tauá)</li> <li>• Sindicatos de Trabalhadores Rurais de Quixadá, Choró e Massapê</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veja Fair Trade*</li> <li>• Justa Trama**</li> </ul>
Paraíba	Associação de Assentamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COEXIS***</li> </ul>

Pernambuco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AASP - Associação Agroecológica do Sertão do Pajeú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado convencional</li> </ul>
Rio Gde. do Norte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação de Agricultores/as Agroecológicos Oeste Verde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado convencional</li> </ul>
Sul		
Paraná	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APROAP – Associação dos Produtores Orgânicos das Águas dos Rios Paraná e Piquiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COEXIS</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lima e Souza, 2007.

\* Empresa francesa produtora de calçados e bolsas

\*\* Cadeia produtiva brasileira especializada na produção de roupas e acessórios.

\*\*\* Empresa brasileira produtora de *jeans*.

Souza (1998) considera que a viabilidade destes produtores depende tanto das soluções técnicas para a produção do algodão agroecológico, quanto da organização e inserção destes em redes que permitam a interação econômica e social, traduzidos em compromisso de longo prazo, formando uma cadeia em que a governança está diluída entre os membros.

#### 3.4.1 A cadeia da Justa trama:

Sendo uma das associações de produtores e trabalhadores ligados à produção e comercialização de produtos têxteis e de vestuário, a Justa Trama é uma cadeia produtiva solidária, especializada na produção e comercialização de roupas e acessórios têxteis produzidos a partir do algodão agroecológico. Compreende um sistema de produção em rede organizado de forma solidária, com empreendimentos em todos os elos da cadeia produtiva têxtil e de vestuário, desde o plantio do algodão à produção e comercialização da roupa pronta, e cuja propriedade e a gestão destes empreendimentos são coletivas (autogestão).

Sua origem ocorre, conforme Ruffino e Dias (2006); Metello, (2006), no final de 2004, a partir da produção de 60 mil bolsas de algodão convencional que foram distribuídas aos participantes do Fórum Social Mundial, no início de 2005. Para a produção de tais bolsas foram reunidos, naquele momento, diversos produtores que iriam compor a futura cadeia: o fio foi feito pelos cooperados associados da Cooperativa Nova Esperança (CONES), no município de Nova Odessa, em São

Paulo. No estágio seguinte, os cooperados da Têxtil Cooper, de Santo André, também em São Paulo, transformaram o fio em tecido. Na etapa final, as bolsas foram confeccionadas por 35 empreendimentos de economia popular solidária espalhadas pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. No conjunto, essa primeira ação reuniu mais de 560 trabalhadores.

Em 2005, com a ajuda do primeiro projeto junto a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE) e em parceria com a Fundação do Banco do Brasil (FBB), foi possível o início da estruturação de toda a cadeia produtiva solidária do algodão agroecológico, completando o elo cadeia em âmbito da produção. Passou a fazer parte também da cadeia a Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá (ADEC) com a produção do algodão agroecológico e a Cooperativa Açai com as sementes e o tingimento natural, contemplando diretamente aproximadamente 750 trabalhadores.

Os principais desafios, apontados pelos autores, estavam relacionados à logística e ao volume de produção.

Era necessária a adoção de um processo logístico que coordenasse de forma racional e com baixo custo o transporte entre os diversos membros da cadeia, que estavam dispersos pelo País e, portanto, unir a produção do algodão agroecológico do Ceará com a produção industrial realizada pelas cooperativas de São Paulo posteriormente à confecção nas cooperativas e demais empreendimentos do sul do Brasil e os artefatos de acabamento (sementes) em Rondônia.

Outro desafio estava relacionado ao volume de produção de matérias-primas (algodão agroecológico), produzido em pequena escala o que impedia o crescimento da cadeia.

Conforme descrição feita em Metello (2006) e informações atualizadas obtidas na página eletrônica da instituição ([www.justatrama.com.br](http://www.justatrama.com.br)), esta é constituída pelas seguintes unidades:

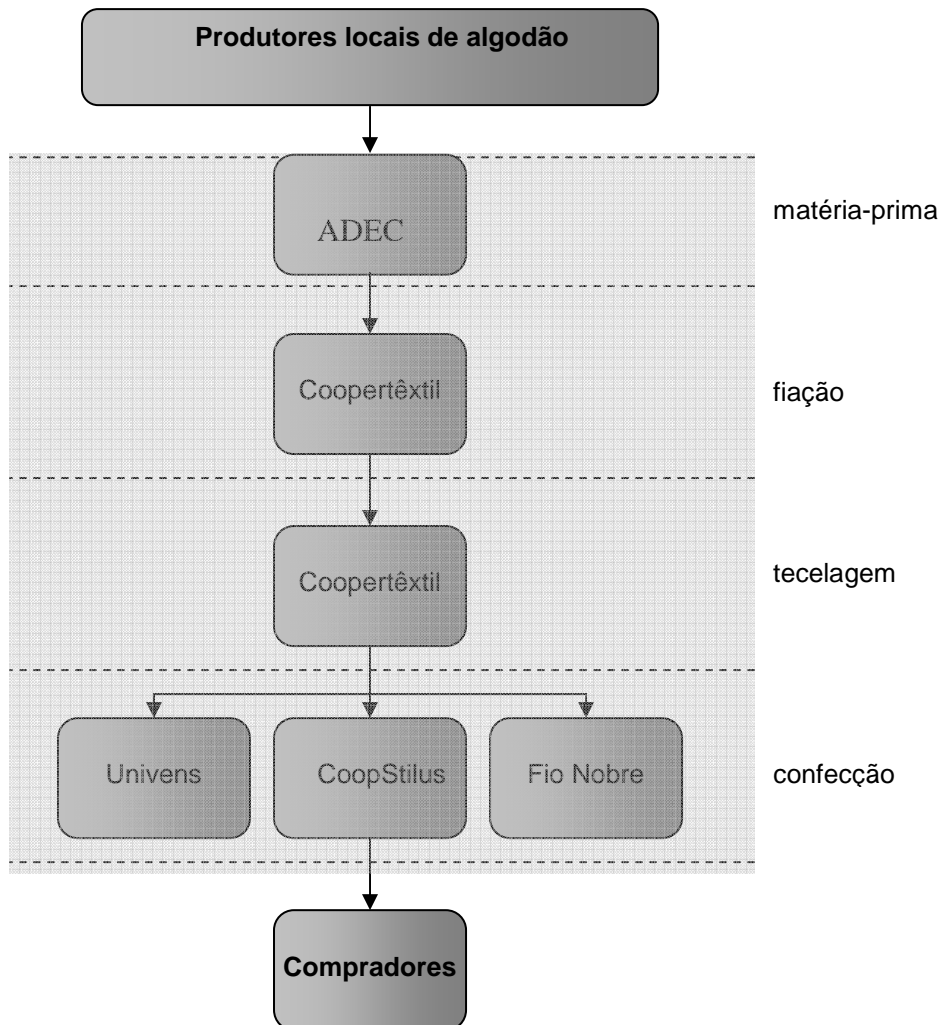
- Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural em Tauá, CE (ADEC): é o primeiro elo da cadeia produtiva com o fornecimento de pluma de algodão, fundada em 1986 por iniciativa de mulheres, em 1993, redirecionou suas atividades para a agricultura familiar, organizando a produção agroecológica de algodão, milho, feijão e gergelim. Desde 2003, essa produção se expandiu para os

municípios de Choró, Quixadá e Massapê e, atualmente, abrange cerca de 170 agricultores(as) familiares;

- Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas (COOPERTÊXTIL): localizada no município de Pará de Minas, interior de Minas Gerais, compõe o segundo e terceiro elos da cadeia produtiva na produção dos fios e tecidos a partir do algodão agroecológicos. Empresa recuperada pelos trabalhadores, é composta por 100 cooperados que realizam a fiação do algodão convencional e que podem fiar o algodão agroecológico;
- Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (UNIVENS): localizada na capital gaúcha, representa o quarto elo da cadeia e é responsável pelo desenvolvimento do design e confecção das roupas e bolsas. Em maio de 1996, frente ao desemprego e da expulsão do mercado de trabalho, 35 mulheres, entre 18 e 70 anos, formaram um empreendimento autogestionário. Em 2009, esta cooperativa era composta por 23 membros, e especializada na produção de camisetas de algodão, uniformes escolares e para empresas, além de sacolas para eventos;
- Fio Nobre: empreendimento autogestionário especializado na produção de fios e fitas, localizado em Itajaí, SC. Também compõe o quarto elo da cadeia produtiva com desenvolvimento do *design* e confecção das roupas e bolsas. Atuando no mercado há 12 anos, é formada por 7 trabalhadores associados.
- Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Confecção Stilus (Coopstilus): localizada no município de Santo André, no estado de São Paulo, foi formada em 2006 por 26 cooperados, a partir de um programa de qualificação profissional para costureiras realizado pela prefeitura municipal. Também está inserida na terceira etapa da cadeia, sendo responsável pela produção de roupas infantis.

Na figura 3.2, são demonstrados os empreendimentos que compõem a cadeia, e sua interdependência. Convém ressaltar que a Justa Trama é a central de cooperativas que consolida as atividades de cada cooperativa ou associação já existente.

Figura 3.2  
A cadeia produtiva da Justa Trama



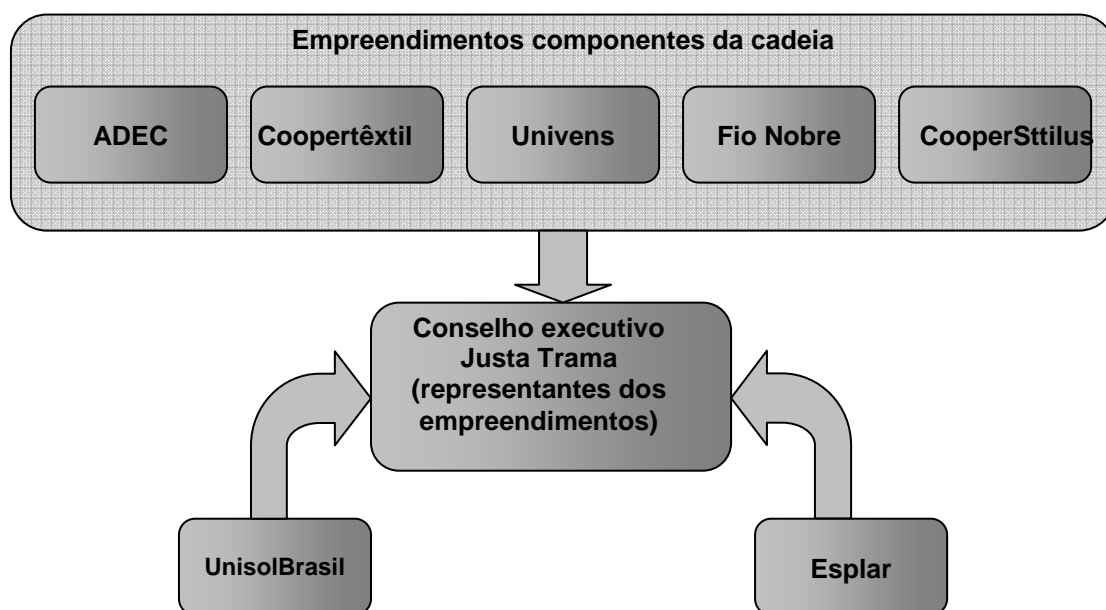
Fonte: Adaptado de Metello, 2006:83

De forma descritiva, esta cadeia produtiva compreende as seguintes etapas:

- a primeira etapa é a produção do algodão agroecológico em pluma, a partir do fornecimento do produto bruto (com caroço) por associações de agricultores familiares locais;
- a segunda etapa é o beneficiamento (limpeza) e produção de fios de algodão pela Coopertêxtil;
- a terceira etapa, também realizada pela Coopertêxtil, é a produção de tecidos, malhas e cordões de algodão;
- a quarta etapa compreende a produção de roupas, acessórios e brinquedos, por meio das confecções Univens, CooperStillus e Fio Nobre.

Quanto à forma de coordenação desta cadeia, é realizada por meio de um comitê executivo composto por representantes de cada empreendimento, designado através de eleição interna, conforme figura a seguir.

Figura 3.3  
Estrutura de coordenação da cadeia Justa Trama



Fonte: Adaptado de Metello (2006).

Os objetivos da Justa Trama são estabelecidos nas reuniões periódicas realizadas por este comitê e repassados por cada representante aos seus respectivos empreendimentos. Este comitê também está ligado a instituições de apoio técnico, administrativo e de fomento a empreendimentos coletivos: a UnisolBrasil<sup>22</sup>, com apoio jurídico e de gestão (baseados nos princípios da autogestão da produção), e a Esplar<sup>23</sup>, com assessoria técnica no cultivo do algodão agroecológico..

### 3.5. Conclusão

<sup>22</sup> A União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UnisolBrasil), fundada em 2000, é uma associação sem fins lucrativos que atua, em âmbito nacional, assessorando na criação e manutenção de empreendimentos coletivos (Fonte: página da entidade na internet, [www.unisolbrasil.org.br](http://www.unisolbrasil.org.br)).

<sup>23</sup> O ESPLAR é uma ONG fundada em 1974 em Fortaleza (CE), e atua diretamente em municípios do semiárido cearense, desenvolvendo atividades voltadas para a agroecologia e agricultura familiar (Fonte: idem, [www.esplar.org.br](http://www.esplar.org.br)).

As transformações observadas na cadeia produtiva têxtil e de vestuário brasileira e mundial, durante a década de 90 principalmente, impuseram novas condições de concorrência às empresas sobreviventes devido à crise desse período, bem como aos empreendimentos resultantes dessa crise, como os empreendimentos autogestionários estudados nesse trabalho.

As diversas ações adotadas pelas empresas desta cadeia no Brasil, foram a centralização da produção e introdução de inovações tecnológicas e organizacionais pelas grandes empresas, e a atuação em nichos específicos de mercado cuja escala de produção e o grau de modernização exigidos são menores, pelas pequenas e médias empresas.

Por outro lado, a permanente dependência do mercado interna em relação à demanda de produtos têxteis e de vestuário, acompanhada da instabilidade das políticas comerciais adotadas pelo governo federal em relação à entrada de produtos importados principalmente da Ásia, tornam a concorrência nesse mercado ainda mais acirrada.

Para os empreendimentos autogestionários que atuam nesse ramo industrial, a situação é ainda mais complexa, pois, além dessas dificuldades impostas pelo mercado, enfrentam aquelas inerentes à própria forma de organização da produção, comuns aos empreendimentos resultantes de empresas falidas no Brasil, como coesão interna, endividamento, falta de crédito e obsolescência das máquinas e equipamentos, entre outros.

Uma das perspectivas mostradas promissoras para esses empreendimentos, no caso da cadeia têxtil e de vestuário, tem sido a organização por meio de cadeias solidárias de produção, como a Justa Trama. Essa configuração produtiva, baseada na colaboração entre seus membros, permite a obtenção de ganhos financeiros reais para os empreendimentos membros, devido à articulação entre produção e comercialização de bens e serviços, o que resulta na redução de custos intermediários.



## **4. A Sustentabilidade da Cooperativa Nova Esperança (Cones):**

---

*"Olha, eu não sei muito bem o que quer dizer esse negócio de sustentabilidade, não sei falar com o é de um jeito bonito, assim... Mas eu sei que sustentabilidade é quando a gente tem como viver do nosso trabalho, com dignidade, sem ter alguém que fique em cima de você, cobrando, dando chicotadas... Mas quando você consegue viver com seu dinheiro, sem prejudicar ninguém, sem poluir, sem explorar os outros.. Isso pra mim é sustentabilidade" (cooperada da Cones).*

### **4.1. Introdução:**

Essa cooperativa compreende um dos casos estudados por meio de entrevistas com os cooperados, tanto da produção quanto da administração. A escolha deste empreendimento se justifica pela sua importância enquanto fornecedora de fios de algodão para as tecelagens e malharias no Estado de São Paulo, além de grandes empresas têxteis nacionais.

Possui um grande número de clientes de pequeno e médio porte, além de fornecer fios de algodão para uma grande empresa têxtil do interior do paulista.

Representa, portanto, um dos casos exitosos na recente história do cooperativismo e da produção autogestionária no país, principalmente a partir dos movimentos de ocupação e retomada da produção de fábricas falidas, pelos trabalhadores, durante o início da década de 90.

Além disso, possui importância local e regional devido ao emprego direto de um grande número de cooperados, além dos rendimentos indiretos gerados com os gastos realizados por estes nas diversas atividades econômicas da região.

### **4.2. Características do empreendimento:**

As principais características listadas a seguir são originárias das informações prestadas pelos cooperados por meio das entrevistas realizadas *in loco*, transmitidas via telefone ou correio eletrônico, além de fonte bibliográfica, notadamente o trabalho de Galvão (2003). Correspondem às características gerais do empreendimento e não abordam aspectos específicos e que necessitassem de informações apuradas contidas em registros oficiais.

#### **4.2.1. Aspectos gerais do empreendimento:**

A Cooperativa Nova Esperança (CONES) é um empreendimento cooperativo localizado no município de Nova Odessa, região de Campinas, interior

de São Paulo. Fundada em 1998, a partir da falência da S/A Têxtil Nova Odessa, possui 243 trabalhadores associados e é especializada na produção de fios naturais (algodão) para a produção de tecidos e malhas<sup>24</sup>.

Atua principalmente nas regiões Sul e Sudeste do País, fornecendo matéria-prima para tecelagens e malharias de pequeno e médio porte, principalmente. Possui, no Estado de São Paulo, um grande cliente produtor de meias e roupas íntimas, e que é responsável pela aquisição de aproximadamente 30% da produção mensal da cooperativa.

A produção do empreendimento é dividida em duas plantas produtivas: a Unidade I (foto abaixo) é um prédio adquirido da antiga empresa, construído na década de 40 e localizado na área central do município. Nesta unidade, estão a administração do empreendimento e o setor de acabamento e tingimento dos fios (etapa final da produção).



A Unidade II (foto a seguir), localizada a, aproximadamente, um quilômetro e meio da primeira unidade num bairro próximo ao centro do município, foi construída também pela antiga empresa no final da década de 80, e é utilizada pela cooperativa

<sup>24</sup> Informações obtidas a partir de entrevista com dirigente do empreendimento em agosto de 2010.

em regime de arrendamento. Nesta unidade, são realizadas as etapas iniciais da produção de fios de algodão (recebimento e beneficiamento do algodão, produção e acondicionamento do fio em bobinas para acabamento e tingimento).



#### 4.2.2. A falência da antiga empresa e o início da cooperativa:

O relato sobre o processo falimentar da S/A Têxtil Nova Odessa, que deu origem à atual cooperativa é tratado no trabalho de Galvão (2004), e complementado com informações obtidas nas entrevistas com os cooperados e em pesquisas sobre o tema nos meio de comunicação local.

Quanto à posição dos cooperados sobre a origem da crise que levou à falência da empresa, apontam a conjuntura econômica do País, principalmente a abertura comercial e a entrada de produtos asiáticos no início da década de 90, além das crises na própria gestão do empreendimento, conforme declaração de um dos cooperados do setor administrativo:

*“Começaram a falar que a empresa tava perdendo mercado por causa dos fios e tecidos da China, e que uma parte da*

*fábrica ia para de funcionar. Mas a gente acha que faltou vontade dos donos da fabrica em brigar pelo mercado, de modernizar a produção, comprar novas máquinas, sabe? Eles (os proprietários) deixaram isso aqui sucatear, e nós começamos a imaginar que eles tavam desviando verba da fábrica para o bolso deles” (19/08/2010).*

Esta empresa, fundada na década de 40 e a principal empregadora do município e região nas décadas seguintes, onde gerações atuaram como trabalhadores (pai, filho e neto, conforme relato de cooperado que trabalhou na antiga empresa), possuía, na década de 70, aproximadamente 1200 trabalhadores diretos, além de um clube de lazer e uma cooperativa de consumo.

No início da década de 90, a “S/A”, como ainda é chamada pelos cooperados, passou a ter reduções no número de clientes devido ao fechamento de tecelagens na região ocorrido neste período. Com isso, a empresa reduziu um turno de trabalho e deixou de operar aos finais de semana e feriados, o que resultou na demissão de centenas de trabalhadores, chegando, em 1995, a, aproximadamente, seiscentas pessoas empregadas.

Além deste fato, ocorre na empresa neste período, conforme relato dos cooperados, uma crise na gestão, resultado de divergências entre os sócios-proprietários. Tal fato é ilustrado pela declaração de uma cooperada do setor de filatório:

*“Eles começaram a demitir o pessoal e a falar pra gente ficar ligado que ia manda mais embora, que era pra nós procurar vaga em outra tecelagem, porque a coisa tava difícil. Além disso, começaram a falar que um dos sócios tava vendendo a parte dele para outro, porque não tava mais se entendendo” ( 20/08/2010).*

Com o isso os salários e direitos trabalhistas foram pagos com atrasos constantes, e que levou os trabalhadores, ao perceberem que a empresa passava por problemas, a paralisarem a produção e exigirem os pagamentos atrasados.

No segundo semestre de 1998, a direção da empresa, diante da mobilização dos trabalhadores e da impossibilidade financeira em saldar dívidas com fornecedores, decidiu pelo seu fechamento e demissão em massa dos trabalhadores restantes.

*“A gente sabia que a fábrica tava em crise, mas mesmo assim agente foi pego de surpresa quando a fábrica parou porque ninguém preparou a gente para o pior, ninguém discutiu com a gente e nem perguntou se tinha uma saída que seria boa pra todo mundo. Ninguém levou em conta nosso interesse, só viram o lado deles” (cooperado da tinturaria, 30/07/2010).*

A partir de um comunicado oficial emitido pela direção da empresa, confirmando o fechamento da fábrica e demissão de todos os trabalhadores, um grupo formado por doze destes ocupou a fábrica e passou a negociar alternativas para a situação.

Num ambiente tenso, de expectativa em relação ao futuro da empresa e de desentendimento entre os trabalhadores desempregados e os donos da empresa, vários trabalhadores permaneceram após o fechamento da produção, com o objetivo de cuidar para que as máquinas e equipamentos desta não fossem retirados.

*“...todo mundo saiu da fábrica e um grupo ficou lá, acho que uns dez ou quinze, não lembro, tomando conta das máquinas pra que ninguém tirasse nada. Enquanto isso um pessoal começou a correr atrás de pedir informação sobre esse negócio de cooperativa, como funcionava, o que precisa para abrir uma...” (cooperado do setor de compras, 19/08/2010)*

Para tentar resolver o impasse entre os trabalhadores e os patrões, os cooperados relatam que, após o grupo entrar em contato com o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Fiação e Tecelagem, cuja sede fica no município vizinho de Americana, e solicitarem apoio para a solução do problema, não foram atendidos, pois este alegou “(...) incapacidade técnica e política para este tipo de negociação” (GALVÃO, 2004, p. 41).

Em seguida, o grupo entrou em contato com outro órgão de representação da categoria: o Sindicato dos Mestres e Contra-mestres da Indústria Têxtil, cuja subsede regional também estava localizada no município de Americana. Surgiu então a proposta, por um dirigente deste sindicato, da organização de uma cooperativa de produção organizada pelos ex-trabalhadores da antiga empresa.

#### 4.2.3. O início do empreendimento:

Desta forma, a proposta foi comunicada e depois apresentada, em reunião, ao grupo de ex-trabalhadores da empresa, que assinaram uma lista de pré-adesão. Eram aproximadamente duzentos e vinte trabalhadores, de um total de quatrocentos e cinquenta demitidos.

Tal proposta continha os seguintes pontos:

- a) criação de uma cooperativa de produção, com, no mínimo, 20 trabalhadores associados, originários da empresa falida;
- b) gestão democrática e participativa (autogestão);
- c) arrendamento do prédio e das máquinas e retomada da produção;
- d) supressão dos salários (ou agora retiradas) durante três meses, para formação de um fundo a ser reinvestido na produção;

*“A maioria não sabia o que era esse negócio de cooperativismo, de autogestão... A gente achava que cooperativismo era coisa de agricultura, de produção de leite, essas coisas... Aí falaram pra gente sobre a autogestão, a formação da cooperativa e, confesso pra você, muita gente ainda ficou um tempão sem entender direito do que se tratava”*  
(cooperado do laboratório, 20/08/2010).

Com isso, a diretoria da antiga empresa tomou as medidas legais para o encerramento das atividades e aceitou a proposta de arrendamento das instalações, máquinas e equipamentos e retomada da produção. Apesar disso, a antiga empresa não foi fechada, devido à existência de passivos fiscais e trabalhistas, sendo as atividades de contabilidade exercidas numa sala do prédio.

A cooperativa foi fundada em outubro de 1998, com 134 trabalhadores associados originários da antiga fábrica falida, retomando suas atividades produtivas a do primeiro dia de novembro do mesmo ano. Estes cooperados aderiram à ideia da cooperativa autogestionária, mesmo sem saber de forma específica seu significado (conforme declarações dos entrevistados, cerca de 70% dos membros do grupo não entenderam a proposta), porém entendendo que esta era a melhor opção para a manutenção do emprego e renda.

*“A gente já tinha ouvido falar sobre esse negócio de autogestão, já tinha umas empresas que tinham sido transformadas em cooperativa, mas a gente só tinha uma idéia, ninguém sabia muito bem o que era”* (cooperada do setor de recursos humanos, 30/07/2010).

Os entrevistados consideram que teria sido melhor uma discussão prévia sobre o conceito de cooperativa autogestionária, quais as vantagens, desvantagens, direitos e deveres. Porém, devido à urgência na tomada de decisões, as etapas de informação e formação dos membros da futura cooperativa não ocorreram.

*“Acho que a gente devia ter discutido mais a idéia amadurecido mais, e não ter entrado de cabeça, porque muita gente nem sabia do que se tratava, do que se tava falando. Acho que precisava ter trazido alguém para falar com a gente sobre a cooperativa, sobre o que era preciso montar, qual o direito nosso, essas coisas...”* (cooperada do setor de enrolamento de fio, 20/08/2010).

Quanto à participação dos trabalhadores na formação do novo empreendimento, os entrevistados relatam que ocorreu de forma variada: percebeu-se a formação de um pequeno grupo que liderava a organização do empreendimento, e executavam tarefas burocráticas necessárias para a viabilização legal do empreendimento, como consultas a cartórios, a advogados e ao sindicato,

elaboração e obtenção de cópias de documentos da antiga empresa, adotando uma postura de “engajamento” à proposta de autogestão (ROSENFELD, 2003).

Porém, a grande maioria dos novos associados acompanhava, sem participar diretamente, das ações de constituição do empreendimento, adotando, portanto, uma postura de recuo e desconfiança em relação a essa proposta.

*“No começo o pessoal ficou meio, assim... meio com o pé atrás, meio desconfiado, né? Ninguém sabia no que ia dar aquilo, essa coisa de cooperativa, de autogestão... o pessoal não queria arriscar, né? Muita gente falava que ia ficar ali até ver no que isso ia dar, depois se não desse nada, pulava fora.”*  
(cooperado do setor de manutenção elétrica, 03/ 09/2010).

Ao aceitarem as condições estabelecidas inicialmente, os cooperados passaram a reinvestir os resultados iniciais da cooperativa, inclusive as retiradas dos três primeiros meses, no saneamento das dívidas e na compra de matérias-primas para a retomada da produção.

E, desta forma, é retomada a produção na antiga empresa, como um novo empreendimento organizado e gerenciado pelos ex-trabalhadores, de forma coletiva.

Este novo empreendimento utilizava a mesma tecnologia, a mesma estrutura organizacional e a mesma forma de organização de trabalho da antiga empresa, inclusive com a ocupação, pelos cooperados, das mesmas funções exercidas anteriormente, porém com menor número de trabalhadores.

#### **4.3. Organização interna do empreendimento:**

A forma como o empreendimento se organiza internamente corresponde a um dos aspectos a serem considerados na análise da sua sustentabilidade.

A partir das entrevistas realizadas com os cooperados da Cones, foram analisadas declarações destes sobre os aspectos organizacionais, a forma de organização do trabalho, os aspectos financeiros da cooperativa (remuneração, sobras, pagamentos e receitas), a tecnologia utilizada e os aspectos relacionados à educação.



#### 4.3.1. Aspectos organizacionais do empreendimento:

A Cones está organizada administrativamente em níveis de decisão, de apoio e operacional, cujo princípio, ou elemento essencial, é a participação coletiva e democrática de seus membros.

Desta forma, a estrutura organizacional da cooperativa possui níveis reduzidos, diferentemente de uma empresa convencional, com uma maior proximidade entre os níveis de coordenação e decisão e os níveis operacionais (administração e produção).

Tal estrutura é composta por conselhos e comitês, além dos níveis operacionais, que possuem as seguintes características e atribuições:

- **Assembléia Geral:** é a instância decisória máxima da cooperativa, formada por todos os membros cooperados e coordenada pelo presidente da cooperativa. Se reúne mensalmente em reunião ordinária, com o objetivo de decidir sobre as ações relacionados ao futuro da cooperativa (planejamento) e decisões gerais, como investimentos, entrada ou desligamento de membros, entre outras.
- **Conselho de Administração:** formado por 20 membros eleitos diretamente entre os trabalhadores associados em assembléia geral para um mandato de 3 anos, sendo dentre estes escolhido o presidente da cooperativa. É a instância superior na hierarquia administrativa, responsável pelas principais decisões sobre assuntos relacionados à cooperativa e seus associados;
- **Conselho Fiscal:** composto por 3 membros titulares e 3 suplentes, também eleitos diretamente em assembléia, porém, para mandato de um ano. Responsável pela fiscalização das ações da administração e produção da cooperativa, este conselho pode ser acionado por determinação da assembléia, ou atuar por determinação própria.

Como instrumento de auxílio aos conselhos, a cooperativa possui comitês que atuam na tomada de decisões e podem ser acionados por determinação destes, quando necessário. São os Comitês de Produção, de Segurança, de Ética e Disciplina, de Investimentos e de Crédito e Cobrança.

Tais comitês são compostos por três membros cada, eleitos entre os membros do Conselho Administrativo, com mandato de três anos, além de um cooperado em cada um destes comitês, indicado pelo mesmo Conselho, e também com mandato de três anos.

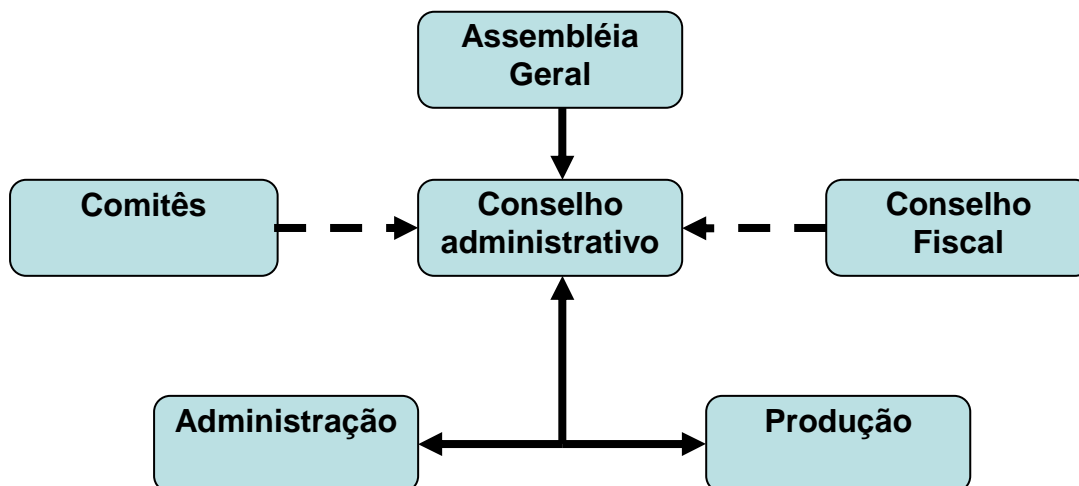
As determinações do Conselho Administrativo são diretamente repassadas aos níveis operacionais (Administração e Produção) que, de forma inversa, repassam a este Conselho os acontecimentos relacionados ao cotidiano da produção ou da administração, como eventuais problemas no cumprimento das determinações, reclamações e propostas.

Os setores nos quais são subdivididos estes níveis operacionais são:

- Administração: Setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP), Setor Comercial (compras, vendas, faturamento e cobrança), Setor de Informática, Setor de Recursos Humanos e Setor de Contabilidade e Custos;
- Produção: Setor de Fiação e Setor de Tinturaria.

Esta forma que a cooperativa está organizada hierarquicamente é apresentada no organograma abaixo:

Figura 4.1  
Organograma Cones



Fonte: Entrevistas com os cooperados.

#### 4.3.2. Organização do trabalho:

No período em que foi realizada a pesquisa, a cooperativa possuía 243 cooperados, divididos em setores de administração e produção, cuja divisão e gênero estão apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 4.1  
Cones - Perfil dos cooperados:

	Feminino	Masculino	Total
<b>Setores</b>			
<b>Administração</b>	11	20	31
<b>Produção</b>	119	93	212
<b>Total</b>			243

Fonte: entrevista com a presidência da cooperativa

Apesar dos entrevistados - tanto da produção quanto da direção - considerarem o número de cooperados existentes como sendo suficiente para o funcionamento da cooperativa, esta adota a estratégia de contratação de trabalhadores como uma forma de atender às alterações de demanda, sendo contratados, no momento da pesquisa, e 76 trabalhadores em regime de CLT.

*“Muita gente quer trabalhar aqui, mas ao quer ser cooperado, ter uma parte do negócio, porque pra isso o trabalhador tem que ter compromisso, tem que assumir o risco. As pessoas vem aqui e querem que a gente contrate, que pague salário, décimo terceiro, férias, tudo certinho. E se ele não gostar do ambiente, não gostar da produção, ele deixa a cooperativa....”* (cooperado do setor de preparação, 30/07/2010).

A contratação destes empregados, conforme os cooperados, é justificada, por um lado, pela instabilidade pela qual tem passado a demanda por produtos têxteis no país, desde a abertura comercial da década de 90, o que levou a cooperativa a adotar a estratégia de contratar trabalhadores em períodos em que a demanda é alta, e demiti-los quando esta demanda cai. Por outro lado, esta contratação também é justificada pela falta de interesse dos trabalhadores na adesão ao trabalho cooperado, pois o considera precário e optam por serem contratados em regime formal.

Convém observar que as contratações realizadas pela cooperativa representam um risco à manutenção dos princípios solidários da autogestão, notadamente o de igualdade entre os trabalhadores. Outro fato é que estas

contratações podem levar à “degenerescência” do trabalho cooperado, com a eliminação da democracia interna e a adoção de procedimentos comumente existentes nas empresas convencionais, conforme previsões feitas por Webb e Webb (1914).

A contratação de trabalhadores é feita para a ocupação de funções que foram oferecidas aos cooperados, por meio de comunicado interno, mas que não foram ocupadas pelos mesmos. A partir de então, as funções são divulgadas externamente, e o procedimento é, geralmente, o mesmo de uma empresa convencional.

*“Primeiro tem uma divulgação interna da vaga oferecida, aí o cooperado se inscreve e faz uma prova, fora da fábrica. Agora, se ninguém se candidatar para preencher a vaga, é divulgada no jornal da cidade para contratar um trabalhador com carteira, tudo certinho.”* (cooperado do setor de recursos humanos, 30/07/2010)

Aliás, as funções desempenhadas pelos cooperados são fixas, não havendo rodízio das mesmas, como propõem os princípios da autogestão da produção (TAUILE, 2004). Os cooperados possuem funções definidas (desde o início da cooperativa) pelo grupo, em que se considera a opção deste cooperado, mas também a disponibilidade pela função que este exerce, bem como os conhecimentos (técnico e tácito) para o desempenho da mesma.

De forma geral, os cooperados iniciaram a cooperativa exercendo as mesmas funções que exerciam quando atuam na antiga empresa. Alguns assumiram outras funções, consideradas por eles como “superiores” em relação às exercidas anteriormente, por exigir maior responsabilidade e permitir uma maior retirada mensal.

Além disso, o cooperado pode ocupar temporariamente outras funções, com o objetivo de colaborar com eventuais gargalos durante o processo produtivo.

*“A gente colabora quando um setor tá apertado, tá com muito serviço. Aí a gente vai lá e auxilia naquilo que o coordenador da área mandar. Agora, só se a gente souber fazer aquele*

*serviço, ou se for um serviço simples, porque tem serviço que nem todo mundo pode ou consegue fazer, né? “(cooperado da expedição, 20/08/2010).*

Diferentemente da proposta autogestionária da adoção de rodízio de funções, os cooperados exercem a mesma função por tempo indeterminado, e uma eventual alteração na função ocorre por meio de uma promoção, em que este ocupa, por meio de determinação da Assembléia Geral, após se candidatar à nova função.

*“Quando algum companheiro sai, tipo, se aposenta ou não quer mais ficar aqui, aí a posição dele fica vaga. Aí a assembléia vota se vai abrir par dentro da cooperativa. Se fizer isso, aqueles que tão fazendo uma atividade inferior se candidatam pra vaga, aí é feita uma seleção e o melhor pega a vaga.” (cooperada do setor de filatório, 19/08/2010).*

Tal medida adotada pela cooperativa em relação à forma de ocupação das funções tende a levá-la a enfrentar um dilema: substituir o cooperado experiente (e portanto, com conhecimento tácito adquirido) por outro cooperado inexperiente, durante o processo produtivo, podendo colocar em risco a produção do empreendimento, tanto em termos de qualidade quanto no cumprimento de prazos para entrega de pedidos; porém, a não substituição deste cooperado pode resultar na formação de uma estrutura hierárquica em que os ocupantes das funções tendem a agir visando a preservar, ao mesmo tempo, os interesses do empreendimento, mas também seus interesses pessoais no empreendimento.

Outra consequência é que o cooperado, ao exercer a mesma função por tempo indeterminado, continua a ter uma visão parcializada do processo produtivo do empreendimento, como ocorria na empresa falida, o que não permite que este cooperado participe da concepção deste processo, devido à falta de conhecimento técnico específico, a despeito dos aspectos democrático e participativo pelos quais se guiam a produção autogestionária.

Quanto à forma em que se configura a organização do trabalho e as consequentes relações no cotidiano da produção deste empreendimento

pesquisado, e que se referem principalmente aos princípios aos quais estão baseados a produção autogestionária, apontados por Faria (2009)<sup>25</sup>, foram identificadas ações dos cooperados em relação à participação nas decisões sobre a forma de organização da produção, colaboração entre os setores produtivos (e intra-setores), e compartilhamento das responsabilidades na execução do trabalho.

A participação dos cooperados da Cones no cotidiano do trabalho ocorre de duas formas principais: por meio das reuniões eventuais e nas assembléias quinzenais determinadas pelo estatuto.

No primeiro caso tais reuniões são convocadas pelas lideranças dos comitês existentes, ou por manifestação de um grupo de trabalhadores a partir de ocorrências observadas durante o processo de trabalho. Tais ocorrências são repassadas, na reunião, aos membros do comitê e aos cooperados envolvidos diretamente, que buscam as soluções cabíveis, votadas e assumidas pelos associados como objetivo em consenso. Elas são reportadas, no momento oportuno, à assembléia geral, instância em que todos os cooperados tomam conhecimento destes eventos e podem opinar sobre os mesmos.

*“Quando a gente tem algum assunto importante ou urgente pra discutir, a gente convoca uma reunião no setor. Ou quando não é tão importante, ou pode esperar, como no caso de um investimento ou quando tem que comprar alguma coisa, isso é decidido na assembléia geral, com todo mundo.”* (cooperado da manutenção, 19/08/2010)

Nessa assembléia, também são discutidas as principais ações a serem tomadas pelos cooperados em relação à forma de organização do trabalho para que os objetivos da produção e comercialização sejam alcançados. Nesse sentido, para que a participação dos cooperados ocorra de forma efetiva, é necessário que este possua o conhecimento sobre as diversas funções componentes do processo produtivo da cooperativa, mesmo sem ter desempenhado a grande parte delas.

Esse conhecimento é construído, conforme indicações dos cooperados, no cotidiano da cooperativa por meio de diálogos com os outros cooperados e da

---

<sup>25</sup> Tais princípios apontados pelo autor são apresentados no Capítulo 2 desta tese.

participação rotineira nas reuniões e assembléias ao longo dos anos. Com isso, grande parte dos cooperados passa a ter uma noção geral de todo o empreendimento, sendo capazes de decidir, de forma efetiva, sobre a forma de organização das relações de trabalho no empreendimento.

*“Nós trocamos ideias sobre como fazer as coisas, como cada setor funciona, se tem problemas, essas coisas. Os companheiros que trabalham na produção falam sempre nas reuniões como é o trabalho deles, como funciona o setor, e a gente via tendo uma noção de como é tudo isso. E também nós falamos sempre sobre a nossa função aqui no laboratório, os problemas que nós temos.... E acho que de tanto trocar ideias nestes anos, de tanto ouvir sobre a fábrica, e de tanto eles ouvirem sobre laboratório, administração, e nós aqui sobre a produção, acho que todo mundo acaba sabendo de tudo mesmo.”* (cooperada do laboratório, 30/07/2010).

Convém ressaltar que o relato dos cooperados apresenta o fato de que essas relações de trabalho reproduzem, em alguns aspectos, as mesmas relações observadas numa empresa convencional, em que as funções são fixas e suas características (conhecimento técnico necessário e rotinas e procedimentos a serem executados) determinadas pelo mercado de forma geral, afinal é o mercado, em última instância, quem determina quais habilidades deve possuir um operador de máquina, por exemplo.

Assim, não é possível constatar, neste empreendimento, a existência de novas configurações no desempenho das funções durante o processo de produção (TAUILE, 2004), na medida em que o exercício destas funções é baseado em procedimentos convencionais<sup>26</sup>.

Apesar disso, percebe-se, na organização do trabalho uma maior autonomia e autocontrole pelos cooperados, pois estes decidem, de forma efetiva, o cotidiano desta organização, por meio de decisões coletivas. Assim, nota-se a existência de

---

<sup>26</sup> Isso porque, em última instância, o que determina as características e exigências das funções exercidas é a tecnologia adotada que, no caso do empreendimento, também é a convencional.

uma hierarquia formal cujo objetivo é fiscalizar e assessorar a execução das atividades e metas estabelecidas na assembléia geral, sendo esse o principal papel desempenhado pelos supervisores de produção.

*“ A gente decide lá na reunião o que vai ser feito, como vai ser feito, os prazos e tudo mais... Aí isso é passado pro supervisor do setor, que fica orientando a gente com o prazo... Assim, não é uma cobrança como na empresa comum, em que tem um capataz que fica atrás de você, cobrando... Esse supervisor serve mais como uma referência pra gente fazer as atividades, diz se está tudo certo, se a qualidade do serviço tá boa, se a produção tá no prazo, essas coisas... ”* (cooperado do setor de tinturaria, 30/07/2010)

Outro aspecto apontado se refere à colaboração entre os diversos setores nos quais está subdividido o empreendimento, bem como dentro do mesmo setor. Esta colaboração ocorre por meio do envolvimento dos associados nas diversas questões referentes aos procedimentos de cada um destes setores.

De forma prática, comumente estes trabalhadores se interessam pelo andamento das atividades relacionadas aos setores diferentes aos quais estão atuando, como por exemplo, operários de máquinas buscam informações sobre as condições administrativas e de vendas do empreendimento, por meio de conversas com trabalhadores ligados a tais atividades, ou mesmo por meio de busca de informações na presidência.

*“Quando tem algum problema, ou algum setor enfrenta dificuldades, ou mesmo quando tá tudo bem e a gente quer saber se tudo continua bem mesmo, nós pedimos informações ou conversamos com colegas dos outros setores, pra saber se lá tá tudo bem, se tá tendo algum problema, afinal nosso dinheiro no final do mês depende disso, depende se a cooperativa tá bem ou não.”* (cooperada do setor administrativo, 20/08/2010)



Os cooperados são deslocados temporariamente para a atuação em atividades e setores diferentes dos quais atuam, com o objetivo de resolver problemas temporários e pontuais.

Há relatos de exemplos em que, com a necessidade de atender o prazo de um determinado pedido, alguns trabalhadores são deslocados, para as etapas finais do processo produtivo, como acabamento e expedição. Existem casos em que trabalhadores dos setores produtivos exercem temporariamente (algumas horas ou dias) funções administrativas ou de apoio, devido a necessidades pontuais, como faltas ou ausência temporária de trabalhadores.

*“Quando a gente percebe, ou algum supervisor comenta que um setor tá com problema, que não vai atender o prazo ou que tá entupido de serviço, a gente dá um jeitinho, faz um revezamento e corre lá dá uma força, ajuda no que for possível, no que nós sabe, pode fazer...”* (cooperado do setor de caldeiraria, 20/08/2010)

Tais procedimentos são adotados a partir de iniciativas dos próprios associados, que observam as necessidades da produção e as submetem aos comitês, que solicitam ou não o deslocamento destes trabalhadores. Esse fato demonstra o compartilhamento das responsabilidades sobre a produção por parte dos associados, que assumem coletivamente a tarefa de resolução de problemas e ocorrências observadas no cotidiano da produção.

Conforme apontado por Faria (2009), observa-se que, no caso estudado, a produção organizada de forma coletiva representa maior envolvimento dos trabalhadores associados com as questões relacionados ao cotidiano do empreendimento, representado pela forma com que o trabalho está organizado e pelas relações de trabalho estabelecidas durante a realização do processo produtivo.

Contudo, como em qualquer organização social, tais relações estabelecidas entre os cooperados não ocorrem sem problemas. Foram observados relatos de cooperados que apontam alguns casos de falta de comprometimento de outros associados com o cotidiano do empreendimento, ou de outros que entendem o

empreendimento apenas pelo aspecto imediato e funcional, como uma empresa comum, cuja finalidade é garantir-lhe uma remuneração no final de um período, e que buscam um emprego formal em detrimento da instabilidade da cooperativa.

*“Sabe, tem gente que eu acho que não tá nem aí pra cooperativa, eu vejo gente... sabe? Gente que não se compromete com o resultado da cooperativa, que se tudo continuar dando certo tá bom, mas se não der ele sai e vai fazer outra coisa... E também tem gente que tá cansada, tá aqui desde o começo, já tá velha e quer parar, por isso não se compromete...”* (cooperada do setor de enrolamento, 30/08/2010).

Também foram observadas declarações que apontam dificuldades de relacionamento pessoal no ambiente de trabalho cooperativo, em que alguns cooperados passam a discordar das ações e proposições do coletivo em relação à organização do trabalho, como por exemplo o remanejamento, de forma temporária, para funções em outros setores, o que causa descontentamento de alguns cooperados por considerarem que tal procedimento é típico de uma empresa desorganizada, onde o empregado é um “faz tudo”.

*“Acho que o cooperado deveria ter uma função fixa, fazer só aquilo para que entrou aqui, aquilo que ele sabe fazer mesmo. Às vezes nós temos que fazer outras coisas, trabalhar em outros setores, como na contabilidade, telefonia ou mesmo na produção. Fica quebrando galho na fábrica, em coisas que nós nem sabemos fazer...”* (cooperada do setor de vendas, 20/08/2010)

#### 4.3.3. Aspectos financeiros:

Outro fator responsável pela sustentabilidade do empreendimento é representado pelos recursos financeiros que envolvem o cotidiano deste, e se referem basicamente às formas de remuneração de seus membros (retiradas), a

destinação do resultado operacional (positivo) no final do exercício, os recursos destinados aos investimentos no próprio empreendimento ou em fundos destinados ao benefício dos cooperados, e as receitas e pagamentos de dívidas, principalmente.

A forma de remuneração dos cooperados, no caso deste empreendimento, é feita pelo exercício de funções específicas, agrupadas em faixas de remuneração com base em critérios pré-definidos pela Assembléia Geral, que também determina os percentuais e períodos de reajuste (geralmente, no início de cada ano, com base na condição financeira da cooperativa no momento atual).

Portanto, o valor das retiradas dos cooperados não é orientado pelos valores estabelecidos pelo mercado, nem são reajustadas nos períodos (dissídios coletivos) e nos percentuais determinados por este. Aliás, conforme informações dos cooperados, estas retiradas mensais estão acima dos valores pagos - entre uma vez e meia e duas vezes e meia - aos funcionários das empresas convencionais que exercem as mesmas funções.

Quanto aos valores dessas retiradas, variam do mínimo de R\$ 634,00 ao valor máximo de R\$ 2.170,00 ao mês, conforme informações da presidência da cooperativa.

Conforme considerações feitas por Gaiger (2006) ao relacionar a forma de remuneração dos empreendimentos com as condições de trabalho destes<sup>27</sup>, a remuneração por função pode demonstrar a existência de relações pouco solidárias no processo produtivo. Porém, na visão dos cooperados, esta é a forma de remuneração mais viável para manter o equilíbrio financeiro do empreendimento.

De forma geral, os cooperados da Cones consideram os valores mensais obtidos como suficientes para a satisfação das necessidades pessoais e familiares, e que estas retiradas sempre foram constantes desde o início do empreendimento, com exceção do três primeiros meses de funcionamento. Com isso, pode-se concluir que este empreendimento cumpre uma de suas funções principais: uma alternativa viável de renda para seus membros.

*“Acho que o que nós ganhamos aqui por mês é um valor bom, dá pra comprar o que a gente precisa, pagar as contas, comer razoável... Assim, não dá pra esbanjar, fazer churrasco todo*

---

<sup>27</sup> Essa relação é demonstrada no gráfico 2.1 desta tese.

*fim de semana, levar vida de magnata, sabe? Mas pelo que eu vejo e conversando com os companheiros, dá pra viver bem, pelos menos de cabeça erguida... Isso é o mais importante sabe?” (cooperada do setor de filatório, 20/08/2010).*

Em relação ao resultado final do exercício contábil, denominado “sobras”, quando este resultado é positivo e, prejuízo, quando negativo, corresponde a um dos principais recursos financeiros gerados pelo empreendimento, como fonte de investimento na produção ou em melhorias nas instalações, e como adicional de remuneração para os cooperados.

Na tabela a seguir, são demonstradas as variações das sobras e do faturamento bruto dessa cooperativa entre os anos de 2005 e 2009.

Tabela 4.2  
Cones - Faturamento e sobras  
2005 a 2009  
Em reais

	<b>Faturamento</b>	<b>Sobras</b>
<b>2005</b>	26.874.000,00	1.245.883,00
<b>2006</b>	26.948.000,00	876.681,00
<b>2007</b>	25.095.000,00	481.590,00
<b>2008</b>	30.424.000,00	1.015.000,00
<b>2009</b>	33.287.000,00	1.220.000,00

Fonte: entrevista com a presidência da cooperativa

O destino destas sobras é definido em assembléia geral e as opções são: a apropriação total pelos cooperados ou a destinação de parte para os fundos de investimento e de previdência. Por determinação do estatuto, no mínimo 37% do total das sobras deve ser dividido entre todos os cooperados, e o destino do restante definido de forma coletiva, nesta assembléia.

Os relatos apontam que esse resultado financeiro operacional do empreendimento sempre foi positivo (sobras) desde o primeiro ano de funcionamento, sendo que, em alguns anos, os valores representavam em torno de três vezes a retirada mensal, chegando em torno de cinco vezes a retirada mensal

nos anos considerados muito bons, como no caso de um relato obtido de um cooperado do setor de manutenção elétrica, transcrito a seguir:

*“A gente sempre teve uma boa sobra no final de ano, era como se fosse um bom abono, sabe? Desde que a gente começou com a cooperativa, desde o primeiro ano, a gente nunca deixou de ter uma boa sobra no final do ano, e sempre deu pra gente fazer os gastos de final de ano... As pessoas lá fora, de outras empresas, colegas nossos, sabe? Ou na família, os parentes, eles ficam admirados com o dinheiro que a gente recebe no final do ano, quando ficam sabendo... Brincam que vão pedir dinheiro emprestado pra mim, porque agora eu sou patrão e tô ganhando bem...” (30/07/2010)*

Sobre os recursos destinados aos fundos de investimento e de previdência, geralmente são utilizados para a realização de investimentos em novas máquinas e equipamentos, instalações e melhorias na produção e administração.

Porém os recursos constantes no fundo de investimento têm sido destinados ao pagamento de dívidas referentes à aquisição, por meio de leilão, do prédio e instalações da Unidade I em 2008, e também mantido como um fundo de reserva para a possível aquisição da Unidade II, cujo leilão poderá ser realizado nos próximos dois anos.

Os cooperados entrevistados consideram, em sua maioria, que esta forma de divisão e aplicação dos recursos obtidos com o resultado operacional o mais conveniente para a sustentabilidade do empreendimento e de si mesmos. Apontam a necessidade da realização de investimentos em novas máquinas e equipamentos e na aquisição e modernização das instalações, mas também consideram necessária a destinação de uma parte destes recursos para os próprios cooperados, para que possam investir em bens pessoais que lhe permitam uma melhor qualidade de vida.

Foi o que relatou, como exemplo, uma cooperada do setor de enrolamento:

*“Acho que é importante a cooperativa investir uma parte da sobra do final de ano na produção, melhorar a produção,*

*comprar novas máquinas, essas coisas... Se não nós ficamos atrasados na concorrência e as outras fábricas acabam tomando mercado nosso.*

*Mas também acho que uma boa parte da sobra tem que ser repassada para os cooperados, como abono de fim de ano, senão como nós vamos fazer para pagar as contas do fim de ano, comprar presentes, gastar nas festas....” (20/08/2010).*

Para que esse quadro se mantenha, ponderam, é necessário que o empreendimento continue mantendo sua receita financeira na situação atual, considerada suficiente para a sustentabilidade do empreendimento, bem como mantendo em dia o pagamento das dívidas com fornecedores e demais instituições, como tem sido feito desde o início do funcionamento.

#### 4.3.4. nível tecnológico:

Em relação aos aspectos tecnológicos do empreendimento, que se referem basicamente às condições das máquinas, equipamentos e instalações, bem como dos métodos e técnicas organizacionais utilizados na produção e administração, são apontados como uma das principais deficiências pelos cooperados e pela presidência.

Ambos consideram que as máquinas e equipamentos utilizados recentemente na produção são obsoletos e que comprometem, no longo prazo, a qualidade e a competitividade dos produtos da cooperativa.

Tal conclusão é feita pelos cooperados com base em informações repassadas entre os setores do empreendimento e por meio das discussões realizadas durante as reuniões e assembleias, em que são apontados pelos cooperados dos setores de laboratório e manutenção, sobre as dificuldades encontradas para manter a qualidade e o custo da produção devido os constantes defeitos e falhas resultantes dos desgastes e deficiências na operação das máquinas e equipamentos utilizados na produção, principalmente.

Esse fato é ilustrado com a declaração de um cooperado do setor de manutenção e outra cooperada do laboratório:

*“As máquinas tão antigas, ultrapassadas, tão quebrando bastante. Toda hora tem que fazer troca de peça, comprar peça nova... Tem máquina que ta precisando trocar faz tempo, já não tá aguentando mais o trabalho...”* (cooperado da manutenção, 19/08/2010)

*“A gente tem que investir bastante para melhorar a qualidade do fio, senão o produto vai muito ruim pro mercado. Mas pra isso tem que gastar mais no tratamento químico, no tingimento, por que o fio vem da produção ruim...”* (cooperada do laboratório, 20/08/2010)

Esse quadro atual se explica pelo fato do empreendimento ter adquirido, durante o processo falimentar da antiga empresa têxtil, as máquinas e equipamentos desta, que estão sendo utilizados, em sua grande maioria, na produção atual. Como o empreendimento assumiu compromissos financeiros desde o início, visando a saldar antigas dívidas da empresa falida e para aquisição com pagamento à vista<sup>28</sup>, as matérias-primas e insumos utilizados no processo produtivo, os recursos financeiros para aquisição de novas máquinas, durante os anos, eram quase inexistentes.

Apesar disso, o empreendimento tem adotado, nos últimos cinco anos, inovações em processo gerenciais por meio da compra de pacotes disponíveis no mercado. O principal deles tem sido durante o ano de 2010, um sistema de gestão de informações que tem como objetivo ligar todos os setores do empreendimento.<sup>29</sup>

Outro fato apontado de forma recorrente pelos cooperados é a dificuldade do empreendimento em contrair crédito junto aos órgãos de financiamento (público e privado) para aquisição de novas máquinas e equipamentos, devido às exigências burocráticas e de garantia destes órgãos, impossíveis de serem cumpridas.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> No início do empreendimento, os cooperados tiveram dificuldade em negociar a compra de matérias-primas e insumos com pagamento a prazo, devido ao descrédito com os fornecedores, resultado da falência da antiga empresa.

<sup>29</sup> Esse sistema chamado ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos Corporativos) corresponde a um *software* de gestão empresarial que realiza o fluxo de informações entre todos os departamentos da empresa, tais como fabricação, logística, finanças e pessoal.

<sup>30</sup> A principal garantia exigida para a contratação do financiamento era a propriedade do prédio e das máquinas, que ficaram penhorados por alguns anos.

Tal situação está em concordância com as afirmações feitas por autores como Tauile e Rodrigues (2004), Juvenal (2006), entre outros, sobre as características tecnológicas de alguns empreendimentos autogestionários pesquisados que geralmente herdaram as máquinas e equipamentos e equipamentos da empresa falida, e passam a ter dificuldades para a atualização destes, devido às restrições em relação à obtenção de crédito.

Outro ponto percebido em relação aos aspectos tecnológicos deste empreendimento está ligado à base técnica na qual este foi constituído e se desenvolveu.

Este empreendimento adota, desde seu início, a mesma base técnica (máquinas e equipamentos e formas de gestão da produção) empresas convencionais dedicadas à produção de fios de algodão para tecelagem.

Questionados sobre a conveniência da tecnologia utilizada pelo empreendimento, e eventuais influências desta tecnologia na aplicação cotidiana dos princípios da autogestão da produção, os cooperados entendem que esta tecnologia é a viável no momento, permitindo ao empreendimento competir com as outras empresas no mercado.

Consideram que a adoção de uma determinada tecnologia e de inovações resultantes desta são necessárias à sustentabilidade de qualquer empreendimento produtivo, apesar das inovações trazerem como consequência a redução de algumas atividades produtivas.

Acreditam ser esta a única alternativa ao empreendimento, e não concebem a adoção de uma outra tecnologia, com outros aspectos em relação a forma de operação das máquinas e equipamentos e outras formas de organização da produção. Justificam que esta tecnologia utilizada, baseada na especialização flexível da produção, não reflete na forma de relacionamento entre os membros do empreendimento, e nem tão pouco coloca em risco a aplicação dos princípios da autogestão da produção pelos mesmos.

Aliás, apontam que a tentativa de adotar ou desenvolver internamente uma outra tecnologia, com adaptações em máquinas e equipamentos e nos aspectos organizacionais poderia trazer insegurança aos cooperados, pelas dificuldades iniciais neste processo, e suas consequências para o resultado final da produção, como custo e qualidade do produto, o que poderia inviabilizar financeiramente a



produção, como a declaração a seguir de uma cooperada que trabalha no setor filatório:

*“A única coisa que eu acho difícil quando a cooperativa troca algumas máquinas, é que no caso do número de pessoas que precisa pra tocar a máquina nova é menor do que o número pras máquinas antigas, e com isso a cooperativa tem que se virara pra conseguir colocar as pessoas em outros setores, em outro lugar. Mas eu acho que a cooperativa tem que modernizar as máquinas sim, tem colocar máquinas mais atuais, por que do jeito que ta fica difícil trabalhar,,,”*  
(20/08/2010)

#### 4.3.5. Qualificação dos cooperados:

Esse item foi observado, durante a pesquisa com os cooperados da Cones, como um elemento de consenso quanto à sua importância para garantir as condições mínimas de continuidade da produção do empreendimento.

Para isso, a Cones possui um programa de pagamento de cursos realizados pelos seus cooperados, com os seguintes critérios: o cooperado submete o pedido de pagamento do curso à assembléia geral, que irá classificá-lo como sendo relacionado às atividades do cooperado no empreendimento ou não relacionado. Sendo o curso relacionado, seu pagamento será feito pelo empreendimento até o seu término; quando não relacionado, o funcionário terá direito à metade do valor mensal do curso, também até o final do mesmo<sup>31</sup>.

Como resultado deste incentivo, foi constatado que o nível de escolarização dos cooperados é bastante alto, se comparado com dados oficiais sobre a educação formal no país. Conforme informações da direção da cooperativa, cerca de 70% dos membros possui ensino médio, e cerca de 15%, ensino superior.<sup>32</sup>

Com isso, busca-se promover a educação formal dos cooperados, porém sem o estabelecimento de critérios ou condições quanto à relação entre as

---

<sup>31</sup> Tal incentivo não possui restrição, tanto em relação à função desempenhada pelo cooperado, quanto ao tipo de curso (técnico, graduação, pós-graduação, cursos de curta duração, etc.).

<sup>32</sup> Os dados do IBGE, obtidos na Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio (PNAD) em 2009, registram que 23% da população brasileira possuíam ensino médio completo, e cerca de 8% possuíam ensino superior completo.

características dos cursos realizados por estes cooperados e às necessidades da produção organizada de forma coletiva ou aos princípios autogestionários.

Tal fato foi percebido pelas declarações dos cooperados que já se utilizaram deste incentivo para a realização de cursos de qualificação, conforme destacado na declaração a seguir, de um destes cooperados que realizou um curso de qualificação em mecânica e em informática, e que trabalha no setor de expedição:

*“Pra nós é muito boa essa política da cooperativa, de ajudar pra gente fazer os cursos. Tem muita gente aqui que só conseguiu fazer os cursos que queria porque tem essa política, se não nunca que iria fazer... Pra mim foi muito bom, porque eu consegui fazer dois cursos que eu queria, e a cooperativa pagou uma parte. Acho que o nível do pessoal aqui melhorou muito quando a cooperativa começou a ajudar nos cursos, nos estudos.” (19/08/2010*

Por outro lado, em relação à educação resultante das práticas coletivas no ambiente interno da cooperativa, observou-se um discurso comum entre cooperados que reflete a existência de um processo pedagógico interno, baseado na educação para o trabalho cooperativo. Ocorre de maneira não formalizada, ou seja, inexistente um conjunto de procedimentos formais que determinam quais as etapas devem cumprir o cooperado para que adquira o conhecimento sobre o trabalho coletivo, cuja aquisição difere do conhecimento técnico.

Esse conhecimento foi sendo constituído ao longo dos anos de existência da cooperativa, e é resultado de um processo pedagógico baseado no exercício cotidiano da negociação, da participação coletiva, da argumentação e da busca pelo consenso, por meio das reuniões, assembléias e cursos de formação realizados internamente.

Uma forma de educação constituída no cotidiano da cooperativa é, assim, externalizada por meio das relações estabelecidas entre os cooperados durante a realização do trabalho, e também, conforme afirmam, nas relações estabelecidas externamente - na comunidade, no bairro, na igreja ou no clube -, onde os

procedimentos utilizados na cooperativa para a resolução de problemas ou negociação de objetivos são reproduzidos.

Conforme a cooperada do setor de enrolamento,

*“O pessoal aqui troca idéias, um explica pro outro como que funciona as coisas, como que a cooperativa funciona, e a gente vai assim, como é... acumulando as informações, vai processando e aí a gente aprende um montão de coisas, melhora até o jeito de falar, de comunicar as idéias... Nas reuniões a gente fala o que acha e o que entende das coisas, como deve ser feito, coloca as idéias e os companheiros falam se concordam, se ta certo ou se não entenderam nada, se não ficou claro, ou se não dá pra fazer aquilo que a gente ta falando mesmo. Com isso a gente vai aprendendo a colocar as coisas, as idéias, e vai fazendo isso lá fora, na igreja, como eu faço quando eu preciso dar alguma opinião, faço igual a gente faz aqui...” (20/08/2010)*

Internamente, no âmbito da produção, foram constatados, através dos relatos, que esta educação está presente nas ações e considerações individuais dos cooperados, que consideram as decisões estabelecidas no grupo do qual fazem parte.

Isso foi percebido em declarações feitas pelos cooperados sobre as questões relacionadas ao empreendimento, que comumente utilizam expressões como “nós decidimos”, “nós resolvemos fazer”, “nós achamos que”, entre outras expressões utilizadas, que demonstram o respeito pelas decisões e regras estabelecidas em conjunto, mesmo não concordando com elas individualmente.

Foram observadas declarações de cooperados que não concordavam com determinada ação ou medida tomada pela cooperativa, mas que as respeitavam mesmo assim, como na declaração transcrita a seguir de uma cooperada do setor vendas:

*“Eu não concordei com a proposta de pegar uma parte das sobras e investir na compra da caldeira nova, mas no final ficou votado e decidido que iria ser feito assim, então eu tive que concordar com a maioria, mas nunca foi minha opinião, eu sempre fui contra porque achava que o dinheiro da sobra deveria ser repassado inteiro para os cooperados, mas ficou decidido assim, paciência” (20/08/2010).*

Além disso, foi notada, nas declarações, uma preocupação, de forma homogênea, com questões ligadas não somente aos aspectos mais imediatos e objetivos da cooperativa, como remuneração, volume de vendas, modernização das máquinas, entre outros, mas também com aspectos subjetivos, como a ética do relacionamento entre os cooperados, o respeito pela cultura e crenças individuais e respeito pela imagem dos trabalhadores da cooperativa perante a comunidade local.

Tal fato pode ser observado nas declarações como:

*“...não podemos trabalhar em alguns dias da semana, porque algumas pessoas tem compromissos na igreja e não podem faltar nesses dias...” (cooperada do setor de preparação, 30/08/2010).*

Ou em declarações que demonstram a busca pelo respeito e reconhecimento da comunidade local, pelos cooperados:

*“A gente tem que pagar as contas na praça em dia, porque as pessoas lá fora, no comércio, eles consideram a gente honestos, bons pagadores, e que compensa vender pra gente porque não toma calote” (cooperado do setor de expedição, 30/08/2010).*

#### **4.4. Relações de mercado:**

A Cones, como a quase totalidade dos empreendimentos cooperativos e autogestionários no Brasil, possui como *locus* de atuação o mercado convencional, e está sujeita às condições impostas por este mercado, principalmente pela

concorrência por meio de preço e qualidade da produção, inovações em produtos e com o mercado externo por meio das importações dos países asiáticos e sulamericanos.

#### 4.4.1 Concorrência

Considerando que a atuação da cooperativa ocorre no mercado nacional, em regiões do País onde estão concentradas as empresas produtoras têxteis de vestuário, bem como os principais concorrentes (sul e sudeste), a atuação da cooperativa neste mercado é influenciada pelas configurações da cadeia produtiva têxtil e vestuário nacional, e suas constantes modificações na estrutura da cadeia produtiva, conforme abordado no capítulo 3.

Os cooperados deste empreendimento consideram que a atuação no mercado, de forma estratégica e competitiva, representa a melhor forma de manter a cooperativa viável economicamente, garantindo trabalho renda para os mesmos.

*“A cooperativa tem que ganhar mercado, tem que competir de igual para igual com as outras firmas grandes, e pegar mercado delas, ir crescendo cada vez mais... Tem que baixar o preço e melhorar a qualidade, fazer melhor do que a concorrência... Só assim a gente pode continuar aqui... Se não fica ruim pra gente, né? Se não a cooperativa fecha e aí a gente vai pra rua, pedir emprego nas fábricas por aí...”*  
(cooperado do setor de tinturaria, 20/08/2010)

Em relação à concorrência no segmento em que a cooperativa atua, lembram que no período em que iniciou suas atividades (1998), esta era intensa, devido a redução no número de compradores (empresas produtoras de tecido e vestuário) em função da crise no setor, o que não ocorreu com as principais concorrentes da antiga empresa que deu origem à Cones. Por isso, percebia-se no mercado um excesso de oferta de fios de algodão, devido à estabilidade da produção e contração da demanda no mercado de atuação da cooperativa.

Esta situação mudou a partir de 2003, quando ocorreu um aumento no número de empresas de vestuário<sup>33</sup>, que se manteve até o ano de 2008, o que resultou num aumento da demanda em detrimento de uma oferta constante, considerando que, neste mesmo período, também não surgiram novos concorrentes (produtores de fios de algodão) capazes de influenciar o mercado.

Por isso, os cooperados consideram que um dos principais fatores que permitiram a manutenção da viabilidade financeira do empreendimento foi este crescimento na demanda durante o período citado. Essa é a posição do presidente da cooperativa, conforme relato a seguir:

*“O mercado nos ajudou muito a partir de 2003, quando a demanda aumentou bastante. As firmas que produziam fios de algodão estavam abarrotadas de pedidos, todo mundo ficou assim. Ninguém, nenhuma firma conseguia atender os pedidos, e nós estávamos produzindo e tendo bastante saída de fios. Isso ficou assim até 2008, quando veio a crise e aí os pedidos deram uma parada, mas não uma coisa muito séria, dava pra tocar... Mas eu acho que o que ajudou a cooperativa nestes anos, desde 2003 até agora foi esse aumento no mercado, nos pedidos...” (20/08/2010).*

Além disso, colaborou para esta viabilidade o fato da Cones ter se tornado a principal fornecedora de fios de algodão para dois importantes produtores de malhas de algodão, detentores de grandes marcas e que atuam em todo o Brasil e em alguns países sulamericanos: uma produtora de meias e roupas íntimas do interior de São Paulo e uma grande produtora de camisetas de algodão, roupas e acessórios, cuja sede está localizada em Santa Catarina.

Os cooperados explicam esta competitividade da cooperativa pelo fato desta cumprir dois dos principais requisitos deste mercado: preço compatível com os dos concorrentes e boa qualidade do produto.

O preço competitivo em relação aos concorrentes é explicado pelos cooperados em função de um acompanhamento constante dos custos de produção

---

<sup>33</sup> Este fato é demonstrado por meio dos dados expostos no gráfico 4.2 desta tese.

por parte de todos os membros. Isso é feito por meio das reuniões ordinárias e extraordinárias, em que é exposta toda a estrutura de custos da cooperativa, com comentários e explicações em relação às eventuais ocorrências na produção que resultam num aumento do custo final do produto.

Também é incluído como elemento importante na redução dos custos de produção da cooperativa o esforço coletivo na busca pela redução do desperdício de matérias-primas e insumos, e na reciclagem de resíduos da produção, como restos de fios de algodão resultantes do seu acondicionamento em cones, que são prensados e utilizados na limpeza das máquinas da produção. Com isso, os cooperados passam a promover ações pontuais com o objetivo de solucionar os problemas apontados como causadores do aumento dos custos de produção, conforme apontado por um cooperado do setor de planejamento e controle de produção:

*“Nós discutimos na assembléia quando um setor está com o custo muito alto, muitas vezes por causa de algum desperdício, ou coisa assim... Aí isso é apontado na reunião, e os cooperados discutem uma forma de reduzir o desperdício, procuram uma solução para o problema. E também todo mundo procura ajudar o setor que está com desperdício, tentando resolver o problema para reduzir o custo, e também estamos aproveitando melhor os fios que sobram nos cones, fazendo estopas com eles...” (19/08/2010).*

Assim, a cooperação entre os membros representa um componente importante para a viabilidade econômica da cooperativa na medida em que gera ganhos resultantes do esforço coletivo no sentido da redução dos custos finais de produção.

Esta cooperação também representa um componente essencial na determinação da qualidade dos produtos do empreendimento, pois resulta na ação dos cooperados com o objetivo de eliminar eventuais defeitos e corrigir imperfeições observadas durante a elaboração do produto.

Os entrevistados consideram que esse esforço coletivo e o engajamento da maioria dos cooperados permitem ao empreendimento o cumprimento dos parâmetros em relação aos produtos colocados no mercado, o que possibilita a este possuir uma boa reputação neste mercado enquanto fornecedora de fios de algodão de boa qualidade - sublinham os cooperados - sem a adoção de qualquer programa de qualidade total ou de técnicas e treinamento específico dos trabalhadores associados voltados especificamente para a melhoria da qualidade da produção.

Afirmam não existir qualquer ação normativa ou estabelecimento de um conjunto de procedimentos, pela cooperativa, que busque orientar os cooperados na adoção de medidas que objetivam a “qualidade total” da produção. A qualidade do fio colocado no mercado é um objetivo constante, estabelecido por meio de um acordo tácito coletivo e verbalizado nas reuniões e assembléias, e que orienta de forma coordenada as ações dos cooperados na produção, o que exemplificado pelas declarações de um dos cooperados do laboratório:

*“A gente acompanha constantemente a qualidade do fio que sai, que vai pro cliente. Existe uma preocupação interna muito grande de que a qualidade do fio que sai daqui seja igual ou melhor do que o produto dos concorrentes... Nós somos conhecidos pelos clientes pela boa qualidade do fio que a gente produz, todo mundo que compra da gente fala que a qualidade é muito boa, que roda bem no tear, essas coisas...”*  
(20/08/2010).

Porém, como ressalva, foram observadas nas declarações que esse comportamento coletivo não é isento de aspectos negativos para o relacionamento entre os cooperados: o empenho na realização das tarefas com objetivo de evitar defeitos que prejudiquem a qualidade do produto final, por vezes, cria um ambiente de vigilância coletiva entre esses cooperados, em que um eventual erro individual nos procedimentos operacionais que resulte num prejuízo momentâneo da qualidade da produção é prontamente apontado pelo restante do grupo.



Tal comportamento do grupo, conforme declarações, tende a provocar constrangimento ao cooperado apontado pelo erro, o que pode ser observado nas declarações de um cooperado do setor preparação:

*“Quando alguma coisa dá errada na produção do setor, aí começam a ficar em cima da gente, fica um controle só... Os outros companheiros começam a cobrar ‘e aí, resolveu o problema lá?’, e a gente fica meio chateado, parece que a culpa da produção ta dando errado é nossa, sabe? Eu vou pra casa chateado, de cabeça cheia, preocupado com o problema e que todo mundo vai ficar cobrando solução.” (20/08/2010).*

#### 4.4.2. Mercado externo:

As relações da cooperativa com o setor externo da economia - exportação e importação - também seguem, em linhas gerais, os mesmos procedimentos comerciais adotados pelo segmento da indústria produtora de fios de algodão, e por isso, também estão sujeitas aos mesmos desafios e conseqüências destes procedimentos adotados pelas empresas neste mercado.

Os dados discutidos anteriormente apontam que, na indústria têxtil brasileira, de forma geral, a relação entre os volumes exportados e importados apresenta-se de forma desequilibrada em favor do alto volume de produtos têxteis importados, principalmente a partir do início da década de 90.

No caso específico da Cones, as relações com o mercado externo de forma direta são praticamente inexistentes, uma vez que grande parte das matérias-primas e insumos são originários do mercado interno, ao qual também é destinada toda a produção de fios do empreendimento.

As ocorrências observadas em relação ao comércio exterior de matérias-primas e fios de algodão têm afetado a produção e a forma de comercialização da cooperativa. Dentre as principais percebidas pelos cooperados, que influenciam o cotidiano da produção da cooperativa estão: a) as oscilações no volume de importação, pelos produtores de tecido brasileiros, de fios de algodão dos países asiáticos (China, Coréia e Singapura, entre outros) e dos países centro e sulamericanos (Chile, Argentina, Panamá e Honduras, entre outros), resultado das

políticas tarifárias adotadas internamente, acompanhada da atual desvalorização cambial; b) o aumento, a partir de 2009, do valor do algodão em pluma (beneficiado) no mercado internacional, em função do aumento na demanda pelo produto.

No primeiro caso, o aumento da competição com os produtos importados, com preços menores que os praticados pelas empresas produtoras internas de fios de algodão, tem resultado numa redução da demanda individual pelo produto, no caso da cooperativa. Porém, conforme afirmações dos cooperados, este impacto ainda não é significativo ao ponto de afetar as vendas da cooperativa, em grande parte devido à qualidade destes produtos importados, considerados inferiores aos produzidos internamente.

No segundo caso, tem provocado o aumento do preço da principal matéria-prima do processo produtivo da cooperativa, e resultado no aumento final dos custos de produção. Como resultado, a cooperativa tem se deparado com um dilema: ou repassa esse aumento de custos a preço de venda do produto, ou assume este aumento, mantendo o preço do produto no mercado e reduzindo sua margem de lucro.

Esse fato foi apontado por um cooperado do setor de venda da cooperativa, que demonstrou a seguinte preocupação:

*“Não sei o que nós vamos fazer agora, com esse aumento do preço do algodão, como é que vamos fazer com o preço do fio. Se nós não começarmos a repassar para o preço do fio, vamos começar a ter prejuízo, e aí a coisa vai ficar difícil, vai começar a ficar inviável trabalhar. Todo mundo já aumentou o preço do fio, e a gente fica com o preço velho, tomando prejuízo. Desse jeito não teremos sobra no final deste ano, aí o pessoal vai chiar...” (30/07/2010).*

A medida adotada era a manutenção do preço do produto sem aumento, mas os cooperados já consideravam a possibilidade de aumentar o preço de venda do fio no mercado, pois o mesmo já havia sendo feito pelos demais concorrentes e, portanto, tal medida não tenderia a provocar reflexos na competitividade da cooperativa no mercado.

Além dessas ocorrências em relação ao mercado externo, que afetam diretamente as ações produtivas do empreendimento, foram abordadas ocorrências que afetam indiretamente estas ações. A principal se refere às oscilações no desempenho da indústria têxtil de forma geral.

Os cooperados apontam que a produção de tecidos tem passado por momentos de crise e recuperação desde o início do funcionamento da cooperativa, o que resulta em instabilidade quanto à programação da produção desta, ao longo do ano. Nesse sentido, alegam que a compra e a armazenagem de matéria-prima para utilização em um curto prazo (dois a três meses) é financeiramente inviável, pois a produção de fios pode sofrer redução em função do cancelamento de pedidos de clientes produtores de tecido, devido ao aumento da oferta de tecido no mercado interno<sup>34</sup>. Portanto, como um componente da cadeia produtiva têxtil e de vestuário nacional, a cooperativa absorve, de forma indireta, os impactos provocados pelas políticas macroeconômicas sobre a produção de tecidos e malhas no país.

*“O fio que vem da China é um problema pra nós, porque ele entra mais barato aqui no nosso mercado, e o governo não tem feito nada pra resolver isso... A gente ainda consegue competir em qualidade, porque o fio deles é ruim, quebra fácil, mas o preço é muito barato.”* (cooperada do setor administrativo, 20/08/2010).

#### **4.5. Relações institucionais**

Outro aspecto considerado para a sustentabilidade do empreendimento se refere às relações que estabelece com as diversas instituições, ligadas ou não à produção cooperativa e autogestionária. Nesse sentido, foram consideradas as declarações dos cooperados sobre as relações da Cones com sindicatos, instituições de apoio aos empreendimentos autogestionários, igrejas, associações sociais e outros empreendimentos cooperativos.

##### 4.5.1 Instituições de apoio e representação

---

<sup>34</sup> Os fatores que resultam neste aumento de oferta, conforme discutido anteriormente, são, basicamente, as reduções nas tarifas de importação e/ou na taxa de câmbio.

Em relação às instituições de apoio aos empreendimentos cooperativos, por meio de assessorias, cursos, palestra e outras atividades de formação, e também às de representação destes empreendimentos, como sindicatos, centrais sindicais e organizações, os cooperados apontaram que, no caso da Cones, as relações são esporádicas e específicas, a partir da necessidade observada.

A relação com o sindicato dos trabalhadores têxteis da região de Americana, ao qual os cooperados estão filiados, ocorre por meio da utilização de alguns serviços prestados por este, como serviços pessoais e jurídicos, que são disponibilizados aos associados de forma geral.

Já o empreendimento tem utilizado, gratuitamente, por meio de um acordo com este sindicato, os mesmos serviços jurídicos colocados à disposição dos trabalhadores. Tais serviços correspondem à assessoria na elaboração de documentos em processos jurídicos resultantes das atividades da cooperativa, como cobrança de dívidas comerciais, não cumprimento de contratos pelos fornecedores, entre outros.

Quanto às entidades de apoio à produção autogestionária, é comumente citada a relação com a Unisol, que, desde os primeiros anos de funcionamento da cooperativa, presta serviços de apoio à cooperativa.

Tal apoio tem sido por meio da realização de curso e palestras no ambiente da cooperativa, sobre temas gerais relacionados ao cooperativismo e à produção industrial autogestionária, como gestão cooperativa, associativismo, autogestão, entre outros.

Além disso, esta entidade é utilizada como fonte de consulta na elaboração de projetos e propostas a serem submetidos aos programas de apoio de órgão públicos federais e estaduais às cooperativas de produção, como financiamentos, licitações e incentivos financeiros.

Os cooperados ressaltam que inexistente uma relação efetiva de parceria entre o empreendimento e a entidade ao ponto de se considerar que esta influencia nas decisões tomadas pelo coletivo da cooperativa. Esta relação é meramente funcional e, geralmente, refere-se às questões mais imediatas da cooperativa, conforme declarações de um cooperado do setor de expedição:

*“O pessoal da Unisol ajudou muito agente no começo da cooperativa, lá em 2000, 2001... De vez em quando a gente pede alguma ajuda pra eles, alguma informação, ou mesmo algum curso. Quando tem algum problema jurídico, alguma coisa que ta emperrando e a gente não sabe como resolver, a gente entra em contato com eles, ou eles vêm aqui, e a gente tenta resolver o problema. Acho que é uma parceria muito boa, porque eles conhecem bastante, vão atrás dessas coisas de autogestão, cooperativismo, e geralmente eles têm informação que a gente aqui não tem...” (20/08/2010).*

Apesar dos cursos e palestras tratarem também de questões políticas da cooperativa, como democracia, participação e ações coletivas no ambiente interno da produção, entendem ser estas abordagens de caráter geral, e que não tratam especificamente do ambiente interno da Cones, e nem objetivam influenciar de forma direta e decisiva as ações dos cooperados. Esclarecem os cooperados que as propostas e sugestões feitas por esta entidade em relação às consultas feitas são amplamente discutidas pelo coletivo e que este, de forma autônoma, decide sobre aceitação.

#### 4.5.2. Instituições sociais:

A relação do empreendimento com as instituições sociais da região em que esta localizada, como movimentos sociais, partidos políticos, igrejas, associações, clubes e outros, ocorre de forma individualizada e fragmentada entre os cooperados. O empreendimento, enquanto pessoa jurídica, não está ligado e nem possui relacionamento direto com estas instituições. Isso porque os cooperados consideram que a ligação do empreendimento com uma determinada associação, partido político, movimento social ou igreja poderia influenciar e direcionar as decisões tomadas nas instâncias coletivas, que passariam a ser baseadas em ideologias ou crenças, e deixando para segundo plano o objetivo coletivo: a viabilidade financeira da cooperativa.

Além disso, argumentam que a filiação da cooperativa a uma determinada ideologia política ou crença religiosa vai de encontro com os princípios estabelecidos

pelo coletivo: o respeito às posições individuais dos cooperados. Porém, reconhecem que a própria opção pela autogestão da produção e a propriedade coletiva dos trabalhadores dos meios de produção já carrega em si um conjunto de ideais e posições políticas, e apontam que alguns membros da cooperativa atuam de forma efetiva na sociedade, por meio de sindicatos e partidos políticos, principalmente, com o objetivo de defender a autogestão como opção à produção capitalista. Os cooperados defendem que a cooperativa deve ter uma posição isenta ou neutra em relação aos aspectos políticos da autogestão, tanto internamente como na sociedade, mesmo que individualmente seus cooperados assumam outras posições, o que deve ser respeitado pelo coletivo.

*“Eu acho que a cooperativa não deve se ligar com esses grupos que tão aí, tipo... sei lá... MST, PT, PSDB, esses aí... Acho que eles tão no direito deles, principalmente o MST, que eu acho até interessante a luta deles, sabe, apesar de ter lá umas pessoas desonestas, mas tem em qualquer lugar, né? Mas acho que a cooperativa tem que ficar livre, e cada um que quiser que vai atrás do que acredita que é certo, sem envolver a cooperativa. Mesma coisa é a religião: a cooperativa não tem que apoiar os católicos, evangélicos, espíritas, nada. Tem ficar na dela, e o cooperado que escolhe se quer seguir alguma religião.”*  
(cooperado do setor de almoxarifado, 20/08/2010)

#### 4.5.3. Outros empreendimentos cooperativos

Em sua abordagem sobre a viabilidade dos empreendimentos autogestionários no Brasil, o trabalho de Tauile e outros (2005) consideram que um dos fatores que contribuem para esta viabilidade é a relação entre os empreendimentos autogestionários, por meio da cooperação temporária ou por redes de cooperação produtiva.

Nesse aspecto, a Cones não possuía, no momento da pesquisa, nenhum relacionamento efetivo, de qualquer forma, com outros empreendimentos cooperativos autogestionários.

As declarações dos cooperados em relação a esse tema convergem no fato de que estes concordam com a cooperação produtiva, pelo empreendimento, com outros empreendimentos organizados de forma coletiva pelos trabalhadores, e que isso poderia resultar numa melhoria das condições da cooperativa, pois reduziria os riscos da imprevisibilidade do mercado (perda de contratos). Estes argumentam que esta relação não deveria ocorrer de forma fechada, em que o empreendimento passaria a produzir exclusivamente para os outros membros da cadeia coletiva, devido ao fato de acreditarem que os outros empreendimentos não possuem demanda suficiente para ocupar toda a capacidade produtiva da cooperativa.

Portanto, tal cooperação somente é viável desde que conciliada com a atuação da cooperativa no mercado, por meio do fornecimento de matérias-primas aos clientes convencionais.

*“Seria bom pra cooperativa se fizesse algum convênio, algum acordo com outras cooperativas, porque aí iria colaborar pra reduzir custo, ganhar mercado, melhorar a concorrência... Como no caso daquela Justa Trama, que a gente começou a produzir com eles aqui... Eu achava uma coisa legal porque eles pensavam igual a gente, tinha o mesmo ideal. Mas infelizmente não dei certo...”* (cooperada do laboratório, 20/08/2010).

Tal postura dos cooperados em relação à inserção da cooperativa em uma rede de produção cooperativa se deve a uma experiência de prestação de serviços à Justa Trama, durante os anos de 2004 a 2008, relatada pelos mesmos. Nesta experiência, a Cones era responsável pelo beneficiamento do algodão originário de uma cooperativa de produtores do nordeste do país e, em seguida, este fio seria enviado a uma tecelagem autogestionária em Santa Catarina. Devido às características específicas do algodão enviado para beneficiamento (sem a utilização de agrotóxico, o que, conforme declarações de um cooperado do laboratório da cooperativa reduzia o grau de acidez do algodão), era necessária outra forma de tingimento, com mudanças nas características dos produtos químicos e na configuração das máquinas e equipamentos utilizados para o beneficiamento, e para

isso era preciso mobilizar um grande número de cooperados e de recursos para o beneficiamento de um volume pequeno de algodão, tornando financeiramente inviável para a cooperativa.

Porém, como se tratava de acordo de experiência, a cooperativa manteve-o até o final do referido ano, mesmo com prejuízos financeiros. No início do ano seguinte, após decisão da mesma assembléia, a cooperativa decidiu pelo rompimento do acordo, deixando de beneficiar o algodão para a referida cadeia.

A partir de então, os cooperados declararam que a Cones não foi mais procurada pela Justa Trama, para qualquer tipo de parceria ou prestação de outro tipo de serviço, mesmo que de forma temporária. Alguns, durante as entrevistas, lamentam o fato do acordo não ter se consolidado, pois consideram que seria benéfico para a Cones, por fazer parte de uma cadeia produtiva cujos membros possuem os mesmos princípios e objetivos estabelecidos pela cooperativa.

#### **4.6. Conclusão**

Considerando a produção autogestionária a partir de um ponto de vista que a enxergue como uma forma de organização da produção que tem como objetivo a inter-relação entre os aspectos funcionais da sustentabilidade, como receita mensal, produtividade e custos, e os aspectos não quantificáveis, como participação, relacionamento entre trabalhadores e cooperação, a avaliação desta sustentabilidade no empreendimento pesquisado permite perceber alguns pontos:

Existe uma situação de estabilidade em relação ao processo produtivo, em que a produção da cooperativa é descrita como sendo de qualidade e com boa aceitação no mercado, devido à equivalência do preço de venda em relação aos concorrentes. Como consequência, a cooperativa tem obtido resultados positivos na concorrência do mercado de fios de algodão por meio da manutenção de clientes expressivos.

Com isso, a Cones mantém estável seu resultado financeiro, apesar dos constantes aumentos de custos no período recente em função do aumento no preço de sua principal matéria-prima, o algodão.

Além disso, o empreendimento tem realizado investimentos na sua estrutura física, por meio da aquisição de um dos prédios, e formação de um fundo financeiro para futura aquisição do segundo prédio, onde se encontra instalada a filial. Foram



feitos investimentos também em melhorias no processo produtivo, por meio da implantação de programas de gestão da produção, apesar do pouco investimento realizado na atualização das máquinas e equipamentos utilizados

Como consequência desse quadro, a Cones tem se mantido, perante seus cooperados, como um empreendimento sustentável e uma possibilidade viável em longo prazo de trabalho e renda. Além disso, tem se tornado uma referência na discussão sobre a organização de empreendimentos autogestionários e cooperativos no país.

## **5. A Sustentabilidade da Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas (Coopertêxtil):**

---

*"As pessoas tem falado muito de sustentabilidade, tá na moda agora, né? Mas pra mim sustentabilidade tem a ver com o respeito aos outros, com respeitar os direitos dos outros... Tem a ver também com trabalhar e ganhar dinheiro honestamente, ter seu dinheiro digno, sem prejudicar ninguém "* (cooperada da Coopertêxtil).

### **5.1. Introdução:**

Essa cooperativa é o outro caso estudado, também, por meio de entrevistas com os cooperados da produção e da administração. A escolha desse empreendimento como componente do trabalho de pesquisa de campo é justificada pela sua importância no mercado regional de fios têxtil, pois é um importante fornecedor de fios de algodão para as empresas de tecelagem e malharia do interior mineiro, principalmente região central e sul do estado.

Além disso, também representa, da mesma forma que a Cones, um caso real de sustentabilidade, atuando competitivamente no mercado do qual se encontra.

Atua principalmente em mercados regionais, e é atualmente uma das mais importantes empresas produtoras de fios de algodão do interior do Estado de Minas Gerais, fornecendo matérias-primas para pequenas e médias empresas de tecido e de confecção do interior mineiro.

Sua importância também pode ser observada pelo grande número de cooperados ligados à cooperativa, e que consideram esta uma fonte viável e estável de trabalho e renda.

Também por isso, esta cooperativa possui importância social e econômica no município em que está instalada, por representar uma forma de obtenção de renda indireta, devido aos gastos realizados pelos cooperados no comércio e no setor de serviços local.

## **5.2. Características do empreendimento:**

As informações que originaram a caracterização desse empreendimento, apresentada a seguir, foram obtidas por meio das entrevistas realizadas com *in loco* com os cooperados, bem com da comunicação feita por meio telefônico e correio eletrônico.

Não foram localizadas, no caso dessa cooperativa, fontes bibliográficas que mencionassem informações de qualquer tipo sobre as características ou atuação dessa, que permitissem a obtenção de dados e informações secundárias.

Ressalta-se que as informações obtidas dessa cooperativa tratam dos seus aspectos gerais, não sendo, portanto, resultado de pesquisa realizada em documentos oficiais que tratam de informações específicas, como documentos contábeis e fiscais, por exemplo.

### 5.2.1. Aspectos gerais do empreendimento:

Esta cooperativa é um empreendimento especializado na produção de fios e tecidos de algodão localizada na cidade de Pará de Minas, região central do Estado de Minas Gerais. Fundada no final de 1997, a partir da falência da Cia. de Fiação e Tecelagem Pará de Minas possuía, no primeiro semestre de 2010, 309 associados e um faturamento, em 2009, de aproximadamente 10 milhões de reais, conforme informações da direção.

Atualmente, produz fios e tecidos de algodão<sup>39</sup> e possui, como principal mercado, o interior do Estado de Minas Gerais, e com clientes nos outros estados da região Sudeste, e em alguns estados das regiões Sul e Nordeste. Porém, um de seus principais clientes está localizado no próprio município: uma grande tecelagem de algodão, que adquire cerca de 40% da produção total de fios de algodão da cooperativa.

Todas as etapas da produção de fios e tecidos do empreendimento são realizadas em uma única planta produtiva, localizada num bairro próximo ao centro do município, onde está também o prédio administrativo. A foto a, seguir, mostra as instalações do empreendimento, em que se tem, no primeiro plano, o prédio administrativo, e ao fundo o prédio da produção.

---

<sup>39</sup> A produção de fios de algodão é a atividade principal da cooperativa, representando 85% do faturamento total, enquanto a produção de tecidos representa os 15% restantes.



### 5.2.2. A falência da antiga empresa e o início da cooperativa:

A empresa que deu origem à atual cooperativa era uma tecelagem e fiação fundada em 1951, com o nome de Cia. Têxtil de Pará de Minas, tornando-se uma das mais importantes empresas têxteis do Estado de Minas Gerais nas décadas de 70 e 80, com aproximadamente 400 funcionários diretos.

Os cooperados relatam que a empresa possuía atividade regular até o início da década de 90, em que ocorre o processo abertura comercial e entrada de produtos importados. Com isso, a empresa passou por sucessivas crises, com a redução das vendas e das receitas.

*“A antiga firma era uma referência aqui na região, todo mundo conhecia e muita gente queria vir trabalhar aqui porque era uma firma muito boa, pagava bem, tudo certinho... Foi assim até aquela crise lá de 91, 92... Aquela dos importados lá... Aí começaram a falar que não tava dando porque as tecelagens tavam fechando e não tavam mais comprando fio da gente, que*

*a produção tava emperrando no estoque...” (cooperado do setor de manutenção, 03/09/2010)*

No ano de 1995, ocorreu a primeira grave crise, com a interrupção do pagamento dos fornecedores e trabalhadores, e paralisação temporária da produção durante alguns dias por parte da direção da empresa. Os atrasos no pagamento de salários e direitos trabalhistas passaram a ser freqüentes a partir de então, acompanhadas de manifestações e paralisações realizadas pelos trabalhadores por pequenos períodos (uma ou duas semanas).

Desta forma, a empresa seguiu entre os anos de 1995 e 1997, mantendo-se de forma instável, com pequenos períodos de interrupção da produção e dificuldades em saldar dívidas.

No início de 1997, a empresa foi acionada judicialmente, e sua concordata foi determinada pelas autoridades legais. Com o intuito de evitar a falência da empresa, e conseqüente confisco dos bens, a gerência propôs aos funcionários a formação de uma cooperativa de produção, em que as máquinas e equipamentos seriam arrendados por um período de sete anos, podendo ser renovado; o prédio seria alugado e o valor do aluguel, descontado da dívida da empresa com os trabalhadores.

*“ Fizeram pra nós a proposta de criar uma cooperativa. Nós nem sabíamos direito o que era isso. Só conhecíamos essas cooperativas que tem por aqui, que produz frango, carne, essas coisas... Agora, cooperativa têxtil a gente nunca tinha ouvido falar.*

*Aí falaram que a gente iria arrendar o prédio e as máquinas do antigo dono, pagaria um valor por mês pra ele, e a gente ia tocar a produção, assim... todo mundo seria dono...Achei meio estranho, e até pensei que não ia dar certo, mas por enquanto a coisa ta indo...” (cooperada do setor administrativo, 07/10/2010).*

Desta forma a proposta da formação de uma cooperativa de trabalhadores representou, para a antiga empresa, uma solução à crise em que se encontrava no momento. Para os trabalhadores, tal proposta representava a possibilidade de manutenção de trabalho e renda, apesar de não terem entendido, inicialmente, o significado da proposta, conforme relato dos cooperados entrevistados, exemplificado no relato anterior.

### 5.2.3. O início do empreendimento:

Após reunião com 194 ex-trabalhadores, no primeiro semestre de 1997, a proposta redigida por um advogado da antiga empresa foi votada e aceita, sem alterações, pela maioria.

Os princípios estabelecidos pela proposta para fundamentar o funcionamento da cooperativa eram, conforme informações dos cooperados:

- a) participação livre e democrática de todos os membros na gestão da cooperativa (autogestão);
- b) propriedade coletiva do capital do empreendimento por meio de cotas de participação, cujo recurso financeiro era originário de parte dos direitos devidos pagos pela antiga empresa;
- c) retomada da produção, em que os associados exerceriam as mesmas funções anteriores;
- d) a forma de organização da produção, de remuneração, de organização do trabalho, os direitos e deveres dos cooperados seriam estabelecidos por meio de estatuto elaborado e votado coletivamente pelos mesmos.

Após a elaboração do estatuto e demais medidas legais, foram tomados os procedimentos para a criação da cooperativa, como o registro em órgãos oficiais (Junta Comercial, cartório etc.).

Desta forma, a cooperativa é fundada em agosto de 1997, com 127 trabalhadores associados oriundos da antiga fábrica falida (pois uma parte dos 194 trabalhadores já estava empregada).

*“Aí pegaram, sabe... aqueles companheiro que fico sem emprego, aqueles que não tinha conseguido nada ainda... Foram lá e correram atrás da cooperativa, junto com o*

*advogado da firma antiga. Aí fizeram um documento, um regimento e passaram pra gente... pra ver o que a gente achava, se tava tudo certo... Aí a maioria concordou e registraram lá... lá no Estado... Aí combinamos de começar a produção na semana seguinte, por nossa conta.”* (cooperada do setor de filatório, 30/09/2010).

A produção foi retomada efetivamente em novembro deste mesmo ano, e com a incorporação dos outros ex-trabalhadores após a sua fundação, possuía, no segundo semestre de 2010 283 trabalhadores associados. Esses cooperados assumiram a mesma base técnica e as mesmas funções exercidas na antiga empresa, porém com a gestão democrática e participativa.

Quanto à participação dos associados, tanto nas discussões iniciais, quanto nas primeiras reuniões extraordinárias e assembleias após a retomada da produção, se assemelham ao comportamento descrito por Rosenfeld (2003): uma pequena parte era de cooperados engajados com a nova proposta, e entendiam a autogestão como um processo de transformação social e política; já outros não participaram diretamente das discussões sobre a formação da proposta do empreendimento, porém, aderiram a esta por acreditarem ser uma saída viável; já um terceiro grupo, considerado pelos entrevistados como sendo a maioria, adotou uma posição de desconfiança em relação à proposta de criação do empreendimento, apesar de participarem constantemente das reuniões e assembleias.

A partir de 1999, com o empreendimento já organizado e em plena operação, os trabalhadores associados estabeleceram como meta equilibrar as contas, com esforços para quitar todas as dívidas com fornecedores e prestadores de serviço.

Em 2000, as contas foram equilibradas e o empreendimento passou a investir no desempenho e na qualidade dos produtos, alcançando, durante este período, níveis de produção (qualidade) compatíveis com os padrões do mercado têxtil no período.

Ainda, durante este ano, o empreendimento passou a investir na qualificação dos sócios, com implantação de um telecurso, ministrado no prédio e com professores e monitores contratados pelo empreendimento. Estabeleceram-se

convênios com o comércio e prestadores de serviços locais (atendimento médico, farmácias, supermercados, laboratórios, entre outros).

Neste mesmo período passou a ser formado um fundo mensal, com recursos provenientes da remuneração dos sócios, para pagamento de assistência médica e odontológica destes sócios e dependentes. Também foram realizados, neste ano, cursos de qualificação para sócios da produção (tecelões e contra-mestres) e do setor administrativo (contabilidade e administração geral).

*“Depois que nós formamos a cooperativa, a nossa situação melhorou bastante... Hoje a gente tem incentivo pra fazer curso, pra estudar, pra aprender. Também ficou melhor pra gente comprar no comércio, facilitou agora, porque com o convênio que fizeram, que a diretoria fez com os comerciantes aqui da cidade, tem loja que você pode comprar e pagar só ano fim do mês...Isso pra nós ajudou muito. Também passou a ter médico e dentista aqui dentro, coisa que antes não tinha...”* (cooperada do setor de enrolamento, 08/10/2010)

### **5.3. Organização interna do empreendimento:**

Na Coopertêxtil, da mesma forma que na cooperativa anterior, um dos fatores considerados para efeito da pesquisa sobre a sustentabilidade do empreendimento foi a forma de organização interna.

Nesta forma de organização, foram considerados aspectos como a organização interna e organização do trabalho na cooperativa, os aspectos financeiros, como a remuneração e o destino das sobras, a tecnologia utilizada no processo produtivo e os aspectos relacionados à educação.

#### **5.3.1. Aspectos organizacionais do empreendimento:**

A organização administrativa da Coopertêxtil corresponde ao modelo comumente adotado pelos empreendimentos cooperativos, com um nível central em que são tomadas coletivamente as decisões sobre ações administrativas e produtivas do empreendimento, com níveis consultivos acionados esporadicamente para subsidiar as ações decisórias.



Da mesma forma que o empreendimento anterior, o organograma da Coopertêxtil possui níveis hierárquicos reduzidos, com maior proximidade entre o nível decisório e os níveis operacionais.

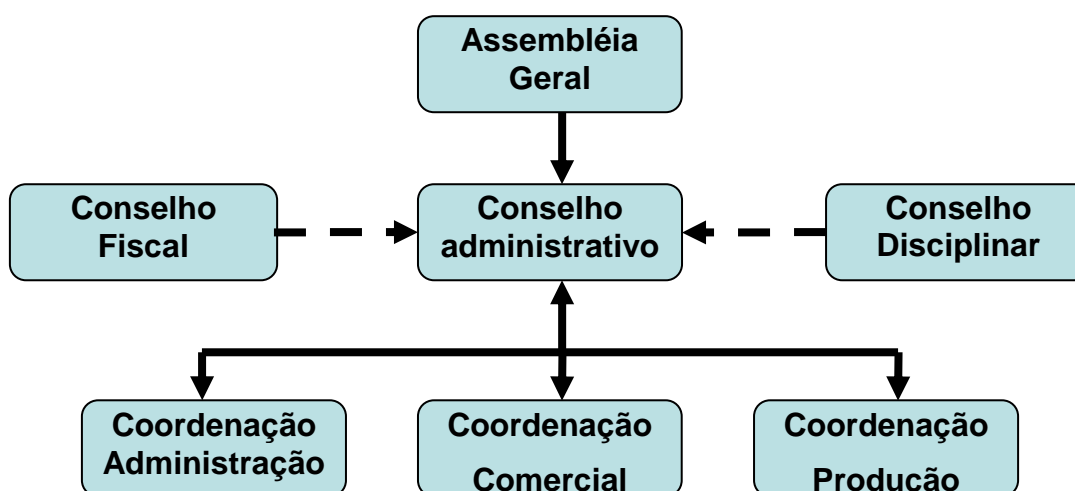
Tal estrutura organizacional é composta pelos seguintes níveis, conforme ilustra a figura 5.1:

- **Assembléia Geral:** é composta por todos os cooperados do empreendimento, e corresponde à instância máxima deste, em que todas as principais decisões são colocadas em votação e decididas por maioria simples. As reuniões são mensais, em períodos fora do expediente de trabalho (geralmente aos sábados);
- **Conselho Administrativo:** é o principal nível responsável pelas decisões cotidianas do empreendimento, baseadas nas decisões estabelecidas pela Assembléia Geral (metas de produção, coordenação do trabalho, ações relacionadas à compra de matéria-prima e venda de produto acabado, entre outras ações). É composta por 20 membros eleitos diretamente na Assembléia Geral, por um mandato de 4 anos, do qual também é escolhido o presidente do empreendimento para um mandato de mesmo período, e as reuniões também são mensais, em horários de expediente;
- **Conselhos Fiscal e Disciplinar:** correspondem a instâncias consultivas e de apoio ao Conselho Administrativo, fiscalizando todas as ações dos demais níveis do empreendimento. Cada Conselho é composto por 3 membros eleitos diretamente na Assembléia Geral, para um mandato de 3 anos, e suas reuniões são esporádicas, a partir de solicitação das demais instâncias hierárquicas do empreendimento;

Da mesma forma que ocorre na Cones, as determinações do Conselho Administrativo da Coopertêxtil são diretamente repassadas aos níveis administrativo e de produção, que retornam as ocorrências a este Conselho. Compõem estes níveis a Coordenação Industrial, Coordenação Comercial e Coordenação Administrativa.

A Coordenação Industrial é subdividida em setores de fiação, tecelagem e manutenção; a Coordenação Comercial é composta pelos setores de compras, vendas, faturamento e cobrança; já a Coordenação Administrativa é composta pelos setores de contabilidade e custos, financeiro e recursos humanos.

Figura 5.1  
Organograma Coopertêxtil



Fonte: Entrevistas com os cooperados.

### 5.3.2. Organização do trabalho:

No período da realização da pesquisa, o empreendimento possuía 302 trabalhadores associados, além de quatro trabalhadores contratados em regime autônomo: um médico, um dentista, um advogado e um enfermeiro. Estes cooperados estavam divididos da seguinte forma:

Tabela 5.1  
Coopertêxtil - Perfil dos cooperados:

	Feminino	Masculino	Total
<b>Setores</b>			
<b>Administração</b>	04	08	12
<b>Produção</b>	178	112	290
<b>Total</b>	182	120	302

Fonte: entrevista com a presidência da cooperativa.

Os números mostram que a grande maioria dos cooperados atua na produção, devido à própria característica do processo produtivo do empreendimento: altamente intensivo em mão-de-obra, como em todos os segmentos da cadeia produtiva têxtil e de confecções.

Outro aspecto desta indústria é o emprego de mão-de-obra feminina, como demonstram os números do empreendimento sobre gênero, em que cerca de 60% dos associados da produção são mulheres, percentual próximo ao observado na

primeira cooperativa estudada. Estas cooperadas ocupam funções ligadas diretamente à produção de fios de algodão, como a operação de máquinas que produzem e beneficiam o fio (filatórios, batedores e cardas), cujas condições de trabalho são insalubres, devido ao excesso de ruídos e poeira.

Conforme informações dos cooperados, o desempenho destas funções pelas mulheres se explica pelo fato de que, nas empresas convencionais, tais funções sempre foram desempenhadas pelas mulheres. Estas empresas, ao contratar trabalhadores e qualificá-los para exercer estas funções, dão preferência à contratação de mulheres, o que fez com que estas se tornassem mais habilitadas para o exercício de tais funções.<sup>40</sup>

Este fato é exemplificado no relato de uma cooperada do setor de filamento, cuja função é a de operadora de carda.

*“Acho que tem mais mulher aqui porque a gente tem mais jeito pra essas máquinas aqui. Na hora que o fio quebra e a máquina para, precisa ter jeito, cuidado pra emendar o fio, não pode ser uma coisa bruta, se não não consegue mesmo... E acho também que mulher tem mais paciência pra trabalhar nessas máquinas, porque tem ir tirando o fio com calma...”*  
(07/10/2010)

Aliás, também nesta cooperativa as funções exercidas pelos cooperados são fixas, não havendo rodízio de funções. A alteração de função, pelo cooperado, ocorre eventualmente pela necessidade de remanejamento para funções ligadas ao mesmo setor, devido à ausência de um outro cooperado, ou por meio de uma “promoção”, ou ocupação de uma função cuja retirada é maior.

Da mesma forma que na cooperativa anterior, é a função exercida pelo cooperado que determina a sua remuneração, ou retirada mensal, que é determinada pelo salário nas empresas convencionais. Porém, diferentemente, os reajustes são estabelecidos anualmente, com base nos percentuais determinados no dissídio coletivo, como ocorre nas empresas convencionais.

---

<sup>40</sup> Convém observar que, na produção têxtil, a operação de um tear é um trabalho igualmente insalubre, porém, tradicionalmente exercida por homens.

Neste caso, distintamente do que ocorre na Cones, a remuneração dos cooperados é estabelecida pelo mercado, sem nenhuma relação com as condições financeiras da cooperativa ou participação coletiva dos cooperados.

Como resultado, observa-se, nesta cooperativa, a mesma disparidade entre as remunerações mínima e máxima existentes nas empresas convencionais, em que, no caso da cooperativa, a retirada máxima é cerca de oito vezes o valor da retirada mínima.

Apesar disso, foram identificados, nas entrevistas com os cooperados, procedimentos organizacionais que objetivam manter a cooperativa enquanto uma forma de organização da produção participativa e democrática, como a decisão coletiva dos principais objetivos das funções exercidas pelos cooperados.

Os cooperados decidem coletivamente sobre a forma de organização do trabalho, seus objetivos e forma de realização (horários, divisão em turnos, quantidade de cooperados por turno, etc.)

De acordo com os relatos obtidos, os cooperados consideram que esta participação do grupo nas decisões da cooperativa ocorre por meio da presença de um grande número de membros, porém, não de forma tão efetiva e na mesma intensidade de alguns anos anteriores. Nos últimos dois ou três anos, a cooperativa tem passado por um processo de renovação dos cooperados, devido à saída por aposentadoria de alguns membros fundadores.

*“As pessoas até participam da reunião, da assembléia, e todo mundo tem direito de falar aquilo que ele acha na reunião. Mas é difícil porque quase todo mundo fica calado, não dá posição em nada, não dá opinião... É só um grupinho, sempre os mesmos, que fala, que dá sugestão. Eu acho que a maioria do grupo tá meio desanimada, não tá mais com aquela força aquele pique, sabe...? Igual era no começo, que todo mundo se preocupava, dava sugestão... Hoje parece que não tão mais nem aí. Mas acho que é porque, também, o pessoal que brigava, que tomava a frente e se preocupava com a cooperativa acabou saindo, se aposentou, isso acabou*

*desmotivando o grupo.”* (cooperada do setor de enrolamento, 03/09/2010)

Com isso, a cooperativa tem tentado atrair novos membros para seu quadro, como cooperados, porém, os entrevistados lamentam que estes novos cooperados não possuam uma ligação com a história da cooperativa, o que resulta numa participação sem expressão, ou por adotarem uma postura de cautela em relação às próprias opiniões, ou por de submissão às posições dos cooperados mais antigos. Assim, estes novos cooperados acabam assumindo as decisões estabelecidas por um grupo de antigos membros.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados se refere ao que denominam de “falta de compromisso” destes novos cooperados com movimentos coletivos ou mesmo com os princípios da autogestão, ao adotarem uma postura funcional em relação ao empreendimento como unicamente um meio de obtenção de renda. Os cooperados consideram que a substituição gradual dos membros da cooperativa pode comprometer sua sustentabilidade no longo prazo, com a degradação da aplicação dos princípios autogestionários no cotidiano da produção, resultando na sua transformação em uma empresa convencional, o que já foi previsto por Luxemburgo (1986) em relação aos empreendimentos desse tipo de forma geral.

*“O pessoal mais novo, que ta entrando agora na cooperativa não participou da história da cooperativa, não ajudou a formar, não participou das reuniões, e por isso eles não têm tanto compromisso, por que eles não se sacrificaram no começo, como nós. Esse pessoal novo está mais preocupado com o resultado, quer o dinheiro no final do mês e pronto. Não estão preocupados se a cooperativa está indo bem... Assim, acho que tem exceções, mas a maioria não tá nem aí”* (cooperada do setor administrativo, 03/09/2010).

Esse envelhecimento dos cooperados<sup>41</sup> também tem resultado na forma de participação de alguns mais idosos nas decisões coletivas. Isso porque, tais cooperados por cansaço, desânimo ou perspectivas futuras de aposentadoria, deixam de atuar de forma efetiva nas discussões, assumindo um papel passivo de validação das decisões tomadas pelo grupo, sem se envolverem nas discussões prévias.

Como resultado, a participação efetiva nas decisões sobre a cooperativa tem sido feita por um pequeno grupo composto por 16 cooperados, que ocupam posições de representação na cooperativa, como presidência, conselhos e coordenação de áreas.

Os cooperados entrevistados apontam que é esse grupo que dirige efetivamente a cooperativa, de forma concedida e com a aprovação do coletivo, pois consideram que são capazes, possuem mais conhecimento e determinação<sup>42</sup>.

Essa constatação pode ser encontrada na declaração de um cooperado do setor de manutenção elétrica, transcrito a seguir:

*“É só um grupinho que manda, que dá opinião, sabe..? Esse pessoal é que toma a frente, e o resto fica só abaixando a cabeça e dizendo amém pra tudo, que nem vaquinha de presépio, sabe...? O pior é que ninguém também quer saber de nada, aí eles toma a frente, decide pelo resto, e como ninguém fala nada, acha que tá tudo bom, a coisa vai ficando assim mesmo...” (03/09/2010).*

Com isso, a cooperativa tem passado por uma crise de representatividade, pois são os mesmo cooperados que assumem, desde 2005, as posições de liderança no coletivo, devido à falta de interesse do restante do grupo em assumir, por meio do voto coletivo, estas posições.

---

<sup>41</sup> Os entrevistados ressaltam que, quando a cooperativa foi formada, em 1998, a maioria dos cooperados tinha mais de 35 anos de idade.

<sup>42</sup> Este grupo é composto por cooperados jovens, entre 30 e 40 anos de idade, e que eram adolescentes que trabalham na empresa falida, e quando se uniram ao grupo que formou a atual cooperativa. Alguns destes cooperados cursaram o nível superior, e, atualmente, são advogados, administradores e contadores, entre outros.

Um fato relatado nas entrevistas, e que ilustra tal situação, foi o processo de eleição da nova diretoria realizado no início de 2010, relatado pelo próprio presidente eleito da cooperativa:

*“Eu queria deixar a presidência, fazer outras coisas, cuidar de outras coisas. Aí quando chegou a época da eleição eu não me candidatei, esperando que aparecessem outros cooperados que quisessem assumir a presidência. Mas ninguém se candidatou e a presidência ficou vaga por um tempo, e eu fiquei respondendo como interino. Aí um grupo me procurou e me pediram para se candidatar numa nova eleição que seria marcada, e que se ganhasse, para assumir a presidência. Aí me candidatei e ganhei, e continuo aqui até os companheiros escolherem outras pessoas...” (03/09/2010)*

Como resultado, os cooperados percebem a existência de dificuldades entre os membros em assumir determinadas responsabilidades coletivas sobre as principais questões da cooperativa, como investimentos, metas de produção, remuneração, entre outros.

*“Sabe, ninguém quer assumir a cooperativa, ninguém quer se comprometer com nada... Na hora de decidir na assembléia como a gente vai tocar a produção, se vai comprar máquina, ninguém decide nada, ninguém dá palpite... A mesma coisa pra decidir sobre o pagamento, o que vai ser feito com as sobras, ninguém toma posição... Aí alguns companheiros que fazem parte da diretoria é obrigado a decidir pelos outros...” (cooperado do setor tingimento, 07/10/2010)*

Esta responsabilidade sobre o empreendimento de forma geral, e das ações produtivas e administrativas de forma específica, são determinadas em assembléias e praticadas no cotidiano da cooperativa, por meio de ações coordenadas entre os cooperados visando a atingir um objetivo comum.

No caso da Coopertêxtil, esta ação coordenada deixou de existir há alguns anos, e os objetivos propostos em assembleias não possuem a mesma força dos anos anteriores. Os cooperados relatam que, nos anos anteriores, o grupo se empenhava de forma mais intensa com os objetivos estabelecidos, e “assumiam para si” a responsabilidade sobre o êxito da cooperativa.

Atualmente, somente alguns poucos possuem o mesmo entusiasmo inicial, e ainda se empenham para o sucesso da cooperativa.

Como consequência, os cooperados alegam que foram afetadas as relações de cooperação entre funções exercidas cotidianamente, em comparação com a forma com que estas relações se configuravam no início do empreendimento.

Apesar do empreendimento nunca ter praticado o rodízio de funções, estas eram exercidas no início sem estabelecimento de postos fixos de trabalho dentro do setor, ou seja, os cooperados exerciam diversas atividades relativas às suas funções, e também atividades relacionadas a outras funções dentro do setor, de forma colaborativa e por meio de acordo tácito.

Atualmente, estas relações são percebidas por eles com isolamento no exercício das funções, e que cada cooperado a exerce individualmente, sem se interessar pela forma como as outras atividades da cooperativa estão sendo desempenhadas pelos outros cooperados, e quais as consequências disso para os objetivos estabelecidos coletivamente. Relatam que, atualmente, vigora o clima de “cada um por si”, em que cada cooperado somente se envolve com outras atividades produtivas da cooperativa quando é solicitado pelos comitês:

*“Aqui cada um faz seu trabalho, cada um na sua... Ninguém se preocupa como tá o trabalho no outro setor, se a produção na fábrica tá indo bem... Acho isso ruim porque não tem assim...um envolvimento, uma participação de todo mundo... Ninguém se organiza pra ajudar quando outro setor tá apertado, se tá dando conta...”* (cooperado do setor de filatório, 03/09/2010)

Desta forma, constata-se, na Coopertêxtil, que a organização do trabalho, no início baseada na cooperação entre as funções e envolvimento do cooperado



com as atividades produtivas da cooperativa de forma geral, distanciaram-se, ao longo dos anos de operação, destes princípios estabelecidos pela proposta da produção organizada de forma autogestionária.

### 5.3.3. Aspectos financeiros :

As divergências apontadas pelos cooperados em relação à participação dos trabalhadores de forma efetiva na gestão e na organização do trabalho da cooperativa têm apresentado reflexos também nos aspectos financeiros desta, principalmente em relação à forma de remuneração e ao destino das sobras.

Quanto à forma de remuneração, que, conforme mencionado anteriormente, corresponde a valores fixos pagos pelo mercado de acordo com as funções exercidas pelos cooperados, esta foi apontada pelos cooperados como inadequada, pois entendem que os valores devem ser específicos por função, porém, com base nas condições financeiras da cooperativa.

Com isso, propõem que os valores das retiradas sejam alterados em função das variações da receita da cooperativa – em um mês em que a receita aumentasse num determinado percentual, as retiradas seriam reajustadas neste mesmo percentual, o mesmo ocorrendo com uma eventual redução da receita. Desta forma, as retiradas teriam como referência a condição financeira da cooperativa, e não mais as variações determinadas pela categoria em dissídios coletivos.

*“Ah, eu acho que esse negócio de pagamento fixo, assim... todo mês o mesmo valor, acho que não tá certo não... ! Acho que deveria se de outro jeito... sei lá.. deveria ser como era antes, no começo da cooperativa, conforme o faturamento da cooperativa daquele mês que a gente tinha trabalhado, assim o pessoal ficava mais animado, mais comprometido... Do jeito que tá acho que não incentiva o pessoal a trabalhar mais, a dedicar mais, sabe?” (cooperado do setor de manutenção, 03/09/2010)*

Os cooperados alegam que esta era a forma de remuneração adotada inicialmente, que vigorou durante os seis primeiros anos da cooperativa. Após isso,

foram introduzidas mudanças na forma de remuneração pela diretoria em assembléia geral, sendo aprovada a atual forma sem restrições.

Afirmam que ocorreram tentativas de alteração para a forma anterior, porém as propostas foram vencidas nas assembléias devido ao convencimento da presidência em favor da forma atual, e ao desinteresse de parte dos cooperados em promover mudanças.

Relatam estar descontentes com as retiradas da cooperativa, não tanto pelo valor, que consideram de acordo com o estabelecido pelo mercado, mas sim pela forma de reajuste, pois, sendo proprietários do empreendimento, devem ter maior autonomia para a fixação do reajuste, com base nas condições internas do empreendimento. Estes valores variam entre o mínimo de R\$ 562,00 e o máximo de R\$ 4.130,00, conforme informações da presidência da cooperativa.

Tal descontentamento é demonstrado na declaração transcrita a seguir, de uma cooperada da limpeza:

*“O que nós tira aqui até que não é ruim, tá melhor do que muita gente aí fora que tira menos que nós, mais eu acho que nós deveria decidi com o ia ser aumentado nossa retirada, e não do jeito que tá, que a presidência decidiu e pronto. ... foi colocado em votação como seria esse aumento, mais ninguém falô nada, todo mundo concordô e depois muita gente se arrependeu, queria que fosse de outro jeito, mais agora fica difícil de mudá, né?” (03/09/2010)*

Outra discordância dos cooperados se refere aos destinos das sobras da cooperativa, ou o resultado final do exercício contábil. A destinação destas sobras é decidida por meio de uma assembléia geral realizada, geralmente, na primeira semana de março de cada ano, em que todos os cooperados podem se posicionar com propostas e sugestões sobre as formas de aplicação dos recursos.

Em 2007, esta assembléia decidiu, de forma majoritária, que as sobras dos cinco anos seguintes serão aplicadas na formação de um fundo, com o objetivo de pagar as dívidas referentes a um empréstimo bancário utilizado na aquisição de novas máquinas e equipamentos, no início do referido ano.

Porém, afirmam que, no ano seguinte, a cooperativa observou um aumento da receita, e conseqüentemente da sobra anual, resultado em parte justamente dos investimentos realizados. Isso provocou um aumento dos recursos financeiros do fundo para pagamento da dívida, com a formação de um montante que representava mais do que o dobro dos recursos necessários para o pagamento das parcelas durante o ano. Com isso, alguns cooperados passaram a reivindicar que somente uma parte fosse destinada a este fundo, enquanto o restante fosse destinado aos cooperados, e, então, estes decidiriam qual o destino dos recursos restantes.

*“Não concordei com essa ideia de colocar as sobras da cooperativa num fundo, como agente fez em 2008, quando a gente teve um aumento das sobras e aí aquele aumento coloram no fundo e falaram que era pra pagar o empréstimo. Concordo que tem pagar o empréstimo, mas não deveria colocar toda a sobra no fundo, deveria fixar um valor por ano e colocar no fundo, e o resto deveria ser repassado para os cooperados. A gente até colocou essa proposta na assembléia, mas na hora o pessoal pula fora...”* (cooperado do setor de preparação, 07/10/2010)

Esta proposta foi submetida a votação em algumas assembléias durante os anos seguintes, mas não obteve apoio da maioria, apesar de muitos concordarem informalmente com ela. Justificam esse fato pela falta de interesse e por desânimo dos cooperados mais antigos em relação ao cotidiano da cooperativa.

Além destes aspectos financeiros da cooperativa, foram abordados, nas entrevistas, temas como a situação geral de dívidas e a capacidade de pagamento destas, bem como o comportamento das receitas. As informações obtidas são de caráter geral, não sendo abordadas de forma específica questões relacionadas aos valores destes itens.

De forma geral, os cooperados informaram que a cooperativa mantém atualizados os pagamentos dos fornecedores de matérias-primas e insumos e dos impostos e taxas cobrados pelos órgãos públicos. Aliás, afirmam que a cooperativa

“é muito conceituada na praça” pelo cumprimento dos compromissos financeiros assumidos.

Todas as dívidas assumidas pela cooperativa são analisadas previamente pelo conselho fiscal; após avaliada a capacidade de pagamento e as fontes dos recursos para isso, a proposta com o parecer e indicações deste conselho são submetidas à aprovação pela assembleia geral.

*“Tudo que tem a ver com dinheiro, com conta, passa pelo Conselho Fiscal, são eles quem decide se vai assumir uma dívida, se vai comprar à prestação ou não. Eles buscam lá, pesquisam, pra ver se a cooperativa tem condições, tem dinheiro pra assumir a dívida... aí eles passam pra nós na assembleia, e nós decidimos se vai assumir aquela dívida ou não, todo mundo junto...”* (cooperada do setor administrativo, 03/09/2010)

Desde que a cooperativa foi formada, em 1998, nunca foi colocada em pauta a negociação, postergação ou não pagamento de dívidas assumidas pelo coletivo. Os cooperados apresentam preocupação em relação à sustentabilidade financeira da cooperativa, devido ao comportamento da receita mensal, cujo comportamento tem sido de queda desde os primeiros meses de 2009 até o período da pesquisa, em setembro e outubro de 2010.

Isso refletiu na queda da receita e das sobras em 2009, conforme os dados da tabela seguir:

Tabela 5.2  
Coopertêxtil - Faturamento e sobras  
2005 a 2009  
Em reais

	<b>Faturamento</b>	<b>Sobras</b>
<b>2005</b>	9.288.600,00	336.600,00
<b>2006</b>	8.600.300,00	(94.730,00)
<b>2007</b>	11.145.300,00	14.513,00
<b>2008</b>	24.730.100,00	547.800,00
<b>2009</b>	10.600.200,00	48.400,00

Fonte: entrevista com a presidência da cooperativa

Tomando o ano de 2007 como referência, a cooperativa observou um grande aumento na receita bruta em 2008, atribuído, em grande parte, à introdução de novas máquinas e equipamentos, conforme mencionado anteriormente. Em 2009, essa receita caiu para menos da metade em relação ao ano anterior e, no primeiro semestre de 2010, este resultado financeiro continuou a apresentar queda<sup>43</sup> em relação ao ano anterior, por motivos não apontados explicitamente pelos cooperados.

Assim, em relação aos aspectos financeiros da Coopertêxtil, constatou-se, por meio das declarações feitas pelos cooperados, que, apesar das condições atuais da cooperativa indicarem uma situação positiva que permite aos cooperados obterem renda e o pagamento dos fornecedores e de outros compromissos financeiros, existe uma preocupação com a queda nas receitas observada recentemente, o que tem resultado numa apreensão destes cooperados de que tal situação se mantenha no longo prazo e prejudique a sustentabilidade da cooperativa. Isso porque tal situação pode resultar em impactos na capacidade futura da cooperativa em garantir as retiradas mensais de seus cooperados, e de saldar dívidas contraídas nos últimos anos para a atualização das máquinas e equipamentos.

Essa preocupação foi demonstrada por vários cooperados, como a do cooperado do setor de preparação, apresentada a seguir:

*“Não sei o que tá acontecendo, agente tá meio preocupado ... Todo mês, nas reunião falam pra gente que teve prejuízo, que as venda caiu... Se continuá assim não sei o que vai acontecê... Aí logo não vai tê mais sobra no fim do ano, não vai te como pagá dívida, e não vai tê mais dinheiro no fim do mês...” ( 03/09/2010).*

#### 5.3.4. Nível tecnológico :

---

<sup>43</sup> Os valores ou percentuais exatos não foram informados pelos cooperados, porém, apontam que tal queda foi de aproximadamente 15% em média, em cada período.

Em relação aos aspectos tecnológicos da Coopertêxtil, estes se assemelham aos de outros empreendimentos autogestionários, descritos nos estudos recentes sobre o tema (TAUILE e outros, 2005; JUVENAL, 2005).

A Coopertêxtil adquiriu da empresa falida as principais máquinas e equipamentos utilizados na produção e administração, por meio de troca da dívida com os ex-funcionários, que se tornaram cooperados. Tais máquinas, defasados tecnologicamente, foram sendo sucateadas nos primeiros anos de funcionamento da cooperativa, comprometendo a qualidade e o custo da produção e resultando no aumento da devolução dos produtos vendidos ou no cancelamento de pedidos devido aos constantes aumentos de preço.

Esse quadro foi agravado quando os principais concorrentes da cooperativa na região passaram por um processo de substituição de máquinas e equipamentos entre os anos de 2003 e 2005, o que resultou na redução da competitividade da Coopertêxtil no mercado em relação aos seus concorrentes.

Com isso, esta cooperativa decidiu, em 2007, por meio da aprovação em assembléia geral, pela aquisição e instalação de máquinas e equipamentos mais modernos, com o objetivo de reduzir tal diferença em relação aos concorrentes. Conforme mencionado anteriormente, tal processo foi realizado por meio de empréstimo em um banco comercial para pagamento em longo prazo.

Os cooperados ressaltam que esse processo de substituição de máquinas e equipamentos foi realizado com alguns problemas: a quantidade, tipo e valor das máquinas adquiridas foram estabelecidos pela presidência, sem nenhuma consulta às instâncias coletivas e, portanto, sem aprovação dos cooperados. Estas “novas máquinas” tinham um tempo médio de uso de cinco anos, adquiridas de uma grande empresa têxtil mineira, e portanto, já possuíam um grau de defasagem tecnológica.

*“Ninguém consultou o grupo, consultou a assembléia pra ver que tipo de máquina ia comprar, qual o valor das máquinas e se a gente tava de acordo com tudo... Simplesmente passaram na assembléia a proposta de que tinha que comprar, que tinha dinheiro pra comprar e a assembléia autorizou... Agora, depois ninguém falou mais nada e as máquinas novas foram aparecendo...” (cooperada do setor de vendas, 03/09/2010)*

Esse é o quadro atual da condição tecnológica da Coopertêxtil: as máquinas e equipamentos utilizados na produção são atualizados tecnologicamente, porém, com tempo médio de uso de oito anos, considerado alto neste ramo industrial, cujo tempo médio máximo é de dez anos (ABDI, 2008).

Outro aspecto observado em relação à tecnologia utilizada pela cooperativa, tanto em relação às máquinas e equipamentos quanto em relação às tecnologias gerenciais, refere-se ao fato desta utilizar desde seu início a mesma tecnologia das empresas têxteis convencionais.

Os cooperados consideram ser esta tecnologia a mais apropriada ao empreendimento, pois uma vez que este atua no mercado concorrendo com empresas convencionais que determinam os padrões de qualidade e preço dos produtos, deve utilizar a mesma tecnologia adotada por seus concorrentes.

Consideram inclusive que a cooperativa deve investir periodicamente em inovações tecnológicas, substituindo as máquinas e equipamentos e adotando programas de controle de qualidade e de custos com o objetivo de tornar a produção mais competitiva. Argumentam que a atualização tecnológica é necessária (desde que discutida e votada pelo coletivo em assembléia), apesar de seus efeitos sobre a produção: a eliminação de funções operacionais e a necessidade de novos conhecimentos pelos operadores.

As novas máquinas e equipamentos utilizados na produção de fios de algodão incorporam diversas funções exercidas nas etapas anteriores, e que eram realizadas por um grande número de operários<sup>44</sup>. Além disso, estas novas máquinas e equipamentos incorporam componentes microeletrônicos e de informática que permite a programação antecipada das especificações do produto a ser produzido, o que exige do operário um conhecimento mínimo sobre a programação destes componentes.

Questionados sobre os cooperados que teriam suas funções extintas no caso da substituição das máquinas pelas modernas, os entrevistados justificam que estes seriam remanejados para outras funções ou no mesmo setor ou em setores

---

<sup>44</sup> Para cada operador empregado na máquina de produção de fios (filatório) eram necessários, somente no setor de fiação, em torno de seis outros operários para a preparação do algodão para ser fiado.

próximos, e que isso não traria prejuízo para o cooperado, pois o valor de sua retirada mensal seria mantido.

*“A cooperativa tem que trocar essas máquinas aqui, que nós pegamos da antiga fábrica, porque elas estão muito ultrapassadas. Se continuarmos com elas, vamos ficar com a produção defasada, com qualidade ruim, sem competitividade com as outras fábricas... Tudo bem que quando a máquina é trocada, muita gente fica sem função, porque a máquina nova faz muita coisa que a máquina antiga não fazia, tinha que ser o trabalhador pra fazer... Aí aquele trabalhador que fazia aquela função fica sem ter o que fazer agora, e aí tem colocar ele em outra função, arrumar outra coisa pra ele fazer. Mas tem que ser assim, fazer o que?”* (cooperada do setor de laboratório, 07/10/2010)

Quanto às novas exigências impostas aos cooperados em relação os conhecimentos necessários para a operação das novas máquinas, estes reconhecem que alguns cooperados que atualmente exercem a função de operador de máquinas teriam dificuldades para se adaptar a estas exigências. Apontam como forma de resolução desse problema a qualificação interna desses operadores por meio de treinamento oferecido pelo representante dos fornecedores das novas máquinas, ou mesmo o deslocamento desses cooperados para outras funções.

As entrevistas realizadas com os cooperados da Coopertêxtil apontam, no caso dos aspectos tecnológicos desta cooperativa, para o fato de que estes consideram a base tecnológica utilizada como conveniente para a sustentabilidade do empreendimento, e que além disso, é necessário que esta base tecnológica seja atualizada constantemente para garantir a competitividade da produção, apesar dos efeitos colaterais deste processo.

*“A tecnologia é essa mesma, as máquina tem que ser essas, como que nós vamos fazer? O mercado coloca pra nós esse tipo de máquina e nós temos que comprar e acompanhar a*



*evolução dessas máquinas, se não nós ficamos pra trás, e aí perde mercado pros outros...”* (presidente da cooperativa, 03/09/2010)

#### 5.3.5. qualificação dos cooperados:

Em relação aos aspectos educacionais, referentes à qualificação formal e aos processos de qualificação durante a realização da produção cooperativa, assemelham-se ao que foi descrito pelos estudos já citados que tratam de casos que esta abordagem específica, como o trabalho de Galvão (2004).

Nesse sentido, da mesma forma que o observado na Cones, a Coopertêxtil adota como forma de qualificação de seus cooperados o modelo pedagógico convencional da rede pública de ensino e das entidades de qualificação profissional, como Sesi e Senai. Um exemplo disso foi a implementação de um programa de alfabetização e educação supletiva entre 2003 e 2008 disponível a todos os membros da cooperativa, com o objetivo de permitir a estes cooperados o acesso à educação formal e aumentar o nível de escolaridade.

Para a implantação de tal projeto, a cooperativa montou no prédio administrativo, uma sala com equipamentos eletrônicos (televisão, vídeo-cassete, etc.) e carteiras, contratou professores em tempo parcial e um conjunto de vídeo-aulas (telecurso). A partir de então, foram montadas turmas com base na escolaridade dos cooperados que manifestaram interesse em participar deste projeto, e estas turmas foram divididas em horários, durante a semana, diferentes dos horários de trabalho destes cooperados.

Assim, estes cooperados recebem aulas de alfabetização e educação formal, com base num programa de ensino elaborado pelos professores e nas tele-aulas. Em seguida, estes alunos cooperados realizam os exames pela Secretaria Estadual de Educação, a fim de obterem um certificado de escolaridade.

Outra forma de incentivo adotada pela Coopertêxtil desde 2003 é o pagamento parcial dos cursos técnicos e de graduação dos cooperados, independente do curso realizado por este. Tal medida teve origem neste referido ano com uma decisão coletiva em assembléia geral, após a conclusão dos cooperados de que a cooperativa era carente de alguns profissionais específicos, como administradores, contadores, técnicos em química, eletrônica e mecânica,

principalmente. Com isso, foi elaborada uma proposta pela presidência da cooperativa, que inicialmente contemplava o pagamento integral de diversos cursos de interesse para a cooperativa, como os citados.

Devido às manifestações contrárias em relação à proposta, esta foi reprovada pela assembléia, dando origem a uma contraproposta pela presidência, que estabelecia o pagamento parcial de qualquer curso pretendido pelo cooperado, sendo colocada em votação na assembléia seguinte e aprovada por esta.

*“A gente não aceitou o que a presidência colocou, porque a gente achava meio assim... que não era bom pra nós, porque a cooperativa só ia pagar os cursos que interessava pra produção... Mas a gente queria que pagasse qualquer curso, aí eles fizeram uma outra proposta, viram lá o que dava pra fazer.. aí colocaram na mesa: ó, dá pra fazer isso ! Aí o grupo aceitou. Eu acho que ficou bom pra gente, porque agora a cooperativa paga qualquer curso, atende todos, mas paga só metade do valor.” (cooperada do setor de enrolamento, 08/10/2010)*

Apesar disso, ao mencionarem sobre a participação dos membros da cooperativa nas iniciativas de qualificação profissional, os entrevistados apontam que, de forma geral, esta participação tem sido pequena, pois, desde que a proposta de reembolso de cursos foi implementada, poucos cooperados tomaram a iniciativa de ingressar num curso superior ou técnico. Dos poucos que aderiram à proposta, a grande maioria é de cooperados jovens.

O mesmo foi declarado em relação aos cursos realizados na cooperativa (telecurso e alfabetização), cuja participação era pequena, principalmente nas turmas cujo conteúdo se referia ao ensino médio.

Os cooperados justificam tal falta de interesse dos membros da cooperativa pela qualificação formal ao fato de que estes cursos não resultam em um aumento na remuneração, pois tal aumento é obtido por meio de mudança de funções, o que geralmente não exige escolaridade, mas sim conhecimento técnico da função.

*“Ninguém tá nem aí se você faz um curso... não muda nada... você continua no mesmo lugar, ganhando a mesma coisa... então pra que que eu vou fazer um curso, ficar me matando aí, de noite, gastando meu tempo, pra não mudar nada, pra ninguém dar valor... Então eu fico em casa mesmo, assistindo a novela que eu ganho mais...”* (cooperada do setor de enrolamento, 03/09/2010)

Assim, no caso da Coopertêxtil, o pouco interesse dos cooperados em relação à qualificação formal, observado nas entrevistas, deve-se aos mesmos motivos apontados por Galvão e Cifuentes (2001) nas cooperativas pesquisadas: o fato de que os cooperados consideram que uma maior escolaridade não resultará em ganhos imediatos.

#### **5.4. Relações de mercado:**

A Coopertêxtil, da mesma forma que a Cones, destina a totalidade de sua produção para o mercado, e, portanto, está sujeita aos mesmos fatores impostos por esse mercado a qualquer outro empreendimento. Tais fatores são, principalmente, no caso do mercado de fios têxteis, a concorrência por meio de preço e qualidade, inovações tecnológicas e as influências do mercado externo por meio das importações.

##### **5.4.1. Concorrência:**

Apesar da Coopertêxtil possuir como área de atuação todo o mercado têxtil nacional, essa atuação se concentra basicamente na região próxima em que a cooperativa se encontra instalada e algumas poucas regiões do Estado de Minas Gerais onde estão instaladas grandes empresas produtoras de tecidos e malhas.

Porém, mesmo possuindo uma abrangência regional e restrita geograficamente, a atuação da cooperativa também é influenciada pelas transformações da cadeia produtiva têxtil e de vestuário nacional de forma direta, afetando as estratégias de produção e comercialização.

Quanto à concorrência no segmento em que a cooperativa atua, as informações obtidas dos cooperados permitem classificá-la como sendo pouco

intensa, considerando a existência de poucos concorrentes regionais especializados na produção de fios de algodão. Por outro lado, os cooperados lembram que o mercado em que a cooperativa atua se restringe a pequenos produtores têxteis que também possuem atuação regionalizada na comercialização de tecidos e malhas, pois os grandes produtores de tecidos que atuam no mercado nacional possuem a produção integrada, ou seja, produzem o fio e o tecido conjuntamente<sup>45</sup>.

Por isso, a cooperativa adotou, entre 2002 e 2007, a estratégia de se vincular a um único cliente, tornando-se seu fornecedor exclusivo. Esse cliente, uma grande tecelagem de produtos de algodão, localizada no próprio município e que absorvia cerca de 80% da produção total de fios de algodão da cooperativa.

Porém, devido a problemas na produção de fios, como baixa qualidade, atraso na entrega e preço alto, este cliente tem reduzido o volume de aquisição desde o início de 2008.

Atualmente, a cooperativa tem enfrentado problemas em manter o fornecimento para essa empresa, e busca diversificar o fornecimento com a prospecção de novos clientes, porém, sem grande sucesso.

Os cooperados consideram que a cooperativa deve adotar novas estratégias de produção e comercialização, com o objetivo de se reposicionar no mercado, ou com a recuperação dos antigos clientes e do cliente principal, ou com a adição de novos clientes em outras regiões do País. Para isso, seria necessária a adoção de medidas com o objetivo de melhorar a qualidade e reduzir o preço do produto no mercado, tornando-o mais competitivo.

*“Olha, a gente tá aí com um cliente que é o principal, uma fábrica de tecido aqui da cidade mesmo. Ele compra quase toda nossa produção... É um cliente bom, mas, a gente tá com dificuldade pra fornecer pra ele porque a qualidade do nosso fio caiu um pouco e ele tá reclamando, e dizem que vai para de comprar da gente... Eu acho que isso é bom, porque aí agente se mexe e começa a tomar mais cuidado com a qualidade do*

---

<sup>45</sup> Estas empresas fazem parte de grandes conglomerados têxteis e, em alguns casos, de grupos que atuam em outros segmentos econômicos. Dentre estas empresas estão a Coteminas, Cedro-Cachoeira e Ferreira Guimarães.

*... fio... ou começa a procurar outros clientes pra comprar osso fio, porque ficar na mão de um só cliente não é bom pra nós...”*  
(cooperado do setor de informática, 07/10/2010)

Outro fato apontado pelos cooperados refere-se à cadeia Justa Trama: a cooperativa presta serviços eventuais à esta cadeia, beneficiando o algodão agroecológico enviado por uma empresa do nordeste brasileiro.

Afirmam os cooperados que este serviço de beneficiamento ainda é uma atividade marginal, representando cerca de 10% da receita anual da cooperativa. Isso porque a escala de produção desta cadeia é pequena e, portanto, a quantidade de produto beneficiado solicitado anualmente à cooperativa é pequena em relação à capacidade de produção desta.

Também afirmam que este serviço tem gerado problemas na produção, devido à necessidade da mudança na configuração das máquinas e equipamentos e treinamento de cooperados para o processo de beneficiamento. Tal fato é justificado pelas especificações do produto beneficiado que, por não utilizar componentes químicos durante o plantio, possui características diferentes do algodão convencional, o que resulta na necessidade da utilização de um outro processo e outros corantes com especificações diferentes do utilizado normalmente.

Por isso, ressaltam que seria conveniente a adoção de uma medida que definisse a posição da produção da cooperativa: ou deixar de prestar serviços à Justa Trama, direcionando todo o processo à produção de fios convencionais, ou especializar-se na produção de fios de algodão agroecológico, passando a atuar num outro segmento de mercado, considerado mais promissor pelos entrevistados. Alegam que as discussões sobre estes pontos estão sendo feitas internamente de maneira informal, e existe a intenção de submeter uma proposta à assembléia geral, para votação coletiva.

Tal fato foi percebido pela declaração de uma cooperada, ao mencionar a Justa Trama e argumentar que o fornecimento para esta cadeia seria mais viável à cooperativa:

*“Então, a gente tem uma parceria com aquela... a Justa Trama... Mas é meio difícil porque quase não dá produção... O*

*que eles mandam pra gente beneficiar e fazer fio aqui é muito pouco e é uma trabalheira porque é um produto diferente, que precisa de tratamento especial, se aí tem que mudar as máquinas, é uma loucura!!! Nem compensa... O dinheiro no final acaba nem compensando... Acho que seria bom se eles aumentassem a produção aí ficaria bom pra nós por que a gente só trabalhar pra eles... Não tinha que ficar na mão da fábrica daqui... Mas acho que isso não vai dar, pelos menos agora, porque a produção deles parece que é sempre a mesma quantidade..."* (cooperada do setor de tecelagem, 03/09/2010).

Portanto, as entrevistas com os cooperados da Coopertêxtil apontam para o fato de que essa cooperativa tem enfrentado problemas de atuação no mercado, nem tanto pela concorrência com outros produtores, mas sim por problemas de organização interna e de definição na forma de atuação com o mercado.

Tal quadro se deve, conforme os cooperados, à falta de entendimento em relação aos objetivos da cooperativa por parte de seus membros, ou ao desinteresse em relação aos resultados atuais e ações futuras para promover uma maior estabilidade na receita financeira desta. Isso é percebido pela falta de discussão, nas assembleias, da situação atual da cooperativa e, principalmente, pela falta de proposta ou formalização destas propostas junto ao coletivo, para que sejam discutidas e submetidas à votação.

Além disso, caso tais propostas sejam aprovadas, deverá enfrentar dificuldades na sua implementação, devido à desarticulação dos cooperados nas ações produtivas cotidianas, conforme em diversas declarações dos cooperados, como a que segue, de um cooperado do setor de manutenção:

*"O pessoal não tá se entendendo, não sabe pra onde quer ir, pra onde a cooperativa vai... Ninguém tá preocupado com melhor a qualidade da produção, em produzir melhor pra se manter no mercado. Só tão preocupado com o dinheiro no fim do mês. E o pior é que ninguém coloca nada na reunião,*

*ninguém se arrisca a apontar os defeitos a encara os companheiros na reunião. Parece que ta tudo bem, mas se for ver mesmo, se continuar assim, logo, logo a gente acaba...”*  
(07/10/2010).

Constata-se que a inovação não representa, no caso da Coopertêxtil, uma das prioridades na estratégia da cooperativa para se manter de forma competitiva no mercado. Isso porque este empreendimento se depara cotidianamente com problemas pontuais, cuja urgência e a necessidade não o permite adotar estratégias de investimento de longo prazo.

#### 5.4.2. Mercado externo:

Da mesma forma que a Cones, a Coopertêxtil é suscetível às transformações ocorridas no setor têxtil como um todo em relação ao comércio exterior brasileiro, notadamente as variações nas importações de produtos têxteis e de vestuário.

No caso específico desta cooperativa, as relações com o mercado externo são indiretas, limitando-se à compra de alguns insumos importados de fornecedores nacionais, como corantes e solventes. Também de forma indireta a importação de tecidos tem afetado eventualmente a produção e a demanda por fios da cooperativa, na medida em que esse aumento das importações reduz a produção têxtil interna, afetando a cadeia como um todo.

Esta cooperativa também tem sido afetada pelo aumento do preço internacional do algodão, o que resultou no aumento na redução da oferta do produto no mercado externo, e por consequência o aumento do preço. Apesar de possuir como fornecedores de algodão produtores nacionais, principalmente do norte do Paraná e de Minas Gerais, estes produtores tomam como parâmetro os preços do produto no mercado externo. Tal situação resultou no aumento, desde 2009, dos custos de produção de forma constante.

Os cooperados apontam que a estratégia da cooperativa tem sido a manutenção do preço do quilo do fio nos mesmo patamares de 2009, a fim de evitar a redução das vendas. Porém, como os principais concorrentes regionais têm

repassado esse aumento dos custos ao preço final do produto, a mesma medida pode ser adotada pela cooperativa, se aprovada pelo coletivo em assembléia.

Para uma cooperada do setor de vendas, cuja declaração é transcrita a seguir, o aumento do preço dos fios e tecidos pela cooperativa no mercado é inevitável, caso contrário poderá comprometer a rentabilidade da cooperativa:

*“A gente vai ter que fazer igual as outras firmas tão fazendo, se não não vai dar pra trabalhar... Vai ter que aumentar o preço do produto, não vai ter jeito... A matéria-prima tá aumentando, tá tudo aumento, a gente fica mantendo o preço no mesmo nível. Quero ver até quando vai isso! Se a gente não aprovar u aumento na assembleia, logo logo a gente vai começar a ter prejuízo, e aí pode quebrar”. (03/09/2010)*

## **5.5. Relações institucionais:**

Além dos aspectos anteriores, foram considerados também para a análise da sustentabilidade desse empreendimento o seu relacionamento com as diversas instituições ligadas ou não à produção autogestionária. A partir das declarações dos cooperados nas entrevistas, foram consideradas as relações com instituições públicas e privadas, de representação e apoio à produção autogestionária, além de outros empreendimentos cooperativos.

### **5.5.1. Instituições de apoio e representação**

Quanto ao relacionamento da Coopertêxtil com as instituições de apoio ou de representação, os cooperados apontaram que isso ocorre eventualmente, com iniciativas individuais dos cooperados e, geralmente, sem o conhecimento ou ligação com a cooperativa. Acontece, principalmente, no caso do sindicato ligado à categoria, cuja sede regional fica no município onde está localizada a cooperativa, por meio da realização de cursos e utilização dos serviços fornecidos por este (dentista, cabeleireiro, advogado e outros).

Quanto às entidades de apoio à produção autogestionária, como Unisol e Anteag, os cooperados afirmam nunca terem utilizado os serviços dessas entidades, nem tão pouco a realizado convênios ou parcerias com elas.



No entanto, afirmam que, em algumas situações específicas, como consulta os direitos e obrigações da cooperativa, o empreendimento recorreu a uma entidade ligada ao cooperativismo no Estado mineiro, a União das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG), um órgão de representação política das cooperativas mineiras.

*“No caso da União nós sempre procuramos os serviços deles quando temos algum problema, do tipo, algum problema jurídico, quando tem que interpretar alguma lei, alguma norma nova que o governo criou, aí nós procuramos eles. Fica mais barato do que contratar um advogado, e um advogado que entenda de cooperativismo é ainda mais difícil”* (vice-presidente da cooperativa, 07/10/2010).

#### 5.5.2. Instituições sociais:

Da mesma forma, os cooperados apontam que a Coopertêxtil não possui nenhum vínculo ou relacionamento com qualquer instituição política, movimentos sociais, clubes ou igrejas, e que essas relações ocorrem de forma individualizada pelos cooperados.

Assim como os membros da Cones, consideram que a ligação da cooperativa com qualquer partido político, movimento social ou igreja poderia suprimir a liberdade individual dos cooperados, que se sentiriam obrigados a aderir, mesmo sem concordar, com as posições dessas instituições.

Essa posição dos cooperados é exemplificada na declaração feita por uma cooperada do setor de enrolamento, em que aponta a necessidade da cooperativa se manter neutra em relação aos movimentos sociais, políticos e religiosos:

*“Não vejo que a cooperativa precisa ficar ligada num movimento ou num partido, e nem numa igreja, qualquer uma... Acho que a gente deve ser independente, cada um tomar a decisão que quiser e participar do que quiser, sem desrespeitar a opinião e a credence dos outros. Se a cooperativa se liga numa coisas dessas, ela fica marcada*

*como a cooperativa do 'partido tal', do político 'fulano' ou da igreja 'não sei o quê'... Acho que isso não é bom pra cooperativa, e nem pro cooperado” (03/09/2010)*

### 5.5.3. Outros empreendimentos cooperativos:

Quanto ao relacionamento da Coopertêxtil com outros empreendimentos cooperativos ou organizados de forma autogestionária, os cooperados mencionam a adesão desta à cadeia Justa Trama a partir de 2008, conforme citado anteriormente.

O papel da cooperativa nessa cadeia é o de beneficiar e transformar em fio o algodão em pluma (bruto) originário de uma cooperativa de produtores de algodão agroecológico do nordeste do País. Após isso, o fio de algodão é retirado da cooperativa pela própria Justa Trama e transportado até uma cooperativa de confecção localizada no sul do país<sup>46</sup>.

Os cooperados fazem ressalvas a esta parceria, devido aos problemas técnicos causados no processo produtivo, conforme discussão anterior, porém, apontam que tal parceria poderia trazer benefícios para a cooperativa se o volume de algodão fosse maior e com maior frequência, o que permitiria a criação de um setor específico na cooperativa dedicado exclusivamente a esse fim, com máquinas, equipamentos e matérias-primas exclusivamente preparados para atender à solicitação desta cadeia. Isso porque a quantidade e o intervalo em que os pedidos são feitos representam os entraves para a produção deste tipo de fio. Citam os cooperados que a periodicidade destes pedidos é de uma vez por semestre, numa quantidade, por pedido, que representa cerca de 10% da produção total de fios da cooperativa em um mês.

Outro aspecto apontado por eles sobre esta relação de cooperação se refere ao papel da Coopertêxtil na cadeia, considerando-o como coadjuvante, sem atuação incisiva. Inclusive, mencionam que a cooperativa não possui representantes na coordenação da cadeia, por falta de interesse da liderança da cooperativa e se tornar membro dessa coordenação, nem mesmo participando de reuniões eventos realizados pela Justa Trama.

---

<sup>46</sup> As etapas desta cadeia foram descritas no capítulo 3.

*“O pessoal não deu muita bola pra cadeia não. Não teve interesse da presidência ou dos cooperados em participar das decisões da cadeia Justa Trama por falta de motivação mesmo, por achar que não deveria opinar os objetivos da cadeia. Na verdade, sabe, eu acho que até hoje ninguém aceitou muito bem ou ficou muito empolgado com essas história de fazer parte de uma cadeia de algodão, talvez por falta de interesse mesmo, de motivação, sabe, ou até por falta de informação sobre o que era isso, como funcionava, essas coisas...”* (cooperada do setor administrativo, 03/09/2010)

Os cooperados consideram que num primeiro momento a cooperativa precisa definir qual o seu papel nessa cadeia: se convém manter a atuação da forma que ela é feita atualmente e que não traz benefícios financeiros, ou participar de forma mais incisiva na coordenação desta cadeia, com representação designada pelo coletivo interno.

Num segundo momento, após a definição desta forma de atuação, optar pela dissolução desta parceira, devido à sua inviabilidade, ou buscar, por meio da atuação mais incisiva, a expansão do mercado dos produtos da Justa Trama, com o objetivo de aumentar a produção e a ocupação da capacidade produtiva dos membros da cadeia, visando à exclusividade da cadeia na produção de produtos agroecológicos.

## **5. 6. Conclusão:**

A Coopertêxtil tem representado, desde sua fundação, um dos casos de êxito no país de empreendimento organizado e gerenciado pelos trabalhadores de forma coletiva e democrática, cuja viabilidade financeira tem garantido o rendimento de seus cooperados desde o início da operação.

Com isso, esse empreendimento tem se mantido de forma sustentável no mercado de fios e tecidos de algodão, devido à sua posição, principalmente no mercado regional em que atua.

Porém tal estabilidade operacional não tem se constituído de forma constante, principalmente no período posterior a 2009, em que a cooperativa adotou

medidas com o objetivo de melhorar a qualidade da produção, por meio do investimento na compra de novas máquinas e equipamentos.

Porém, conforme declarações dos cooperados e dados dos resultados financeiros obtidos, pode-se constatar que tais investimentos não resultaram numa melhoria do desempenho da cooperativa, pelo contrário, resultou numa redução da qualidade final do produto e reclamações dos clientes. Com isso, a cooperativa tornou-se menos competitiva no mercado, resultando na redução de pedidos de fornecimento do seu principal cliente.

Além disso, esta cooperativa tem adotado a estratégia de manter o preço final do produto inalterado, o que tem se tornado inviável operacionalmente devido ao aumento dos custos de produção desde 2008, com o aumento do preço no mercado interno da principal matéria-prima utilizada: o algodão bruto.

Como consequência, este empreendimento tem observado uma redução sistemática no seu resultado financeiro nos últimos três anos, o que tem provocado intranquilidade nos membros em relação ao futuro da cooperativa, no longo prazo, bem como a possibilidade de manutenção das retiradas mensais no curto prazo.

Isso tem resultado na insatisfação dos cooperados em relação à condução da cooperativa pelos dirigentes, o que tem representado uma situação de instabilidade nas relações internas estabelecidas entre estes membros.

Porém, por se tratar de um situação provocada principalmente por um fator conjuntural, no caso do aumento do preço do algodão, pode não ter repercussão na estabilidade operacional da cooperativa no longo prazo, e portanto na sua sustentabilidade. Já a redução da qualidade da produção pode ser reflexo dos fatores relacionados aos aspectos internos do empreendimento, como confiança mútua e comprometimento dos cooperados com o destino da produção, o que pode comprometer, no longo prazo, essa sustentabilidade.

## **6. Conclusão geral:**

---

A consulta à literatura referente aos temas centrais tratados nesta tese (autogestão da produção e cadeia têxtil e vestuário), que serviram de base para a elaboração e aplicação da metodologia de pesquisa nos dois casos estudados, bem como a pesquisa empírica realizada nestes, baseada principalmente nas entrevistas realizadas com os cooperados dos empreendimentos a partir de um roteiro de questões pré-definido, permitiram algumas conclusões e considerações, que são apresentadas a seguir.

### **6.1. Sobre os empreendimentos autogestionários em geral:**

Criados com maior intensidade no Brasil durante a década de 90, como resultado das iniciativas de trabalhadores que retomaram a produção das empresas nas quais trabalhavam, e que se encontravam em processo falimentar, os empreendimentos autogestionários são uma proposta de organização da produção, comumente encontrada em diversos outros países do mundo desde a década de 70.

Em conjunto com outras iniciativas realizadas por trabalhadores e movimentos populares, que constituíram empreendimentos e grupos organizados com o objetivo de produzir e vender bens e serviços baseada em princípios como democracia, participação, coletivismo e solidariedade, em atividades produtivas diversas, como produção agrícola, reciclagem de lixo urbano, serviços de táxi, processamento de alimentos, entre outros, a autogestão da produção foi incluída como parte de uma forma de organização social chamada de Economia Solidária.

Tais iniciativas, de forma diversa, passaram a ser consideradas por alguns trabalhadores e grupos sociais no Brasil, como políticos, intelectuais e religiosos, como uma possibilidade de resistência às condições de trabalho impostas pelo modo de produção capitalista, ou até mesmo uma possibilidade de transformação social, política e econômica, ou por outros como unicamente uma possibilidade concreta e obtenção de trabalho e renda por pessoas que se encontram em uma situação vulnerável no mercado de trabalho e de consumo, a produção autogestionária passou a ser apoiada por entidades políticas e instituições públicas e religiosas.

Esse movimento foi acompanhado pela divulgação dos casos de sucesso pelos meios de comunicação, que enfatizavam os resultados instrumentais e

imediatos dessas iniciativas, como a obtenção de renda e a possibilidade de consumo, sem aprofundar o debate sobre os aspectos subjetivos dessas iniciativas, como a transformação na forma de entender a produção e consumo por parte de alguns desses trabalhadores. Como resultado, essas iniciativas conquistaram a simpatia e o apoio da sociedade de uma forma geral, porém, sem um engajamento social ou discussão aprofundada em relação às implicações sociais e políticas dessas iniciativas.

No caso da produção autogestionária baseada na retomada, pelos trabalhadores, de empresas em processo falimentar ou falência decretada, percebe-se que a visão dos trabalhadores envolvidos e das abordagens feitas por pesquisadores e estudiosos sobre o tema estão em torno dos aspectos objetivos dessas iniciativas, como as dificuldades enfrentadas inicialmente e no decorrer da consolidação dos empreendimentos autogestionários, bem como a viabilidade econômica e sustentabilidade desses a longo prazo, como essa tese se propõe.

Exceção é feita no caso de alguns empreendimentos surgidos recentemente (na metade da década de 2000) no país, a partir de iniciativas de partidos políticos ligados ao socialismo, que propõem um modelo de autogestão da produção em que a propriedade dos meios de produção é do Estado, sendo a gestão do empreendimento realizada coletivamente pelos trabalhadores associados.

Essa incidência da abordagem sobre o caráter objetivo e imediato das iniciativas de autogestão no Brasil pode ser justificada pela incipiência dessas iniciativas no cenário produtivo nacional.

## **6.2. Possibilidades de avanço da autogestão no Brasil:**

Por serem ainda recentes, a principal preocupação em relação a estas iniciativas incide sobre a sobrevivência e manutenção no longo prazo, principalmente pelas diversas dificuldades enfrentadas e pelos desafios impostos a um modelo de gestão que busca contestar e ser uma alternativa ao modo de produção capitalista, apesar de se manter inserido nele e estar subordinado às suas condições.

Um avanço sobre a abordagem de tais experiências, e que poderá ocorrer com a maturidade do processo de constituição dos empreendimentos é a discussão sobre o caráter transformador, em termos econômicos, sociais e políticos, dessas iniciativas. De outro modo, convém analisar se tais iniciativas representam uma

possibilidade real de influenciar ou transformar o atual modo de produção vigente no país, como propõem os defensores e adeptos da autogestão social<sup>47</sup>, ou tais iniciativas ficarão marcadas no futuro como mais um modismo de modos de gestão da produção com objetivos específicos e imediatos.

Tal análise sobre as possibilidades efetivas de transformação social dessas iniciativas deverão considerar o envolvimento dos trabalhadores associados em ações que extrapolem o ambiente interno do empreendimento, e que sejam reproduzidas em outras situações da vida cotidiana, como satisfação das necessidades de consumo, relacionamento comunitário e participação política. Isso porque uma das principais dificuldades encontradas no cotidiano da gestão coletiva do empreendimento se refere ao próprio entendimento, entre os membros, sobre a prática da solidariedade e da autogestão, por meio do estabelecimento de relações de confiança entre esses, que precisam compreender sua nova situação e sentirem-se proprietários do empreendimento.

Para tanto, esse trabalhador associado precisa perceber que, apesar de ainda possuir como referência econômica as relações de mercado - pois a realização social da produção do empreendimento é feita nele -, a natureza das relações de produção foi modificada, e suas responsabilidades e atribuições também.

Por outro lado, o enfrentamento dessas dificuldades no cotidiano da gestão coletiva dos empreendimentos representa um “exercício de autogestão” por parte desses membros, por meio da prática da participação, estabelecimento de consenso e confiança mútua, o que possibilita, no longo prazo, a consolidação de um grupo coeso e capaz de resolver os problemas decorrentes da atividade produtiva diária.

Ainda sobre as possibilidades efetivas da autogestão da produção em influenciar o modo de produção vigente, deve ser considerada também a forma pela qual são resolvidos, pelos empreendimentos e pela sociedade em geral, os problemas ou dificuldades externas à produção, ou decorrentes da estrutura e da conjuntura no qual os empreendimentos autogestionários estão inseridos.

Dentre esses problemas, a inexistência de um arcabouço jurídico adequado às necessidades e aos objetivos dos empreendimentos autogestionários no Brasil.

---

<sup>47</sup> Autogestão social é o autogoverno coletivo e generalizado de uma sociedade, o que pressupõe a ruptura com o Estado e o mercado. Portanto, representa a criação de uma nova sociedade, com relações de produção e formas de regularização diferentes das existentes na sociedade capitalista (VIANA, 2005).

Inexiste no país um conjunto de leis que regulamentem a ação dos empreendimentos autogestionários, de forma específica, que geralmente são incluídos juridicamente no conjunto de leis que regem a ação das cooperativas de forma geral, elaborado para regulamentar a ação das cooperativas de produção agrícola durante o regime militar. Legalmente, não se consideram a diferença entre o cooperativismo tradicional de base agrária e latifundiária e as cooperativas de produção autogestionárias urbanas, sendo estas consideradas semelhantes pelas leis do cooperativismo no país.

Como possuem relevantes diferenças entre si, tanto na lógica quanto nos objetivos, o cooperativismo autogestionário carece de um marco legal e institucional que seja adequado à suas necessidades de sobrevivência e consolidação, que geralmente não são as mesmas do cooperativismo tradicional.

Além de terem que enfrentar os problemas legais decorrentes da falência da antiga empresa e formação de um novo empreendimento, os membros dos empreendimentos autogestionários no Brasil ainda precisam conviver num ambiente institucional inadequado.

Essa inadequação legal pode explicar o fato, por exemplo, de alguns empreendimentos adotarem a forma jurídica de Sociedade Anônima, Sociedade Limitada, ou mesmo Associação de Produção, estando sujeitas, portanto, às normas de funcionamento estabelecidas para essas.

A adoção de um arcabouço legal adequado às iniciativas de formação de empreendimentos autogestionários e de uma legislação fiscal específica para seus propósitos, por parte do Estado, representa uma política pública de sustentação e apoio a esses empreendimentos, contribuindo para a sobrevivência e manutenção de forma estável no mercado, ou, na impossibilidade da criação de novas leis para esses empreendimentos, poder-se-ia pensar na criação de uma nova entidade jurídica específica para esses empreendimentos, como por exemplo “Sociedades de Trabalho”, à semelhança das *Sociedades Laborales* espanholas<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> As *Sociedades Laborales* são uma forma jurídica regulamentada em 1986 pelo governo espanhol. São definidas como as sociedades anônimas ou de responsabilidade limitada cuja propriedade é dos próprios trabalhadores (Garcia, 2002).



Outro problema enfrentado pelos empreendimentos autogestionários, e já comentado nas seções anteriores, refere-se ao acesso ao crédito e aos programas de fomento e incentivos financeiros dos órgãos oficiais.

Esses empreendimentos têm enfrentado, desde sua origem, dificuldades quanto à disponibilidade de recursos próprios para diversas necessidades, como compra de equipamentos parados da antiga empresa, participação em leilões da massa falida, de capital de giro, ou ainda para saldar dívidas tributárias, entre outras tantas.

A falta de garantias reais exigidas pelos órgãos e instituições concessionárias de crédito representa um dos itens que causam a dificuldade nessa concessão. Isso porque o patrimônio do empreendimento, que representaria uma garantia dada ao empréstimo contraído, é de propriedade coletiva e, portanto, encontra-se diluído entre os cooperados.

Porém, em situações extremas, os empreendimentos autogestionários enfrentam dificuldades iniciais decorrentes da falta de credibilidade dos fornecedores, clientes e órgãos públicos, devido ao descumprimento de compromissos financeiros e a imagem negativa da empresa anterior, a qual o empreendimento ainda é associada por ser considerado um sucessor dessa.

Dessa forma, esses são os principais elementos apontados pelos estudos realizados sobre a autogestão no Brasil em relação às dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos autogestionários e que podem comprometer a capacidade dessas iniciativas em influenciar o modo de produção vigente no país.

A defasagem tecnológica também representa um outro problema em praticamente todos os empreendimentos autogestionários originários de massa falida. Isso é explicado pelo fato de que se a empresa encontrava-se em processo falimentar, era possível que seu padrão de produção estivesse abaixo daquele que permitisse manter a concorrência no mercado de atuação.

Afinal, se uma empresa entra em falência por desinteresse ou má fé de seus proprietários, é possível que não ocorreram investimentos na atualização das máquinas e equipamentos. Por outro lado, durante o processo de falência a negociação com clientes e credores e ações de penhoras dos bens da empresa podem resultar na retirada de diversas máquinas e equipamentos (geralmente os melhores e mais caros), tornando precária a condição técnica da empresa.

A decisão sobre a remuneração, bem como sobre a repartição dos resultados líquidos do empreendimento (sobras), é outra questão fundamental para definir os rumos do empreendimento. Nas diversas propostas existentes sobre a equidade da remuneração entre os cooperados, um aspecto deve ser observado: a remuneração dos cooperados não ser tão baixa que estimule alguns deles a buscar uma função no mercado de trabalho convencional como empregado assalariado de uma empresa capitalista, porém, não devem ser tão altas ao ponto de comprometer os ganhos financeiros coletivos, como as sobras, ou afetar a rentabilidade da cooperativa.

Além desse quadro, outros elementos tendem a influenciar diretamente a sobrevivência dessas iniciativas dos trabalhadores, ou, mais do que a sobrevivência, sua manutenção de forma estável, à qual denominamos sustentabilidade. A pesquisa realizada em dois casos selecionados previamente objetivou identificar quais são estes elementos.

### **6.3. A sustentabilidade dos casos estudados:**

Tais casos estudados nessa tese - o da Cones e o da Coopertêxtil - são representativos das outras diversas iniciativas ocorridas durante a década de 90 nos variados ramos produtivos, contudo, destacam-se destas por pertencerem ao ramo têxtil, um dos que mais sofreram impactos provocados pelas ações do governo federal nesse período.

Ambos os casos se assemelham por terem sido criados no mesmo período, entre 1997 e 1998, por pertencerem ao mesmo segmento da cadeia têxtil - o de produção de fios de algodão - e por terem sido originários de processos parecidos: a falência de empresas tradicionais no mercado e de administração familiar.

O fato de pertencerem à cadeia têxtil e vestuário também impõe outras dificuldades além das enfrentadas pelos empreendimentos autogestionários no país de forma geral, que as dificuldades enfrentadas pela própria cadeia como um todo, em decorrência da instabilidade do mercado provocada pelas políticas comerciais do governo federal até então.

A sustentabilidade desses empreendimentos estudados considerou, além dos aspectos próprios da produção autogestionária, os aspectos inerentes ao próprio

mercado em que esses empreendimentos estão inseridos, devido à importância da dinâmica desse mercado para as empresas da cadeia.

Em ambos os casos, percebe-se que a sustentabilidade tem se mantida por meio da adoção de princípios, na organização e gestão da produção, elementares na caracterização da produção autogestionária.

A organização interna dessas cooperativas é baseada numa estrutura democrática e participativa, em que as funções são exercidas de forma eletiva pelos membros. Além disso, os mecanismos adotados internamente por elas permitem o estabelecimento de decisões coletivas sobre as questões relacionadas ao futuro da produção.

Nessas cooperativas, também notou-se a existência de um reduzido número de níveis hierárquicos, com poucos níveis intermediários entre as funções de produção e de coordenação das cooperativas. Isso reflete o ambiente organizacional instituído nessas cooperativas, em que as relações são estabelecidas entre os cooperados por meio do relacionamento direto entre os membros dos setores existentes internamente, permitindo uma maior agilidade na resolução das questões ligadas ao cotidiano da produção e gestão, devido à rapidez na transmissão das informações e das medidas a serem tomadas pelos cooperados.

Na organização interna dessas cooperativas foram observadas a permanência de algumas características das empresas de origem, como o padrão tecnológico, a valorização do trabalho intelectual em detrimento do trabalho por meio da diferenciação na forma de remuneração. Também a jornada de trabalho, os horários divididos em turnos e as funções foram mantidos das empresas falidas, permanecendo ainda a mesma lógica do mercado em que atuavam estas empresas, baseada na produtividade e aumento constante da lucratividade, ou das sobras, e na qual essas cooperativas ainda estão inseridas.

Observou-se que, apesar da relativa autonomia proporcionada pela implementação dos princípios da autogestão, o que permitiria a eliminação de alguns procedimentos das antigas empresas considerados negativos pelos trabalhadores, como a alienação em relação ao processo produtivo e subordinação nas relações de produção, tais procedimentos ainda permanecem por meio da forma de organização do trabalho.

A adoção de trabalho assalariado, por meio da contratação de trabalhadores por períodos determinados (geralmente para atender aos aumentos sazonais de demanda) também é uma prática que pode representar a degeneração do modelo autogestionário e comprometer a sustentabilidade dos empreendimentos, devido à falta de compromisso dos trabalhadores contratados com os ideais cooperativistas de democracia, participação e igualdade, que constitui os elementos essenciais desse modelo.

Os empreendimentos pesquisados, no entanto, possuem diferenças quanto à remuneração dos membros em relação à condição anterior de empregados das empresas falidas, pois, na situação atual, ela é baseada na função desempenhada pelo cooperado, de forma fixa, diferentemente da situação anterior, em que tal remuneração era feita considerando-se a produtividade do trabalhador, por meio da produção por ele obtida.

Outro aspecto positivo em relação à remuneração dos cooperados observado nas cooperativas se refere à redução da diferença entre os valores mínimos e máximos das retiradas mensais. Como resultado, foi eliminada do ambiente de trabalho a competitividade entre os trabalhadores, existente na empresa falida.

Além disso, a apropriação do excedente produtivo, ou sobras, é feita pelos cooperados com base em determinações estabelecidas em consenso, o que indica o atendimento das cooperativas aos objetivos estabelecidos pelo mercado (obtenção de excedente financeiro) e aos objetivos autogestionários (geração de renda aos cooperados).

É na educação dos membros da cooperativa que se observa a existência de contradições, apontadas nas entrevistas realizadas. Ao mesmo tempo em que consideram a educação formal como uma característica indispensável para a ocupação de determinadas funções e posições no empreendimento, principalmente as relacionadas à coordenação, e que possibilita uma maior participação política dos membros, alegam que essa mesma educação formal não representa uma condição básica para a sobrevivência da cooperativa, pois, para isso, é necessário atender às determinações do mercado.

Não consideram, portanto, a educação como um fim em si mesmo, e que esta permite a obtenção de conhecimento para a vida (e também para a vida cooperativa), indo além dos objetivos da produção.

Por isso as medidas ligadas à educação dos membros consideram o atendimento das necessidades pontuais das cooperativas, e constituem-se na realização de cursos específicos, geralmente oferecidos por entidades ligadas à qualificação profissional (Senai ou Sesi, por exemplo) ou por sindicatos e entidades de representação.

Outros aspectos existentes em ambas cooperativas, herdados das empresas originárias, referem-se ao relacionamento com o mercado e com outros empreendimentos.

No caso do mercado, as exigências feitas às cooperativas são as mesmas de uma empresa têxtil convencional, como eram as empresas falidas, centradas basicamente em preço baixo e qualidade dos produtos. Por isso, no caso do mercado, a forma de organização da produção, caracterizada, na produção autogestionária, por democrática e solidária, não representa um elemento de competitividade no mercado, apesar das cooperativas utilizarem esse fato como um instrumento de propaganda, principalmente no caso da Cones.<sup>49</sup>

O relacionamento dessas cooperativas com outras instituições públicas e privadas e empresas ligadas à produção têxtil não foi alterado, se comparadas com as empresas têxteis. Nas declarações dos cooperados, notou-se que as cooperativas permanecem adotando relações pontuais, esporádicas e com finalidades específicas com sindicatos e entidades de representação e qualificação profissional, principalmente.

Isso também ocorre com os empreendimentos de forma geral, e com outras cooperativas, de forma específica. Apesar da inserção numa cadeia produtiva solidária (Justa Trama), percebe-se que o relacionamento estabelecido entre essas cooperativas e a cadeia foi - no caso da Cones - ou continua sendo - no caso da Coopertêxtil - um relacionamento comercial comumente estabelecido com qualquer outra empresa, baseado na viabilidade técnica e financeira.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Essa cooperativa utiliza, como propaganda, a frase "Cones: uma empresa autogestionária".

<sup>50</sup> Aliás, foi justamente a falta de viabilidade técnica que interrompeu o relacionamento comercial entre a Cones e a Justa Trama.

Portanto, pode-se concluir que o relacionamento entre as cooperativas de produção e outras instituições como sindicatos e movimentos sociais, ou a inserção dessas cooperativas em redes solidárias de produção não representam elementos essenciais na constituição da sustentabilidade dessas cooperativas. Exceção é feita em relação à participação inicial dos sindicatos na consolidação das iniciativas, como assessor ou organizador das ações coletivas iniciais dos trabalhadores visando à fundação e ao início da produção da cooperativa e também em relação ao papel de instituições de apoio e assessoria no desenvolvimento dessas ações, como tem ocorrido com a atuação da Unisol na Cones, que contribuem para o estabelecimento de um ambiente produtivo baseado na participação efetiva de seus membros nas decisões sobre os principais eventos da cooperativa.

Aliás, esse pode ser apontado como o principal elemento que tem garantido a sustentabilidade da Cones e que, devido à inexistência ou pouca incidência, tem comprometido a sustentabilidade da Coopertêxtil: a participação de forma democrática e efetiva de seus membros.

No caso da Cones, percebeu-se a existência do ambiente democrático, mantido pelos trabalhadores associados por meio do exercício da participação cotidiano desses na resolução dos principais questões ligadas ao empreendimento. Desta forma, mantêm-se o espaço político onde todas as questões internas podem ser equacionadas, e o exercício da negociação, da argumentação e da busca do consenso representam as bases nas quais se consolida a sustentabilidade.

Na Coopertêxtil, essa participação efetiva dos membros se desgastou ao longo dos anos, por desânimo ou desinteresse dos cooperados na gestão da cooperativa, o que resultou no estabelecimento de relações assimétricas de poder, em que um pequeno grupo de membros domina as decisões relativas ao cotidiano da cooperativa. Como resultado, essa cooperativa tem apresentado uma situação de instabilidade desde 2007, apesar da atualização das principais máquinas e equipamentos utilizados na produção.

A partir desse período, essa cooperativa observou alterações na qualidade e no preço final de venda do produto, ameaçando sua competitividade no mercado. Isso refletiu, posteriormente, principalmente a partir de 2009, na redução do faturamento e das sobras, gerando uma crise no relacionamento entre os cooperados e ameaçando o futuro da cooperativa.

Assim, no estudo desses dois casos, e considerando o objetivo principal dessa tese, conclui-se que, dos fatores explicativos da sustentabilidade dos empreendimentos autogestionários, listados inicialmente nesse trabalho, foram observados nos empreendimentos pesquisados que a organização interna destes, baseada na participação democrática efetiva dos membros no cotidiano da produção. Isso porque é por meio dessa participação que são decididos os objetivos e metas de longo prazo dos empreendimentos pesquisados, bem como as medidas de curto prazo tomadas para a resolução de problemas pontuais.

Em um dos casos estudados constatou-se que a ausência desta participação efetiva e do comprometimento dos cooperados com os objetivos da cooperativa podem resultar em resultados negativos na produção, como a queda da qualidade, das vendas, e por consequência, dos resultados financeiros da cooperativa. Aliás, os aspectos financeiros das cooperativas, como valores das sobras e retiradas, bem como a forma de apropriação desses valores pelos cooperados são fatores apresentados, durante a pesquisa nos empreendimentos, como significativos na sustentabilidade desses.

Outro fator explicativo para a sustentabilidade dos empreendimentos pesquisados foi a forma de atuação desses empreendimentos no mercado, bem como as características e transformações desse mercado em que tais empreendimentos atuam.

Nesse sentido, o fato do mercado têxtil e de vestuário ter passado por um impulso na demanda durante a segunda metade de década atual foi um elemento importante para o aumento das vendas desses empreendimentos, o que resultou, em última instância, no aumento das receitas e das sobras.

Porém, ainda causa preocupação aos membros destes empreendimentos a concorrência existente neste mercado, principalmente com produtores externos, como produtores coreanos e chineses, principalmente. Além disso, tem provocado apreensão nestes mesmos cooperados o comportamento da produção da principal matéria-prima, o algodão bruto (com caroço), cujo preço tem aumentado tanto no mercado interno quanto no mercado externo, provocando pressão nos custos de produção destes empreendimentos.

Por fim, apesar de estabelecerem relações eventuais com instituições de apoio, bem como com outros empreendimentos cooperativos, os cooperados

apontam a necessidade de uma maior relação dos empreendimentos com estes atores. Consideram a importância do relacionamento com as instituições devido a necessidade constante de auxílio nos procedimentos cotidianos da cooperativa, além da necessidade constante de atualização e formação dos cooperados.

Já o estreitamento do relacionamento com outros empreendimentos cooperativos é visto pelos cooperados de forma utilitaristas, devido às possíveis vantagens que esta relação poderia permitir, como redução nos custos de produção e troca de informações em relação aos procedimentos produtivos.



## 6. Bibliografia

---

- ABREU, M. P. **A ordem do progresso**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). Panorama setorial têxtil e confecção. **Série Cadernos ABDI**, volume V, Brasília, 2008.
- ALEXIM, F. M. B. **As transformações do complexo têxtil brasileiro na década de 1990**. Monografia (Bacharelado em Economia) IE/UFRJ, 2003.
- ANUÁRIO BRASIL TÊXTIL**. São Paulo: IEMI, 2009.
- ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), 2007.
- AZEVEDO, A. B. A. **Autogestão e competitividade: estudo de caso em cooperativas industriais brasileiras e espanholas**. Campinas, IG/UNICAMP (tese de doutorado), 2007.
- AZEVEDO, A. F. Z. e PORTUGAL, M. S. **Abertura comercial e política econômica no Plano Real**. Porto Alegre: UFRGS/ CPGE (Texto para Discussão nº 11), 1998.
- BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo: Editora Nobel, 1995.
- BARBIER, E. B. e outros. **LIP: affaire non classée**. Paris: Syros, 1976.
- BARRO, R.J. SALA-I-MARTIN, X. **Economic Growth**. Nova Iorque: Editora McGraw-Hill, 1995.
- BIRCHAL, J. **The international cooperative movement**. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- BNDES. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. **BNDES Setorial**, nº 15. Rio de Janeiro, 2002.
- BOBBIO, N., MATTEUCCI, N. e PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: Editora da UnB, 1986.
- BONELLI, R. e FONSECA, R. Ganhos de produtividade e de eficiência: novos resultados para a economia brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 28, n.2, p. 273-314, ago. 1998.
- CARNEIRO, R. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX**. Campinas: Editora Unicamp, 2002.
- CARVALHO, N. V. **Autogestão: o nascimento das ONGs**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

- \_\_\_\_\_. **Autogestão: o governo pela autonomia.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- CORAGGIO, J. L. Economia do trabalho. In: CATTANI, A. D. (org.). **A outra economia.** Porto Alegre, Editora Veraz, 2003.
- COSTA, A. C. R. e ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia Produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. Rio de Janeiro: **BNDES Setorial**, n. 29, p. 159-202, 2009.
- COSTA, P. **Um diagnóstico da gestão praticada em iniciativas de economia solidária e os seus desafios gerenciais: um estudo de caso do município de Cachoeirinha.** Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, 2003.
- COUTINHO, C. N. **Gramsci: Um estudo sobre seu pensamento político.** Porto Alegre: L & PM, 1981.
- CRUZ, A. **A diferença na igualdade. A dinâmica econômica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul.** Tese de Doutorado. Campinas, Instituto de Economia, Unicamp, 2005.
- DAL RI, N. M. e VIEITEZ, C. G. O processo de trabalho nas fábricas de autogestão. **Revista Organizações e Democracia**, UNESP Marília, v. 2, 2001.
- DICKEN, P. *Global shift: transforming the world economy.* Nova Iorque/Londres: The Guilford Press, 1998.
- FARIA, J. H. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.
- FARIA, M. S. **Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital.** Florianópolis, UFSC (Tese de doutorado), 2003.
- FERRAZ, J. C. e outros. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FIORI, J. L. **Estados e Moedas no desenvolvimento das Nações.** Petrópolis: Vozes, 1999.
- FRANCO, G. Inserção externa e desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, no. 18, vol. 03, 1998.
- GAIGER, L. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **Sociedade e Estado.** Brasília, UNB, 21(2): 513-545, 2006.

- \_\_\_\_\_. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista.** 2002. Disponível em <<http://www.ecosol.org.br>> Acesso em 10 de março de 2007.
- GALVÃO, M. N. **Os fios da esperança? Cooperação, gênero e educação nas empresas geridas pelos trabalhadores.** Campinas, Faculdade de Educação /UNICAMP (Tese de Doutorado), 2004.
- GARCIA, R. Las Empresas de Trabajo Asociado: La Sociedad Laboral. In: VEGA, M. I. A (coord.), **Aspectos Jurídico y Económico de las Empresas de Economía Social**, CTPEPA y Universidad de Oviedo, 2002.
- GEREFFI, G. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte, in **Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho**, ano 4, nº 6, 1998.
- GIBBON, P. **Global commodity chains and economic upgrading less developing countries.** Copenhagen: Centre for Development Research, 2001.
- GONÇALVES, W. A. **A nova lei de falências e as empresas recuperadas sob o sistema da autogestão.** Brasília, IPEA, série “Mercado de Trabalho”, no. 28, 2005.
- GORINI, A P. F. Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: Reestruturação e Perspectivas. Texto para o Fórum de Competitividade do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.
- GRAMSCI, A, BORDIGA, A. **Conselhos de fábrica.** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- GUILLERM, A., BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- HAGUENAUER, L., *et alli*. **Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90.** Rio de Janeiro, IPEA (textos para discussão no. 786), 2001.
- HOBBSBAWN, E. J. **A era do capital (1848-1875).** São Paulo: Editora Paz e Terra, 1977.
- HOLZMANN, L. **Empreendimentos autogestionários: autonomia ou tutela?** Campinas (SP): Seminário franco-brasileiro de Economia Solidária, agosto de 2009.
- \_\_\_\_\_. **Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia.** São Carlos: Editora da UFSCAR, 2001.

- IASKIO, E. L. S. A economia solidária diante da concorrência capitalista: os limites econômicos da autogestão. **Revista Emancipação**, vol. 06, no. 01, pp. 119-143, 2006.
- Jornal da Unisol Cooperativas (União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo). Número 01, editorial, junho de 2000.
- JOYEUX, M. **Autogestão, gestão direta, gestão operária**. Brasília: Novos Tempos Editora, 1972.
- JUVENAL, T. L. Empresas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão: reflexões à luz do caso brasileiro. Rio de Janeiro: *Revista do BNDES*, v. 13, n. 26, p. 115-138, dez. 2006.
- LA ROVERE, R. L., HASENCLEVER, L. e MELO, L. M. Estudo do Pólo Têxtil e de Confecções de Nova Friburgo In: **Industrialização Descentralizada: Sistemas Produtivos Locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.
- LALLEMENT, M. L'autogestion: une histoire contrariée. **Sciences Humaines**, n. 187, nov. 2007. Disponível em: <<http://www.scienceshumaines.com>>. Acesso em agosto de 2009.
- LAVILLE, J. L. **Impasses, avanços e desafios da ação pública em economia solidária: uma perspectiva comparada Brasil-França**. Seminário franco-brasileiro sobre Economia solidária. Campinas, 26 e 27 de agosto de 2009.
- \_\_\_\_\_. Ação pública e economia solidária: um quadro de análise. In: Laville, França Filho, Medeiros e Magnen (Orgs.). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre-Salvador: Edufrgs/Edufba, 2006.
- \_\_\_\_\_. **The third sector in Europe**. Cheltenham, UK, 2004.
- LAVILLE, J. L. e ROUSTANG, G. L'enjeu d'un partenariat entre État et société civile, in DEFOURNY e outros. **Economie social au Nord et au Sud**. Bruxelles, Deboeck, 1999.
- LECHAT, N. e BARCELLOS, E. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. Florianópolis: **Revista Katálysis**, v. 11 n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008.
- LIBONI, M. T. L. e PEREIRA, M. C. S. **Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão: o risco da naturalização da**

- realidade.** In: Encontro Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Administração (ANPAD). Bahia, 2002.
- LIMA, J. C. **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: a retomada de um velho paradigma.** Anais do XXVII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 2003.
- \_\_\_\_\_. **O custo nordeste: flexibilização produtiva e trabalho na indústria do vestuário.** Rio de Janeiro: Seminário “Produção flexível e novas intitucionalidades na América Latina”, 18 a 20 de setembro, 1997 (mimeo.).
- \_\_\_\_\_. Qualidade e precarização: organização do trabalho na indústria do vestuário. **Política & Trabalho**, v. 12, p. 61-103, 1996.
- LIMA, P. J. B. e SOUZA, M. C. M. **A produção brasileira de algodão orgânico e agroecológico em 2006.** Esplar, 2007. Disponível em <http://www.esplar.org.br/artigos/index.htm>, acesso em julho de 2010.
- LIMA, P. J. B.. Algodão agroecológico no comércio justo: fazendo a diferença. **Revista Agriculturas**, vol. 05, no. 02, 2008.
- LUXEMBURGO, R. **Reforma social ou revolução?** São Paulo: Global, 1986.
- MARKWALD, R. A. **O impacto da abertura comercial sobre a indústria brasileira.** In: XIII Fórum Nacional. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Altos Estudos (INAE), 2001.
- MASSUDA, E. M. **Inovação Tecnológica no Complexo Têxtil.** USP, Tese doutorado em História, São Paulo, 2002.
- METELLO, D. G. **Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: o caso da Justa Trama – cadeia solidária do algodão agroecológico.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 2007.
- MIRANDA, J. C. **Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990.** Brasília: IPEA (textos para discussão no. 829), 2001.
- MOREIRA, M. M. e CORREA, P. G. Abertura comercial e indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. **Revista de Economia Política (REP)**, vol.17, no. 02, 1997.
- MOTTA, F. C. P. **Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

- NASCIMENTO, C. Autogestão e economia solidária: outros valores. **Cadernos da Cidade do Futuro**, Florianópolis. v. 1, n. 2, 2000.
- OLIVEIRA, F. **A crise da federação: da oligarquia à globalização**. Campinas: Autores Associados, 2002.
- ORGANIC EXCHANGE. **Organic market report 2009**. Seattle, 2009.
- PEDRINI, D. M. **Entre laços e nós: associativismo, autogestão e identidade coletiva**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica (Tese de Doutorado), 1998.
- PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- PINHEIRO, A . C. e ALMEIDA, G. B. O que mudou na proteção à indústria brasileira nos últimos quarenta anos? Rio de Janeiro: **Revista Pesquisa e Planejamento Econômico** (IPEA), vol. 25, no. 01, pp. 199-222, 1995.
- RAIMBEAU, C. A Europa das empresas recuperadas. São Paulo, **Le Monde Diplomatique Brasil**, dezembro de 2007.
- RANGEL, A. S. **Uma agenda de competitividade para a indústria paulista**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), 2008.
- RAZETO, L. Economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M e GUTIÉRREZ, F. (Orgs.). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, p. 34-58 (Col. Questões da Nossa Época, 25), 1993.
- REXROTH, K. **Communalism: from its origins to the twentieth century**. Seabury Press, 1974.
- ROSANDISKI, L. N. **Modernização produtiva e estrutura do emprego formal nos anos 90**. Campinas, Unicamp (Tese de doutorado – Cesit/IE), 2002.
- ROSANVALON, P. **L'âge de l'autogestion**. Paris: Éditions du Seuil, 1976.
- ROSENFELD, C. **A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade**. Anais do XXVII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 2003.
- RUFINO, S. e DIAS, A. **Estruturação da Justa Trama: Central da Cadeia Produtiva Solidária do Algodão agroecológico**. São Paulo, 2006.
- RUTKOWSKI, J. E. **Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: um abordagem da Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ (Tese de Doutorado), 2008.
- SALVATORE, D. **Economia Internacional**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998;

- SANTOS, A. M. M. M. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, n.15, mar. 2002.
- SANTOS, B. S. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002.
- SANTOS, B. S. e RODRIGUES, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, B. de S. (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SINGER, P. I. **A Formação do ser humano integral: economia solidária, desenvolvimento e o futuro do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Contexto, 1999.
- SINGER, P.I. e SOUZA, A. R. (org.) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Editora Contexto, 2003.
- SOUZA, M. C. M. **A produção de têxteis de algodão orgânico: uma análise comparativa entre o subsistema orgânico e o sistema agroindustrial**. São Paulo: FEA/USP (Dissertação), 1998.
- SOUTO, L. A e outros. **Entendendo a autogestão no Brasil**. Curitiba, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, outubro de 2002.
- TAUILE, J. R. e outros. **Referências conceituais para ações integradas: uma tipologia da autogestão: cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionários provenientes de massas falidas ou em estado pré-falimentar**. Brasília: SENAES/MTE, 2005.
- \_\_\_\_\_. Flexibilidade dinâmica, cooperação e eficiência econômica: anotações. *In Revista de Economia Política*, vol 14, nº 1 (53) jan-mar, 1994.
- TAUILE, J. R. e DEBACCO, E. S. **Autogestão no Brasil; a viabilidade econômica e empresas geridas por trabalhadores**. VII Encontro Nacional de Economia Política, Curitiba, maio de 2002.
- TAUILE, J. R. e RODRIGUES, H. **Economia solidária e autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda**. Brasília: IPEA, série "Mercado de Trabalho", no. 24, 2004.

- TAVARES, M. C. e FIORI, J. L. **Poder e dinheiro: uma economia política da globalização**. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 1998.
- TIRIBA, L. V. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção. **Perspectiva**, 26(1):69-94. 2008.
- VIANA, N. Rousseau e a teoria da autogestão social. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá/PR, v. 53, p. 01-06, 2005.
- WEBB S., WEBB F. **Co-operative production and profit sharing**. New Statesman (Special supplement), 1914.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. São Paulo: Editora Bookman, 2005.



## Apêndice

---

### Roteiro para entrevistas nos empreendimentos

#### Dados gerais:

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_\_

#### Aspectos organizacionais:

- 1) Narre, de forma breve, a história do empreendimento (quando e como surgiu, problemas enfrentados, participação dos trabalhadores, etc).
- 2) Como está organizado hierarquicamente o empreendimento?
- 3) O que é, para você, a proposta de autogestão da produção?
- 4) Como vê o envolvimento dos outros cooperados com a proposta?
- 5) Na mudança para a autogestão, percebeu alguma diferença na organização do empreendimento? Quais?
- 6) Comente sobre os aspectos financeiros do empreendimento, como receitas anuais, forma de remuneração dos trabalhadores, destino das sobras, etc.
- 7) Como é feita a comunicação interna do empreendimento? Quais os pontos positivos e negativos?
- 8) Quais as formas de qualificação dos associados adotada pelo empreendimento e qual a participação destes?
- 10) Como são tomadas as decisões no empreendimento? Qual sua opinião?
- 11) Como você considera a forma de exercício das funções no empreendimento?
- 12) Como são desempenhadas as funções pelos trabalhadores (rodízios ou fixos)?

#### Aspectos técnicos:

- 1) Comente sobre os principais produtos produzidos pela empresa (tipo, qualidade, preço, etc).
- 2) Como você considera ser o processo produtivo do empreendimento (manual, mecânico, automatizado)?
- 3) Considera que o empreendimento desenvolve inovações (tecnológicas e organizacionais)? Quais?
- 4) Qual sua opinião sobre o nível tecnológico do empreendimento?

#### Aspectos do mercado:

- 1) Comente sobre o mercado em que o empreendimento atua (concorrência, demanda, principais produtos, tempo de atuação, etc).
- 2) Quais as estratégias adotadas pelo empreendimento para atuação no mercado?
- 3) Como você vê a posição do empreendimento no mercado?
- 4) Como você percebe a atual imagem do empreendimento no mercado?
- 5) Qual o envolvimento do empreendimento com redes de produção solidárias?

#### Aspectos institucionais:

- 1) Qual o envolvimento do empreendimento com instituições locais, como prefeitura, escolas, igreja, movimentos sociais e culturais, sindicatos? Já era assim antes da falência?
- 2) Como as ações adotadas pelos governos (municipal, estadual ou federal) tem influenciado a produção do empreendimento?
- 3) Qual o relacionamento do empreendimento com outros empreendimentos cooperativos?

#### Aspectos legais:

- 1) Como a legislação vigente no país atualmente tem influenciado a produção do empreendimento?

#### Aspectos internacionais:

- 1) Quais os efeitos da situação internacional (economia, política, ou outros) no desempenho da produção?