

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



ANÁLISE DA GESTÃO DE COOPERATIVAS RURAIS TRADICIONAIS
E POPULARES: ESTUDO DE CASOS NA COCAMAR E COPAVI

CAIO LUIS CHIARIELLO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

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

ANÁLISE DA GESTÃO DE COOPERATIVAS RURAIS TRADICIONAIS
E POPULARES: ESTUDO DE CASOS NA COCAMAR E COPAVI

Caio Luis Chiariello

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

**SÃO CARLOS
2006**

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

C532ag

Chiariello, Caio Luis.

Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares : estudo de casos na Cocamar e Copavi / Caio Luis Chiariello. -- São Carlos : UFSCar, 2008.
151 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2008.

1. Cooperativas – organizações. 2. Economia solidária I.
Título.

CDD: 658.047 (20ª)



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)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Caio Luis Chiariello

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 04/07/2008 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

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

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
DCSo/UFSCar

Profª Drª Neusa Maria Dal Ri
UNESP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE/UFSCar

**“Caminhante, são teus rastros
o caminho, e nada mais;
caminhante, não há caminho,
caminho se faz ao andar.
Ao andar faz-se o caminho,
e ao olhar-se para trás
vê-se a senda que jamais
se há de voltar a pisar.
Caminhante, não há caminho,
somente sulcos no mar”
(Antonio Machado)**

**Dedico este trabalho ao meu filho Thomaz,
que tendo chegado há pouco, transformou tanto.
Em cada gesto dele, um sorriso meu.**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, pela oportunidade de realizar meu mestrado em uma instituição pública e de fins públicos e à CAPES, pelo suporte financeiro para elaboração deste trabalho.

Meus agradecimentos ao Professor Farid Eid, pela orientação e amizade, traduzidas nas contribuições teóricas, nos ‘toques’ e conversas ao longo de meu caminho neste mestrado.

Aos membros da COPAVI, pela disposição em colaborar com a elaboração desta dissertação.

Aos meus amigos, pelos momentos de vivência e troca de idéias.

Aos meus pais, Malú e Luiz, e aos meus irmãos, Bruno e Franco, presentes desde sempre em minha vida e partes constituintes do que sou.

À Milena, pelo amor, carinho e paciência, e pela dádiva de ter me feito pai.

Finalmente, ao Thomaz, esse pequeno turbilhão de emoções, sentimentos, responsabilidades, enfim, o melhor que a vida poderia me dar.

RESUMO

Reconduzido ao centro do debate político a partir da década de 1970, o discurso liberal afirma que o desenvolvimento econômico proporcionado pelo mercado global é suficiente para solucionar a questão do desemprego. Nesse contexto, os liberais defendem que a associação de trabalhadores em cooperativas é funcional ao capitalismo, amenizando os efeitos sociais das crises cíclicas da produção, perdendo sua função quando do aumento da produção, e logo do emprego. Na acepção liberal, as cooperativas se apropriariam do instrumental técnico de gestão das empresas tipicamente capitalistas e evoluiriam para se tornarem espaços de valoração do capital. No caso brasileiro, esta concepção embasa a reflexão teórica sobre a necessidade de as cooperativas rurais tradicionais espelharem sua gestão nas grandes empresas participantes do agronegócio, aderindo aos postulados da racionalidade econômica, objetivando o lucro. Esta dissertação apresenta o estudo de caso de uma cooperativa rural tradicional com este perfil, a Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá - COCAMAR, de onde é possível verificar sua identificação com as empresas de capital. Por outro lado, no Brasil, desde a década de 1990, um expressivo número de trabalhadores passou a se organizar democraticamente em empreendimentos econômicos solidários. Buscavam, assim, auferir trabalho e renda diante do quadro de desemprego, ao mesmo tempo em que vislumbravam a continuidade de suas atividades, subordinando a racionalidade econômica à racionalidade social. Dentre estes empreendimentos estão as cooperativas populares, originadas de movimentos sociais de resistência, preocupadas em oferecer melhores condições de vida aos associados. Um dos principais desafios das cooperativas populares reside na adoção de ferramentas de gestão que possibilitem maior eficácia na produção e permanência no mercado, mas que não comprometam seus princípios solidários. Nesta dissertação, foi realizado o estudo de caso da Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória - COPAVI, fundada por trabalhadores sem-terra ligados ao MST. Através da investigação empírica, buscou-se analisar elementos de sua gestão, como a propriedade coletiva da terra e dos meios de produção; o acesso ao crédito sob condições diferenciadas; a busca por uma efetiva democracia interna e organização do trabalho sob a autogestão, tomados enquanto fundamentais para que a COPAVI exerça suas atividades no interior do modo de produção capitalista, mas sem abrir mão de seus princípios solidários e de seu caráter de movimento social.

Palavras-chave: Economia solidária. Cooperativas tradicionais. Cooperativas populares. Elementos de gestão.

ABSTRACT

Led back to the center of the politician debate since 1970's, the liberal speech affirms that the economic development proportionated by the global market is enough to solve workers unemployment. In this context, liberals defend that the association of workers in cooperatives is functional to the capitalism, brightening up social effects of the cyclical crises of production, losing its function when of the increase of the production, and soon of the job. So, cooperatives would appropriate of the technical instruments of management from typically capitalist companies and would evolve to become capital valuation spaces. In the Brazilian case, this conception bases the theoretical reflection about the necessity of the traditional agricultural cooperatives to seem its management in the great participant companies of the agribusiness, adhering to the postulates of economic rationality, searching for profit. This text presents the case study on a traditional agricultural cooperative with this profile, the Cooperative COCAMAR, identified with capital companies. On the other hand, in Brazil, since 1990's, many workers started organizing themselves democratically in solidary economic enterprises. They've searched for job and struggled with unemployment, intending the continuity of their activities, subordinating the economic rationality to the social rationality. Popular cooperatives are some of these enterprises, originated from social movements of resistance, worried in offering better conditions of life to the associates. One of the main challenges of these popular cooperatives is the adoption of management tools that make possible greater effectiveness in the production and permit their permanence in the market, but not compromising its solidary principles. This text also presents a case study done on the Cooperative - COPAVI, each was founded by no land workers of MST. Through the empirical inquiry, we've analyzed some management elements: the collective property of the land and the means of production; the access to the credit under differentiated conditions; the search for an effective internal democracy and organization of work under the self management, taken as fundamental to COPAVI exerts its activities into the capitalism, but not omitting its solidary principles and its character of social movement.

Keywords: Solidary economy; Tradicional cooperatives; Popular cooperatives; Management elements

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1	Índices do emprego formal, produto interno bruto per capita e formação bruta de capital fixo (1980=100).....	03
FIGURA 2.1	Evolução das exportações das cooperativas (1990-2006) em US\$ Milhões.....	30
FIGURA 2.2	Taxas médias de juros mensal praticadas por cooperativas de crédito, bancos comerciais e financeiras.....	35
FIGURA 2.3	Evolução no número de empregados nas cooperativas.....	41
FIGURA 3.1	Evolução do faturamento do Grupo Cocamar (1998-2007).....	48
FIGURA 3.2	Estrutura organizacional da COCAMAR.....	52
FIGURA 4.1	Organograma de uma Cooperativa de Produção Agropecuária...	81
FIGURA 5.1	Estrutura organizacional da COPAVI em 2007.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1	Evolução do número de cooperativas em funcionamento e de cooperados (1935-1960).....	25
TABELA 2.2	Distribuição das cooperativas, associados e empregados por ramo de atividade em 2006.....	28
TABELA 3.1	Posicionamento estratégico da COCAMAR durante a década de 1990.....	43
TABELA 3.2	Rol de atividades de COCAMAR em 2006.....	47
TABELA 3.3	Cooperados e funcionários de COCAMAR.....	55
TABELA 3.4	Evolução da classificação de sócios na COCAMAR.....	57
TABELA 4.1	Dificuldades de acesso ao crédito apontadas pelos Empreendimentos Solidários.....	76
TABELA 4.2	Evolução do sistema CREHNOR.....	77
TABELA 5.1	Patrimônio líquido da COPAVI.....	92
TABELA 5.2	Receita total, sobras distribuídas e valor da hora de trabalho na COPAVI (1994-2006).....	103
TABELA 5.3	Comparativo de rendimento dos domicílios familiares.....	104
TABELA 5.4	Estrutura física da COPAVI em 2007.....	108
TABELA 6.1	Características das cooperativas tradicionais e populares.....	112

ANÁLISE DA GESTÃO DE COOPERATIVAS RURAIS TRADICIONAIS
E POPULARES: ESTUDO DE CASOS NA COCAMAR E COPAVI

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	01
1.1	Apresentação.....	01
1.2	Justificativa.....	07
1.3	Metodologia.....	09
1.4	Objetivos.....	13
1.5	Estrutura da dissertação.....	14
2	GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS NO CAPITALISMO...	15
2.1	Cooperativismo no modo de produção capitalista.....	15
2.2	Concepção do cooperativismo para autores marxistas clássicos.....	20
2.3	Dinâmica do cooperativismo tradicional no Brasil.....	22
2.4	Contribuição teórica contemporânea sobre gestão de cooperativas tradicionais.....	29
2.4.1	Estratégias de gestão.....	29
2.4.2	Propriedade dos meios de produção das cooperativas e financiamento.....	31
2.4.3	Democracia interna e da organização do trabalho.....	37
3	ANÁLISE DA GESTÃO DA COOPERATIVA DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ (COCAMAR).....	43
3.1	Histórico da COCAMAR.....	43
3.1.1	A reestruturação organizacional na COCAMAR na década de 1990.....	44
3.2	Gestão dos ativos e finanças.....	46
3.3	Processo decisório e organização do trabalho.....	51
3.4	Orientação da gestão.....	58
4	GESTÃO DAS COOPERATIVAS POPULARES.....	60
4.1	Surgimento das cooperativas populares no Brasil.....	60
4.2	Histórico do MST e a luta pela reforma agrária.....	62

4.3	Cooperativas de produção agropecuária do MST.....	64
4.4	Contribuição teórica sobre a gestão das cooperativas populares.....	69
4.4.1	Estratégias de gestão.....	69
4.4.2	Forma de propriedade dos meios de produção.....	73
4.4.3	Formas de acesso ao crédito.....	75
4.4.4	Democracia interna.....	79
4.4.5	Organização do trabalho.....	82
5	ANÁLISE DA GESTÃO DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA VITÓRIA (COPAVI).....	88
5.1	Histórico da COPAVI.....	88
5.2	Forma de propriedade da terra e dos meios de produção.....	90
5.3	Modalidades de crédito acessadas.....	93
5.4	Democracia interna.....	95
5.5	Organização do trabalho.....	101
5.6	Orientação da Gestão.....	106
6	CONCLUSÃO.....	110
	REFERÊNCIAS.....	117
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	122
	APÊNDICES.....	124
	ANEXOS.....	140

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A partir do início da década de 1990, o surgimento de empreendimentos populares baseados na livre associação, no trabalho coletivo e na autogestão, suscitou intensa investigação da natureza de sua gestão, sendo muitos deles compreendidos no interior da construção teórica da economia solidária. Esses empreendimentos indicaram a junção de duas noções historicamente dissociadas - economia e solidariedade - sugerindo a inserção do elemento solidário no centro da elaboração de suas atividades e relações econômicas (FRANÇA FILHO, 2002).

Inicialmente apresentados enquanto tímida reação dos trabalhadores ao desemprego e deterioração das relações de trabalho, os empreendimentos solidários, segundo Gaiger (2006), se mostraram um eficiente mecanismo gerador de trabalho e renda, possibilitando a continuidade coletiva de suas atividades, com relativa perspectiva de sobrevivência. Ademais, a existência desses empreendimentos pode ser entendida como um movimento de resistência ao processo de precarização das condições de vida dos trabalhadores. Surgem em um momento de franca ascensão do ideário neoliberal, quando muitos de seus preceitos passam a ser incorporados à política econômica de vários países.

Para Singer (1999), o ressurgimento da tese liberal, sob a roupagem do neoliberalismo, pode corresponder a uma necessidade objetiva da classe capitalista. Esta se sentia tolhida e ameaçada pelo dirigismo econômico, imposto por governos de orientação keynesiana, e pela ação dos movimentos sociais que tinham influência sobre os processos decisórios do grande capital. A retomada de um receituário já tão amargamente experimentado (HOBBSAWN, 1995), bem como a aderência de suas premissas em diversas economias nacionais, dentre elas o Brasil, desencadeou na verdade um retrocesso social. Nos países chamados subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, observou-se uma acentuada crise do emprego formal, além da precarização das relações de trabalho e marginalização de parcelas consideráveis de trabalhadores (ANTUNES, 2001).

Para Jorge Mattoso (1996), foi a partir da década de 1970, notadamente na Europa, que se deflagrou a crise do Estado do Bem-Estar Social e da intervenção estatal na

economia, dando novamente voz ao discurso liberal. Estagflação, instabilidade financeira e queda da produtividade, acirravam a concorrência intra-capitalista, levando ao rompimento da aliança entre capital e trabalho. Os trabalhadores passaram a ser responsabilizados pela redução da produtividade e da lucratividade, redução esta que Marx (1983) demonstrou, empiricamente, ser uma característica inerente ao modo de produção capitalista¹. Diante da combinação de um novo padrão de industrialização com a emergência de novos modelos de produção (ZARIFIAN, 1990; FERREIRA *et al.*, 1991; CORIAT, 1994), os Estados nacionais começaram a implementar, em sua política macroeconômica, as reformas neoliberais: redução do papel do Estado na economia, via desregulamentação de mercados; retorno ao setor privado de empresas nacionalizadas; abertura comercial sem barreiras restritivas; maior liberdade nacional e internacional na circulação dos fundos (BRUNHOFF, 1991).

Mais uma vez, a premissa liberal/neoclássica seria visitada: somente a total liberdade de ação do capital e do trabalho, sem alianças, garantiria a retomada do crescimento, elevando os níveis de produtividade, lucratividade e emprego. No entanto, a partir da década de 1980, observou-se um descompasso no pressuposto de que um aumento de produção acarretaria proporcionalmente um aumento do emprego, contrariando a própria Lei de Say² e a proposição liberal de equilíbrio pelas livres forças do mercado. Vislumbramos o fenômeno do crescimento com desemprego (LISBOA, 2005).

Em um mercado crescentemente competitivo e globalizado, para a empresa capitalista se manter e conquistar novos mercados, vê-se obrigada a investir na reestruturação produtiva e em mudanças organizacionais, levando, muitas vezes, à supressão de postos de trabalho. Portanto, pode haver aumento da produção e simultaneamente redução do emprego de força de trabalho. Pochmann (1997, p.178) constata que, no Brasil,

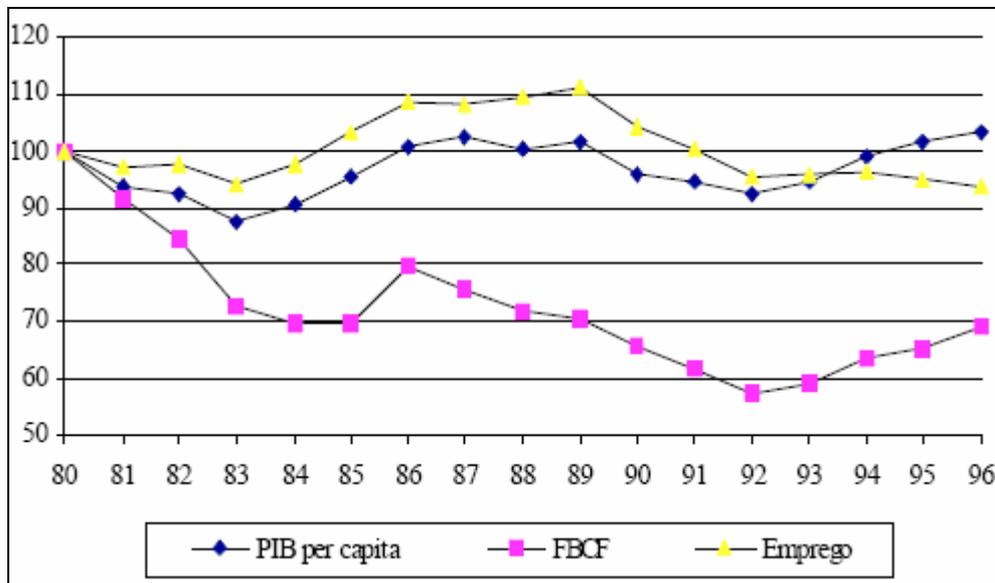
[...] a performance do emprego regular na década de 80 acompanhou o sentido da evolução do Produto Interno Bruto *per capita*, ainda que não no mesmo ritmo. Durante os anos 90, contudo, o comportamento do nível de emprego regular passou a estar descolado do movimento positivo de expansão do PIB por habitante, sobretudo a partir de 1993, quando a economia nacional passou a registrar uma recuperação no uso da capacidade instalada.

O autor demonstra esse descompasso entre o nível de emprego e elevação do PIB *per capita* na figura 1.1, onde se percebe que mesmo com o aumento da formação bruta em capital fixo (investimento na produção) a partir da década de 1990, acompanhado pela

¹ Para Marx (1983), o aumento da proporção do componente técnico em relação ao trabalho (composição orgânica do capital) levaria à redução da taxa de mais-valia.

² A Lei de Say foi exposta por Jean-Baptiste Say (1767-1832), nascido em Lyon, França, autor de Tratado de Economia Política, de 1803, e atesta que não existem as chamadas crises de super-produção, uma vez que toda oferta gera sua demanda correspondente, ou seja, tudo o que é produzido pode ser consumido (HUGON, 1980).

elevação do PIB *per capita*, o nível de emprego formal no período recrudescce, contrariando os preceitos liberais:



Fonte: FIBGE e MTb, *apud*: POCHMANN, 1996.

Figura 1.1: Índices do emprego formal, produto interno bruto *per capita* e formação bruta de capital fixo (1980=100)

A partir dos anos de 1990, com a crescente internacionalização da economia brasileira, observa-se uma retomada sem precedentes das economias mercantil e informal. O setor de serviços já não dá conta de atenuar o crescimento contínuo de desempregados: ocorre a subproletarização e o aparecimento do desemprego de longa duração. De fato, no Brasil, seria necessário um longo processo de desenvolvimento econômico e social, com forte distribuição de renda e aquecimento do mercado interno, capaz de absorver um contingente superior a 50 milhões de pessoas pobres ou miseráveis (EID *et al*, 2001). É justamente nestes estratos, mais atingidos pela precarização do trabalho, que o estranhamento e a alienação se mostram ainda maiores, quando a disjunção do mundo do trabalho representa o afastamento do próprio mundo real: verifica-se desde a rejeição da vida social, apatia, até a violência e agressão diretas. Tal situação leva ao aumento dos focos de tensão entre os desempregados e a sociedade, entre a racionalidade no universo produtivo e a irracionalidade no universo social (ANTUNES, 2004). Deparamos-nos com uma situação encarada como um par antitético: de um lado uma leitura da realidade como sendo inédita, desafiadora e interessante, abrindo um horizonte de novas possibilidades, onde se exige atitudes de flexibilidade e adaptação da

sociedade, em especial dos trabalhadores; por outro lado, pode-se descrever a realidade como uma repetição histórica da exploração global, num processo doloroso e desesperador, refletindo a fragmentação do mundo do trabalho.

Diante desse quadro, no Brasil, desde meados da década de 1980, um expressivo número de trabalhadores passou a se organizar democrática e igualitariamente em empreendimentos econômicos solidários, nos meios urbano e rural. Esses empreendimentos, observados inicialmente como locais de assistencialismo ou pré-políticas, mostraram potencial para “[...] revigorar as energias de setores populares excluídos, de emancipação e apropriação de tecnologias produtivas e organizacionais” (EID *et al*, 2001, p.16). A partir da década de 1990, com o aumento do número de empreendimentos de economia solidária e a expansão de suas atividades, o interesse de investigação científica em iniciativas no campo e na cidade se intensificou, no intuito de observar seus impactos na qualidade de vida dos participantes e no desenvolvimento local.

A disposição desses trabalhadores em desenvolver suas potencialidades enquanto agentes da produção, organizadores e planejadores do processo produtivo e do processo de trabalho, segundo França Filho (2002, p.13), é motivada pela construção de um projeto político de sociedade, admitindo-se que

[...] a possibilidade de uma outra forma de regulação da sociedade através da idéia de economia solidária, significa reconhecer uma outra possibilidade de sustentação das formas de vida de indivíduos em sociedade, não-centrada nas esferas do Estado e do mercado. [...] Trata-se aqui de um dos traços característicos do fenômeno chamado de hibridação de economias, isto é, a possibilidade de combinação de uma economia mercantil, não-mercantil e não-monetária. Isso porque, nessas iniciativas de economia solidária, em geral existem, ao mesmo tempo: venda de um produto ou prestação de um serviço (recurso mercantil); subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação organizacional (recurso não-mercantil); e trabalho voluntário (recurso não-monetário).

Num empreendimento de economia solidária, a forma da propriedade dos meios de produção pode ser coletiva por decisão dos próprios trabalhadores. A propensão à gestão coletiva se estende ao poder decisório sobre quais produtos e em que quantidade serão produzidos - se exclusivamente para o auto-consumo, para o mercado capitalista ou para um novo mercado formado pelas redes de empreendimentos solidários - buscando regerem-se por outra lógica que não a da sociedade da mercadoria e do lucro. A reflexão sobre a autogestão é tão antiga quanto a história do próprio capitalismo, colocando-se em oposição ao pensamento único e ahistórico (SINGER, 1999). A ruptura com as determinações estritas do pensamento hegemônico balizado pelo economicismo é de suma importância, pois a eficiência de uma economia que assegure a provisão organizada das necessidades da comunidade certamente

não é regida pela mesma concepção de eficiência liberal (LISBOA, 2005).

Contribuições teóricas de autores latino-americanos (SINGER, 2002; GAIGER, 2006; CORAGGIO, 2003), levam à conclusão de que um dos maiores desafios da economia solidária é ampliar a dimensão dos empreendimentos solidários e tecer entre eles uma rede consistente de inter-cooperação, no intuito de transpor sua condição de modo material de produção residual, mero apêndice do sistema capitalista.

A questão que se coloca é como a economia solidária pode se transformar de um modo de produção intersticial, inserido no capitalismo em função dos vácuos deixados pelo mesmo, numa forma geral de organizar a economia e a sociedade, que supere sua divisão em classes antagônicas [...]. A economia solidária teria que gerar sua própria dinâmica em vez de depender das contradições do modo dominante de produção para lhe abrir caminho (SINGER, 2002, p.216).

Nesse ponto, o pensamento liberal discorre que os empreendimentos de economia solidária, ao representarem uma forma alternativa de participação na economia capitalista, atuam na correção de instabilidades temporais do mercado de trabalho com ações coletivas, capitaneadas pela sociedade civil, para manutenção dos postos de trabalho. Tal argumento é relevante, pois mesmo autores que criticam a utilização desses empreendimentos como simples instrumento reformista admitem que muitas iniciativas coletivas acabam por exercer

[...] um papel funcional ao mercado, uma vez que incorpora parcelas de trabalhadores desempregados pelo capital e abandonados pela desmontagem do *Welfare State*. [...] essas atividades acabam suprimindo em alguma medida as lacunas sociais que foram se abrindo. Como mecanismo minimizador do desemprego estrutural, elas cumprem uma função, ainda que limitadíssima (ANTUNES, 2004, p.340).

As iniciativas de economia solidária surgem, sim, num momento de crise capitalista, mas as crises são inerentes ao sistema e se “[...] o processo de crise é permanente, o que temos são crises sucessivas [...] neste ou naquele país, neste ou naquele momento, mas para produzir o novo estágio da crise. Nada é duradouro” (SANTOS, M. 2000, p.35). Nessas crises sucessivas, o capitalismo se expande ciclicamente (SCHUMPETER, 1982), gerando diversos formatos de composição social à margem do capital. Para os liberais, as cooperativas e associações coletivas de trabalhadores surgiriam em momentos críticos da crise cíclica de acumulação, gravitando sobre as estruturas do modo de produção capitalista, pois

[...] os movimentos de expansão e contração do capital (ciclos) fazem e refazem espaços para atividades não tipicamente capitalistas, donde se deduz suas relações de subordinação com esta vida mercantil típica. Mas, do ponto de vista liberal essa segmentação social é natural no sentido como se apresenta, de ser assim que funciona a produção e distribuição de riqueza, reafirmando o dualismo social – porque nem todos vão acompanhar as necessidades do capital (BARBOSA, 2005, p.47).

Assim, as atividades não tipicamente capitalistas, como as de economia solidária, se consolidariam de forma precária: os trabalhadores excluídos do emprego formal prefeririam sempre a segurança do assalariamento. A organização do trabalho cooperado se daria somente em razão da escassez de oportunidades de retorno do trabalhador ao mercado formal de trabalho durante as crises. Tão logo o movimento cíclico se torne ascendente e o processo produtivo se recupere, o capitalismo acena com nova possibilidade de recondução dos trabalhadores anteriormente desempregados - atuando em empreendimentos solidários ou na informalidade - para o tão sonhado emprego formal.

Os liberais entendem, inclusive, que a economia solidária, ao incentivar formas de auto-emprego, colabora com a gestão da crise capitalista, sendo uma modalidade do empreendedorismo, reduzindo pressões populares por trabalho, emprego e renda. “As mudanças envolvem novas formas de organização do trabalho e produção: trabalho informal e precarizado e pequenos negócios são redescobertos, dinamizando a economia, amortecendo a crise” (BARBOSA, 2005, p.40). Se na etapa da produção sob o modelo fordista a figura do pequeno empreendedor perde sentido, uma vez que a grande empresa burocratizada precisa de empregados, no último quarto do século XX, com a diversificação e flexibilização da produção, volta à cena a figura do empreendedor, do *self made man*. As empresas privadas não teriam nenhum compromisso em absorver toda a gama de trabalhadores disponíveis, já que nem todos vão acompanhar as necessidades do capital. A livre ação dos indivíduos e a iniciativa em gerir seu próprio negócio se adequa ao discurso liberal, mas as formas de empreendedorismo incentivadas são aquelas que reproduzem a organização do trabalho e da produção de acordo com o modo de produção capitalista: uma microexpressão da grande empresa privada. Na acepção neoliberal, mesmo o Estado deve delegar suas atribuições sociais para entidades civis empreendedoras do denominado Terceiro Setor³, financiando a criação de Organizações Não Governamentais (ONGs) que ratifiquem o afastamento da atuação pública junto a sociedade, propondo a terceirização dos serviços e da administração públicos (BARBOSA, 2005).

Mas na prática, os segmentos mais pobres da população jamais contaram com a participação efetiva do Estado e muito menos das empresas, pois a lógica do capital, que acenava com o progresso técnico para homogeneizar a sociedade, não se comprovou. A iniciativa da população mais pobre em encontrar novas alternativas para superação da miséria

³ De inspiração anglo-saxônica, o Terceiro Setor é formado por iniciativas civis, como ONGs e associações filantrópicas, fomentadas pelo Estado, com objetivo de atuar junto a segmentos da sociedade para suprir necessidades não satisfeitas nem pelo Estado nem pelo mercado (FRANÇA FILHO, 2002).

não se baseia mais na previsão da economia internacionalizada. Essa população sempre viveu numa economia de subsistência, com suas atividades realizadas no contexto doméstico e comunitário. Se não são guiadas pelos preceitos da maximização do lucro, logo não são totalmente sujeitos do mercado (LISBOA, 2005).

É latente a necessidade de compromisso dos empreendimentos solidários com a expansão das iniciativas dos trabalhadores associados, atuando junto aos movimentos sociais na luta por políticas públicas que vão além do simples assistencialismo (EID, 2007a). Esta ação integradora se dá em nível local, regional, mas se amplia para o plano nacional e internacional, transcendendo o caráter imediato desse movimento, almejando sua sustentação no longo prazo para o estabelecimento de uma nova forma de organização da produção e do trabalho, enfim, uma nova perspectiva de sociedade. Em 2003 foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária, a SENAES, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, que fomenta e assessora iniciativas econômicas de trabalhadores associados. De acordo com a SENAES, em 2007 havia 20.087 empreendimentos econômicos solidários em atividade no Brasil, contando com 1.634.375 associados (SENAES, 2007). Somente o vigor dessas experiências autogeridas poderá dar respostas à impasses como a superação de uma base técnica capitalista e a formação de redes solidárias que, aos poucos, realizem as trocas fora da esfera estritamente competitiva e mercadológica. Para Gaiger (2004), as experiências em autogestão demandam um estudo aprofundado deste tema e sua visualização para além da curta temporalidade.

1.2 Justificativa

Em se tratando do movimento cooperativista no Brasil, é possível identificar pelo menos três modalidades diferentes de cooperativas. Trata-se das cooperativas populares inseridas na economia solidária; das cooperativas convencionais ou tradicionais, chamadas de cooperativas capitalistas e, finalmente, das cooperativas fraudulentas ou falsas cooperativas, que são na verdade apêndices de empresas capitalistas (GONÇALVES, 2003). Aquelas denominadas cooperativas capitalistas, historicamente muito presentes nas atividades rurais, geralmente estão ligadas à produção de *commodities* em grande escala e fortemente inseridas no mercado internacional. Também realizam suas atividades produtivas voltadas para a lógica

da acumulação de riquezas privadas, ainda que configuradas sob o arco legal de empreendimento cooperativo.

Por outro lado, observa-se a formação de cooperativas populares preocupadas em oferecer melhores condições de vida aos associados, preservar seus princípios e oferecer produtos de qualidade ao mercado consumidor. Segundo Barbosa (2005, p.82),

O inusitado é que o solidarismo em atividade econômica não era uma tradição da prática política dos trabalhadores brasileiros e nasce nesse contexto já como crítica ao tipo de cooperativismo que vingou em nossa sociedade, voltado principalmente para a agroindústria. Com efeito, trazem uma narrativa com ênfase acentuada na questão da autonomia, como herança mesma das lutas sociais de democratização do país, particularmente da cultura de ressignificação de práticas dos nomeados novos movimentos sociais. Há, então, junto com as iniciativas de economia solidária, um outro sentido construído para o cooperativismo em nossa sociedade porque com horizontes substantivamente mais participativos e democráticos, 'o novo cooperativismo'.

A justificativa para a elaboração da dissertação reside na possibilidade de contribuir para um maior entendimento sobre a dinâmica da gestão das cooperativas populares e a observação de elementos que mostrem a preservação, ou não, da solidariedade como princípio motivador de sua existência. Numa perspectiva ampliada, a reflexão sobre a gestão das cooperativas e sua trajetória econômica e social está inscrita no interior de um extenso debate entre duas vertentes teóricas:

a) a vertente teórica ligada ao cooperativismo tradicional, defensora de um cooperativismo empresarial e que, portanto, admite ser a eficiência econômica o objetivo último a ser alcançado. A cooperativa seria uma associação de produtores, comerciantes ou prestadores de serviços individuais, que adquirem coletivamente vantagens de escala, devendo ser regida pela racionalidade técnica através da heterogestão⁴, permitindo sua identificação com a empresa típica capitalista. Nessa linha de pensamento, vários autores atestam que os empreendimentos cooperativos deveriam ter uma gestão totalmente voltada para a aferição do resultado econômico. Isso implicaria no enquadramento dos seus cooperados aos preceitos de eficiência, mesmo que resultasse na exclusão de alguns sócios, por não corresponderem à escala de produção esperada ou por não transacionarem o suficiente com a cooperativa.

⁴ Segundo Faria (1985, p.51), a heterogestão estabelece uma dualidade entre o agente que concebe e comanda a gestão, e o agente que executa as tarefas e é comandado, "de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente que o que gere e o que é gerido não sejam intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas", através de um sistema de normas, dividindo hierarquicamente chefes e subordinados. As finalidades da produção, nas empresas tipicamente capitalistas, não são questionadas ou debatidas entre estes agentes, pois encontram-se determinadas pela minoria dirigente, sendo o aumento contínuo dos lucros o fim último da gestão dos negócios.

Dentre esses autores, estão Sigismundo Bialoskorski Neto, Ralph Panzutti, Yair Levy, Décio Zilberstajn, Alexandre Menegário, Davi Costa entre outros.

b) a vertente teórica ligada ao cooperativismo popular, que defende a associação de trabalhadores em cooperativas como um instrumento de resistência frente à exclusão do mercado de trabalho formal, vislumbrando a permanência do empreendimento para além dos momentos de crise capitalista. Alicerçados em pilares de solidariedade, esses empreendimentos estariam focados na dimensão social dos cooperados. A gestão das cooperativas populares se daria sob a autogestão pelos trabalhadores, adequando o elemento econômico às determinações dos sócios, ou seja, subordinando a racionalidade técnica à racionalidade social. Seriam priorizadas as demandas sociais internas, mas sem negligenciar o aspecto econômico, daí o desafio de harmonizar produção, busca por resultados econômicos e solidariedade no seu interior. Dentre os autores que refletem sobre a gestão das cooperativas de caráter popular, estão Paul Singer, Luiz I. Gaiger, Farid Eid, José L. Coraggio, José R. Tauile, Rosângela Barbosa, Eloísa Pimentel, Pedro I. Christoffoli, entre outros.

As divergências teóricas entre as concepções sobre a gestão de cooperativas sugerem que a investigação acerca da trajetória de cada empreendimento possibilite sua aproximação com as modalidades de cooperativas tradicional ou popular. A orientação da gestão da cooperativa é decisiva para sua existência, seja incorporando a racionalidade técnica para fins econômicos, mesmo que à custa dos princípios de solidariedade, nos moldes da empresa capitalista, seja se guiando pela racionalidade social, que objetive resultados econômicos, mas que os submeta aos princípios da solidariedade e da transformação social.

1.3 Metodologia

A questão que se coloca no centro do antagonismo entre as cooperativas tradicionais e as cooperativas populares é a capacidade de as últimas realizarem uma gestão que preserve os princípios da solidariedade. Uma cooperativa popular, fundada por trabalhadores rurais assentados e originada de um movimento social, pode realizar uma gestão em que a arquitetura da forma de propriedade dos seus meios de produção, a democracia interna e a organização do trabalho, apresentem um caráter de resistência, realizando a autogestão e interagindo com outros movimentos sociais na perspectiva da mudança da

sociedade? ou a sua gestão deve obrigatoriamente apresentar uma maior identificação com a gestão de uma cooperativa tradicional, internalizando a heterogestão e os princípios da eficiência econômica para que consiga sobreviver? Emerge, daí, a questão-problema da presente dissertação: é possível à cooperativa popular utilizar-se de ferramentas de gestão que possibilitem aferição de resultado econômico satisfatório e ainda assim priorizar a racionalidade social, sem deformar os princípios solidários no seu interior?

Com base na questão-problema apresentada, optou-se pela não utilização de uma hipótese de pesquisa para nortear a investigação, devido ao objeto de estudo, uma cooperativa rural popular, possuir uma trajetória em construção, que seja, estar inserida nas lutas sociais no interior do capitalismo. Nesse sentido, o método de pesquisa utilizado para a elaboração desta dissertação foi o dialético, segundo o qual “as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está acabada, encontrando-se sempre em via de se transformar, desenvolver. O fim de um processo é sempre o começo de outro.” (LAKATOS, 2000, p.83). Mesmo a história do movimento cooperativista possui identificação com as lutas dos trabalhadores frente à exploração de sua força de trabalho pelos capitalistas, resultando, segundo Singer (1998), em uma dinâmica entre as diversas etapas da revolução capitalista sucedidas por contra-revoluções sociais. Assim, buscamos analisar a dinâmica de gestão das cooperativas populares enquanto inseridas no modo de produção capitalista. Para tanto, faremos uso de alguns questionamentos de pesquisa que orientem este estudo:

- Como se dá a construção, nas cooperativas tradicionais e nas cooperativas populares, dos seguintes elementos de gestão: a) propriedade dos ativos e dos meios de produção; b) acesso a financiamento; c) democracia interna e d) organização do trabalho?

- Até que ponto a gestão das cooperativas populares se distingue da gestão das cooperativas tradicionais, no sentido de as primeiras manterem sua trajetória permeada pela racionalidade social?

Como objeto da pesquisa, selecionamos uma cooperativa rural originada dos movimentos populares de luta pela terra e que estivesse em atividade no momento da pesquisa. A escolha da Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória (COPAVI), sediada no município de Paranacity-PR, vinculada ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), se deu pelo conhecimento prévio de seu histórico, através dos trabalhos de Moura (2005) e Severino (2006), de onde se pode observar traços característicos de uma cooperativa popular, apresentando uma gestão preocupada em conciliar o desenvolvimento econômico

com a melhoria da qualidade de vida, além de permanecer atuante na luta pela reforma agrária no MST.

Ao longo da elaboração da dissertação, foram utilizadas duas técnicas de pesquisa:

a) documentação indireta: pesquisa documental e revisão bibliográfica da literatura referente ao tema da pesquisa, realizada ao longo de todas as fases da dissertação. A pesquisa documental, com o levantamento de dados gerais sobre o cooperativismo, e a revisão bibliográfica, formaram a base tanto para o estudo sobre o movimento cooperativista e sua dinâmica no Brasil, como para o debate teórico acerca da gestão das cooperativas. Este debate, por sua vez, deu sustentação à elaboração da questão-problema;

b) documentação direta: pesquisa de campo quantitativa-descritiva. Nessa etapa, foram realizadas duas pesquisas de campo para a elaboração da dissertação: uma primeira, junto à Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá (COCAMAR), uma cooperativa rural tradicional; e uma segunda, realizada junto à COPAVI, uma cooperativa rural popular.

A pesquisa de campo na COCAMAR foi realizada durante os dias 29 e 30 de novembro de 2007, sob a forma de uma visita técnica às instalações da cooperativa e realização de entrevista com o gerente de produção da unidade de Maringá, José Eduardo Bassan, administrador de empresas com MBA – *Master Business Administration* - em gestão de agronegócios pela Fundação Getúlio Vargas. O entrevistado trabalha na cooperativa há mais de 28 anos, o que permitiu que acompanhasse de perto o desenvolvimento da cooperativa e as transformações em sua gestão, elementos de interesse para a pesquisa. A coleta dos dados se deu por meio de entrevista oral norteada por um questionário semi-estruturado, que pode ser observado no APÊNDICE A. Também foi realizada a análise documental de informações internas concedidas pela cooperativa, como dados primários sobre suas atividades, relatórios internos e imagens fotografias de suas unidades e estrutura produtiva.

A pesquisa de campo realizada na COPAVI se deu entre os dias 26 e 28 de novembro de 2007, sob a forma de visita técnica e entrevistas, além da permanência integral do pesquisador na cooperativa ao longo dos três dias de investigação, o que resultou na utilização de mais de uma técnica de pesquisa. Segundo Bruyne (1991, p.209), “Várias técnicas podem e devem freqüentemente ser empregadas numa mesma pesquisa para reunir um feixe de dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e conformes a seu objetivo de

investigação”. Dessa maneira, foi possível a utilização de duas modalidades de coleta de dados na pesquisa de campo:

a) entrevista oral norteada por questionário semi-estruturado, realizada junto ao presidente da COPAVI, Jacques Petlenz, e junto a dois cooperados e sócios fundadores da cooperativa: Victor Dannacena e Francisco Strozake (Chicão). Os questionários semi-estruturados, constantes no APÊNDICE A, foram compostos por questões diferenciadas para a entrevista junto ao presidente e para a entrevista junto aos cooperados, pois os questionamentos eram específicos para um e outro caso. Também na COPAVI foi realizada uma análise documental das informações internas da cooperativa, como os dados primários sobre suas atividades e sua organização, cedidos pelo setor administrativo.

b) observação direta e participante, através da verificação dos fatos da mesma forma como são observados pelos sujeitos da pesquisa. Durante a permanência do pesquisador na COPAVI, sua postura foi de aproximação dos fenômenos o máximo possível, através da interação com o objeto, a fim de melhor compreender os atores e seu comportamento. Foi possível um contato pessoal, face a face, com vários cooperados, estabelecendo-se uma relação não artificial com eles, permitindo a coleta de depoimentos pessoais através de diálogos freqüentes sobre sua trajetória de vida, experiências e percepções sobre a cooperativa, colaborando para um melhor entendimento do objeto estudado. Há de se ressaltar que a observação direta foi possível mediante o acolhimento do pesquisador pela cooperativa, participando das refeições em conjunto com o grupo, presenciando algumas atividades produtivas e visitando suas instalações. O pesquisador permaneceu hospedado na residência de um cooperado, o que permitiu o convívio noturno no ambiente familiar da cooperativa.

As informações coletadas através das entrevistas, da observação direta e da documentação, foram transformadas em dados pertinentes à problemática geral, elaborando-se um estudo de caso. Segundo Bruyne (1991), um estudo de caso pode fornecer informações tão numerosas e detalhadas capazes de apreender a totalidade de uma situação. Seu poder de generalização se limita quando a veracidade de suas conclusões não se revela correta em relação a outros casos, mas seu alcance ultrapassa o particular, podendo obter generalizações empíricas, mas sem deformar o papel da teoria.

As pesquisas de campo realizadas foram fundamentais para a compreensão da gestão de cooperativas tradicionais e populares, e, principalmente, para a análise da trajetória de uma cooperativa popular oriunda de movimentos sociais e inserida no modo de produção capitalista.

1.4 Objetivos

a) Objetivo geral:

O objetivo geral da dissertação é analisar, na dinâmica da gestão de uma cooperativa popular, elementos estruturantes que permitam identificá-la, ou não, enquanto um empreendimento econômico de resistência, presente na luta por transformações na sociedade, e que preserve, em seu interior, a solidariedade nas relações econômicas e sociais.

b) Objetivos Específicos:

- Desenvolver a revisão bibliográfica sobre os seguintes tópicos:

a) histórico do surgimento do cooperativismo, como um movimento de resistência ao capitalismo.

b) histórico do movimento cooperativista no Brasil e a dinâmica da gestão de cooperativas tradicionais.

c) trajetória de gestão das cooperativas populares de reforma agrária diante das questões econômicas e sociais.

Pretende-se com a revisão bibliográfica analisar o desenvolvimento histórico do cooperativismo enquanto inserido no modo de produção capitalista, em especial o cooperativismo brasileiro, suas origens e desdobramentos. Os empreendimentos cooperativos no Brasil apresentaram historicamente uma inclinação para o cooperativismo empresarial, identificado com a dinâmica de uma empresa capitalista. Porém, desde as últimas décadas do século XX, outras cooperativas passaram a se nortear pelos preceitos da solidariedade, tendo sua origem no interior dos movimentos sociais, principalmente aqueles ligados à luta pela reforma agrária.

- Desenvolver pesquisa empírica com os seguintes propósitos:

a) analisar a dinâmica da gestão de uma cooperativa tradicional, para ilustrar a formulação teórica que defende o cooperativismo voltado para uma performance empresarial, onde a cooperativa esteja inserida nos competitivos mercados nacional e internacional, espelhando sua gestão nas características das empresas participantes destes mercados.

b) analisar a dinâmica da gestão de uma cooperativa popular, para que seja possível verificar se as ferramentas de gestão, utilizadas na condução de suas atividades produtivas e na sua representação social, permitem que os interesses da cooperativa estejam voltados para o aprimoramento dos resultados econômicos sem negligenciar seu caráter solidário.

1.5 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em 5 capítulos. Neste primeiro capítulo, tem lugar a apresentação do trabalho, sua justificativa, metodologia utilizada e objetivos a serem atingidos. No segundo capítulo, analisa-se o histórico do cooperativismo no século XIX, enquanto um movimento de resistência dos trabalhadores à revolução capitalista e sua compreensão por parte de autores ligados ao marxismo clássico. Em seguida, é feita a contextualização do histórico do cooperativismo no Brasil, e da vertente teórica que defende a gestão das cooperativas voltada para a racionalidade econômica. O terceiro capítulo contém a análise da gestão de uma cooperativa tradicional, a COCAMAR.

No capítulo 04, realiza-se o debate sobre a gestão das cooperativas populares, ligadas a movimentos de luta por transformações sociais como o MST, e as reflexões da vertente teórica que contemplam a possibilidade dessas cooperativas preservarem o elemento solidário mesmo quando buscam melhores resultados econômicos. No capítulo 05, será apresentado o estudo de caso da COPAVI, analisando elementos no interior de sua gestão, como a propriedade da terra e dos meios de produção, o acesso ao crédito, a democracia interna e a organização do trabalho. Na conclusão, retornamos aos objetivos da dissertação para apresentarmos os resultados da investigação teórico-empírica.

2 GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS NO CAPITALISMO

Neste capítulo será analisado o histórico do cooperativismo no século XIX - enquanto inserido no movimento de resistência dos trabalhadores aos desdobramentos do capitalismo - e sua interpretação por autores ligados ao marxismo clássico. Também serão apresentados o histórico do cooperativismo no Brasil e a vertente teórica que defende uma gestão das cooperativas centrada nos princípios da racionalidade econômica, assemelhando-se à gestão das empresas capitalistas.

2.1 Cooperativismo no modo de produção capitalista

As manifestações de economia social, sob a forma de associação de pessoas em torno das atividades de trabalho, são anteriores ao surgimento do modo de produção capitalista. Porém, fizeram-se notar mais fortemente como resposta às práticas da livre concorrência, ancoradas no pensamento liberal a partir do século XVIII. Se o pensamento liberal atestava que os indivíduos escolheriam o melhor caminho para resolver sua vida econômica e conseqüentemente contribuiriam para a riqueza geral, o que se verificou, na realidade, foi o enriquecimento de uma minoria em detrimento da pobreza da classe operária. O aumento do hiato entre ricos e pobres contrariava o ideal liberal para formação de uma sociedade engajada na criação de um sistema de mercado com métodos não burocráticos e auto-regulável, que promoveria o equacionamento das diferenças entre os indivíduos através da liberdade econômica. O liberalismo era tido como um projeto social que beneficiaria a todos. Ao longo dos anos, diversas etapas do capitalismo se sucederam e foram acompanhadas por reações sociais ao modo desigual como foram conduzidas a organização da produção, a carga de trabalho necessária à produção e, principalmente, a polarização da riqueza entre capitalistas e trabalhadores (POLANY, 1980).

O surgimento das idéias sobre o cooperativismo remonta à etapa embrionária do capitalismo liberal. A produção artesanal simples foi ultrapassada pela manufatura e a organização particular do comércio *in natura* dos artesãos foi substituída pela formação de um mercado de trocas sob o sistema monetário, regendo as relações econômicas. A organização da pequena produção para o sustento próprio e intercâmbio dos excedentes deu lugar à produção de mercadorias com a finalidade de serem comercializadas no mercado, gerando um

excedente monetário líquido sob a forma de lucro para remunerar o capital empregado. Singer (1998, p.25) descreve tal processo como sendo o início de uma revolução:

No caso da revolução capitalista, parece não haver dúvida que o desenvolvimento das forças produtivas, que se tornaria genuinamente revolucionário a partir da revolução industrial, começada no século XVIII, foi estimulado e nutrido pelas relações sociais de produção assalariadas [...]. A crescente transformação dos produtos em mercadorias provoca a monetização das relações de produção. As obrigações dos servos de fornecer tempo de trabalho nos campos eram freqüentemente comutadas por pagamentos em dinheiro. O que transformava os servos em arrendatários. Desse modo, as forças produtivas se desenvolviam mediante a monetização das relações de produção, que acabava pôr desembocar, em certos casos, em relações de produção capitalistas.

Diante desse processo, ao longo do século XIX não restava ao proletariado mais que três opções: 1) opor-se ao capitalismo, por este ter encerrado o antigo regime em que trabalhadores atuavam como produtores individuais. No entanto, na etapa de ascensão do capitalismo industrial, essa volta não teria possibilidade de êxito, pois caracterizaria um simples retrocesso diante da evolução das forças produtivas; 2) inserir-se em movimentos democráticos pós Revolução Francesa; 3) engendrar formas não capitalistas de política, via sindicatos, e de produção, via cooperação (SINGER, 1998).

Inicialmente, a reação dos trabalhadores aos desdobramentos sociais da revolução capitalista se deu com a formação de cooperativas orientadas pelo ideal igualitário do socialismo utópico⁵. Diversas experiências cooperativas foram implantadas como núcleos autônomos de associação para produção e consumo, desenvolvidos em oposição às condições de trabalho proporcionadas pelo modo de produção capitalista. O caráter mutualista destes empreendimentos vislumbrava a transformação da base econômica, com a elaboração de projetos para criação de comunidades auto-suficientes. Um dos incentivadores para a criação destas comunidades foi Robert Owen, industrial britânico da primeira metade do século XIX, conhecido por implantar em suas empresas políticas que eram entendidas, à época, como sendo de cunho socialista, entre elas o repasse de parte dos lucros aos trabalhadores. Owen iniciou a construção de aldeias cooperativas, ou Repúblicas ideais, formando comunidades inteiras de trabalhadores que produziam e comercializavam suas mercadorias como uma sociedade fechada, visando a microintegração regional e o auto-sustento. As experiências coletivas em New Harmony, nos EUA, entre 1825 e 1829, e Queenswood, também nos EUA, entre 1839 e 1846, dirigidas particularmente por Owen, praticavam o igualitarismo na

⁵ Corrente de pensamento originada na França e Inglaterra, no século XVIII, que defendia a melhoria do meio econômico para elevação do bem-estar material, mediante a organização social equitativa e a repartição mais justa da riqueza. Seus principais expoentes foram Robert Owen, Louis Blanc, Charles Fourier, Saint-Simon e P. J. Proudhun (HUGON, 1980).

produção e na gestão, mas com resultados produtivos inexpressíveis, levando à necessidade de constante auxílio financeiro de socialistas ingleses. A demora nos resultados positivos, sob o ponto de vista da produção, levou os colaboradores a desistirem da ajuda financeira, culminando na venda das aldeias (HUGON, 1980).

Outra proposta associativa foi o Falanstério, idealizado por Charles Fourier. O Falanstério se baseava no patrocínio de grupos capitalistas para formação de uma sociedade organizada de maneira que todas as paixões humanas fossem livres para produzir harmonia entre os indivíduos. No mesmo espaço, conviveriam capitalistas, trabalhadores e proprietários, sem obrigatoriedade do trabalho e disponibilidade de uma renda mínima de subsistência para quem abdicasse da penosidade laboral, a constituir comunidades onde cerca de 1800 pessoas convivessem dando vazão às suas vocações. Porém, nenhum mecenas se dispôs a financiar o projeto do Falanstério, inviabilizando sua implantação (HUGON, 1980).

Estes modelos de experiência cooperativa, segundo Singer (1998), fracassaram em sua operacionalidade, porque pretendiam ser empreendimentos anti-capitalistas sem, no entanto, partirem da iniciativa dos próprios trabalhadores. As aldeias cooperativas eram projetos arquitetados previamente, implantados em conjunto com os trabalhadores, mas que não contemplavam sua autodeterminação na elaboração da iniciativa coletiva. Durante o século XIX, outras experiências associativas, distintas das aldeias cooperativas e dos Falanstérios, também tiveram início. Muitos trabalhadores dispensados pelas fábricas se uniam em cooperativas operárias, apoiados pelos sindicatos locais, produzindo coletivamente, agregando seus conhecimentos e experiência na busca por alternativas ao desemprego, tornando-se concorrentes de seus antigos patrões.

Essas cooperativas, embora socialistas em espírito (no sentido de se considerarem pioneiros de uma sociedade melhor, que no futuro substituiria o capitalismo), eram diferentes das comunidades cooperativas freqüentemente formadas por gente de classe média e dependentes de contribuições filantrópicas para se estabelecer e, não poucas vezes, para subsistir. Estas cooperativas, que podemos chamar de 'operárias', surgem da luta de classes e muitas vezes foram criadas para enfrentar e eliminar a empresa capitalista do mercado. A idéia era ingênua, mas empolgou os trabalhadores britânicos durante as jornadas quase revolucionárias de 1820 e 1830. Ao contrário das cooperativas que chamaremos de 'comunitárias', as operárias constituíram, neste período, um genuíno movimento de lutas de classe (SINGER, 1998, p.94).

O surgimento de muitas cooperativas operárias foi possibilitado pela ação dos sindicatos dos trabalhadores, que se empenharam na construção de alternativas econômicas que amparassem seus antigos associados. No entanto, as associações patronais, com o apoio do Estado, empreenderam uma série de retaliações aos sindicatos dos trabalhadores e às cooperativas operárias. Muitos trabalhadores foram demitidos e os que continuavam

empregados eram obrigados a assinar documentos em que se comprometiam a abrir mão da participação sindical, levando à certa letargia nos movimentos de resistência operária.

Mesmo em um momento de retração das atividades associativas dos trabalhadores, surgiu, em 1844, aquela que seria a mais emblemática cooperativa operária da história, a cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, formada por trabalhadores da cidade de Rochdale, um dos principais centros da indústria têxtil da Inglaterra. Seus 28 integrantes, todos envolvidos com o movimento operário, tinham um projeto coletivo elaborado. Constavam, entre seus objetivos, a criação de um armazém, construção de habitações para os cooperados, produção de manufaturas que empregassem sócios desempregados, arrendamento de terras para serem trabalhadas e a fundação de um hotel.

A cooperativa de Rochdale, com o intuito de distinguir-se de uma empresa capitalista, se comprometeu com adoção de princípios básicos: a) governo democrático, onde cada sócio tenha direito a um voto; b) sociedade aberta, permitindo o ingresso de qualquer um à cooperativa mediante a integração de uma quota mínima de capital, para que as relações de trabalho se dessem entre cooperados, sem a adoção de assalariamento; c) compromisso de investir parte do excedente, remunerado a uma taxa de juros mínima; d) distribuição do excedente proporcional à aquisição, pelos sócios, de produtos da cooperativa, estimulando o consumo dos seus próprios produtos e a dinâmica econômica interna; e) vendas à vista; f) venda de produtos puros e de boa qualidade; g) desenvolvimento da educação baseada em princípios cooperativos; h) neutralidade política e religiosa.

A cada ano, a cooperativa dos Pioneiros de Rochdale contava com um número maior de sócios e a atividade econômica se expandia. De um início modesto, em 1844, a cooperativa diversificou os serviços que prestava, fundando, em 1850, sua primeira cooperativa de produção, aumentando sua indústria têxtil e iniciando a fabricação de calçados, em 1852. Também abriram cooperativas de distribuição e de crédito, alavancando recursos para suas atividades crescentes.

Mas a sociedade não suportou as sucessivas crises no fornecimento do algodão estadunidense, quando seu quadro de sócios, composto em sua maioria por acionistas e não por trabalhadores, decidiu unilateralmente retirar a bonificação das sobras pagas aos seus operários. Dessa forma, o controle democrático e a relação igualitária entre sócios e trabalhadores foram extintos. O assalariamento e a apropriação individual de lucros pelos sócios foram introduzidos na gestão da cooperativa, reproduzindo a estrutura das empresas capitalistas da época. O empreendimento continuou expandindo suas atividades até 1906,

creceu como fonte rentável de aplicações, atraindo mais sócios e mostrando-se um sucesso em termos de empresa, não mais como uma cooperativa (SINGER, 1998).

O maior legado da experiência de Rochdale foram os princípios que embasaram seu surgimento e sua ascensão. Os princípios dos Pioneiros de Rochdale delineavam a formação de uma base social, econômica e educativa, baseada na cooperação e se disseminaram pelo mundo a partir de 1895, com a criação da Aliança Cooperativa Internacional (A.C.I), órgão representativo mundial para o intercâmbio cultural, educativo e técnico entre as cooperativas de todos os países. A partir de seu 10º congresso, em 1921, ficou estabelecido que, para filiar-se à ACI, as cooperativas deveriam incluir em seus estatutos sociais os princípios dos Pioneiros de Rochdale. Segundo Pinho (1976), a adesão aos princípios pelas cooperativas se refletia na construção de seus objetivos principais: a) corrigir e modificar o meio econômico-social; b) prestar serviços; c) eliminar a concorrência; d) eliminar o assalariamento; e) eliminar o lucro abusivo; f) obter o preço justo; g) realizar a República cooperativa. Os mesmos princípios nortearam a elaboração de suas normas operacionais: a) livre adesão; b) gestão democrática; c) retorno pró rata das operações; d) taxa limitada de juros ao capital; e) difusão da educação para o cooperativismo; f) intercooperação; g) neutralidade política e religiosa; h) vendas em dinheiro e pelo preço justo; i) transações entre os membros; j) patrimônio da cooperativa coletivo e indivisível.

As experiências das comunidades owenistas e das cooperativas operárias fomentaram a criação de cooperativas em diversos países e o incentivo às práticas associativas. Essas experiências deixaram um legado de organização econômica e política dos trabalhadores, suscitando sua resistência frente à exploração pelas empresas capitalistas. Por outro lado, demonstraram a fragilidade da construção de um coletivo baseado em um projeto individual, como no caso das aldeias cooperativas, ou no crescimento econômico, como no caso dos pioneiros de Rochdale.

A aparente insuficiência das propostas cooperativistas para transpor a hegemonia do modo de produção capitalista, durante o século XIX, levou parte do movimento trabalhista da época e dos pensadores ligados ao marxismo a questionar sua eficiência como instrumento de emancipação dos trabalhadores.

2.2 Concepção do cooperativismo para autores marxistas clássicos

Karl Marx, em *O Capital*, publicado em 1867, afirma que o homem, por sua própria natureza de ser social, demonstra maior inclinação para produzir coletivamente. A cooperação permite que muitos trabalhadores exerçam tarefas que não seriam realizadas individualmente e a utilização coletiva dos meios de produção torna as atividades menos onerosas. Porém, o autor identifica que no modo de produção capitalista a cooperação já não se encontra a serviço da reprodução social. Quando os trabalhadores são contratados individualmente, trabalham em sistema de cooperação, mas realizam a reprodução do capital. Essa é a característica da cooperação no capitalismo, que difere de sua característica histórica. Para Marx (1983), o modo de produção capitalista apoderou-se da cooperação para sua maior produtividade enquanto processo coletivo, retirando para si a essência dos primórdios da sociedade, que produzia coletivamente tudo o que necessitava. Portanto, somente sob um outro arranjo, distinto da estrutura típica capitalista, a cooperação entre os trabalhadores poderia apresentar condições objetivas de devolver ao homem os resultados do trabalho coletivo:

[...] dentro das cooperativas o antagonismo entre capital e trabalho encontra-se superado, embora ainda sob uma forma imperfeita: como associação, os trabalhadores são o capitalista deles próprios, o que quer dizer que utilizam os meios de produção para valorizar o seu próprio trabalho. Mostram como um certo nível de desenvolvimento das forças produtivas materiais e das formas sociais de produção que lhes correspondem, se constitui um novo modo de produção e se liberta naturalmente do anterior (MARX, 1983, p.334).

Contudo, o autor observa limitações no potencial libertador das cooperativas, caso a configuração da produção em seu interior se dê ainda sob a base técnica capitalista: “Sem o sistema de fábrica, proveniente do modo de produção capitalista, a cooperativa operária não poderia desenvolver-se, assim como não o poderia sem o sistema de crédito resultante do mesmo modo de produção” (MARX, 1983, p.335). Dessa forma, sem alterar a lógica interna da produção, propondo uma organização do trabalho que retire o trabalhador de seu estado de alienação, as cooperativas acabam por reproduzir a dinâmica da empresa de capital.

Nas resoluções do Primeiro Congresso da Associação Internacional dos Trabalhadores, em 1864, Marx & Engels reconhecem o movimento cooperativista enquanto uma força transformadora da sociedade, capaz de encerrar a subordinação do trabalho ao capital, mas advertem que

[...] para converter a produção social num vasto e harmonioso sistema de trabalho cooperativo são indispensáveis mudanças gerais. Essas mudanças não serão obtidas nunca sem o emprego das forças organizadas da sociedade. Assim, o poder do Estado, arrancado das mãos dos capitalistas e dos proprietários rurais, deve ser manejado pelos próprios trabalhadores (MARX; ENGELS, 1980, p.27).

Os autores defendem a organização dos trabalhadores em partidos políticos operários, visando a disputa pelo poder institucional via eleições formais. As estruturas sociais, políticas, ideológicas e jurídicas do Estado, sob os ordenamentos do capital, seriam barreiras à superação da propriedade privada pela propriedade social, e essas barreiras só seriam superadas pela mobilização política dos trabalhadores. Logo, a via de realização de um cooperativismo emancipador, em Marx & Engels, se assenta na utilização do instrumental técnico determinada pelos cooperados, com o suporte de um Estado controlado pelos trabalhadores, a formar uma coalizão capaz de conduzir às transformações estruturais da sociedade capitalista.

Rosa Luxemburgo, em sua obra *Reforma ou Revolução?*, publicada em 1900, aduz que as relações sociais de produção no âmbito das cooperativas não são capitalistas, mas são obrigadas a submeter-se às leis do mercado tradicional, “[...] daí uma cooperativa de produção ter a necessidade, contraditória para os operários, de desempenharem entre si o papel de empresários capitalistas. Desta contradição morre a cooperativa de produção, na acepção em que se torna uma empresa capitalista” (LUXEMBURGO, 2006, p.4). Para a autora, as cooperativas passam a atuar sob os imperativos do capital ao internalizarem as relações de trabalho sob a lógica da exploração, com a intensificação constante da produção exigida pela concorrência do mercado. Luxemburgo (2006, p.5) constata, portanto, a inviabilidade de as cooperativas participarem do mercado capitalista concorrencial e, ao mesmo tempo, realizarem mudanças sociais profundas,

[...] uma vez que tal realização geral implica em primeiro lugar a supressão do mercado mundial e a divisão da economia mundial atual em pequenos grupos de produção e de trocas locais: tratar-se ia, em suma, de um regresso da economia do grande capitalismo à economia mercantil da Idade Média.

Karl Kautsky, em *A Questão Agrária*, de 1899, entende que as cooperativas não se configuram numa etapa para o socialismo, pois, ao se desenvolverem e crescerem, reproduzem a lógica das empresas capitalistas, contratando trabalhadores assalariados sem participação na propriedade do empreendimento, explorados pela cooperativa:

[...] a cooperação é de grande importância para a agricultura moderna, mas não como recurso suscetível de eliminar a dianteira que a grande exploração leva sobre a pequena. Ao contrário, em muitos casos ela aumenta essa dianteira. Como regra geral, parece-nos muito útil às explorações médias e muito pouco às pequenas explorações (KAUTSKY, 1968, p.138).

Ao discutir sobre as cooperativas agrícolas, o autor atesta que, com seu crescimento, ocorreria a proletarianização de parte dos trabalhadores camponeses, em oposição ao associativismo exitoso de médios e grandes proprietários em cooperativas de produtores/empresários. Sob essa ótica, as cooperativas seriam uma etapa do capitalismo no campo. Para Kautsky, outro elemento que oblitera a formação das cooperativas agrícolas autênticas é o fato de os pequenos proprietários rurais se recusarem a socializar seus poucos meios de produção, o que o levou a concluir que os indivíduos mais propensos à cooperação são aqueles que se encontram desprovidos totalmente da propriedade dos meios de produção e da terra.

A linha de raciocínio dos autores marxistas clássicos sugere que a organização dos trabalhadores em cooperativas, por si só, não levaria ao socialismo. Mesmo que o número de cooperativas se ampliasse até dominar mercados inteiros, a continuidade da concorrência capitalista manteria o processo de concentração do capital, excluindo do mercado unidades cooperadas que operassem em patamares aquém do nível de eficiência exigido. Somente com a completa transformação das superestruturas políticas, via revolução, seria possível manter o equilíbrio entre as cooperativas, através da coordenação planejada das iniciativas econômicas coletivas, feita pelo Estado socialista em conjunto com os trabalhadores.

Marx, Luxemburgo e Kautsky entendiam a associação dos trabalhadores na produção como sendo um fator decisivo para a superação da alienação e eclosão de um modo de produção novo, construindo a autodeterminação de sua existência material. Porém, os autores reconheciam que as cooperativas, se utilizadas como instrumento do Estado burguês para amenizar as tensões sociais decorrentes da exploração do trabalho, orientando-se para a reprodução do capital, caminhariam para sua assimilação pelas empresas capitalistas, alinhando-se aos preceitos liberais.

2.3 Dinâmica do cooperativismo tradicional no Brasil

A formação econômica do Brasil se assenta nas tendências do sistema colonial, que a partir do século XVII recebeu influências das economias européias mais desenvolvidas. O Brasil sempre manteve boa parte de sua população excluída do sistema de produção, gerando um excedente de trabalhadores ociosos, o que resultou na oferta de mão de obra relativamente barata (FURTADO, 1977). Apesar dos diversos movimentos reivindicatórios,

inspirados nas iniciativas dos trabalhadores de outros países, aqui jamais se experimentou os ventos republicanos das economias mais avançadas. Tendo as bases de sua economia diretamente ligadas à atividade agroexportadora, o país apresentou historicamente uma política no máximo assistencialista em relação aos trabalhadores. Nesse contexto, o cooperativismo brasileiro surgiu no final do século XIX, promovido pelas elites nacionais (RIOS, 1989). Segundo Culti (2006, p.35), o movimento cooperativista brasileiro não se caracterizou como

[...] um movimento originado na classe trabalhadora, a exemplo das economias européias, mas imposto de cima, por meio da importação de formas cooperativas externas, as quais foram adequadas aos interesses das elites políticas e econômicas, em especial, a agrária. Esse modelo cooperativo, mesmo tendo importado os princípios de Rochdale, efetivou-se em favor de uma minoria possuidora de capital. Não se tratava de um movimento social de conquista dos trabalhadores ou de construção de uma fórmula associativa, mas de uma política de controle social e de intervenção estatal.

As primeiras experiências do cooperativismo brasileiro remontam à criação, em 1887, da Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em Campinas-SP, seguida pela fundação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em 1891, na cidade de Limeira-SP, e da Cooperativa de Consumo de Camaragibe, no estado de Pernambuco, em 1894. A partir de 1902, surgiram as primeiras experiências das caixas rurais, no Rio Grande do Sul e, em 1907, foram criadas as primeiras cooperativas agropecuárias em Minas Gerais. As primeiras cooperativas de consumo foram organizadas por grandes proprietários rurais e as agrícolas pelo Ministério da Agricultura, com o objetivo de fomentar a atividade no campo. Outras cooperativas foram constituídas por fazendeiros e usineiros ricos, que se associavam para facilitar a sua própria produção (CULTI, 2006).

Até 1930, o cooperativismo no Brasil caminhou muito lentamente. Com a crise econômica mundial de superprodução, a política econômica brasileira teve de ser redefinida no tocante à sua estratégia de produção. A economia cafeeira deixou de ser a base de sustentação da economia nacional e de geração de divisas, levando à urgência da diversificação no setor agrícola. Para Benetti (1985), as experiências até então incipientes das cooperativas, principalmente na região sul do país, despertaram o interesse do governo do Estado Novo (1937-1949) pelo cooperativismo. O governo passou a incluir o cooperativismo na pauta da política agrícola nacional, como forma de defender a produção em pequena propriedade, estimulando a policultura e o desenvolvimento do mercado interno. Segundo a autora, o Estado também buscava legitimar a acumulação privada de capital diante das classes

exploradas, intervindo na manutenção de uma aparente harmonia social. Nesse sentido, a partir da década de 1930 o incentivo estatal ao cooperativismo agrícola, além de interferir diretamente na trajetória da agricultura do país, proporcionou certa renda aos trabalhadores rurais desprovidos de capital. No entanto, não se cogitou o desmonte da estrutura latifundiária de produção nem a dissolução da grande propriedade rural, adiando o debate sobre a distribuição de terras improdutivas para fins de reforma agrária.

Em 1932, foi implantado o Decreto nº 22.239, definindo as cooperativas como uma sociedade de pessoas e não de capital. Cruzio (1994) observa que o Estado, a partir de então, apresentou uma atitude paradoxal em relação ao cooperativismo, ora favorecendo os trabalhadores agrícolas, incentivando a maior participação dos associados, ora retirando o apoio, voltando a fomentar a lógica da eficiência na produção primária para atender às metas da economia pré-definidas, com interferência no funcionamento das cooperativas. Assim, o Estado brasileiro alternou momentos de incentivo e financiamento, com momentos de abandono ao movimento. O Estado também passou a promover um novo modelo de desenvolvimento agrícola para o abastecimento dos centros urbanos, utilizando-se do incentivo ao cooperativismo:

[...] com a introdução no setor rural de um novo patamar tecnológico e com a preocupação em desenvolver uma agricultura voltada ao mercado externo, portanto geradora de divisas e abastecedora do mercado interno, que ao mesmo tempo consumisse a gama de produtos industrializados, o Estado viu o cooperativismo como um dos instrumentos que melhor viabilizaria a execução das políticas econômicas voltadas ao setor rural, inserindo-o, portanto, no novo padrão de acumulação (DUARTE, 1986, p.39).

Para Fleury (1980), essa postura oficial se refletiu no desenvolvimento de dois setores distintos na agricultura brasileira: 1) um setor produtor de alimentos e gêneros básicos, baseado em uma estrutura produtiva rudimentar, composto basicamente por pequenos produtores rurais; 2) um setor moderno, voltado para o mercado externo, onde se situavam as cooperativas bem sucedidas, produzindo artigos de maior valor agregado e *commodities* agrícolas. De acordo com Duarte (1986), o direcionamento das atividades das cooperativas para a produção de *commodities*, em especial no sul do Brasil, demandou nova definição de sua base material produtiva. Houve a necessidade de modernização, através de financiamentos via o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) e aquisição de maquinário, levando ao aumento na dependência dos pequenos produtores em relação às cooperativas, ao Estado e às empresas multinacionais produtoras de implementos agrícolas.

De 1935 a 1960, a evolução do número de cooperativas atuantes nos setores de produção, consumo e crédito, e o número de cooperados, podem ser acompanhado abaixo:

Ano	Cooperativas	Cooperados
1935	105	6.872
1940	964	80.170
1945	2.101	253.870
1950	2.719	492.934
1955	2.964	554.146
1960	4.627	1.859.079

Fonte: Pinho, 1963. Elaborado pelo autor.

Tabela 2.1: Evolução do número de cooperativas em funcionamento e de cooperados (1935-1960)

A partir de 1966, o Estado intensificou a intervenção junto às cooperativas, exigindo autorização prévia para seu funcionamento. Durante o regime militar, o destino das cooperativas foi deixado a cargo de tecnoburocratas, que assumiram o controle sobre qualquer ação civil associativa, aplicando uma política simultaneamente liberal, paternalista e intervencionista (CRUZIO, 1994). Com a criação, em 1969, da Organização das Cooperativas do Brasil, OCB, e com a promulgação da Lei 5.764 em dezembro de 1971, responsável por regular a atividade cooperativa, a formalização das cooperativas passou a ser outorgada, de cima para baixo, esvaziando a demanda pela base e instituindo contribuições compulsórias. O resultado da maior intervenção do Estado foi a redução do número de cooperativas autorizadas a funcionar. Segundo o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA (1973), em dezembro de 1972, ou seja, um ano após a promulgação da Lei 5.764/71, o número de cooperativas autorizadas a funcionar era de 2.637. Com essa redução, os créditos oficiais passaram a se concentrar nas mãos das grandes cooperativas, obrigando os pequenos produtores a nelas adentrarem para poder servir-se de crédito, adequando-se à sua dinâmica. Isso comprova a submissão dos pequenos produtores, pois pelo estatuto eram obrigados a transacionar toda sua produção com a cooperativa.

Nesse sentido, o produtor, no momento em que se associa a uma cooperativa em que predominam os interesses empresariais e cujas atividades supõem a especialização produtiva dos sócios, deixa de ter autonomia sobre o que e como produzir, semelhante ao que se dá a nível dos contratos estabelecidos entre empresas capitalista e produtores (DUARTE, 1986, p.61).

Portanto, o incentivo estatal, direcionado para as grandes cooperativas empresariais, resultou também no enfraquecimento das cooperativas autênticas⁶, levando-as a

⁶ Duarte (1986) distingue as cooperativas autênticas das cooperativas empresariais. As primeiras são formadas por pequenos proprietários rurais, baseadas nos princípios cooperativos, que buscam agregar suas potencialidades em torno de um empreendimento coletivo. Já as segundas, surgem da coalizão de interesses de grandes proprietários rurais para adquirir incentivos do Estado e compactuar o poder do latifúndio, subordinando os pequenos produtores e, por fim, contribuindo para a lógica de acumulação de capital no campo.

desaparecer ou a ser encampadas pelas primeiras, constituindo uma forma híbrida de organização.

Como defendem alguns autores (PINHO, 1966; FLEURY, 1980; BENETTI, 1985; DUARTE, 1986), o período que vai de 1930 até a promulgação da Constituição de 1988 marcou a trajetória do cooperativismo no Brasil, explicitando sua funcionalidade para a imposição das determinações do Estado no setor agrícola e principalmente para a acumulação privada de capital. Esse diagnóstico do cooperativismo brasileiro condiz com a aceção dos autores marxistas clássicos, quando alertam sobre a utilização do cooperativismo pelo Estado e pela burguesia como instrumento de exploração dos trabalhadores e acumulação de capital.

A partir da Constituição de 1988, a criação das cooperativas passou a independer da autorização oficial, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. O papel do Estado foi restrito aos incentivos gerais, deixando de regular a gestão propriamente dita das cooperativas. A independência destas em relação ao Estado, se representou maior autonomia para a elaboração de sua gestão, representou também a inserção do movimento cooperativista na dinâmica de acumulação de capital. As cooperativas passaram a aderir mais intensamente aos preceitos da eficiência econômica, o que Fleury (1980, p.16) já antecipara, concluindo que a acumulação de capital no Brasil fez aprofundar as diferenças sociais, e as cooperativas reproduziriam esta lógica,

[...] atraindo para seu quadro de associados os extratos mais altos de produtores rurais. Nesse sentido, as vantagens oferecidas pela cooperativa em termos de serviços não atendem ou são inacessíveis à maioria dos produtores rurais no Brasil, que não encontram nesse tipo de cooperação, respostas às suas mais importantes necessidades.

Cruzio (1994) afirma que nas grandes cooperativas observa-se a participação desigual entre os associados nos processos de gestão, decisão e fruição dos bens e serviços prestados. Apesar do discurso de igualdade e democracia, o que se verifica é o permanente controle da organização por uma fração de sócios, especialmente os grandes produtores e proprietários. As demais frações, que não contribuem com um fluxo mais intenso de trocas, participam com certo grau de autoexclusão.

A burocratização da administração e a grande discrepância entre a integralização de capital tem reflexos na organização da cooperativa e nas relações de poder internas. Mostra disso, segundo Cruzio (1994), é a queda na assiduidade dos sócios às assembleias, conforme aumenta o quadro social da cooperativa, ou a adesão à prática do assembleísmo, quando uma pequena fração de associados, munidos de pouca ou nenhuma informação sobre as pautas da Assembleia Geral, são manipulados para ratificar as

deliberações dos conselhos diretores. A tendência é a de o sistema confundir-se cada vez mais com a lógica e a racionalidade da empresa capitalista, levando o produtor associado à condição de mero cliente dos serviços da cooperativa.

De acordo com Duarte (1986), uma vez inseridas no contexto capitalista, foi imperativo às cooperativas agrícolas seguirem as leis desse modo de produção, sofrendo as transformações derivadas da concentração presente nas outras formas empresariais de organização econômica. O processo de desenvolvimento das cooperativas correspondeu à própria forma de expansão e dominação do capital na agricultura, na medida em que, subordinado ao capital, o cooperativismo perdeu a autonomia apregoada nos princípios dos Pioneiros de Rochdale.

Desde a aprovação da Constituição de 1988, diversos projetos de lei vêm tramitando pelo Congresso Nacional com o propósito de alterar a Lei 5794/71. Pretende-se, com isso, ampliar as possibilidades de atuação das cooperativas diante de um mercado globalizado, delegando maior autonomia para reformulação de sua estrutura. A discussão gira em torno da necessidade de modificação da legislação cooperativa brasileira, a exemplo do que vêm sendo feito em outros países, para atender às expectativas econômicas, de modo a permitir maior flexibilidade frente às novas conjunturas de mercado (OCB, 2007). O panorama do cooperativismo brasileiro, a partir da década de 1990, apresentou duas vertentes distintas sobre o direcionamento da gestão dos empreendimentos cooperativos. Uma das vertentes, que será analisada nos capítulos 3 e 4, está ligada ao esforço de revitalização das práticas cooperativas autênticas, inscritas na dinâmica da economia solidária, potencializando as demandas sociais por trabalho e renda na formação de cooperativas populares.

Uma outra vertente diz respeito ao cooperativismo tradicional, herdeiro, em certo sentido, do cooperativismo elitista que imperou no Brasil, mas independente da intervenção estatal direta em sua gestão, empenhado em apresentar uma performance econômica e financeira em que sobressaia a racionalidade técnica. O modelo de gestão do cooperativismo tradicional se identifica com a gestão das empresas de capital e é defendido por diversos órgãos representativos das cooperativas nos estados, através das organizações estaduais de cooperativas e, em âmbito nacional, pela OCB. Segundo a OCB (2007), de 1990 a 2006 constatou-se um expressivo aumento no número de empreendimentos cooperativos registrados. Em 1990 havia 3340 cooperativas registradas junto à OCB, e 16 anos depois, em 2006, esse número saltou para 7603 empreendimentos, contando com 7.393.075 associados e

empregando 218.415 funcionários, distribuídos por vários ramos de atividade, como pode ser verificado na tabela abaixo:

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.549	886.076	123.890
Consumo	156	2.384.926	8.359
Crédito	1.102	2.462.875	30.396
Educacional	327	69.786	2.808
Especial	12	972	6
Habitacional	371	83.633	1.153
Infra-estrutura	161	624.812	5.462
Mineral	45	17.628	83
Produção	200	20.631	463
Saúde	888	349.474	34.738
Trabalho	1.874	413.777	5.595
Transporte	896	74.976	5.431
Turismo e Lazer	22	3.509	31
TOTAIS	7.603	7.393.075	218.415

Fonte: OCB, 2007

Tabela 2.2: Distribuição das cooperativas, associados e empregados por ramo de atividade em 2006

Com a expansão do número de cooperativas em atividade, houve, simultaneamente, um salto no número de associados. Mesmo com a readequação do quadro societário por que passaram muitos empreendimentos, principalmente ao longo da década de 1990, fato que será retratado a seguir, o número de associados às cooperativas no Brasil saltou de 2,8 milhões de associados em 1990 para 7,4 milhões em 2006 (OCB, 2007). Em termos de dimensão dos empreendimentos, algumas cooperativas congregam milhares de associados, abrangendo macro-regiões inteiras e participando intensamente da dinâmica da economia regional.

A adequação das cooperativas tradicionais ao afastamento do Estado e à globalização financeira e econômica da década de 1990, que afetou sobremaneira o setor agrário brasileiro, resultou na intensa aproximação de sua gestão aos postulados da racionalidade econômica. Se no período de 1930 a 1988 as cooperativas exerceram um papel funcional ao Estado para o desenvolvimento do capitalismo no campo (FLEURY, 1980; DUARTE, 1986), desde os últimos anos do século XX e início do século XXI observa-se a

afirmação das cooperativas tradicionais como empresas. Portanto, vêm prevalecendo em seu interior a lógica da eficiência, com fins de perpetuação de suas atividades para aferição de resultado econômico para seus sócios, um referencial distante dos ideais pretéritos de cooperação, solidariedade e transformação social. Na seção seguinte, será analisada a contribuição teórica de autores contemporâneos que refletem sobre a adequação dos elementos da gestão das cooperativas tradicionais aos imperativos da racionalidade econômica.

2.4 Contribuição teórica contemporânea sobre gestão de cooperativas tradicionais

2.4.1 Estratégias de gestão

Muitos empreendimentos cooperativos vêm passando por um intenso processo de reformulação de suas diretrizes de gestão, no que diz respeito à configuração de seu quadro de associados e na orientação das atividades produtivas, comerciais e financeiras do empreendimento. Essa reformulação visa promover uma nova adequação de sua estrutura interna, a começar pela composição de seu quadro societário, primando por ter entre seus associados produtores com um perfil mais agressivo em relação aos requisitos para a concorrência num mercado globalizado. A reestruturação dos empreendimentos cooperativos vai ao encontro da seleção de sócios com certo nível de cultura administrativa, habilitados a gerir sua produção de forma eficiente, além da capacidade de realizar aportes de capital para alavancar as atividades da cooperativa. O perfil ideal do cooperado deixa de ser o do indivíduo que objetiva apenas a sua subsistência, demandando os serviços da cooperativa para uma operacionalidade mínima de suas atividades produtivas.

Realizando a seleção dos cooperados sob os critérios de eficiência e excluindo sócios que não estejam adaptados à competitividade do mercado, a cooperativa direciona sua configuração social nos moldes da empresa capitalista. Busca aglutinar associados com perfil de empresários, aumentando a participação da cooperativa no mercado produtor. Ato contínuo, a cooperativa passaria a se aproximar de outros empreendimentos com o mesmo enfoque, através dos processos de fusão:

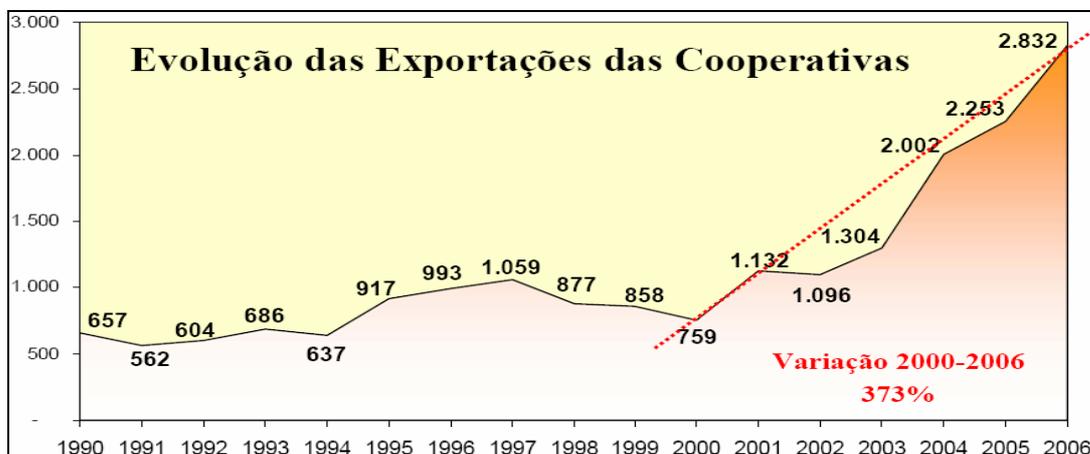
O processo de concentração via incorporação e fusão é explicado face a pouca capacidade concorrencial das cooperativas incorporadas [...]. Esta dinâmica

econômica condiz com a expansão do capitalismo em geral e em particular com o capitalismo no campo, pois a concentração e centralização do capital são processos econômicos importantes, daí o capital se concentrar nas mãos de empresas mais fortes em detrimento daquelas que não conseguem vencer a concorrência (PANZUTTI, 1996, p.66).

A proposta de aproximação das cooperativas da performance administrativa das empresas capitalistas marca a transição da gestão 'producer oriented' para 'market oriented', em que a orientação de suas ações se dá mediante indicadores de mercado. Essa transição leva os empreendimentos a nortearem-se por lógicas exógenas às da doutrina cooperativista e seus valores. A gestão 'market oriented' se baseia em critérios de produtividade, lucratividade e eficiência econômica em nível de planta, e não na simples reprodução das condições de existência dos cooperados. Como salienta Pinho (1982, p.76),

[...] o aspecto empresarial da produtividade ou êxito externo da cooperativa implica na utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial, conquista de mercado pela qualidade de seus êxitos, utilização de inovações tecnológicas e outras para a atividade cooperativista ser competitiva, enfim apresentação de vantagens típicas das empresas econômicas.

No caso específico das cooperativas agrícolas, há de se levar em conta que, na agroindústria, a lógica da produção se dá mundialmente através do mercado de commodities para exportação (figura 2.1). A dinâmica agrícola é determinada pelo capital e as cooperativas passam a fazer parte do complexo agroindustrial, devendo se adaptar às exigências do setor para participar desse mercado (PANZUTTI, 1996). As cooperativas inseridas nesse complexo, para alcançar o crescimento de suas atividades, devem se propor a minimizar seus custos ao longo da cadeia, obtendo um eficaz sistema de governança, em que se verifique eficiência em nível de planta (microeconômica), mas também em nível de coordenação (BIALOSKORSKY NETO, 1999).



Fonte: OCB, 2007

Figura 2.1: Evolução das exportações das cooperativas (1990-2006) em US\$ Milhões

È importante ressaltar a necessidade de alinhamento entre a gestão das cooperativas e a gestão das empresas do agronegócio, focando suas ações segundo as exigências do setor no que tange à produção e administração. Busca-se, com esse alinhamento, evitar que as cooperativas se distanciem do núcleo de empresas participantes do mercado, o que poderia causar sua extinção. Segundo Cook, citado por Bialoskorsky Neto (1998) o ciclo adaptativo das cooperativas compreende cinco estágios, desde sua formação até sua possível extinção: a) surgimento do empreendimento cooperativo contra um sistema de preços elevados de insumos ou redução dos preços de mercado de commodities; b) nivelamento dos preços e conduta de sua gestão de acordo com as firmas de capital, porém com custos ainda elevados, devido a seus direitos de propriedade difusos, gerando desvantagens competitivas; c) adaptação da cooperativa à nova estrutura com redução de custos e seleção de cooperados, reduzindo suas desvantagens competitivas, estabelecendo alianças com firmas de capital; d) transformação da cooperativa em uma firma de capital aberto; e) extinção da cooperativa via liquidação.

As cooperativas direcionariam seus caminhos e seu futuro de acordo com a orientação de sua gestão. Os estágios acima descritos esclarecem que a estratégia gerencial da cooperativa pode ser um divisor de águas na sua trajetória. Se o intuito for a permanência no mercado, os autores citados recomendam que suas atividades se realizem de modo a aumentar a capacidade de acumulação. A aderência da gestão das cooperativas aos modelos de administração utilizados pelas empresas capitalistas seria essencial para a manutenção de suas atividades e sua sobrevivência. Para tanto, as cooperativas devem recusar os postulados da cooperação, em especial no que tange à propriedade de seus meios de produção, forma de financiamento, democracia interna e organização do trabalho. No limite, essas cooperativas tenderiam a se configurar no marco legal de uma Sociedade Anônima - SA, nos moldes estritos das empresas tipicamente capitalistas.

2.4.2 Propriedade dos meios de produção das cooperativas e financiamento

No tocante aos direitos de propriedade dos ativos do empreendimento cooperativo, a lei institui que as cooperativas constituem-se em sociedades de pessoas, que voluntariamente subscrevem capital pessoal mediante integralização de quotas-partes,

coletivizando a propriedade dos ativos. De acordo com o parágrafo 3, art. 24, Cap. VI da Lei 5794/71, que regula sobre as sociedades cooperativas,

É vedado às cooperativas distribuírem qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios, financeiros ou não, em favor de quaisquer associados ou terceiros excetuando-se os juros até o máximo de 12% (doze por cento) ao ano que incidirão sobre a parte integralizada.

A lei obriga as cooperativas a remunerar o capital integralizado com juros módicos, sem privilégios individuais, caracterizando-a como uma associação de pessoas que visa auferir rendimentos oriundos da produção, com ênfase secundária na valoração do capital. Porém, a questão da capitalização das cooperativas vem sendo amplamente discutida por vários autores, pois a pequena valorização das quotas-partes e sua baixa remuneração, sob a forma de sobras, dificultam sobremaneira a capitalização das cooperativas para o financiamento de suas atividades.

Para Zilbersztajn (2005), na medida em que os ativos da cooperativa valorizam-se, a quota-parte do cooperado não varia na magnitude do valor do empreendimento, diferentemente da empresa acionária. Diante dessa situação, o cooperado, também gestor do empreendimento, não se sente incentivado a fomentar o crescimento do valor da cooperativa, pois não lhe traria vantagem individual. “Se a cooperativa crescer com sucesso e ganhar maior valor de mercado, o diferencial aumentará e a perda de direitos de propriedade será maior para o associado” (BIALOSKORSKY NETO, 2002, p.8). Diante desse quadro, novas estratégias mais transparentes quanto à participação de capital nas cooperativas poderiam ser adotadas para melhorar seu desempenho econômico e otimizar a condição do cooperado/investidor.

Bialoskorsky Neto (1998, 1999, 2001, 2002) enfatiza o caráter nebuloso dos direitos de propriedade nas cooperativas como um entrave ao seu desenvolvimento. Para o autor, o cooperado deveria dispor do direito de poder consumir, obter rendimentos ou mesmo alienar algum ativo, transacionando-o no mercado e convertendo-o em unidades monetárias. No entanto, este direito se encontra cerceado pela Lei 5794/71, que não permite a alienação do direito de propriedade da cooperativa. Haveria a necessidade de efetuar nas sociedades cooperativas uma nova equalização dos direitos de propriedade, modificando-se a lei, para dar condições plenas de negociação dos seus ativos. Menegario discute outra dificuldade paralela para a valoração das quotas: o critério legal de distribuição das sobras. A Lei 5794/71 obriga que as sobras sejam divididas de acordo com o montante de operações realizadas pelo cooperado junto à cooperativa, e não segundo o capital subscrito, fazendo com que “[...] a

quota-parte, além de não apresentar liquidez, também deixe de apresentar a devida valorização que espelharia o crescimento dos negócios e imobilizados das empresas cooperativas” (MENEGARIO, 2000, p.48).

Segundo Zilberstajn (2005), o direito difuso sobre a propriedade implica em dificuldades para a projeção do horizonte do empreendimento. As cooperativas tenderiam a rejeitar estratégias que demandam imobilização de capital por longos períodos, em razão da pouca valoração do capital imobilizado e ausência de mercado para as quotas de participação. Projetos de longa duração, diferenciação do produto e desenvolvimento de marcas, são rejeitados, dando lugar a projetos de curto prazo, com pouco horizonte de alcance. A perda de incentivos para projetos de longo prazo seria prejudicial para a consolidação da cooperativa diante dos mercados e para o alcance do ponto ótimo de sua eficiência empresarial.

Em se tratando das cooperativas agropecuárias, a rigidez no direito de propriedade leva à instabilidade contratual dos negócios realizados com seus cooperados. Sendo a cooperativa uma empresa comum entre os sócios e cujo objetivo é a prestação de serviços aos associados, muitas vezes a equidade de direitos, não vinculada ao montante individual de quotas-partes, leva a comportamentos oportunistas por parte de alguns cooperados. Com a equidade total de direitos, muitos cooperados usufruem dos serviços da cooperativa, como repasse de sementes e fertilizantes, utilização de máquinas e equipamentos, enfim, todo um aparato de infra-estrutura para a produção. No entanto, quando da entrega de sua produção, muitos optam por transacionar com outras empresas, não realizando o repasse à cooperativa, que lhe proporcionara boa parte das condições para a produção. Esse comportamento oportunista é chancelado pelo estatuto de muitas cooperativas, quando garante ao associado acesso aos seus ativos produtivos, mas o estatuto falha em não ter dispositivos que assegurem a reciprocidade contratual do cooperado quando da transação de sua produção.

As situações acima descritas - sobre os direitos difusos da propriedade - podem afetar negativamente a cooperativa sob alguns aspectos: a) desestímulo dos associados em investir seu capital na empresa, se não há garantias de retorno satisfatório desse capital; b) diante de comportamentos oportunistas, os cooperados hesitariam em transacionar plenamente sua produção com a cooperativa, se outros associados, detentores dos mesmos direitos, não prestigiam o empreendimento; c) dificilmente um associado implementará formas de produção mais complexas e com maior eficiência, visando um produto de melhor qualidade, se não há direitos claros sobre os resíduos das operações. Seu diferencial, enquanto produtor

eficiente, pode diluir-se num mar de ineficiência e oportunismo dos demais associados (BIALOSKORSKY NETO, 1999).

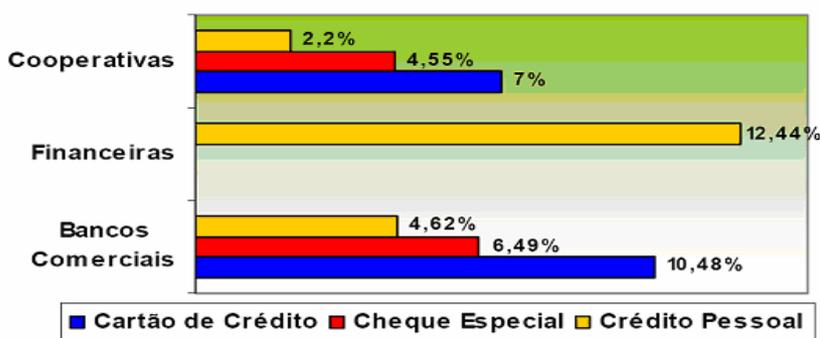
Tais óbices gerados pela rigidez na composição legal sobre os direitos de propriedade das cooperativas poderiam ser superados se repensada a composição legal das quotas-partes do empreendimento. A sugestão implícita na abordagem dos autores que discutem um novo marco para a questão da propriedade, é de que as cooperativas devem se aproximar cada vez mais das Sociedades Anônimas (S.A.), no que diz respeito a sua estrutura de capital. Analisando a Nova Geração de Cooperativas, nos E.U.A. e Canadá, Bialoskorsky Neto (1998) observou que nestas os próprios associados são responsáveis pela capitalização do empreendimento. As quotas iniciais são proporcionais à quantidade a ser transacionada e os direitos sobre a planta da cooperativa são passíveis de alienação, dando garantia à reserva de valor do capital. As quotas são lastreadas no capital inicial investido, e se valorizam ou não de acordo com a divisão dos resultados, como em uma Sociedade Anônima.

O exemplo da Nova Geração de Cooperativas mostra que a divisão das sobras, bem como a representatividade junto à direção do empreendimento, deve ser proporcional ao capital investido e subscrito em quotas-partes. Essa aproximação das cooperativas às sociedades de capital e sua lógica empresarial seria fundamental para a valorização de seus ativos. O maior monitoramento sobre o comportamento dos associados levaria a um foco mais incidente sobre a estrutura de capital e eficiência econômica, em lugar da otimização dos serviços aos cooperados. As cooperativas, através de novos arranjos de sua estrutura de capital, buscariam ultrapassar o patamar de prestadores de serviços para se tornarem espaços de valoração de capital.

As questões referentes ao financiamento das cooperativas e às possibilidades de acesso ao capital para investimento em suas atividades, estão intimamente ligadas à sua forma de propriedade. A rigidez na estrutura de capital das cooperativas imposta pela Lei 5794/71 as obriga a contarem praticamente com seus próprios fundos estatutários para suprir suas necessidades financeiras. Mas, como foi afirmado acima, as cooperativas não são atrativas para aportes de capital nem mesmo por parte de seus associados, devido à baixa liquidez das quotas-partes e sua pouca valoração,

[...] em outras palavras, a arquitetura organizacional da cooperativa não gera incentivos aos associados para capitalização desta, uma vez que a quota-parte não apresenta mercado secundário desenvolvido, e as 'sobras operacionais' repartem-se de acordo com a movimentação do cooperado (BIALOSKORSKY NETO, 2002, p.17).

Em situações urgentes de capitalização, as cooperativas se vêem obrigadas a acessar o tradicional sistema bancário, com taxas de juros mais elevadas, como mostra a figura 2.2. Ocorre que os empreendimentos cooperativos possuem todo um histórico de insucessos, impossibilidade legal de falência e ausência de garantias individuais, o que leva o sistema financeiro privado a tê-los na conta de clientes de alto risco, elevando os custos dos empréstimos e a exigência de garantias. As cooperativas, em especial as agrícolas, acabam por acessar financiamentos com taxas de juros maiores que as praticadas junto ao setor, o que compromete o seu desempenho econômico e financeiro.



Fonte: OCB, 2007

Figura 2.2: Taxas médias de juros mensal praticadas por cooperativas de crédito, bancos comerciais e financeiras.

Em pesquisa realizada junto a cooperativas agrícolas, Panzutti (1996) constatou que alguns empreendimentos exitosos financeiramente tiveram cautela no endividamento bancário, reforçando o autofinanciamento via elevação do capital social, mas tomando medidas que tornassem atrativa a capitalização por parte de seus associados. Se a capitalização interna é fundamental,

[...] a tendência para que essas cooperativas possam concorrer com as empresas multinacionais e ter mais agilidade na captação de recursos, é a de que centrais de cooperativas, consideradas pela legislação cooperativas de segundo grau, transformem-se em S.A. ou ainda, a cooperativa constituir outra empresa de capital aberto para operar em segmentos específicos ou ter controle acionário de empresas já existentes. Enfim, a cooperativa torna-se uma holding de capital aberto e suas atividades operacionais serão exercidas por empresas de S.A. (PANZUTTI,1996, p.178).

A estratégia sugerida pelo autor é bem clara: que as cooperativas se agrupem em cooperativas de segundo grau, sob a forma de S.A., ou criem empresas coligadas de capital aberto, nos dois casos negociando seus títulos e alavancando recursos. Essas medidas, se postas em prática pelas cooperativas, podem acarretar no revigoramento de sua situação

financeira e, principalmente, dar novo fôlego para investimentos em atividades produtivas e lucrativas.

Outra forma histórica de financiamento das cooperativas são as linhas de crédito oficiais. Enquanto o Estado tinha nas cooperativas um instrumento de controle da produção no campo, o financiamento era corrente. No entanto, a partir de 1980, houve recrudescimento do crédito oficial destinado às cooperativas, sendo que o crédito liberado pelo governo em 1992 correspondia a 19% do montante (corrigido) disponibilizado em 1981 (PANZUTTI, 1996). A redução das linhas específicas de financiamento, somada à cobrança dos débitos, levaram diversas cooperativas a um elevado endividamento e, em muitos casos, ao fim de suas operações. Como forma de equacionar esses débitos e promover sua reestruturação financeira, em 03 de setembro de 1998 o governo federal editou a Medida Provisória 1715, instituindo o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, o RECOOP, constante, na íntegra, em nosso ANEXO I. O objetivo técnico do RECOOP era promover o desenvolvimento auto-sustentado das cooperativas, dando a elas condições de competitividade e efetividade, que resultassem na manutenção, geração e melhoria do emprego e renda. À época, das 650 cooperativas que se candidataram, 439 foram aceitas. Para ter acesso aos recursos do RECOOP, as cooperativas deveriam cumprir o seguinte roteiro de atividades fornecido pela OCB:

- Plano de reestruturação, demonstrando a viabilidade técnica e econômica da cooperativa.
- Fechamento de linhas de produção deficitárias.
- Estímulo a processos de aquisição e fusão de cooperativas.
- Projeto de capitalização.
- Projeto de profissionalização da gestão da cooperativa.
- Plano de organização e profissionalização dos cooperados.
- Projeto de monitoramento do plano de desenvolvimento das cooperativas.

O RECOOP exigia a readequação dos empreendimentos frente à nova situação do mercado competitivo do agronegócio, fornecendo alicerce financeiro para cooperativas que aceitassem enquadrar sua gestão a novos patamares de produção e gerenciamento, orientados para o mercado nacional e internacional de *commodities*. O RECOOP propiciou a capitalização das cooperativas via pagamento de dívidas junto a fornecedores e ao sistema

financeiro, além de oferecer capital para giro e investimento, no montante de R\$ 2,1 bilhões (MENEGÁRIO, 2000).

Após o socorro oficial via RECOOP, ficou estabelecida a autonomia financeira das cooperativas em relação ao Estado, obrigando-as a reformular suas estratégias de captação de recursos, esquivando-se do oneroso sistema bancário de crédito. Para Bialoskorsky Neto (2002), as cooperativas devem dispor de mecanismos diferenciados para obtenção de recursos, sendo necessário, para tanto, a reformulação de sua estrutura organizacional:

- a) abertura de empresas não cooperativas como SAs., ou participação acionária em outras empresas, para transação lucrativa dessas ações;
- b) emissão de títulos da cooperativa para capitalização, via Certificados de Aporte de Capital (CAC);
- c) abertura de capital, transformando as quotas em ações ordinárias com direito a voto (já implantado em cooperativas no Canadá);
- d) contratos de participação, onde grupos de investidores juntam-se para financiar o investimento da cooperativa em determinado projeto, com participação no resultado da atividade;
- e) conversão da cooperativa em uma empresa de capital aberto (S.A.), sendo esta a estratégia mais radical para captação de recursos.

Essa reformulação da estrutura organizacional seria indispensável para as cooperativas realizarem a contento o financiamento de suas atividades produtivas. Paralelamente, deve-se alterar a Lei 5794/71, para que, flexibilizada a estrutura de propriedade e capital das cooperativas, novos *portifólios* de capitais sejam disponibilizados aos empreendimentos (BIALOSKORSKY NETO, 1998).

2.4.3 Democracia interna e organização do trabalho

A democracia interna nas cooperativas reflete a sua forma de propriedade. A Lei 5794/71, em seu Capítulo IX, ressalta a importância dos órgãos internos de representatividade da cooperativa, inteiramente democráticos, reproduzindo o poder representativo com lastro no indivíduo associado e não na proporção de capital invertido. O referido capítulo da Lei, em seu artigo 38, discorre que

A assembléia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

A Assembléia Geral é a instância última de deliberação sobre todas as ações vitais da cooperativa, sendo referendada pelo quorum de associados, onde, seguindo a doutrina rochdeliana, cada cooperado tem direito a um voto. As decisões respeitam uma determinação pela base, e ao coletivo do empreendimento cabe aprovar ou vetar as propostas oriundas dos órgãos de administração ou conselhos. Estes órgãos são responsáveis pela gestão propriamente dita da cooperativa, sendo compostos por membros escolhidos por seus diversos setores, imbuídos de competência para elaborar propostas de gestão, submetê-las à assembléia e executá-las em caso de aprovação. Nota-se que este mecanismo de sujeição dos objetivos da empresa ao corpo de associados/trabalhadores, deve ser o inverso do praticado pelas empresas de capital. Nestas, o ordenamento da execução é determinado pelo pequeno grupo de proprietários/acionistas ou seus representantes, sendo obrigatório seu cumprimento pelos trabalhadores.

A propriedade coletiva da cooperativa permeia a lógica de sua democracia interna, ficando a Assembléia Geral e suas deliberações submetidas ao corpo de associados. Ocorre que, para alguns autores, a organização administrativa da cooperativa acaba por confundir as esferas de propriedade e de controle, gerando impasses em sua gestão. Zilberstajn (2005) argumenta que, com o aumento da complexidade nas atividades da cooperativa, haveria ganho com a separação entre propriedade e controle da empresa. Segundo o autor, se a expansão é o objetivo principal das cooperativas, suas atividades mais complexas devem ser gerenciadas por profissionais contratados. Sob tal enfoque, o gerenciamento da cooperativa seria otimizado pela ação de gestores capacitados para lidar com os aspectos produtivos, administrativos e comerciais do negócio, uma vez que esses especialistas estariam imbuídos de um maior instrumental técnico para essas atividades em relação aos sócios.

A profissionalização do gerenciamento das cooperativas pode levar às seguintes situações de melhoria de seu desempenho:

- a) agilidade na tomada de decisões pontuais para administração das atividades (produção, finanças, comercialização), reduzindo custos de transação (BIALOSKORSKY NETO, 1998);
- b) maior simetria das informações entre associado e cooperativa, agente e principal (COSTA, 2005);

- c) maior sintonia entre produção e sinalização dos mercados (BIALOSKORSKY NETO, 2002);
- d) maior propensão à centralização e/ou fusão com outras cooperativas (PANZUTTI, 1996);
- e) redução em possíveis favorecimentos a grupos de cooperados ligados a membros dos conselhos (MENEGÁRIO, 2000).

Setorizar e profissionalizar as atividades da empresa cooperativa podem levar à maximização de seus resultados:

Transformar os diversos setores de atuação de uma cooperativa em unidades distintas ou negócios realmente independentes são algumas das estratégias viáveis. Quando adotadas, elas podem facilitar o relacionamento com o mercado, possibilitar alavancagem de novos recursos para expansões e modernizações, tornando a empresa cooperativa muito mais eficiente em mercados cada vez mais competitivos (MENEGÁRIO, 2000:75).

Segundo este raciocínio, a adoção de um corpo de gerentes profissionais por parte da cooperativa não afetaria necessariamente sua democracia interna. Pelo contrário, corrigiria vícios na gestão da cooperativa, como a perpetuação de grupos ou famílias nos conselhos de administração e fiscal por décadas e a existência de comportamentos oportunistas por parte de alguns associados. A forma como é regida a democracia interna na cooperativa não pode confrontar-se com a necessidade iminente de se atingir um ponto ótimo em sua gestão (PANZUTTI, 1996).

O desenvolvimento das atividades de produção, comércio e a administração financeira do empreendimento deve fluir com eficiência, exigindo uma estrutura de deliberação eficaz, diferindo da tradicional assimetria de informações e morosidade demonstradas nas seções das Assembléias Gerais. Estas poderiam ser em menor número e tratar das linhas gerais da política da empresa, delegando aos níveis hierárquicos com profissionais gabaritados um maior poder de deliberação. Nessa perspectiva, as questões vitais permaneceriam submetidas à assembléia, porém dotadas de maior lucidez em seus delineamentos, ampliando o leque de informações, qualificando a tomada de decisão por parte dos cooperados (BIALOSKORSKY NETO, 1999, 2002).

A organização do trabalho nos empreendimentos cooperativos remete a uma questão crucial: o entendimento das cooperativas enquanto empresas de trabalho que não visam lucro poderia estar determinando o ponto ótimo de eficiência de operações na maximização de serviços e não de ganhos (BIALOSKORSKY NETO, 1998). O aspecto coletivo da cooperativa levaria à deformação do conceito de eficiência econômica da empresa.

As cooperativas, quando visam a simples subsistência de seus cooperados em pequenos empreendimentos, com baixo alcance de mercado e com necessidade de ajuda oficial, negligenciam o componente competitivo e se abstêm de galgar um posicionamento agressivo diante do mercado (BIALOSKORSKY NETO, 2001). Logo, os princípios doutrinários delimitariam as estratégias possíveis, pois se o cooperado tem um duplo papel de trabalhador e gestor do empreendimento,

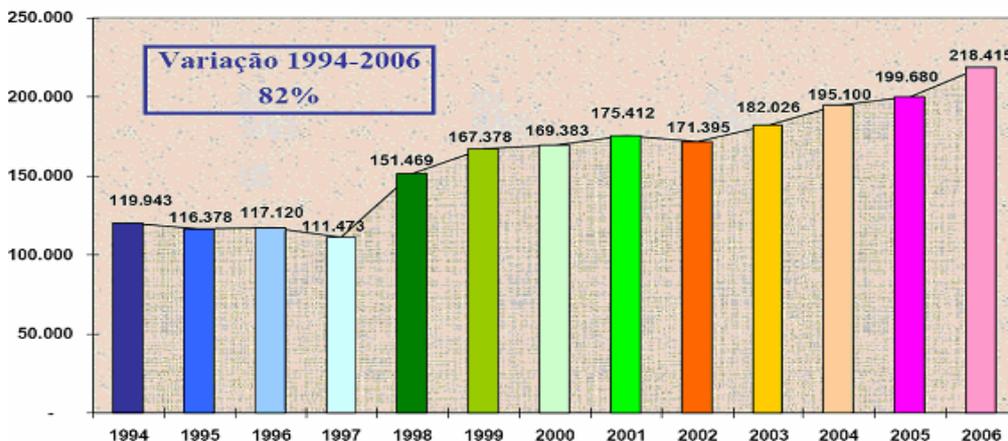
[...] isto o induz a estruturar sua atividade produtiva como um capitalista e, ao mesmo tempo, participar de uma sociedade gerida pelos princípios da cooperação, qualificada como cooperação benigna. Nos casos em que tem a gestão conduzida pelo próprio cooperado, a cooperativa perde algumas vantagens advindas da especialização (ZILBERSZTAJN, 2005, p.57).

O trabalhador cooperado, assumindo também a função de gestor/empresário, se vê diante de um dilema: se resignar com sua condição de provedor da subsistência ou assumir a missão de fazer o empreendimento crescer, lançando mão de elementos da administração científica e suas ferramentas gerenciais.

Levy (2001) alerta que para o fato de que, no contexto da globalização, a economia agrícola demanda a utilização de ferramentas de gestão que privilegiem a eficiência ao mutualismo. Para o autor, os antigos princípios da cooperação parecem não ser mais suficientes para a permanência da cooperativa popular em um cenário global sob o paradigma neoliberal. Logo, para os cooperados, seria melhor optar por gerir a cooperativa utilizando-se da divisão do trabalho em atividades internas de produção, enquanto a gestão das cooperativas se daria em conformidade com os postulados tayloristas. A esfera de planejamento e o núcleo das decisões estratégicas se concentrariam na cooperativa, ao passo que nas atividades produtivas seria utilizado o trabalho assalariado, com trabalhadores não associados à cooperativa, mas sim prestadores de serviços aos proprietários/produtores, estes sim cooperados.

A cooperativa passaria a ser gerida pelos proprietários dos meios de produção, mas as relações internas de trabalho nas propriedades não diriam respeito à cooperativa, sendo orientadas segundo a lógica capitalista. Haveria separação entre proprietários dos meios de produção e proprietários da força de trabalho, com o aumento na contratação de empregados pelas cooperativas, uma tendência que pode ser visualizada na figura 2.3. Para Panzutti (1996), isso ocorre devido à existência de dois ambientes distintos de atuação da cooperativa: a) ambiente dos associados, onde prevalecem os princípios e doutrinas cooperativistas da livre adesão, gestão democrática, distribuição das sobras; b) ambiente de mercado, de alta competitividade, eficiência e eficácia, sendo imperativo para a sobrevivência da cooperativa a

geração de excedente com objetivo de desenvolvimento. Novamente, deve-se ressaltar a aproximação da gestão da cooperativa à gestão da empresa capitalista quando se trata da questão da divisão do trabalho.



Fonte: OCB, 2007

Figura 2.3: Evolução no número de empregados nas cooperativas

Em estudo realizado junto à Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá (COCAMAR), Bialoskorsky Neto (1998) verificou uma mudança no sistema administrativo da cooperativa a partir de 1989, com as seguintes prioridades: a) redução dos níveis hierárquicos com maior flexibilidade da administração; b) redução do quadro associativo, classificação e eliminação dos cooperados que gerassem altos custos para a sociedade; c) terceirização de serviços; d) preparo do quadro associativo para uma gestão moderna. A COCAMAR tomou para si a missão de ter entre seus quadros associados profissionalizados e competitivos, mantendo cooperados que utilizassem no mínimo 80% de seu potencial econômico, decidindo-se pela eliminação daqueles que não fossem atuantes e competitivos. Entre novembro de 1989 e setembro de 1992, o número de associados decresceu de 19809 para 9972, uma redução de quase 50% do seu quadro social (SANTOS, V., 2001). Em outro estudo realizado junto à Nova Geração de Cooperativas, o autor constatou a seleção de cooperados já no início das atividades da cooperativa, quando

[...] agricultores são selecionados com o objetivo claro de estabelecer uma planta de processamento para agregação de valor às commodities agropecuárias. A visão e o objetivo final são do mercado e não do produtor, desse modo, essa organização é 'market oriented', e não apenas 'producer oriented', como é comum no processo de formação de cooperativas (BIALOSKORSKY NETO, 2002, p.12).

O tipo de estratégia adotada pela COCAMAR e pela Nova Geração de Cooperativas para reformulação do seu quadro societário, flui no sentido de fortalecer a empresa com associados que disponham de estrutura produtiva adequada para o desafio competitivo do agronegócio. Pequenos produtores que buscam na cooperativa um dispositivo de amenizar suas deficiências econômicas, extraindo da empresa o máximo de serviços possíveis, não acrescentariam muito para a maximização da eficiência, sendo sua presença nas cooperativas competitivas não mais desejada. Já na década de 1980, Maria T. L. Fleury (1980) apontava que às cooperativas agrícolas, voltadas para o mercado de *commodities*, pouco interessava um produtor pequeno, falido, mas sim um associado que produzisse mercadorias, comprasse insumos e realizasse financiamentos, fomentando a acumulação por parte da cooperativa. O pequeno produtor de artigos para subsistência poderia ser descartado ou participar da cooperativa nas seguintes modalidades: aproveitado enquanto trabalhador rural nas propriedades de sócios cooperados; participar de cooperativas de trabalhadores rurais; ou ainda, arrendando suas terras para a cooperativa.

Segundo os autores citados, os empreendimentos cooperativos, para se equipararem ao mercado competitivo do agronegócio, precisam incrementar a eficiência em suas atividades, terceirizando serviços e contratando profissionais para sua administração e gerenciamento. Esses funcionários têm de ser trabalhadores polivalentes, desespecializados, aptos a desempenharem diversas funções, integrados ao centro nervoso do empreendimento (CORIAT, 1994). A profissionalização dos trabalhadores passa a determinar as relações de trabalho dentro das propriedades dos cooperados em conformidade com o padrão das empresas de capital participantes do *agribusiness*, suas concorrentes diretas pelos mercados nacional e internacional. Para tanto, devem fazer uso do mesmo instrumental que rege as relações de trabalho do sistema capitalista, com o objetivo de auferir sobras progressivamente maiores a cada exercício: “A empresa cooperativa tem que agir de acordo com a lógica econômica de mercado, tanto para ‘fora’ da organização, como é nítido, mas também para ‘dentro’ da organização, na relação com seus associados” (BIALOSKORSKY NETO, 1998, p.45).

Como forma de ilustrar as proposições teóricas sobre um modelo de gestão das cooperativas que priorize o resultado econômico do empreendimento, procederemos à análise de uma cooperativa rural tradicional.

3 ANÁLISE DA GESTÃO DA COOPERATIVA DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ (COCAMAR)

No presente capítulo será apresentado o estudo de caso da COCAMAR, com o objetivo de analisar a dinâmica de gestão de uma cooperativa rural tradicional, inserida no agronegócio e alinhada com as empresas capitalistas do setor.

3.1 Histórico da COCAMAR

A fundação da COCAMAR data de 27 de março de 1963, na cidade de Maringá, região noroeste do estado do Paraná. A cooperativa surgiu em um período de monocultura do café na região, quando já apresentava mudanças desencadeadas por políticas públicas para redução dos cafezais no Paraná, visando equilibrar a oferta para exportação (SANTOS, V. 2001). A produção cafeeira apresentou superprodução ao longo da década de 1960, reduzindo os preços do produto, levando os produtores a encontrarem na cooperativa um instrumento de fortalecimento de suas atividades, pois seu isolamento representava dificuldades de comercialização. As sucessivas crises de superprodução trouxeram à cooperativa dificuldades que só foram amenizadas em 1967, com a obtenção de crédito junto ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) e ao Instituto Brasileiro do Café (IBC).

A década de 1970 foi marcada pela intensa modernização das atividades da cooperativa através da diversificação da produção. Em 1974, a Assembléia Geral aprovou seu projeto de industrialização do algodão para extração de óleo e introdução de soja e trigo como elementos de inserção da COCAMAR no mercado mundial.

Após uma década de desenvolvimento de novas atividades e inserção no mercado internacional, no início da década de 1980 havia indicação de um período de crise para a COCAMAR, bem como para todo o setor agrícola. No entanto, a cooperativa continuou seu processo de expansão, instalando novas unidades de produção de óleos vegetais à base de soja em 1984, de fio de seda em 1985, além de duplicar sua planta de industrialização de caroço de algodão em 1986 (SANTOS, V. 2001). Mesmo sob os efeitos da crise do período que se convencionou chamar de ‘década perdida’, a cooperativa entrou na década de 1990 fortalecida, mas percebendo a necessidade de uma reformulação interna.

3.1.1 A reestruturação organizacional da COCAMAR na década de 1990

A década de 1990 marcou a abertura da economia brasileira, demandando novas estratégias para atuação no competitivo mercado mundial. Por essa razão, a COCAMAR passou a imprimir um vigoroso programa de reestruturação interna, combatendo os seguintes pontos de ineficiência: a) estrutura organizacional pesada; b) aumento dos níveis de endividamento; c) excesso de associados inoperantes; d) excesso de atividades de apoio (JARDIM JUNIOR, 2005). A cooperativa iniciou um processo de enxugamento dos cargos diretivos, buscando agilizar o processo decisório, dando à sua gestão um caráter extremamente técnico. A COCAMAR aprofundou a terceirização de suas atividades, contratando empresas prestadoras de serviços, muitas delas dirigidas por seus ex-funcionários⁷. Paralelamente, a partir de 1991 foi revista a situação de muitos associados, quando a cooperativa

[...] colocou em xeque a qualidade de participação de parte do quadro associativo, e com vistas em preservar e valorizar os associados realmente ativos, desfechou um rigoroso programa seletivo, que, depois de concluído, resultou no desligamento de milhares de produtores que não movimentavam (JARDIM JUNIOR, 2005, p.291)⁸.

O ano de 1995 marcou o ápice da crise interna na COCAMAR. Em pesquisa realizada junto à COCAMAR, Rodrigues (2000) aponta que, até a concretização da crise, a cooperativa adotava uma postura de responsável pelo desenvolvimento regional, por meio de medidas que buscavam a diversificação da produção, priorizando os interesses dos cooperados e produtores locais. Para a direção da cooperativa, tal postura imprimia um caráter assistencialista à gestão da COCAMAR.

Ainda em 1995, a COCAMAR enfrentou sérios problemas financeiros resultantes da inadimplência de alguns cooperados; estrutura de capital deficiente; gestão equivocada de investimentos e elevação dos custos financeiros. Nessa época, a cooperativa tentava negociar uma dívida acumulada de R\$140 milhões com bancos, o que representava 65% do seu endividamento total, enquanto suas atividades apresentavam um faturamento da ordem de R\$350 milhões e um resultado operacional de R\$12 milhões. Esses números, de acordo com o Chase Manhattan Bank, que assessorava as negociações, inviabilizavam a reestruturação financeira da cooperativa (RODRIGUES, 2000).

⁷ Em 1996, os seguintes serviços se encontravam terceirizados na COCAMAR: transporte; produção de sementes; engenharia; serviços jurídicos; zeladoria; restaurante industrial; atendimento odontológico; segurança patrimonial; assistência técnica; programação de TV; serviços gráficos (SANTOS, V., 2000).

⁸ O processo de readequação do quadro associativo da COCAMAR está descrito na seção 2.4.3

A renegociação do passivo da COCAMAR junto aos bancos foi extremamente tensa. Em um determinado momento, diante da postura inflexível das instituições financeiras, aventou-se a possibilidade de convocação de uma assembléia extraordinária dos sócios, com a presença de representantes dos bancos, para propor a dissolução da cooperativa e o repasse de seus ativos aos credores, como forma de quitação das dívidas. Diante desse quadro, os representantes dos bancos constataram a necessidade de reavaliar as exigências para a renegociação. Esse impasse foi equacionado com a melhora das condições de repactuação do passivo da cooperativa, possibilitando seu parcelamento⁹.

Nesse ínterim, os sócios foram mobilizados para intensificar suas operações com a cooperativa, como forma de prestigiá-la num momento de crise, o que levou a direção a vislumbrar a continuidade de suas atividades. A renegociação do passivo junto aos bancos é considerada pela cooperativa como um evento marcante para sua fase ascendente após a crise do início da década de 1990. Em 1998, a COCAMAR, por meio de uma sofisticada engenharia financeira, obteve recursos provenientes do RECOOP para sanar parte de suas dívidas. A cooperativa obteve R\$ 160 milhões via RECOOP e se comprometeu a executar as reformas internas condicionantes da repactuação¹⁰. A renegociação possibilitou a redução de cerca de 50% de seu passivo bancário, com juros médios de 4,8% ao ano e prazo de 16 anos para pagamento. Com a injeção de crédito oficial, a COCAMAR passou a apresentar uma crescente capacidade de capitalização.

Ao mesmo tempo, a diretoria da COCAMAR reavaliou sua postura sobre as atividades produtivas, reduzindo custos e direcionando seus investimentos para produção de *commodities* e para a comercialização de produtos industrializados no mercado nacional. Rodrigues (2000) relaciona uma mudança também no posicionamento estratégico da COCAMAR após 1995, retratada pela tabela abaixo:

⁹ O especialista Divanir H. Silva participou das negociações junto aos bancos e recebeu, em 2005, o prêmio de executivo de finanças do ano no Paraná e se tornou diretor-secretário da COCAMAR na gestão 2006-2009.

¹⁰ As condições exigidas para acesso ao RECOOP constam na seção 2.4.1. e, na íntegra, no anexo I.

Antes da Crise (1995)	Depois da Crise (1995)
Basicamente mercado interno	Mercado Interno, com intensificação das vendas no varejo ¹¹
Diversificação das opções ao produtor	Redução da diversificação, com ampliação da linha de produtos já existentes
Moderadas reduções de custos administrativos	Intensivas reduções de custos gerais
Grandes investimentos	Moderação nos investimentos
Foco no social	Foco na empresa cooperativa

Fonte: RODRIGUES, 2000.

Tabela 3.1: Posicionamento Estratégico da COCAMAR durante a década de 1990

Já no início do século XXI, a COCAMAR possui uma gestão inteiramente profissionalizada, priorizando o fortalecimento de alianças estratégicas com outras cooperativas e empresas de capital aberto. Essa gestão moderna será mais bem detalhada a seguir:

3.2 Gestão dos ativos e finanças

A COCAMAR, desde o início de suas atividades, se caracterizou como um empreendimento coletivo de produtores individuais. Seu objetivo era adquirir vantagens tanto na aquisição de insumos quanto no processamento dos produtos agrícolas, fazendo da cooperativa um instrumento de agregação de valor à sua produção individual. A única forma de ingresso na COCAMAR, como cooperado, se dá mediante a comprovação da atividade agrícola e a integralização de quotas-partes, com valor mínimo de R\$ 500,00. As quotas-partes são remuneradas com juros não superiores a 1% ao mês, habilitando o sócio a realizar a compra de insumos nos entrepostos da cooperativa, receber assistência técnica e comercializar sua produção. Os ativos particulares de cada cooperado, ou seja, sua propriedade fundiária, instalações físicas e equipamentos, continuam sob propriedade individual e os ativos da

¹¹ O faturamento com as vendas no varejo dos produtos da COCAMAR saltou de R\$ 53 milhões em 1998 para R\$ 205 milhões em 2006 (COCAMAR, 2007).

cooperativa são constituídos pela somatória das quotas-partes subscritas por cada cooperado, separando o patrimônio da cooperativa do patrimônio de seus sócios.

Quando de sua fundação, em 1963, a COCAMAR contava com 46 sócios, e seus ativos se resumiam a um barracão, onde eram recebidos e processados os produtos agrícolas, e o maquinário para o beneficiamento da produção. No ano de 2006, 43 anos após sua fundação, a cooperativa contava com mais de 6700 cooperados, sendo composta por 30 unidades industriais instaladas em municípios do noroeste paranaense (APÊNDICE A), com sua sede e maior unidade em Maringá (APÊNDICE C). As principais atividades da COCAMAR estão elencadas na tabela abaixo:

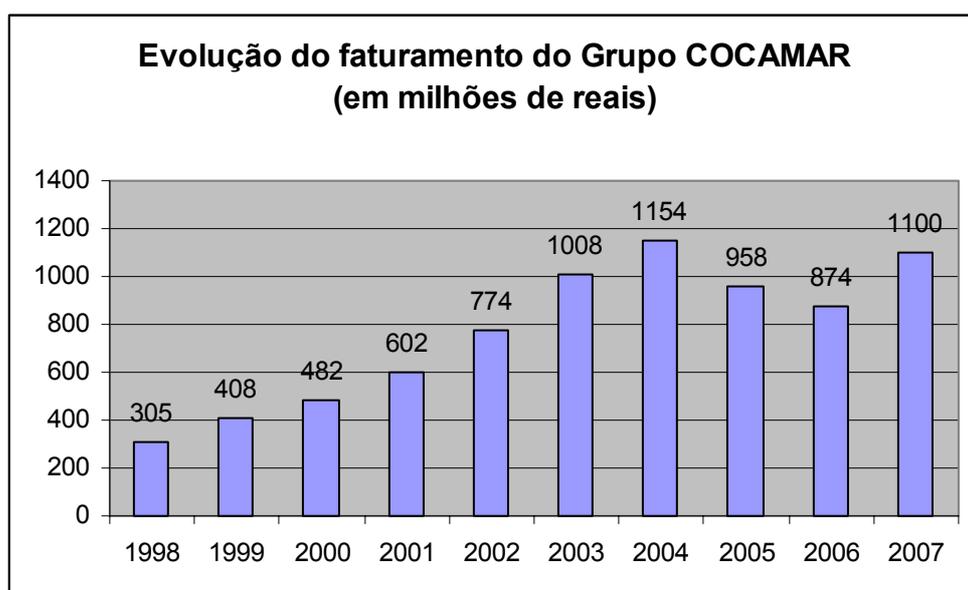
- Extração de óleos e farelos
- Refino e envase de óleos
- Comercialização de óleos comestíveis
- Industrialização e comercialização de fios têxteis
- Fabricação de suco de frutas concentrado e congelado
- Torrefação, moagem e comercialização de café
- Fabricação de sucos/néctares de frutas
- Fabricação de bebidas à base de soja
- Comercialização de sucos a base de frutas e de soja
- Fabricação e comercialização de cremes e molhos vegetais
- Estoque da produção em redes de armazéns
- Processamento de resíduos vegetais
- Usina de preservação de madeira
- Pesquisas no Instituto de Tecnologia Oswaldo M. Corrêa

Fonte: COCAMAR, 2007

Tabela 3.2: Rol de atividades da COCAMAR em 2006

Todo o patrimônio da COCAMAR pertence a seus sócios, sendo a participação individual na composição desse patrimônio proporcional ao número de quotas-partes que cada sócio detém. O montante de quotas-partes individual não precisa ser igual entre os sócios, cabendo diferenciação entre o volume de ativos pertencente a cada cooperado. A valorização do patrimônio da COCAMAR, bem como os resultados positivos de seus exercícios, se refletem na valoração da quota-parte, sob duas condições: a) pelo aumento do patrimônio líquido da cooperativa; b) pelo volume de transações com a cooperativa.

A valoração da quota-parte, referente ao aumento do patrimônio da COCAMAR, se dá pela elevação do volume de ativos da cooperativa, tanto no investimento direto em suas instalações quanto na composição de seus ativos monetários. A COCAMAR vêm apresentando, desde 2000, os maiores faturamentos de sua história, como pode ser observado na figura 3.1.



* Os dados referentes ao faturamento em 2007 foram coletados em janeiro de 2008.
 Fonte: COCAMAR, 2007
 Elaborado pelo autor

Figura 3.1: Evolução do faturamento do Grupo Cocamar¹² (1998-2007*)

De acordo com a COCAMAR (2007), a queda no faturamento total registrada em 2005 e 2006 reflete o período de crise da produção por que passou a cooperativa, gerada pelos seguintes fatores: a) efeito cambial, com a valorização do Real frente ao Dólar¹³, reduzindo as exportações; b) baixa capacidade de capitalização dos produtores; c) elevação dos custos de produção; d) estiagem em 2006; e) falta de auxílio oficial para a produção. Já em 2007, a COCAMAR apresentou recuperação em seu faturamento, conforme apresentado na figura 3.1.

A COCAMAR possui ainda uma empresa coligada, a Transcocamar LTDA, que opera no ramo de transportes e é especializada em cargas agroindustriais, especialmente

¹² O Grupo Cocamar, em 2007, era formado pela cooperativa COCAMAR e pela empresa coligada TRANSCOCAMAR LTDA.

¹³ No período de 2005 a 2006 o Real apresentou uma apreciação média de 20% em relação ao Dólar (Taxa de câmbio - R\$/US\$). Fonte: www.ipeadata.gov.br

açúcar, álcool, soja e cítricos. A empresa iniciou suas atividades em 1990 e em 2006 seu faturamento foi de cerca de R\$ 110 milhões contra R\$ 90 milhões em 2005; além disso, suas operações em 2006 apresentaram um aumento de 20% em relação ao ano anterior. O desempenho da Transcocamar, em 2005 e 2006, colaborou para amenizar a queda no faturamento do Grupo Cocamar em função da crise nas atividades agrícolas.

Outra modalidade de valorização do capital dos associados é a distribuição crescente das sobras em proporção à transação dos cooperados com a cooperativa. Para tanto, todo sócio possui uma conta capital em aberto junto à COCAMAR, que acumula fundos oriundos da retenção de 1% do valor de todas as suas operações com a cooperativa ao longo do ano. Quanto mais operações são realizadas, seja comprando insumos ou repassando sua produção, a conta capital se eleva e as sobras distribuídas são maiores. Assim, um cooperado que transacione intensamente com a cooperativa pode receber sobras superiores em relação àqueles que possuem um volume maior de quotas-partes, mas que não transacionam plenamente com a cooperativa. O dispositivo da conta capital tem por objetivo claro privilegiar cooperados que se relacionem com a COCAMAR nas etapas de plantio, processamento e comercialização da produção.

Desde 2002, cooperados com idade a partir de 60 anos passaram a receber, parceladamente, 50% do saldo de sua conta capital. A partir de 2007, ao completarem 65 anos de idade, os cooperados passaram a ter acesso a mais 50% do saldo remanescente em sua conta capital, e, ao completarem 75 anos, recebem todo o saldo de sua conta capital, permanecendo somente um valor residual de R\$ 500,00. O resgate do saldo da conta capital não prejudica a movimentação normal desses cooperados junto à cooperativa, além do que, suas operações não estão mais sujeitas à retenção de 1%. Essa política foi concebida como uma forma de prestigiar os sócios mais antigos e que transacionam intensamente com a cooperativa, propiciando uma renda adicional (uma vez que o repasse é parcelado mensalmente) sob os mesmos moldes de uma previdência privada.

Na percepção da COCAMAR, um cooperado participante do dia a dia da cooperativa é um ator que representa três papéis: cliente, fornecedor e dono. No entanto, essa relação muitas vezes se mostra conflituosa. A ausência dos valores da cooperação leva muitos sócios a se comportarem de maneira individualista, exigindo que a cooperativa: pague os melhores preços pelo seu produto (fornecedor); venda os insumos pelos menores preços (cliente) e proporcione os maiores dividendos possíveis (dono). Uma postura individualista do cooperado se reverte em problemas com relação à sua fidelização, quando não há uma cultura

forte do cooperativismo. Para a COCAMAR, tal cultura parece se esfacelar a cada geração que se sucede. A preocupação com a adesão dos sócios ao compromisso pela cooperação tem uma motivação adicional: a COCAMAR é partidária da modificação da Lei 5794/71 no que diz respeito à fidelidade do sócio. Frequentemente são detectados comportamentos oportunistas por parte de alguns cooperados, principalmente quando estes se abstêm de negociar sua produção com a cooperativa após serem por ela beneficiados. A COCAMAR planeja, para 2008, alterações em seu estatuto social, de modo a dinamizar o processo de desligamento de cooperados que realizem pouca movimentação com a cooperativa, aproveitando-se de seus benefícios, mas sem prestigiá-la nas demais ocasiões.

Outra preocupação da cooperativa diz respeito à regularidade de suas finanças, principalmente depois da crise financeira descrita na seção 3.1.1. Como participante do segmento do agronegócio, a COCAMAR foi muito afetada pelos planos econômicos da década de 1980 e pela redução do crédito oficial, adentrando a década seguinte com uma séria crise de endividamento, tendo sido inclusive cogitada a sua dissolução. O elevado passivo da empresa fora diagnosticado como um reflexo de má gestão, com a manutenção de estruturas ociosas e inoperantes, além de investimentos sucessivos em atividades pouco rentáveis ou não ligadas à atividade-fim da cooperativa. Depois de uma profunda reorganização administrativa, a COCAMAR efetuou a repactuação de suas dívidas a partir de 1995 e, com os recursos advindos do RECOOP, em 1998, a cooperativa estabilizou suas finanças.

A COCAMAR é favorável à alteração da Lei 5794/71 também para que seja possível a abertura de seu capital, o que levaria a cooperativa a alavancar mais recursos para investimentos, com baixo custo financeiro. Sem a possibilidade de abrir seu capital, desde 2002 a cooperativa comprometeu-se com a redução do endividamento bancário priorizando a capitalização de suas atividades com recursos próprios, mediante a realocação de ativos entre seus setores de atuação. Um exemplo disso foi a decisão pela venda de sua usina de açúcar e álcool em 2006, em plena retomada da produção nacional para álcool carburante, formalizando negócio com o grupo Santa Terezinha, de Maringá. A Usina São Tomé possuía capacidade de esmagamento de 700 mil toneladas de cana por safra, mas, para se tornar viável, seria necessário o aumento da produção para não menos de 1,2 milhão de toneladas de cana esmagada por safra, o que demandava um volume de investimento na ordem de R\$ 60 milhões. Entretanto, as atividades da cana de açúcar representavam cerca de 1% das atividades totais dos cooperados. Sob essas condições, a cooperativa optou por se retirar do setor sucroalcooleiro, vendendo a usina por R\$ 143 milhões, dos quais R\$ 43 milhões foram

destinados para liquidação de passivos junto ao Banco do Brasil e R\$ 100 milhões para injeção em capital de giro na cooperativa.

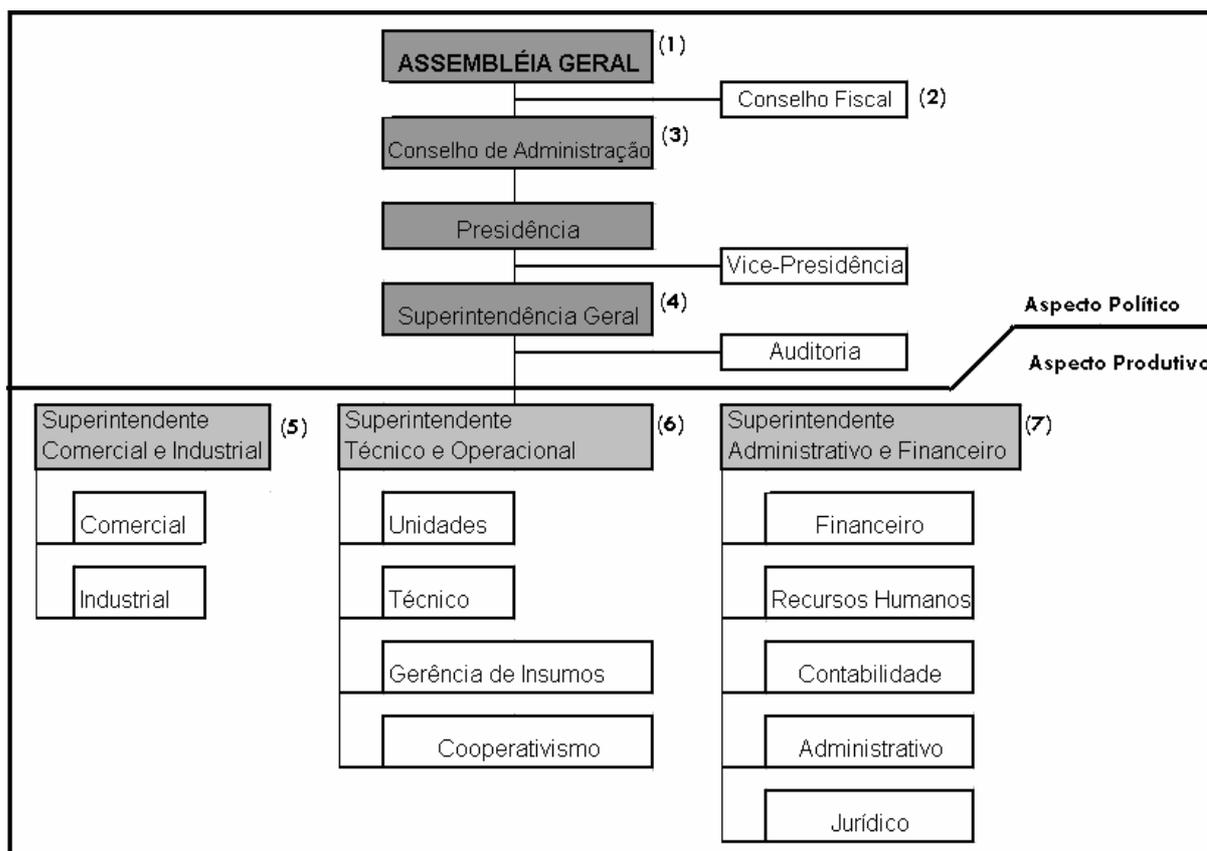
O financiamento das atividades de seus cooperados não faz parte da política da cooperativa, que se limita a parcelar a compra de insumos e auxiliar seus sócios no acesso a linhas de crédito com taxas diferenciadas, principalmente junto ao Banco do Brasil, responsável pelo repasse do crédito oficial para a agricultura. A COCAMAR também realiza uma parceria estratégica com uma cooperativa de crédito, a SICREDI, que faz o atendimento direto aos produtores cooperados em 28 unidades na região noroeste do Paraná. A SICREDI, em 2006, atingiu um faturamento de R\$ 243 milhões e era composta por 25.549 sócios, dentre os quais muitos cooperados da COCAMAR (COCAMAR, 2007).

3.3 Processo decisório e organização do trabalho

A democracia interna na COCAMAR visa, em tese, estabelecer um maior equilíbrio na relação dos sócios com a cooperativa, baseado principalmente em uma representatividade que reflita as demandas dos sócios, respeitando as diversas condições fundiárias, econômicas e sociais dos cooperados.

A organização interna da COCAMAR contempla seus aspectos político e produtivo. O aspecto político diz respeito às questões de interesse direto dos sócios, através das instâncias responsáveis pela direção da cooperativa, que representam os cooperados e são por eles instituídas. No aspecto político, observa-se a participação direta do cooperado na administração. Já o aspecto produtivo remete ao núcleo técnico da cooperativa, responsável pelas atividades produtivas, comerciais e que prestam assistência técnica, além da gestão dos negócios da COCAMAR. O aspecto produtivo tem, entre seus realizadores, profissionais contratados pela cooperativa.

Ao longo da década de 1990, a COCAMAR efetuou a reestruturação de sua organização interna, visando profissionalizar suas atividades e alcançar maior eficiência em seu processo decisório. A direção executiva da cooperativa passou de sete para três componentes e vários departamentos foram agrupados ou extintos, em razão da política de terceirização implantada para reduzir sua estrutura, considerada excessivamente onerosa e ineficaz. A estrutura organizacional da COCAMAR, em 2007, pode ser visualizadas na figura 3.2:



Fonte: dados fornecidos pela COCAMAR.

Elaborado pelo autor através de pesquisa de campo realizada em novembro de 2007.

Figura 3.2: Estrutura organizacional da COCAMAR

- **(1) Assembléia Geral:** instância máxima de deliberação dentro da cooperativa. É formada por todos os cooperados e realizada pelo menos duas vezes ao ano. Como a COCAMAR possui um número elevado de cooperados, distribuídos pela região noroeste do Paraná, principalmente na zona rural, o quorum das assembleias gerais não é formado por todos os sócios. A cooperativa realiza, em todas as suas unidades, pré-assembleias, geralmente um mês antes da realização da Assembleia Geral. As gerências das unidades ficam responsáveis pela convocação dos cooperados que atuam na região e uma equipe de representantes da diretoria comparece às unidades para coordenar as pré-assembleias. Nestas, os cooperados são informados sobre os assuntos que serão tratados na Assembleia Geral. As pré-assembleias têm por objetivo munir com máximo de informações os cooperados dispostos a participar da assembleia. Na Assembleia Geral, por disposição estatutária, cada sócio tem direito a um voto, independente do montante de quotas-partes que possui. Ocorre que, pelas dificuldades dos pequenos produtores em se deslocarem para participar das reuniões em Maringá, o

quorum das assembleias é composto principalmente pelos grandes produtores, que fazem valer seus interesses nas deliberações.

- **(2) Conselho Fiscal:** é o órgão responsável pela fiscalização do conselho administrativo, superintendências e setores, bem como pela preservação do patrimônio dos sócios. O conselho é composto por seis membros para um ano de gestão, atuando de forma independente de outros órgãos, pois se remete diretamente à assembleia. Para realização de suas atividades, o conselho fiscal é assessorado por uma consultoria externa.

- **(3) Conselho de administração:** composto por doze representantes eleitos a cada quatro anos, sendo que três deles integram a diretoria executiva, nos cargo de presidente, vice-presidente e diretor-secretário. O conselho de administração é responsável pela gestão da COCAMAR, respondendo pelos resultados econômicos e pela execução das deliberações da Assembleia Geral. Espera-se que a composição do conselho administrativo contemple o perfil do seu quadro societário, tendo entre seus membros tanto grandes quanto pequenos proprietários, havendo alternância em sua composição. No entanto, observam-se distorções na formação dos conselhos: a) na gestão 2006-2008, de seus doze membros, apenas um conselheiro era pequeno produtor, enquanto os outros onze figuram entre grandes proprietários da região; b) parte dos membros se mantém por mais de dez anos no conselho, mesmo com a sucessão das gestões, havendo apenas certo rodízio nos cargo da diretoria executiva, o que demonstra uma rigidez no núcleo responsável pela direção da cooperativa e concentração do poder decisório.

- **(4) Superintendências:** todas possuem um superintendente geral e respondem pelas atividades produtivas; comerciais; administrativas e financeiras e de assistência técnica aos cooperados. Contemplam o aspecto produtivo da cooperativa e são compostas por funcionários contratados para a realização de uma gestão altamente profissionalizada.

(5) Superintendência comercial e industrial: é responsável pela produção e comercialização da cooperativa, subdividida nos seguintes setores: a) Industrial: realiza a segmentação de cada setor de produção da cooperativa, coordenando a atividade industrial em cada uma de suas unidades, que possuem um gerente de produção e um supervisor; b) Comercial: atua na comercialização de toda a linha de produtos da cooperativa nos mercados nacional e internacional, realizando também a atividade de marketing externo.

(6) Superintendência técnica e operacional: fornece suporte técnico para as atividades produtivas da COCAMAR, com os seguintes setores: a) Unidades: auxilia a

operacionalização das atividades de processamento das indústrias; b) Técnico: disponibiliza assistência técnica aos cooperados em seu processo produtivo; c) Gerência de insumos: realiza a distribuição de insumos para os cooperados; d) Cooperativismo: promove a constante capacitação dos sócios para a atividade cooperativa.

(7) Superintendência administrativa e financeira: responde pelas atividades administrativas da COCAMAR e é formada pelos setores: a) Financeiro: organiza a movimentação financeira da cooperativa; b) Recursos humanos: efetua a coordenação do quadro de profissionais contratados e estagiários; c) Contabilidade: organiza a contabilidade da cooperativa; d) Administrativo: responsável pela administração das atividades produtivas da cooperativa; e) Jurídico: responde pelas questões legais relacionadas à COCAMAR.

Os setores responsáveis pelo aspecto produtivo da cooperativa, a partir das superintendências, são caracterizados pelo alto grau de profissionalização e independência de seus procedimentos em relação ao corpo de cooperados. No interior da cooperativa, as decisões referentes à produção, comercialização e assistência aos cooperados, são tomadas em consonância com a racionalidade econômica. Corroboram com a definição da cooperativa enquanto uma empresa competitiva, priorizando as estratégias que resultem em ganhos financeiros satisfatórios para os seus sócios, mesmo que, efetivamente, um número reduzido de cooperados participe diretamente da gestão da cooperativa.

Nesse sentido, a organização do trabalho na COCAMAR se orienta pela prática da heterogestão. A Assembléia Geral é seu órgão deliberativo principal, onde as linhas gerais da gestão da cooperativa são discutidas e delimitadas, sendo que o conselho de administração é a instância responsável pelo cumprimento dos ordenamentos da assembléia. Tanto a Assembléia Geral quanto o conselho de administração são formados exclusivamente por sócios cooperados, mas, a partir dos núcleos responsáveis pela execução das atividades programáticas, ou seja, as superintendências, todas as demais instâncias são constituídas por profissionais contratados. Esses profissionais passam a ser empregados da cooperativa, estabelecendo com esta uma relação de trabalho assalariado e, portanto, alheios ao planejamento das atividades e ao processo decisório.

O quadro de funcionários da COCAMAR, denominado quadro de colaboradores, em 2006, era formado por 2220 trabalhadores, correspondendo a 33,5% dos 6631 sócios no mesmo ano. A evolução do número de funcionários e sócios da COCAMAR e sua relação pode ser visualizada na tabela 3.3 abaixo:

Número de cooperados e funcionários da COCAMAR (1994-2006)			
Ano	Cooperados	Funcionários	Relação funcionário/cooperado
1994	7879	2880	36,60%
1995	6598	2470	37,40%
1996	6119	2400	39,20%
1997	5771	2062	35,70%
1998	5544	1800	32,50%
1999	5446	2400	44,10%
2000	4078	2530	62,00%
2001	5460	2600	47,60%
2002	5500	2700	49,00%
2003	5485	2580	47,00%
2004	6083	2620	43,10%
2005	6280	2410	38,40%
2006	6631	2220	33,50%

Fonte: dados fornecidos pela COCAMAR.

Elaborado pelo autor através de pesquisa de campo realizada em novembro de 2007.

Tabela 3.3: Cooperados e funcionários da COCAMAR

Os empregados da cooperativa estão distribuídos entre as funções gerenciais, administrativas e de execução das atividades, pois permeiam praticamente todos os setores da empresa, com exceção dos conselhos administrativo e fiscal. A COCAMAR objetiva que seus funcionários sejam polivalentes e pró-ativos. Para isso, promove planos de carreira para seus empregados e incentiva seu aperfeiçoamento profissional, levando para dentro de suas instalações cursos de capacitação técnica e um curso de MBA institucional em agronegócios, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas.

A organização do trabalho nas propriedades dos cooperados se dá por assalariamento, principalmente na produção da *commodity* soja, mas também ocorre utilização de mão de obra familiar nas pequenas propriedades ligadas à produção de café. A COCAMAR contribui para a execução do trabalho nas propriedades dos sócios através da assessoria técnica prestada diretamente na produção. Os trabalhadores são habilitados para a utilização de instrumentais dotados de maior tecnologia, principalmente os equipamentos utilizados nas atividades agrícolas, em consonância com a crescente modernização do agronegócio brasileiro.

A COCAMAR não interfere na relação entre os cooperados e seus empregados, mas participa de projetos para melhoria das condições de trabalho, como o projeto Sucojusto, que contempla os trabalhadores rurais do setor cítrico na região de Paranavaí-PR. Como forma de premiar a realização do trabalho em condições não

degradantes, bem como a não exploração de mão de obra infantil na citricultura, entidades européias ligadas ao Comércio Justo¹⁴, como a ONG Fairtrade Labelling Organization International (FLO)¹⁵ comercializam o suco de laranja produzido na região de Paranaíba junto ao mercado europeu. A FLO repassa para a Associação dos Citricultores do Paraná – ACIPAR, um prêmio de US\$ 100,00 por cada tonelada de suco vendida. A ACIPAR, por sua vez, delega a gestão desses recursos à Associação dos Representantes dos Produtores e Colhedores de Laranja do Noroeste do Paraná - ARPROCLAN. De 1999 a 2006, a ARPROCLAN já recebeu, como prêmio, mais de US\$ 700.000,00 (COCAMAR, 2007). Laforga (2005) aponta certo descontentamento por parte dos produtores ligados à ACIPAR, pois para se adequarem às exigências da FLO tiveram seus custos de produção aumentados. Porém, segundo o autor, os produtores não estariam fazendo mais do que cumprir a legislação trabalhista. Pelo lado dos trabalhadores filiados à ARPROCLAN, o autor reconhece que esses recursos se reverteram em benefícios, como programas de alfabetização e cursos de formação para o trabalho associativo, além do incremento da renda familiar.

No que tange à relação da cooperativa com seu sócio, a COCAMAR realiza, desde a década de 1990, um planejamento de médio prazo para adequação do quadro social. Santos, V. (2000) relata que, em 1990, a COCAMAR deu início a uma política de reclassificação de seus sócios, em função do montante transacionado com a cooperativa. Os que mais movimentavam foram classificados como atuantes; os que tinham movimentação média foram classificados como integrados e os sócios com pouca movimentação foram classificados na rubrica de potenciais. Como pode ser observado na tabela 3.4, de novembro de 1990 a setembro de 1992, os sócios classificados como potenciais ou elevaram sua movimentação, migrando para outra rubrica, ou foram demitidos ou excluídos da cooperativa.

¹⁴ O Comércio Justo é uma modalidade de comércio internacional que busca estabelecer preços justos bem como padrões sociais e ambientais nas cadeias produtivas de vários produtos. Nessas relações comerciais é dada especial atenção às exportações de países em desenvolvimento para países desenvolvidos, fazendo com que o produtor receba remuneração justa por seu trabalho, principalmente através da redução dos intermediários ao mínimo necessário. Em Laforga (2005, p. 114), o Comércio Justo é definido como “uma parceria comercial baseada na proximidade, transparência e respeito entre produtores e consumidores, com pretensão de reduzir as desigualdades no comércio internacional”

¹⁵ A FLO foi criada em 1997 e é responsável pela coordenação da certificação de comércio justo. Os principais fornecedores da FLO são organizações de pequenos produtores agrícolas da América Latina e os principais clientes estão estabelecidos na Suíça e Inglaterra (LAFORGA, 2005).

<u>Categoria</u>	<u>Nov/90</u>	<u>%</u>	<u>Nov/91</u>	<u>%</u>	<u>Set/92</u>	<u>%</u>
Atuante	1.159	7,1	1.409	10,0	3,873	38,80
Integrado	5.191	31,9	6.366	46,0	6.099	61,20
Potencial	9.926	61,0	6.082	44,0	-	-
TOTAL	16.276	100,0	13.857	100,0	9.972	100,0

Fonte: Santos, V., 2000.

Tabela 3.4: Evolução da classificação de sócios na COCAMAR

De novembro de 1989 a setembro de 1992, o quadro de sócios da COCAMAR decresceu de 19809 para 9972 cooperados. Houve 3145 demissões voluntárias, exclusão de 7654 sócios e admissão de 1020 cooperados (SANTOS, V., 2000). No mesmo período, foram demitidos cerca de 400 funcionários e suspensos alguns benefícios, como seguros e cestas básicas, além de um corte de 20% sobre os maiores salários, o que acarretou em uma economia de R\$ 700 mil mensais.

Essa reformulação foi tida pela cooperativa como imprescindível para imprimir uma gestão empresarial dos negócios, com o quadro de cooperados formados por produtores eficientes, dispostos a transacionar intensamente com a cooperativa, repelindo os que visavam apenas tirar proveito de sua condição de cooperado. A renovação do corpo de associados foi acompanhada por outras iniciativas: seleção mais criteriosa de novos sócios; monitoramento das atividades dos cooperados; elaboração de um cadastro informativo sobre as condições produtivas e a movimentação de cada associado com a cooperativa.

A COCAMAR desenvolve programas como o Processo Para Qualidade Cocamar (PQC)¹⁶, iniciado em 2006, que objetiva estabelecer uma relação profissional e eficiente com seus cooperados. Outra iniciativa que visa aproximar a cooperativa dos sócios são os eventos coletivos. Em 2006, foram realizados 704 eventos com 32231 participantes. Como exemplo dos eventos coletivos, podemos destacar: a) Assistência Técnica Coletiva (ATC), que reúne um pequeno número de produtores com um engenheiro agrônomo para debater e tirar dúvidas; b) Dias de Campo de Verão e de Inverno, evento realizado na Unidade de Difusão de Tecnologia, que atrai em média 2000 produtores por edição e traz os mais recentes lançamentos para o setor agropecuário.

¹⁶ Em 2007, das 30 unidades da COCAMAR, 21 já tinham sido certificadas, e as outras 09 estão em processo de implantação ou certificação.

Segundo a COCAMAR, são as transações com a cooperativa que garantem a continuidade das atividades do produtor, pois há pontualidade no repasse de insumos e no pagamento pela entrega da produção, ou seja, é o relacionamento econômico com a cooperativa que garante, para a maioria dos sócios, grande parte de seus rendimentos. O que a cooperativa exige do seu cooperado é sua fidelidade e aplicação na eficácia da produção, de forma a permitir ganhos de escala e o crescimento do empreendimento cooperativo.

3.4 Orientação da gestão

A gestão da COCAMAR, no que diz respeito à sua política empresarial, se revela nitidamente voltada para as exigências do mercado (*market oriented*). A elaboração do planejamento de médio e longo prazo da cooperativa é norteada pela racionalidade econômica, impressa tanto nas determinações advindas do conselho de administração quanto na execução das atividades por parte de seu quadro de profissionais. A empresa concorda que, por se constituir como uma cooperativa, existe a preocupação com a situação dos sócios e com o equilíbrio na satisfação de suas demandas. Porém, o objetivo de proporcionar elevado desempenho econômico jamais é deixado de lado, sempre tendo em vista o resultado financeiro como o único meio de permitir a perpetuação da COCAMAR. O distanciamento da orientação da gestão da cooperativa da racionalidade social foi acentuado a partir da reorganização estrutural ocorrida na década de 1990. A cooperativa assumiu uma postura clara de busca por resultados financeiros satisfatórios. No entendimento da COCAMAR, caso a cooperativa voltasse seus esforços para a priorização das demandas sociais de seus sócios, a empresa certamente desapareceria.

A estrutura organizacional da COCAMAR, detalhada nas seções anteriores, evidencia que sua gestão apresenta elementos essenciais que permitem concluir sua identificação com as empresas tipicamente capitalistas. Aplicando a heterogestão, por meio da contratação de profissionais para execução das atividades, estabelecimento de metas de produtividade no interior de cada setor e priorização dos resultados econômicos, a COCAMAR mostra sua tendência a imprimir uma dinâmica totalmente empresarial no rol de suas atividades produtivas e no relacionamento com seus sócios. As prioridades da cooperativa, em 2007, podem ser resumidas em três objetivos principais: a) crescimento da empresa e intensificação do relacionamento econômico com seu sócio cooperado; b)

estabelecimento da empresa no segmento do agronegócio com capacidade competitiva; c) gestão moderna e baseada na racionalidade técnica.

A partir da reclassificação do quadro de sócios no início da década de 1990, com a exclusão de mais de sete mil cooperados, considerados inaptos a se relacionarem com a cooperativa, optou-se pelo estabelecimento de requisitos estritamente econômicos para a composição do quadro social. Posteriormente, com a adesão às exigências do RECOOP e o aporte de recursos oficiais, a COCAMAR sedimentou sua orientação voltada para o mercado, pautada por uma gestão agressiva e competitiva, buscando êxito no interior do agronegócio exportador.

O modelo de gestão apresentado pela COCAMAR, cujo objetivo é a realização de lucro econômico e sua acumulação, não é compartilhado por todas as cooperativas. Muitas cooperativas populares, originadas de movimentos sociais de resistência, buscam satisfazer as demandas materiais de seus cooperados e, ao mesmo tempo, participar da luta pela transformação da sociedade, realizando uma gestão alicerçada nos princípios da racionalidade social.

4 GESTÃO DAS COOPERATIVAS POPULARES

Neste capítulo será feita a discussão sobre a gestão das cooperativas populares ligadas a movimentos sociais, como o MST. Em seguida, serão apresentadas as reflexões da vertente teórica que defende a importância de as cooperativas populares realizarem uma gestão que busque melhores resultados econômicos, mas preservando a solidariedade em seu interior.

4.1 Surgimento das cooperativas populares no Brasil

Como apresentado na seção 2.3, a década de 1990 foi marcada pelo (re)surgimento de organizações de trabalho associado e cooperativas ligadas a movimentos de resistência dos trabalhadores, inseridos na perspectiva de organização de uma autêntica economia solidária. A discussão sobre o papel da cooperação, como estímulo à realização de novas práticas econômicas no âmbito dos empreendimentos coletivos, foi retomada, sugerindo sua caracterização diferenciada em relação às empresas tipicamente capitalistas. Porém, a leitura realizada por autores liberais dizia respeito apenas ao caráter transitório desse movimento, historicamente utilizado para demonstrar a insatisfação de trabalhadores temporariamente afastados do emprego formal. Estes iniciariam empreendimentos associativos com outros trabalhadores em mesma situação, como um paliativo para o desemprego decorrente de possíveis crises cíclicas, inerentes ao próprio capitalismo. Segundo o pensamento liberal, após cumprir com sua função de amortecer as tensões sociais resultantes das crises cíclicas, à essas cooperativas se abririam apenas dois caminhos: a) o empreendimento cooperativo cresce e se ajusta à mesma lógica da empresa capitalista, subordinando a racionalidade social à racionalidade técnica, via adoção sistemática dos postulados da competição globalizada, impondo deformações crescentes aos seus princípios; b) ou o empreendimento cooperativo não cresce e torna-se inviável no plano econômico-financeiro por não adotar as ferramentas de gestão competitivas. O ciclo de vida das cooperativas passa a ser encarado pelos liberais como o das pequenas e médias empresas, que se constituem, mas abreviam sua existência, vindo a falir (EID, 2007b).

Teríamos como resultado disso um processo de esvaziamento da iniciativa, aparentemente coletiva, do empreendimento cooperativo, já que ele teria cumprido sua função inicial de amortecer as pressões sociais durante as crises cíclicas da acumulação de capital. A

partir desta situação, cada indivíduo trabalhador voltaria à condição de assalariado da empresa capitalista. Porém, contrariando a tese liberal, o retorno dos trabalhadores para o mercado formal de trabalho deixou de se concretizar e tal concepção

[...] tem perdido força, pois a partir da década de 1980 para frente, a crise econômica não foi superada e os índices de desemprego aumentaram vertiginosamente. Nos momentos de desenvolvimento econômico houve pouca criação de postos de trabalho aumentando o nível de desemprego. Dessa forma, o movimento cooperativista ressurgiu mais articulado e em torno de redes de cooperação, empreendimentos integrantes da Economia solidária, cujas relações internas diferem das relações de trabalho capitalistas (VAZOLLER, 2004, p.90).

Na análise da autora, a permanência dos empreendimentos solidários, em especial as cooperativas populares, para momentos além da crise capitalista, resulta justamente da resistência em manter seus princípios solidários e ajustar sua gestão à autodeterminação de seus membros.

Dal Ri & Vieitez (2008) apontam quatro causas prováveis do surgimento e expansão das organizações de trabalho associado: o desemprego estrutural; a precarização do mercado de trabalho; a autonomização do trabalho e a ideologia. As cooperativas populares são organizações de trabalho associado e de ajuda mútua, formadas por trabalhadores economicamente marginalizados, desempregados ou subempregados, em busca da aquisição de renda e trabalho (SINGER, 2002). Para tanto, se associam voluntariamente, constituindo um estoque de capital coletivo para formação da sociedade cooperativa, em que a força de trabalho é o principal recurso de que dispõem. Nesses empreendimentos, o trabalho cooperado adquire um caráter transformador, pois permite aos trabalhadores produzirem de forma solidária e auferirem renda, usufruída e reinvestida em benefício do grupo. As relações construídas entre as pessoas adquirem maior relevância e os valores igualitários e democráticos são privilegiados em detrimento dos critérios de racionalidade capitalista.

No Brasil, um importante referencial da ação conjunta de trabalhadores associados pode ser encontrado na formação de cooperativas populares por trabalhadores inseridos na luta pela reforma agrária. Para Eid (2003, 2006), a organização desses trabalhadores em associações e cooperativas populares de resistência, para a formação de cadeias produtivas solidárias, pode ser uma ferramenta eficaz no desenvolvimento dos assentamentos ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra.

4.2 Histórico do MST e a luta pela reforma agrária

O MST, segundo VAZOLLER (2004), tem suas origens nas transformações ocorridas durante as décadas de 1960 e 1970 na agricultura brasileira. O setor rural passou a ser regido pelo modelo de desenvolvimento industrial adotado pelo país, inclinado à internacionalização da economia e desenvolvimento urbano. Nesse período, a estrutura da propriedade da terra foi deixada intacta nas regiões mais pobres, em meio à acentuada modernização da agricultura capitalista em outras regiões, o que fez com que vastos contingentes populacionais se deslocassem do campo para os centros urbanos (MATTOSO, 1996). Para Fernandes (1999, p.39),

Durante as duas décadas em que os governos militares estiveram no poder, garantiram a apropriação, por grandes grupos empresariais, de imensas áreas de terras e também o aumento do número e da extensão dos latifúndios. Financiaram as mudanças na base técnica de produção, com base nos incentivos criados e do crédito subsidiado pela sua política agrícola. Proporcionaram assim a modernização da agricultura e a territorialização do capital no campo. Do outro lado, reprimiram toda e qualquer luta de resistência a sua política.

Segundo o autor, a ação do Estado proporcionou o aumento no número de propriedades com características de latifúndio, em detrimento da estagnação do número de pequenas propriedades. De 1970 a 1985, ou seja, num intervalo de 15 anos, 48,4 milhões de hectares de terras públicas foram transformados em latifúndios.

As políticas oficiais do período favoreceram os grandes produtores, pois o crédito subsidiado galvanizou os interesses dos grandes proprietários rurais, dos bancos e dos capitais de origem urbana direcionados para a especulação de terras. Apenas uma fração dos pequenos produtores teve acesso ao crédito, o que aumentou o hiato entre os grandes e pequenos produtores.

O traço característico dessa política foi o favorecimento das culturas destinadas à exportação e à agroindústria, realizadas pelos grandes produtores, deixando em segundo plano a produção de culturas destinadas ao consumo da população de baixa renda, levada a cabo pelos pequenos proprietários. Em suma, a política agrícola brasileira beneficiou o latifúndio, que se alastrou pelas regiões Norte e Centro-oeste, implicando no desmonte das estruturas produtivas locais, formadas por pequenos produtores, expulsos econômica e fisicamente da nova dinâmica rural.

Foi justamente nesse cenário que ressurgiram os movimentos camponeses em fins da década de 1970, que, ligados a setores progressistas da Igreja Católica e aos sindicatos

de trabalhadores, da cidade e do campo, deram origem ao MST. O movimento teve seu surgimento marcado por lutas localizadas: no município de Ronda Alta-RS, em 1979, foram ocupadas as glebas Macali e Brilhante; no município Campo Erê-SC, em 1980, houve a ocupação da fazenda Burro Branco; ainda nesse ano, no Paraná, se deu o conflito entre mais de dez mil famílias e o Estado, em função da desapropriação de terras para a construção da barragem de Itaipu; nos municípios de Andradina, Castilho e Nova Independência, no estado de São Paulo, posseiros lutaram na fazenda Primavera; em 1983, após dois anos de ocupação e confronto, resultando na morte de 10 trabalhadores rurais, 207 famílias foram assentadas no Rio Grande do Sul.

A experiência adquirida com as ocupações contínuas resultou na articulação entre as lideranças das lutas localizadas. Em 1984 foi realizado o I Encontro Nacional, na cidade de Cascavel-PR, com representantes das lutas em 12 estados, marco da fundação e solidificação de um movimento que viria a ser nacional, comprometido com a luta pela terra e com a reforma agrária. Estava fundado o MST. Ainda neste encontro, foram elaborados os objetivos gerais e as principais reivindicações do movimento¹⁷, resgatando elementos do histórico das lutas dos trabalhadores rurais e das transformações ocorridas no campo.

Já em 1995, durante a realização de seu terceiro congresso, o MST apresentou a síntese de seu programa de reforma agrária, como resultado do desenvolvimento de suas ações e experiências:

- a) modificar a estrutura da propriedade da terra;
- b) subordinar a propriedade da terra à justiça social, às necessidades do povo e aos objetivos da sociedade;
- c) garantir a orientação da produção agropecuária para a segurança alimentar, eliminação da fome e ao desenvolvimento dos trabalhadores;
- d) apoiar a produção familiar e cooperativada;
- e) levar a agroindústria e a industrialização ao interior do país, buscando o desenvolvimento harmônico das regiões;
- f) aplicar um programa especial de desenvolvimento do semi-árido;
- g) desenvolver tecnologias adequadas à realidade, preservando e recuperando os recursos naturais, com um modelo de desenvolvimento agrícola auto-sustentável;

¹⁷ Ver Fernandes, 1999, pp.79-80.

h) buscar um desenvolvimento rural que garanta melhores condições de vida, educação, cultura e lazer para todos (FERNANDES, 1999).

O MST é um movimento de trabalhadores rurais que lutam pela reforma agrária e por uma sociedade mais justa. O movimento realiza lutas constantes para além da ocupação de terras, pois possui a clareza de que, após a conquista de um assentamento, as mobilizações devem continuar ainda mais reforçadas. O MST considera que a viabilidade dos assentamentos depende do desenvolvimento das famílias no campo através de crédito para a educação, assistência técnica, infra-estrutura social e produtiva, enfim, elementos que demandam lutas sucessivas. Por ser uma organização atuante em praticamente todos os estados brasileiros, o MST tem condições externas de comandar ações de ocupação de terras para pressionar o Estado, a fim de agilizar desapropriações de áreas para reforma agrária, e, internamente, atuar como uma empresa social, coordenando as atividades econômicas dos assentados (CONCRAB, 1996).

A seguir, discutiremos o desenvolvimento das atividades econômicas nos assentamentos sob a perspectiva da formação de cooperativas agropecuárias.

4.3 Cooperativas de produção agropecuária do MST

Nos assentamentos de reforma agrária do MST é permanente o debate acerca da alteração do processo produtivo nas áreas ocupadas. A diversificação da produção agrícola, combinada com a introdução de atividades que promovam mudanças tecnológicas, objetiva conciliar a produção planejada, mecanizada, financiada e orientada para o mercado, com a produção que valorize o trabalho disponível, priorizando o autoconsumo e suprindo as necessidades de reprodução dos grupos familiares.

Para compreender o processo de desenvolvimento da cooperação nos assentamentos, deve-se levar em conta condições objetivas e subjetivas para sua ocorrência. Segundo a CONCRAB (1995), as condições objetivas que determinam a possibilidade de realização exitosa da cooperação estão relacionadas ao mercado, à situação do da terra e dos meios de produção, e, ainda, às potencialidades econômicas da região. Por sua vez, as condições subjetivas estão relacionadas com as características dos assentados, voluntariedade para a cooperação, conscientização, capacidade de organização e qualificação dos trabalhadores.

Para o MST, a cooperação é um meio, um instrumento para realização das transformações sociais e para a melhoria permanente das condições de vida dos cooperados. Além disso, o Movimento entende que os agricultores assentados tem dificuldades para sobreviver e competir no mercado através da exploração de seus lotes individuais com a força de trabalho familiar (DAL RI; VIEITEZ, 2008). As modalidades de cooperação praticadas pelos assentados, de acordo com a CONCRAB (1996), diferem principalmente no que diz respeito à utilização da terra e dos meios de produção e à organização do trabalho e planejamento da produção. Representam um espectro que contempla desde a cooperação entre pequenos núcleos familiares até a cooperação integral entre todos os assentados:

a) **Grupo de famílias:** modalidade para grupos de poucas famílias que apresentam dificuldades em implantar formas de cooperação mais avançadas. A terra permanece como lote individual e os meios de produção são de propriedade individual. Tanto a organização do trabalho como o planejamento da produção são feitos no interior da unidade familiar;

b) **Associação ou grupo de máquinas:** entidade com personalidade jurídica, onde seus sócios administram o maquinário para utilização de seus serviços. A terra permanece em lote individual e os meios de produção são em parte individuais e em parte coletivos. A organização do trabalho é familiar e o planejamento da produção se faz no lote individual;

c) **Grupos de produção semi-coletivizada:** foi a experiência de cooperação mais utilizada de 1985 a 1988, e buscou conciliar interesses individuais com interesses coletivos. Neste modelo, a terra é utilizada ora coletivamente, ora individualmente e alguns meios de produção são coletivos, e já se apresenta certo grau de divisão social do trabalho, pois parte da produção é desenvolvida coletivamente, assim como o planejamento da produção. O núcleo familiar decide sobre a produção na parte de seu lote que permanece sob uso individual e o coletivo decide sobre a produção na fração dos lotes individuais destinados à produção coletiva. Esses grupos são considerados o embrião das formas mais avançadas de cooperação;

d) **Grupos de produção coletivizada:** exige um grau de consciência elevado, por aglutinar pessoas e famílias dispostas a organizar a produção de forma coletiva. O título de posse da terra permanece em nome do indivíduo membro do grupo, mas uma fração da terra fica sob utilização individual e outra fração é utilizada coletivamente, sendo que as terras coletivas não são parceladas e permanecem sob controle do grupo. Pode haver a concordância para a construção das moradias em agrovila. Os investimentos para a produção são feitos coletivamente e toda a mão de obra está submetida ao planejamento do trabalho feito pelo coletivo, organizado em setores onde os trabalhadores são alocados. Uma vez que a terra, os

meios de produção e o trabalho são disponibilizados para o coletivo, o planejamento da produção é feito pelo grupo;

e) **Cooperativa de produção agropecuária (CPA):** as CPAs foram implantadas no MST a partir de 1989, como uma forma desenvolvida de cooperação e se constituem legalmente como uma cooperativa, devendo ser registradas e regidas pela legislação vigente. Em uma CPA, a terra permanece sob controle coletivo, e, em muitos casos, uma pequena parcela do lote original é utilizada individualmente para moradia, havendo o estímulo para a construção de agrovilas. O título de propriedade ou concessão de uso da terra pode estar em nome da CPA e os investimentos de capital em meios de produção são controlados pela cooperativa, que, por ser uma empresa de capital social, tem os cooperados como sócios detentores de suas quotas-partes. No entanto, nas CPAs, o capital acumulado constitui fundos indivisíveis, um patrimônio social que não pode ser requerido individualmente em caso de saída de sócios. A organização do trabalho se faz no interior de cada setor, respeitados os critérios de capacidade técnica e disponibilidade dos cooperados. O planejamento da produção é centralizado no coletivo, embasado em estudos técnicos e na adoção de linhas de atividades prioritárias.

Em junho de 1990 foi implantado Sistema Cooperativista dos Assentados – SCA, como forma de organizar e aglutinar as unidades do sistema de cooperativas do MST. As bases locais seriam as CPAs, em âmbito estadual estariam as cooperativas centrais de reforma agrária - CCAs, e em âmbito nacional a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil – CONCRAB. O SCA passou a formular as linhas políticas para a organização da produção, sendo seu principal desafio a definição de estratégias de produção voltadas tanto para a subsistência quanto para o mercado, buscando tornar os assentamentos economicamente viáveis. Em 1993, deflagrou-se um período de crise do SCA, ao se constatar a falta de preparo dos assentados na administração das CPAs; por isso, no mesmo ano foi criado o Curso Técnico em Administração de Cooperativas – TAC, visando aprimorar a capacidade administrativa dos dirigentes das cooperativas. Em 1995, foi criado o Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária – ITERRA, em Veranópolis - RS. Sua finalidade era assumir o curso TAC e o Magistério, centralizando a formação de técnicos e professores para atuarem nos assentamentos.

O SCA propõe a construção de um modelo de cooperativismo no Brasil distinto do cooperativismo tradicional, tendo por objetivo o desenvolvimento da cooperação entre os assentados, a apropriação dos instrumentos de trabalho pelos próprios trabalhadores e

o estabelecimento de mercados populares locais, com a integração entre campo e cidade (CONCRAB, 1996; VAZOLLER, 2000).

A trajetória das cooperativas do MST pode ser dividida em etapas ao longo do tempo (VAZOLLER, 2004; CONCRAB, 1996; STÉDILE, 1991), que caracterizam a sucessão dos estágios de desenvolvimento da cooperação, tanto sob o prisma da produção quanto da sociabilidade de seus membros:

1o Período 1979-1984 - origem do MST: este período caracteriza-se pela urgência na conquista da terra, que possivelmente garantiria a independência do produtor e a solução de alguns problemas, tais como fome, êxodo rural, educação e moradia. Por serem lutas isoladas, havia a compreensão de que o movimento seria absorvido por outras organizações com maior representatividade. Dentro da perspectiva de que a posse da terra era o bastante, a organização da produção dependia basicamente da voluntariedade do trabalhador acampado, sendo voltada para sua subsistência. O trabalho coletivo era tido como uma proposta idealista, com um pequeno grupo de trabalhadores empreendendo uma associação para usufruir algumas vantagens na produção, algo que não alcançariam individualmente. As formas de trabalho coletivo se resumiam a mutirões e trocas de dias de serviço.

2º Período 1984/1989: O crescimento do MST em âmbito nacional trouxe consigo duas contradições: internamente, com mais terras conquistadas, houve o aumento no número de assentamentos, resultando na necessidade de uma maior discussão dentro do movimento para o aprimoramento de sua gestão; externamente, o crescimento do MST foi percebido pela sociedade e pelo Estado, o que motivou a resistência de setores ligados ao grande latifúndio e contrários à implantação da reforma agrária, organizados principalmente em torno da União Democrática Ruralista - UDR. Esse enfrentamento fez com que o MST direcionasse maior atenção à produção nos assentamentos, como forma de demonstrar à sociedade a viabilidade da reforma agrária. Constatou-se que a produção para subsistência não assegurava o desenvolvimento econômico das famílias assentadas e que a cooperação se dava somente através de pequenos grupos e associações de trabalho coletivo, os quais se orientavam com base em princípios comunitário-religiosos. Um projeto de cooperação mais intensa e complexa passou a nortear as discussões no interior do movimento

3º Período 1989/1993: O MST passou a definir, como meta interna, o avanço em algumas grandes frentes: na massificação das lutas, na qualificação dos dirigentes e militantes e na organização e fortalecimento do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), para maior integração das unidades de produção cooperadas. O movimento centralizou a formulação de

diversas linhas políticas para a organização dos assentamentos e também para a constituição de cooperativas coletivas, de segundo grau. A discussão sobre a cooperação na produção contemplou a possibilidade de melhoria na qualidade de vida dos assentados através da coletivização das atividades, analisada sob os aspectos econômico e social. Surgem grandes cooperativas de trabalho coletivo, congregando mais de 100 famílias para a cooperação.

4º Período 1993/1997: são constituídas cooperativas regionais de comercialização ligadas ao SCA, para ampliar a cooperação entre as famílias assentadas. As cooperativas dos assentamentos vinculam-se às cooperativas de segundo grau, intensificando sua interação. Apesar de apresentar uma ampliação na organização entre as cooperativas, esse período é marcado por uma relativa crise nas experiências de trabalho coletivo. Essa crise marcou a transição das cooperativas do MST para um estágio superior de organização produtiva e de administração, em que a elevação da produtividade e a redução de custos se tornaram indispensáveis, revelando certas questões a serem solucionadas para superação da crise: a) muitos coletivos se organizavam como uma grande família de pequenos produtores e não como uma empresa associativa; b) havia falta de agilidade em responder às mudanças econômicas e de mercado, em razão da utilização de mecanismos democráticos inadequados; c) a capacitação profissional dos quadros administrativos e técnicos era insuficiente para elevar a capacidade competitiva da cooperativa frente às empresas capitalistas. No âmbito dessas questões, o MST detectou a necessidade de maior preparo ideológico, cultural e técnico por parte dos cooperados para superação da crise, estabelecendo-se, assim, uma orientação das atividades voltadas para o aprimoramento do desempenho econômico.

5º Período atual (1997 em diante): início da reestruturação orgânica e administrativa das cooperativas ligadas ao SCA, através do acompanhamento, pela CONCRAB, para implantação de instrumentos de gestão mais eficientes do ponto de vista econômico. Essa reestruturação levou ao surgimento de uma base de orientações técnicas, para a organização coletiva do processo de produção nos assentamentos, intensificando as discussões sobre a viabilidade econômica dos empreendimentos cooperativos. As cooperativas passaram a formar pequenas cadeias produtivas integradas, possibilitando maior agregação de valor à produção. A partir de 2002, o SCA foi substituído pelo Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente do MST, que assumiu as atribuições do SCA no assessoramento às cooperativas. As CPAs também passaram a receber suporte técnico do Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais – PAES, ligado à CONCRAB. O PAES tem como

objetivo auxiliar na qualificação dos assentados e ajudá-los com os estudos técnicos de mercado, de produção e de boas práticas de fabricação.

No interior do MST, é latente a preocupação em dotar as CPAs de instrumental necessário para que a produção cooperada apresente resultados satisfatórios, possibilitando melhores condições de vida para os assentados e a continuidade nas lutas pela reforma agrária.

Percebe-se, porém, que tornar imperativa a busca por eficiência econômica pode relegar a um papel secundário os laços solidários entre seus participantes. Christoffoli (1998) ressalta a preocupação do movimento em razão do risco de as CPAs assumirem uma lógica estritamente empresarial, abandonando os princípios traçados pelo conjunto do MST. Com isso, pode ocorrer uma mudança no comportamento das cooperativas, de uma posição engajada na transformação social, para uma postura de manutenção do *status quo*. Essa preocupação está presente no amplo debate sobre as cooperativas populares, cujos elementos de sua gestão - como a configuração da propriedade da terra e dos meios de produção, a forma de acesso ao crédito, a democracia no seu interior e a forma como é organizado o trabalho - podem ser fundamentais para equilibrar sua atividade empresarial com sua missão social. A seguir, serão analisados estes elementos sob a perspectiva de autores ligados à teorização sobre os empreendimentos solidários e as cooperativas populares:

4.4 Contribuição teórica sobre a gestão das cooperativas populares

4.4.1 Estratégias de gestão

A orientação da gestão nas cooperativas populares influencia as bases sobre as quais a propriedade coletiva, a organização do trabalho e a autogestão pelos cooperados são constituídas, visualizando os objetivos propostos pela cooperativa, ou seja, onde se quer chegar pela via da cooperação. Vários tópicos são levantados para definição de objetivos que apontem para uma outra concepção de racionalidade, alocando no centro da reprodução ampliada a humanidade. Admitem-se outras formas de organização produtiva como uma alternativa ao processo civilizatório centrado no domínio do mercado, em que a sociedade mercantilizada se apresenta como a verdadeira natureza humana (CORAGGIO, 2006). As

cooperativas populares, voltadas para os princípios da economia solidária, passariam a operacionalizar suas atividades focando seu espaço de atuação nas localidades em que se encontram, priorizando ações de aproximação dos agentes, refutando os apelos do pensamento hegemônico para a atuação concorrencial no mercado global.

Nesse ambiente, as variáveis econômicas passariam a ser dependentes das variáveis sociais e o mercado não seria mais o princípio organizador da sociedade, uma vez que os códigos morais são locais, restritos, densos, contrários à unicidade hegemônica. Afinal, as pessoas são universais enquanto seres humanos, mas necessitam de marcos locais de identidade. Para Lisboa (2005), transferir a cidadania para níveis mais amplos e distantes do cidadão é transferir o poder para as mega-estruturas. Daí a inserção comunitária e a ação política dos empreendimentos solidários serem uma resposta aos efeitos destrutivos do individualismo moderno. Este desafio se mostra também em face da armadilha da busca pela competitividade simples e isolada, o que banaliza os princípios da solidariedade.

Ao pesquisar as redes de desenvolvimento rural no oeste catarinense, Mior (2005) mostra que as localidades estão ativamente envolvidas em sua própria transformação, sendo uma somatória de energias resultantes da aglomeração individual como centros de consciência coletiva, e não meramente espaços passivos e residuais. Para o autor, o desenvolvimento local faz referência a dois tipos de abordagem: a) exógena: as instituições locais seriam meras executoras de ações e projetos de desenvolvimento formulados por atores externos, sendo a economia urbana o centro produtor por excelência, com o qual o meio rural contribuiria para o desenvolvimento industrial como fornecedor de produtos primários. Nesse contexto, a agricultura familiar e as cooperativas populares se ajustariam às grandes cadeias produtivas, atendendo à produção de *commodities* segundo padrões de consumo externos; b) endógena: as instituições locais/regionais seriam centros de conhecimento e experiência, motivando a ação das atividades com autonomia quanto ao direcionamento de sua produção, não somente orientada pelo mercado. A agricultura familiar e as cooperativas populares, no contexto da reforma agrária, seriam indutoras do desenvolvimento rural, caracterizadas por outros aspectos, tais como “[...] localização no meio rural, a utilização de máquinas e equipamentos em escalas menores, procedência própria da matéria-prima em sua maior parte, ou dos vizinhos, processos artesanais próprios, utilização da mão de obra da família” (MIOR, 2005, p.191). A dualidade entre as abordagens exógena e endógena define a relação entre as dimensões econômica e social, levando em conta as relações de poder. Constata-se que o

modelo de desenvolvimento endógeno pode equilibrar forças externas e locais, para a configuração de uma estrutura econômica e social com diferentes chances de sustentabilidade.

O envolvimento das instituições locais com as não locais pode ser construído em termos que permitam aos atores locais exercerem o controle sobre sua produção, apropriando-se do valor adicional gerado. Pimentel (2004) observa que, no desenvolvimento local, estão presentes três dimensões: a) econômica: a localização geográfica das atividades; b) sociológica: o espaço cotidiano de interação social; c) antropológica e cultural: identificação do sujeito com o espaço habitado. Com isso, a autora enfatiza que as características inerentes aos empreendimentos solidários, bem como a interface de suas relações, proporcionam maior identificação com as matrizes exógenas ou endógenas que influenciam suas atividades.

Para Ávila, citado por Pimentel (2004), existe três termos diferenciados na abordagem local: a) desenvolvimento no local: os atores desenvolvem-se fisicamente num local enquanto houver aferição de lucro. Com a redução dos lucros, ocorre a translação para outra localidade; b) desenvolvimento para o local: projetos de curta duração que trazem benefícios para as comunidades locais, mas seus efeitos não permanecem; c) desenvolvimento local: possibilita a aglutinação da comunidade para o desenvolvimento de iniciativas solidárias, alterando as dinâmicas de sensibilização, mobilização e planejamento de ações conjuntas no âmbito local. O debate acerca do desenvolvimento local, orientado segundo a lógica exógena ou endógena, é trazido para a realidade das cooperativas populares. Ao optarem por desenvolver atividades visando o mercado local e a intercooperação, as cooperativas populares passam a ter maior autonomia sobre a administração da produção. Além disso, direcionam seus esforços para a construção de mercados que aparentemente se formam à margem do mercado global e de cadeias produtivas com grande concentração de poder. Portanto, buscam atender a demandas específicas, locais, produzindo artigos diferenciados e customizados, de acordo com as singularidades regionais e culturais. As redes formadas por essas iniciativas não se dão de forma vertical, inseridas em processos amplos de produção de *commodities* ou dominadas por grandes autores industriais, mas sim de forma horizontal, com suas atividades imersas em economias locais. Observa-se uma interação na qual nenhum agente tem o controle total do funcionamento das redes, que por sua vez são voltadas para economias de escopo com alta intensidade de trabalho (MIOR, 2005).

A determinação dos objetivos a serem alcançados é decisiva para a orientação da gestão das cooperativas populares. Toda organização deve definir suas metas e ideais no

âmbito individual, conhecendo sua função e o que lhe corresponde cumprir, balizando sua orientação segundo o mercado capitalista ou as demandas da comunidade (CHAYANOV, 1981). Nas cooperativas populares, as atenções voltadas à produção estão frequentemente ligadas ao que e ao como produzir, para que mercado e sob quais condições de intercâmbio, sendo que “[...] um aspecto relevante no funcionamento de empresas associativas é a permanente contradição entre a forma de gestão (se democrática ou tecnocrática) e o resultado econômico (nível de eficiência econômica da empresa)” (CHRISTOFFOLI, 1998, p.7). Tal contradição leva as cooperativas populares a optarem por internalizar uma maior retração quando inseridas no mercado capitalista, ou elevar sua capilaridade nos mercados globais, atendendo aos pré-requisitos de eficiência típicos das empresas de capital. Em oposição a este movimento, os empreendimentos podem vislumbrar novos campos de atuação, inserindo-se em espaços econômicos locais. Nestes, as novas combinações de produção em cadeias produtivas solidárias teriam acesso a mercados em escala micro, atendendo a necessidades regionais, por sua vez não delimitadas pela ação das grandes empresas oligopólicas.

As cooperativas populares, sob essa orientação, teriam o direito de optar por uma racionalidade técnica que atendesse aos compromissos firmados com seus cooperados, os trabalhadores da cooperativa. O seu objetivo seria manter postos de trabalho em detrimento de ações que incorressem na seleção dos mais eficientes e na exclusão dos ineficientes. Nesse ponto, as cooperativas populares passariam a imprimir uma dinâmica própria em sua gestão, priorizando a maximização da satisfação coletiva em lugar da realização individual.

Quando atuam sob o matiz das atividades locais, esses empreendimentos valorizam as comunidades e as pessoas, atuando em ambientes que representam individualmente uma participação infinitesimal no mercado total, mas que, uma vez conquistados, se tornam parceiros potenciais. A dinâmica desses atores locais - cooperativas, seus clientes e o entorno social - é fundamental para a etapa seguinte: alocar todos esses atores e suas potencialidades num ambiente de redes solidárias, tanto de trabalho quanto de produtos, numa perspectiva, ainda que utópica, de agregação das vontades individuais e coletivas para a formação de complexos autônomos cooperados. A construção desse ambiente pode depender da combinação de determinadas estratégias de gestão adotadas pelas cooperativas populares:

4.4.2 Forma de propriedade dos meios de produção

A construção teórica acerca dos empreendimentos denominados cooperativas populares, faz menção à forma organizativa da autogestão. A autogestão é fundamentada pela propriedade e utilização coletiva da terra (no caso dos empreendimentos rurais) e dos meios de produção e de trabalho, sejam eles máquinas, insumos, enfim, todos os meios materiais empregados na atividade produtiva. O advento da solidarização dos meios de produção entre os associados está normatizado pela Lei 5794/71 de 16 de dezembro de 1971, que estabelece em seu Capítulo II: Art. 3º:

Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro; Art. 4º - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I. adesão voluntária, com número limitado de associados, salvo a impossibilidade técnica de prestação de serviços; II variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; III limitação do número de quotas-partes para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV inacessibilidade das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade; [...] VII retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; VIII indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social.

A Lei 5794/71 ressalta a natureza diferenciada de uma cooperativa em relação à empresa capitalista, sendo que na primeira a finalidade de suas atividades é a prestação de serviços que satisfaça as necessidades produtivas e sociais dos cooperados - e não a aferição de lucro monetário. A adesão voluntária à cooperativa se dá mediante subscrição de quotas-partes limitadas para cada associado, incorrendo na impossibilidade de transação das quotas. Esse mecanismo evita a discrepância entre capitais invertidos individualmente pelos cooperados, o que, possivelmente, levaria à deformações na equidade de direitos sobre as sobras dos resultados e instauraria desequilíbrio no poder decisório, se baseado em proporção direta à infusão de capital.

Outro mecanismo que evita a assimetria entre os associados é a indivisibilidade dos fundos de reserva, que se mostra vital para a manutenção das cooperativas, independente da decisão individual do associado em se retirar do empreendimento. Esses fundos indivisíveis são utilizados para expandir o patrimônio da empresa, já que não pertencem individualmente aos cooperados atuais, mas à cooperativa como um todo, impedindo sua liquidação por movimentos abruptos de saída de sócios:

O fundo indivisível sinaliza que a empresa solidária não está a serviço de seus sócios atuais apenas, mas de toda a sociedade, no presente e no futuro. Por isso é preciso que ela persista no tempo e não deixe de ser solidária. [...] O fundo indivisível preserva a cooperativa da descapitalização se parte dos sócios se retirarem dela (SINGER, 2002, p.15).

Os fundos indivisíveis teriam ainda uma função indireta de desestimular iniciativas oportunistas de investidores que viessem a injetar capital nas cooperativas com fins especulativos, semelhante ao que ocorre nas empresas de sociedade anônima. Com a imobilização de ativos nos fundos indivisíveis, as expectativas rentistas são frustradas, tornando a cooperativa pouco atraente para investidores de capital especulativo, mas convidativa para associados interessados em agregar valor ao coletivo através do trabalho.

A arquitetura coletiva do empreendimento cooperativo é norteada por princípios que primam pela igualdade dos indivíduos e pela proteção do empreendimento, tais como a proporção equânime do capital entre seus cooperados, a rigidez das quotas não-transacionáveis e a existência de fundos indivisíveis. Tais pilares divergem das acepções liberais sobre a flexibilidade dos empreendimentos quanto à entrada e saída de capitais, ao fracionamento monetário de seus ativos ofertados no mercado de ações e à concentração de ações/quotas ilimitadas por indivíduo. A negação dessas condições, pelas cooperativas populares, as distancia dos preceitos da racionalidade econômica. Segundo Gaiger (2006b, p.515),

[...] a indivisão social entre o capital e o trabalho, peculiar aos empreendimentos de economia solidária, somada ao acionamento de circuitos relacionados à autogestão e ao trabalho cooperativo, configura-se como formas sociais de produção não-capitalistas, dotadas de fatores de eficiência singulares. [...] essas formas de produção caracterizam-se pela presença de uma racionalidade assente na comunidade de trabalho, fundada em vínculos de reciprocidade, de forte conteúdo simbólico e projetivo, os quais passam a determinar os comportamentos e a diluir as fronteiras entre interesses individuais e coletivos.

Pode-se, então, inferir que a forma de propriedade é o primeiro traço distintivo entre a empresa solidária e a empresa típica capitalista. Cruz (2006, p.94) enfatiza essa diferença ao constatar que “[...] a qualificação ‘autogestionária’ distingue as cooperativas em que os trabalhadores são ao mesmo tempo proprietários, controladores e produtores na iniciativa, daquelas em que se separa claramente os processos produtivos dos processos decisórios”.

As cooperativas populares, enquanto associações de trabalho, podem privilegiar a racionalidade social sobre a racionalidade econômica, definindo a forma de propriedade dos meios de produção de maneira a democratizar a entrada no empreendimento, sem a imposição de barreiras de capital. Nelas, os ingressantes não investem seu capital

objetivando adquirir remuneração sob a simples forma de juros. Subscvem quotas-partes no esperado intuito de participarem de um empreendimento coletivo, visando a geração de trabalho e renda, incremento do patrimônio coletivo, participação no processo decisório e melhores condições materiais de existência mediante o êxito da cooperativa (KRAYCHETE, 2002).

Para Tauile (2007), uma importante função da propriedade coletiva dos meios de produção nas cooperativas é justamente a de propiciar uma ótica diferenciada dos trabalhadores em relação ao empreendimento. Quando ‘trabalham no que é seu’, os cooperados buscam conhecer melhor as nuances do negócio, interagindo com setores internos, aprimorando suas habilidades individuais e demonstrando maior empenho no alcance da autogestão, pois

[...] a gestão coletiva facilita o consenso, empresta legitimidade às decisões e gera maior nível de adesão às estratégias adotadas. A participação em igualdade de condições, faz circular o poder e impede que se recriem estamentos, incluindo-se aqueles derivados da organização técnica do trabalho, cujas tendências a introduzir uma nova divisão social do trabalho são sempre um risco latente (GAIGER, 2006b, p.527).

Karl Marx, na obra *Manuscritos Econômico-Filosóficos*, publicada em 1884, atesta que a natureza transformada pela simples restrição da posse isola o homem aos seus sentidos e percepções individuais, afastando-o do restante da humanidade, da vida coletiva. Daí o estranhamento do trabalhador em relação à propriedade dos meios de produção e às decisões sobre as condições da produção e do seu trabalho contribuírem para sua alienação (MARX, 1993). Sob esse enfoque, as cooperativas populares seriam capazes de estimular o trabalhador a reconhecer os artefatos utilizados na transformação da natureza enquanto seus, possibilitando que este decida sobre sua utilização, decidindo, em parte, sobre sua existência material.

4.4.3 Formas de acesso ao crédito

Um elemento estratégico para a realização das atividades produtivas nos empreendimentos autogestionários é o acesso ao crédito. As cooperativas populares representam uma associação de trabalhadores geralmente desprovidos de capital para investimento produtivo, o que leva à exigência de injeção de recursos externos para realização das atividades. Como supracitado, o capital da cooperativa é formado por aportes de quotas-

partes iguais entre seus sócios, impossibilitando que seu ativo ou as quotas individuais sejam transacionados no mercado financeiro, visando a captação de recursos para investimento. Conseqüentemente, esses empreendimentos buscam alternativas diversas para suprir necessidades de capitalização. Segundo Tauile *et al* (2005) as modalidades de crédito disponíveis aos empreendimentos solidários, dos menos aos mais desejáveis socialmente, são: a) crédito marginal: via agiotas ou *factorings*, com taxas de juros elevadas e altas tarifas; b) recursos próprios: capital próprio, poupança pessoal, recursos de direitos trabalhistas, recursos familiares; c) crédito informal: antigos clientes e fornecedores; d) linhas de crédito públicas: oriundos principalmente de recursos do BNDES¹⁸, Banco do Povo¹⁹, PROCERA²⁰ e PRONAF²¹; e) crédito solidário: constituição de um fundo mútuo para auxiliar os trabalhadores que enveredam pela autogestão.

As cooperativas, por não estarem sujeitas à lei de falências, enfrentam dificuldades para adquirem crédito (tabela 4.1), seja através do sistema bancário tradicional, seja através das linhas especiais para pessoa jurídica. O crédito junto a fornecedores também é escasso, em razão da desconfiança histórica dos mercados em relação às cooperativas. Daí a empresa estar sujeita aos dois pólos de acesso ao crédito: o crédito marginal de agiotas ou o acesso a linhas de financiamento públicas e o crédito solidário.

Dificuldades de acesso ao crédito	
Falta apoio técnico - projetos e planos de negócio	36%
Não atende as condições de garantias exigidas	31%
Condições do crédito são incompatíveis	31%
Falta a documentação exigida	29%

Fonte: SENAES, 2007

Tabela 4.1: Dificuldades de acesso ao crédito apontadas pelos empreendimentos solidários

Em pesquisa realizada junto a 27 empreendimentos autogestionários urbanos e rurais, Tauile *et al* (2005) constataram que a grande maioria acessava crédito junto a bancos,

¹⁸ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

¹⁹ Programa oficial destinado a oferecer crédito a pequenos empreendimentos, formais e informais. O Banco do Povo no Estado de São Paulo disponibiliza valores de R\$ 200,00 a R\$ 5.000,00 para pessoas físicas e jurídicas e de R\$ 200,00 a R\$ 25.000,00 para cooperativas e associações, com prazo para pagamento em até 6 meses para capital de giro e de até 18 meses para investimento fixo, com taxa de juros de 1% ao mês até R\$ 4000,00.

²⁰ Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária.

²¹ Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, possui modalidades de crédito para custeio e investimento.

factorings e agiotas para suprir necessidades de capital de giro, o que implica na cobrança de taxas de juros mensais em torno de 8%. O único empreendimento que obtivera o crédito junto ao BNDES era uma central de cooperativas, que possuía patrimônio próprio.

Outro mecanismo de acesso a financiamento é a formação de cooperativas de crédito, constituídas por fundos privados, geralmente setoriais, circulando a economia financeira de seus associados e realizando empréstimos a juros acessíveis. O MST realiza, desde a década de 1990, através do Sistema Cooperativista de Crédito da Reforma Agrária, atividades ligadas à captação de crédito, análise de projetos e assessoria financeira junto às cooperativas filiadas para verificação da viabilidade econômica de suas atividades. O crédito então passa a ser visto como um instrumento de luta pelo desenvolvimento social e econômico e visa fortalecer as experiências de cooperação na produção. A formação de cooperativas de crédito torna possível a liberação de financiamentos com juros menores do que os praticados pelo mercado, em condições diferenciadas de pagamento e garantias não apenas fiduciárias, como o aval solidário, cumprindo “[...] mais um importante papel social, de viabilizar e proporcionar o acesso ao crédito ao pequeno agricultor, ao contrário da lógica capitalista que utiliza-se do capital-crédito, como forma de acumulação” (CONCRAB, 1998, p.15). As cooperativas de crédito ainda socializam as sobras entre seus sócios, os próprios agricultores, que retêm a aplicação da renda agrícola gerada nos assentamentos dentro do SCA e otimizam sua poupança interna. As cooperativas de crédito ligadas ao MST têm sua base organizada em núcleos de pequenos agricultores e assentados sob a forma de autogestão e os projetos de financiamento devem estar vinculados às estratégias de desenvolvimento regional (CONCRAB, 1998). A primeira cooperativa de crédito ligada à CONCRAB foi o Sistema CREHNOR, surgido em 1996 no estado do Rio Grande do Sul, e que desempenha um importante papel no fomento das atividades produtivas dos assentados, bem como na formação da poupança interna dos associados. Sua evolução pode ser visualizada na tabela 4.2:

SISTEMA CREHNOR	1996	2001	2006
Municípios Assistidos	40	61	240
Número de Associados	2019	10263	29914
Capital Social	R\$ 106.991,00	R\$ 1.020.708,00	R\$ 10.432.593,00
Patrimônio Líquido	R\$ 22.050,00	R\$ 755.739,00	R\$ 15.668.326,00

Fonte: www.crehnor.com.br

Tabela 4.2: Evolução do sistema CREHNOR

Também na região sul do Brasil atua o Sistema Cresol, uma cooperativa de crédito formada pelas organizações de agricultores familiares que canaliza recursos dos associados e os disponibiliza nas bases municipais, proporcionando crédito de forma descentralizada. Os cooperados devem obrigatoriamente realizar atividades ligadas à agricultura e utilizarem mão de obra majoritariamente familiar. É também limitado o ingresso à cooperativa em razão do montante de rendimento, caracterizando-a como uma associação de pequenos produtores. O Sistema Cresol realiza ainda o repasse de recursos oficiais, principalmente do PRONAF (BITTENCOURT, 2000).

No âmbito da polarização do acesso ao crédito, os empreendimentos solidários necessitam de mecanismos diferenciados dos oferecidos pelo sistema bancário tradicional. Ao mesmo tempo, as cooperativas não têm muitas opções de financiamento via recursos oficiais, em função da centralização dos recursos por poucas instituições intermediadoras e do difícil acesso à população rural mais pobre a esses créditos (BITTENCOURT, 2003). Dentre as modalidades de financiamento oficiais, podemos destacar o PROCERA, que vigorou de 1986 a 1999 e oferecia linhas especiais de crédito para custeio e investimento destinadas aos assentados. Este programa era uma reivindicação dos assentados do MST, que exigiam do governo José Sarney (1985-1990) financiamento com juros e prazos diferenciados dos concedidos aos demais agricultores. O Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) criou, em 1996, o PRONAF, objetivando fortalecer a agricultura familiar e, em 1998, criou o Banco da Terra, com a missão de realizar a liberação de créditos para aquisição de imóveis rurais (PIMENTEL, 2004). Também em 1998 foi lançado o RECOOP, propondo uma série de adequações por parte das cooperativas para terem direito ao crédito.

As cooperativas populares têm melhores condições de pleitear as linhas de crédito oficiais através da constituição de um sistema de crédito solidário entre elas. A reunião de recursos dos empreendimentos pode desencadear inversões produtivas e retornos para o próprio sistema, dotando as cooperativas de maior autonomia em relação aos canais externos de financiamento e reforçando a inter-cooperação para o êxito comum.

Os investimentos a que se destinam as linhas de crédito acessadas pelas cooperativas populares têm de ser estratégicos. A má gestão desses recursos pode comprometer suas atividades produtivas, uma vez que o endividamento crônico acaba por obrigar a cooperativa a canalizar os ganhos advindos da produção para o pagamento de dívidas mal planejadas, ou mesmo a segregar seu patrimônio coletivo.

4.4.4 Democracia interna

As cooperativas populares buscam exercer a gestão de suas atividades sob os princípios da autogestão, em que o planejamento e a execução das atividades se dão coletivamente de forma transparente, com rotatividade de dirigentes e tomada de decisões em conjunto pelos quadros técnicos. A autogestão é definida por Cruz (2006, p.69) como

[...] o conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais (a) o trabalho, (b) a propriedade de seus meios de operação (de produção, de consumo, de crédito etc.), (c) os resultados econômicos do empreendimento, (d) os conhecimentos acerca de seu funcionamento e (e) o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente, buscando-se relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes.

Para Tauile *et al* (2005), a gestão do empreendimento solidário é uma variável central, definindo seu caráter social desejável. O autor identifica cinco formas de gestão que são graduais - do socialmente indesejável ao desejável - para o empreendimento solidário: a) heterogestão: separação entre planejamento e produção com rígida divisão do trabalho; b) co-gestão: instituição da dualidade de poderes em que proprietários e trabalhadores dividem o poder decisório; c) administração participativa: concentração de poder na direção eleita democraticamente, ocorrência de terceirização e contratação de gerentes com poder de deliberação, sendo poucas as informações passadas aos trabalhadores; d) gestão democrática: comissões de trabalhadores são eleitas por seus pares e os membros das comissões continuam com suas atividades laborais. Verificam-se rodízio de funções, assembleias regulares e contratação de profissionais mediante sua aceitação pela assembleia; e) autogestão: tipo ideal, em que ocorre uma alteração profunda nas relações sociais quando “[...] a fragmentação das atividades é substituída pelo trabalho coletivo e pela rotatividade dos trabalhadores em diferentes postos de trabalho, para que todos possam conhecer as etapas do processo produtivo e solidarizar-se concretamente” (TAUILE *et al*, 2005, p.73), buscando fazer com que a participação nas decisões seja total e a disciplina às normas constituídas seja assumida coletivamente.

Conforme exposto, verifica-se uma polarização entre a heterogestão e a autogestão. Espera-se que, em cooperativas populares, haja o esforço para o exercício da autogestão, de forma a distingui-la da gestão da empresa capitalista, uma vez que esta

[...] aplica a heterogestão, ou seja, a administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo. Os trabalhadores do nível mais baixo sabem muito pouco além do necessário para que cumpram suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras. [...] nos níveis mais altos, o conhecimento

sobre a empresa deveria ser (em tese) total, já que cabe a seus ocupantes tomar decisões estratégicas sobre os seus rumos futuros (SINGER, 2002, p.16).

Em oposição ao distanciamento entre os núcleos deliberativo e executor que se manifesta na empresa heterogerida, nas cooperativas populares

[...] estabelecem-se hierarquias de coordenadores, encarregados ou gestores, cujo funcionamento é o oposto do de seus congêneres capitalistas. As ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo. Os níveis mais altos, na autogestão, são delegados pelos mais baixos e responsáveis perante os mesmos. A autoridade maior é a assembléia de todos os sócios, que deve adotar as diretrizes a serem cumpridas pelos níveis intermediários e altos da administração (SINGER, 2002, p.18).

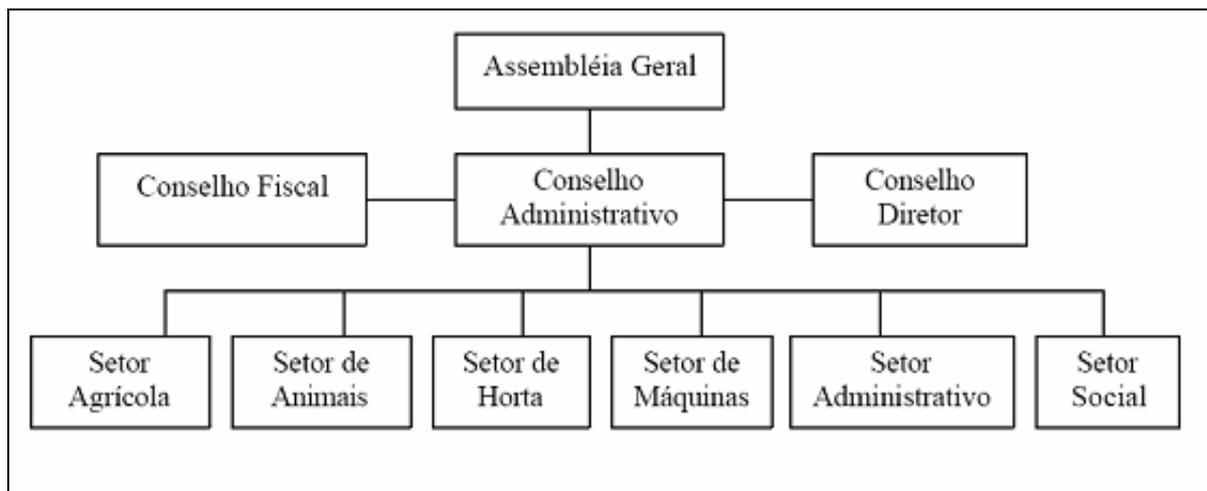
Em tese, a autogestão inverte as relações de mando percebidas nas empresas capitalistas: nessas, um corpo de proprietários/gerentes realiza o planejamento das atividades produtivas, financeiras e comerciais, além de determinar a divisão do trabalho, as metas a serem atingidas e as penalidades a serem impostas. Os trabalhadores não participam da gestão, limitando-se à execução do seu trabalho sem participação sequer em sua prescrição. Já na autogestão, pretende-se que todas as decisões que contemplem o planejamento das atividades, as finanças, a execução do trabalho e a busca por resultados, sejam submetidas ao coletivo. A participação efetiva dos associados se dá via Assembléia Geral, fazendo com que o poder de mando real emane das decisões dos próprios trabalhadores, decisões estas que devem ter seu estrito cumprimento pelos níveis administrativos, também compostos por sócios. Há dois sentidos na hierarquia do empreendimento: a Assembléia Geral é permeada pelo caráter cooperativo dos sócios e a execução das atividades é permeada pelo caráter técnico dos conselhos e setores.

Ao analisar as características organizativas das CPAs integrantes do MST, observa-se as seguintes categorias hierárquicas:

- a) Assembléia Geral (A.G.): órgão máximo de deliberação, em que cada associado tem direito a um voto e suas decisões são de cumprimento obrigatório.
- b) Conselho de Administração (C.A.): segundo em ordem de poder e primeiro em responsabilidade pela condução produtiva e social da cooperativa, formada por um representante de cada setor de trabalho.
- c) Conselho diretor (C.D.): dirige o dia-a-dia das atividades da cooperativa, representa-a externamente e é composto por três membros do C.A.
- d) Conselho fiscal (C.F.): fiscaliza os atos da gestão do C.A. e é formado por três associados.

e) Setores de trabalho: formados por todos os cooperados, organizados conforme as especificidades da cada C.P.A.. Cada setor possui um coordenador.

f) Núcleos de base: espaços de discussão, instância político-organizativa da C.P.A.



Fonte: CONCRAB, 1996

Figura 4.1: Organograma de uma Cooperativa de Produção Agropecuária

O organograma da CPA (figura 4.1) sugere a existência de um fluxo descendente de informações e um fluxo ascendente de deliberações. A representatividade desde a base confere à cooperativa a possibilidade de haver um amplo debate sobre a definição das atividades e das metas, como define Aranzadi citado por Christoffoli (1998), ao salientar os seguintes mecanismos de hierarquia: a) direção por objetivos, no qual o empreendimento define membros dos setores como responsáveis pelo alcance dos resultados esperados, sendo que esses objetivos não são arbitrários, mas definidos democraticamente por um órgão colegiado; b) direção participativa por objetivo, que busca conciliar um nível elevado de programação com um nível elevado de participação, provocando a motivação através dos desejos de melhora individual para crescimento do empreendimento coletivo. Na elaboração dos objetivos intervêm todos os níveis de mando responsáveis, reforçando sua legitimidade.

As cooperativas populares, no exercício da autogestão, devem ter em vista o exercício da democracia sem negligenciar a eficácia das resoluções coletivas, mediante o

discernimento sobre as decisões a serem tomadas e seu grau de importância. Afinal, se todos os detalhes de cada atividade do empreendimento tiverem de ser levados à apreciação coletiva via assembléia, as atividades se inviabilizam. Para Christoffoli (1998) há que se ter um duplo aspecto na eficiência das decisões: o acerto na tomada de decisões e a adesão dos que têm de levá-las à execução, ocorrendo dois procedimentos: a) nos casos urgentes, a chefia imediata atua autocraticamente; b) nos casos normais, os problemas técnicos são analisados por uma pessoa ou um setor; problemas mais complexos são analisados por uma comissão de peritos e os problemas gerais são encaminhados ao coletivo pelo sistema democrático. Estes procedimentos possibilitam que os setores de menor hierarquia decidam sobre questões de sua competência e os de maior hierarquia deliberem sobre questões de interesse geral.

Outro aspecto fundamental para o êxito da autogestão é a disposição dos associados em tomarem para si as funções de trabalhador e de administrador. Essa dupla função leva o cooperado a estender seu interesse por todas as atividades da cooperativa e não somente para o setor em que atua. Nesse sentido, se faz necessário maior conhecimento técnico sobre o empreendimento, mediante investimento na formação técnico-científica dos trabalhadores, com a finalidade de elevar sua capacidade administrativa, fazendo da educação e da formação contínuas elementos fundamentais da autogestão.

A tarefa de ser um trabalhador e ao mesmo tempo gestor do negócio representa um desafio, pois os trabalhadores geralmente estão capacitados para produzir, mas não para gerir uma empresa. Tal desafio demanda uma transformação cultural, com a emergência de novos modelos de conduta (TAUJLE, 2006; GAIGER, 2006a). Ato contínuo, no entendimento dos autores citados, a participação dos trabalhadores junto à totalidade do empreendimento que lhes pertence proporciona enriquecimento pessoal, quando cada cooperado internaliza a responsabilidade de zelar pelo êxito econômico e social do empreendimento.

4.4.5 Organização do trabalho

Para Coraggio (2003), sob a perspectiva da economia solidária, a percepção do trabalho é concebida sob os seguintes enfoques: a) trabalho de reprodução, produzindo bens para autoconsumo; b) trabalho mercantil, produzindo mercadorias para o mercado ou sob dependência assalariada; c) trabalho de formação: aumento das capacidades individuais

através do estudo e/ou treinamento; d) trabalho comunitário: participação em ações conjuntas para a melhoria das condições de existência coletiva. Sob essas distinções, a importância do trabalho contemplaria não apenas sua capacidade de transformação material da natureza física, mas também a transformação da natureza humana, intelectual e social.

Segundo EID (2000, p.2), podemos entender a organização do trabalho como

[...] o conjunto de relações sociais que dizem respeito à especificação dos conteúdos do trabalho, métodos e relações entre os ocupantes de cargos em uma estrutura organizacional e sistema de produção. [...] Pela organização do trabalho, pretende-se satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e do indivíduo ocupante do cargo. Portanto, ao se organizar o trabalho, deve-se levar em consideração necessidades técnicas e sociais.

Entendidos como associações igualitárias em relação à propriedade dos meios de produção, as cooperativas populares transportam a coletivização da propriedade para as questões relativas à administração e à produção material, com a equidade do poder deliberativo na Assembléia Geral dos associados. Essa democratização do poder deliberativo permeia a estrutura produtiva e a organização do trabalho, afrouxando as hierarquias e o ordenamento ‘de cima para baixo’, como verificado nos postulados da administração científica taylorista e posteriormente desenvolvidos pelo Modelo Japonês²². Nesse ponto, a postura dos empreendimentos solidários deve reforçar o conceito de politecnicidade em detrimento da polivalência. A politecnicidade se baseia no rearranjo dos saberes sobre o trabalho, possibilitando a universalização dos conhecimentos gerais, sem limitá-los a uma única atividade, profissão, ou classe social, sendo os trabalhadores dotados do conhecimento indissolúvel acerca dos aspectos manual e intelectual do trabalho. Para Saviani (1987, p.15)

A separação dessas funções é um processo formal, abstrato, em que os elementos predominantemente intelectuais se sistematizam como tarefas de um determinado grupo da sociedade. [...] a união entre trabalho intelectual e trabalho manual só poderá se realizar sobre a base da superação da apropriação privada dos meios de produção, colocando todo o processo produtivo a serviço da coletividade, no conjunto da sociedade.

Assim, a aplicação da autogestão sugere que, pela coletivização dos meios de produção, o conhecimento relativo tanto ao planejamento quanto à execução das atividades seja de domínio de todo o corpo de trabalhadores politécnicos, combinando múltiplas técnicas, que tenham sua utilização definida por eles próprios, de maneira a reafirmar sua autodeterminação.

Segundo Christoffoli (1998), nas cooperativas de reforma agrária todo associado está vinculado a um setor de trabalho, ao passo que cada setor executa o

²² A esse respeito, ver Coriat (1997).

planejamento das tarefas, com coordenadores setoriais a distribuírem funções previamente acordadas. As decisões referentes ao planejamento são coletivas e a divisão técnica do trabalho é aplicada no rodízio das tarefas e na alternância nos postos de coordenação dos setores, das comissões e conselhos dentro do empreendimento, possibilitando o aprimoramento dos trabalhadores nas aptidões técnico-produtivas e técnico-administrativas. O autor ressalta que na organização das CPAs vinculadas ao MST a organização do trabalho busca elevação da produtividade mediante alguns mecanismos: a) fixação de metas de produtividade; b) maior responsabilidade de todos os cooperados para com a produção; c) especialização técnica mas também administrativa e de gestão para todos os sócios; d) padronização técnica dos procedimentos. As cooperativas adotariam a concepção de postos de trabalho como uma “[...] função que absorve um trabalhador, considerando disponibilidade em tempo integral, e que propicia geração de renda suficiente para sua manutenção (renda mínima mensal) e a produção de um excedente econômico apropriável pelo conjunto do coletivo” (CHRISTOFFOLI, 1998, p.84).

Outra questão fundamental, que emerge ao se tratar da organização do trabalho cooperado, diz respeito ao controle e mensuração do tempo trabalhado pelos cooperados nos coletivos, para efeito da distribuição das sobras como forma de remuneração do trabalho. Essa questão muitas vezes se apresenta como um dos maiores problemas das cooperativas de produção. Nas CPAs, segundo a CONCRAB (1996), estão presentes quatro modalidades de controle e medição do trabalho para fins da remuneração dos trabalhadores:

1) Distribuição igualitária: ocorre a distribuição *per capita* das sobras resultantes das atividades da cooperativa, ou seja, não há diferenciação quanto ao número de dias ou de horas trabalhadas individualmente e todos os cooperados usufruem igualmente do resultado do trabalho coletivo. Essa modalidade requer uma forte união entre os cooperados, pois a homogeneidade na remuneração de todos, independente da dedicação individual ao trabalho, tem de ser aceita e referendada pelo grupo. A crítica a essa modalidade reside no seu baixo estímulo ao trabalho, uma vez que o dispêndio adicional individual não tem como contrapartida uma maior compensação, podendo resultar na baixa produtividade total da cooperativa.

2) Controle por dias trabalhados: a direção da cooperativa efetua a soma dos dias trabalhados completos realizados por todos os membros do coletivo, sendo a produção ou as sobras líquidas distribuídas em razão do número de dias trabalhados por cada cooperado. O sistema

apresenta como imperfeição a dificuldade de mensuração do total de horas trabalhadas efetivamente por cada cooperado em um dia, resultando, portanto, em certas distorções.

3) Controle por horas trabalhadas: a direção da cooperativa, através do controle realizado pelos coordenadores de setor, contabiliza as horas trabalhadas individualmente por cada cooperado, diariamente, independente do número de ‘dias inteiros’ trabalhados. A produção ou as sobras líquidas de um período são divididas pelo número de horas totais trabalhadas pelo coletivo nesse período, sendo distribuídas individualmente em proporção ao número de horas trabalhadas por cada sócio. Este sistema permite visualizar a contribuição de cada cooperado para a produção, mas é criticado em algumas cooperativas, por mascarar a baixa produtividade de alguns cooperados, que, por serem remunerados em função das horas de trabalho, não intensificam suas atividades, colaborando para a deficiência produtiva de muitos empreendimentos.

4) Controle das horas somado à produtividade do trabalho: é um sistema mais avançado de controle do trabalho e demanda uma profunda reflexão por parte dos coletivos para sua utilização. O princípio do funcionamento do controle híbrido é a combinação entre o sistema de controle por horas trabalhadas e a medição da produtividade física do trabalho, nas atividades em que essa medição for possível. Este sistema procura elevar a produtividade do trabalho através do estímulo às atividades (e aos trabalhadores) mais eficientes, resultando numa motivação para o trabalho, além de rechaçar o comodismo de cooperados que não apresentam a disposição necessária. Por outro lado, o quesito produtividade pode deformar a união do grupo, pois nem todos têm o mesmo desempenho para determinadas funções. Pode ocorrer de muitos cooperados não estarem dispostos a desenvolver atividades nas quais não sejam especializados, sob o risco de ver sua produtividade reduzida e receber uma menor remuneração, comprometendo o rodízio de funções e mesmo a noção da gestão democrática. Outra questão a ser levantada sobre o quesito produtividade diz respeito à produtividade marginal diferente de cada meio de produção e da terra, o que pode privilegiar certo indivíduo ou grupo em detrimento do coletivo.

No entendimento da CONCRAB (1996), o sistema de controle do trabalho e distribuição das sobras é um tema delicado, demandando uma profunda reflexão a este respeito. Cristoffoli (1998, p.81) defende a aplicação de metas de produtividade para definição da distribuição das sobras:

Nesse novo esquema, cada setor, e dentro dele cada coordenador e cada seção terão um série de metas a atingir no período. Estas metas devem ser definidas pelo conjunto dos associados numa Assembléia Geral. A avaliação do desempenho das

peças será feito com base no desempenho do trabalho (com base nos resultados concretos obtidos). Cada pessoa tem que ter claro quais são as metas que deve alcançar no período. E se comprometer com elas (assinando um contrato?). Não devem ficar metas dúbias, ou áreas de responsabilidade sobrepostas.

Mais adiante, o autor conclui que

Caso o setor (ou associado) sobrepassar a meta de produção e/ou produtividade acordada, receberia estímulos materiais ou ideológicos. O estímulo material poderia ser em dinheiro, ou parte em dinheiro e parte em marcação de horas extras além do valor previamente acordado. Essas medidas mexeriam com dois aspectos importantes no mau funcionamento atual dos coletivos: o primeiro é a diluição da responsabilidade e o segundo é o enfoque na soma de horas e não no resultado alcançado com o trabalho (CHRISTOFFOLI, 1998, p.83).

No entanto, a própria CONCRAB (1996) alerta para a possibilidade de sectarismo no interior da cooperativa. Com a sobrevalorização de setores ligados à produção de gêneros de alto valor agregado, setores responsáveis por atividades que não representam resultados econômicos expressivos seriam negligenciados, ainda que tenham sido fundamentais para o desenvolvimento social da cooperativa.

Para Tauile *et al* (2006) é importante que, no interior do empreendimento, a configuração da organização do trabalho leve o trabalhador a se sentir efetivamente um integrante do coletivo, como proprietário dos meios de produção, co-gestor da administração e do planejamento e trabalhador na produção. A ampliação do espectro de participação do trabalhador acarreta uma mudança em sua função econômica, pois como proprietário participa das sobras dos resultados e como gestor e trabalhador na produção interessa-se por todo o processo produtivo.

Gaiger (2006) assume que mesmo com a organização do trabalho sob a forma de autogestão, os empreendimentos solidários se confrontam com duas delicadas questões: a) assumir a base técnica das empresas capitalistas enviesada para a divisão taylorista/fordista do trabalho; b) buscar patamares de produtividade que os habilite a competir no mercado tradicional capitalista. O autor salienta que, mesmo diante dessas questões, a autogestão não se mostra inferior à gestão capitalista no desenvolvimento das forças produtivas. A empresa associativa, por dispor de mecanismos democráticos de ajuste de decisões, é mais maleável às mudanças técnicas e às intempéries do mercado. Há também maior interesse dos trabalhadores pelo empreendimento, o que garante maior empenho no aprimoramento do processo produtivo e reduz desperdícios e negligências, gerando uma racionalidade solidária de compromisso com o coletivo. Nesse sentido, pretende-se que as cooperativas populares aprimorem a formação de trabalhadores-gestores, politécnicos, suplantando o trabalho

assalariado e a divisão típica entre as esferas de propriedade (remuneração do capital), decisão (melhor remunerada) e execução (baixa remuneração).

Quando os trabalhadores assumem a gestão da organização do trabalho sob outro norte que não o da empresa típica capitalista, novos parâmetros que não apenas os econômicos são priorizados, na busca de uma racionalidade em que

[...] os conceitos e valores associados à noção de eficiência diferem: no caso do capital, requer-se a combinação eficiente de ativos, força de trabalho, insumos e produtos que gerem a máxima taxa esperada de lucro. No caso do trabalho, requer-se eficiência social: reprodução das melhores condições possíveis, tanto materiais quanto simbólicas da vida em sociedade (CORAGGIO, 2003, p.95).

As cooperativas populares podem dar respostas satisfatórias para a tarefa de realizar a produção permitindo ganhos materiais relevantes para os associados e capilaridade de sua produção no mercado tradicional e nas redes solidárias. Permitem ainda o afloramento das capacidades técnicas e administrativas dos trabalhadores, realçando o compromisso de cada cooperado com algo que lhe seja pertinente, do qual ele faça parte, o que, no ambiente da economia solidária, tem se mostrado como um diferencial para a robustez desse movimento (TAUILE *et al*, 2005). Para melhor compreendermos os desdobramentos da gestão de uma cooperativa pautada na racionalidade social, será apresentado, a seguir, o estudo de caso de uma cooperativa popular.

5 ANÁLISE DA GESTÃO DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA VITÓRIA (COPAVI)

O presente capítulo contempla o estudo de caso da COPAVI. Serão analisados o histórico da cooperativa e os elementos no interior de sua gestão - como a propriedade da terra e dos meios de produção, o acesso ao crédito, a democracia interna e a organização do trabalho.

5.1 Histórico da COPAVI

A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória LTDA – COPAVI, está localizada no Assentamento Santa Maria, município de Paranacity-PR, distante 403 Km da capital Curitiba e 80 Km da cidade de Maringá-PR, região noroeste do estado do Paraná. Nesta região, segundo Moura (2005), ocorreram mudanças na estrutura fundiária a partir da década de 1970, em decorrência da falência de pequenos produtores e da elevação do desemprego. Este processo motivou o surgimento de organizações sociais que mobilizaram contingentes de trabalhadores rurais desempregados, para a formação de assentamentos rurais na região. Conforme relata Severino (2006, p.91) “Entre os acampamentos do período está a ocupação da antiga Fazenda Santa Maria, em Paranacity, desapropriada pelo decreto número 96.259 de 30/06/1988. Inicialmente, a área foi ocupada por um grupo de trabalhadores sem terra de Paranacity logo após ser desapropriada”. Porém, somente em 19 de janeiro de 1993, 25 famílias ligadas ao MST ocuparam a área para produzir de forma coletiva para sua subsistência. Algumas dessas famílias já ocupavam a terra há mais de dois anos e, mesmo sem contar com a posse legal dela, conquistaram o apoio e simpatia da população local para reivindicar sua posse definitiva.

Com o objetivo de iniciar o desenvolvimento das atividades e conseguir investimentos produtivos, foi fundada em 10 de julho de 1993 a COPAVI, com 20 famílias, as quais inicialmente “[...] transformaram uma área pequena de 256 hectares com apenas a cultura de cana-de-açúcar (72% da área), inabitada, em lugar de morada e de geração de renda” (MOURA, 2005, p.71).

As moradias dos cooperados foram construídas em forma de agrovilas, sendo todas providas de energia elétrica e água encanada. Em termos de qualidade de moradia, se,

em 2003, 10 das 21 casas da agrovila eram de alvenaria e 10 de madeira, já em 2006, com o auxílio de uma linha de crédito especial, apenas 2 casas eram de madeira e as outras 19 eram de alvenaria (APÊNDICE D).

Conforme relatado por Moura (2005), a partir de 1994, com a regularização do assentamento, a COPAVI pode acessar financiamentos do PROCERA. Com a liberação dos créditos, a cooperativa fomentou a produção de leite, criação de galinhas e de porcos, plantação de cana-de-açúcar para produção de rapadura e cachaça, o que consolidou a agroindústria dentro da cooperativa. Ao longo dos anos, a COPAVI diversificou suas atividades, intensificando a produção de itens de elevado valor agregado.

Na cooperativa, as refeições são feitas coletivamente em seu refeitório, com o objetivo de reduzir custos, otimizar o tempo disponível pelas famílias para alimentação e proporcionar a integração dos cooperados. A COPAVI organiza o trabalho coletivo dividindo as atividades por setores, coordenadas por um dos membros do setor. Há o rodízio na coordenação de cada setor e todos os cooperados, mesmo aqueles que estão em cargos de diretoria, participam diretamente da produção, fazendo com que as atividades de planejamento, administração e execução sejam compartilhadas com os membros do coletivo.

A COPAVI é vinculada à CONCRAB, por meio da Cooperativa Central de Reforma Agrária do Paraná - CCA-PR - e busca seguir as orientações do MST nas suas linhas políticas, princípios e símbolos definidos em nível nacional. Segundo Moura (2005), a cooperativa contempla, em seu regimento interno, alguns objetivos principais:

- a) ser uma cooperativa de produção, comercialização e industrialização, buscando organizar o trabalho de seus sócios;
- b) liberar mão-de-obra para contribuir no MST e seus setores de organização;
- c) ser uma organização social de reivindicação e de luta em favor da reforma agrária e do interesse de seu quadro social;
- d) dar exemplo através dos resultados econômicos e sociais de que a reforma agrária dá certo;
- e) buscar a especialização da mão-de-obra;
- f) garantir a participação nas decisões, execução e controle e divisão das sobras através da gestão democrática..

A COPAVI, alinhada às propostas do MST para a gestão das cooperativas nos assentamentos de reforma agrária, pretende que suas atividades produtivas sejam realizadas

visando a melhoria das condições de vida de seus cooperados e a contribuição para a continuidade da luta pela terra, de maneira a promover a justiça social para o homem do campo. A seguir, procederemos à análise de elementos de sua gestão:

5.2 Forma de propriedade da terra e dos meios de produção.

A propriedade da terra, das instalações físicas para a produção e dos meios de trabalho, bem como sua utilização, são constituídas de forma coletiva na COPAVI desde sua fundação. Essa concepção norteou o projeto desenvolvido para a organização da produção e do trabalho já na formação embrionária da cooperativa, ou seja, na etapa de resistência e ocupação da terra, no ano de 1993.

Durante todo o período de resistência, foram realizadas várias reuniões entre os trabalhadores acampados, quando se discutiu sobre a melhor forma de utilização da terra e sobre a organização do trabalho. Das 25 famílias que participavam da ocupação, 05 desistiram, sendo solicitada ao INCRA, e concedida, autorização para a redução da capacidade do assentamento para 20 famílias. Ficou então acordado entre as 20 famílias, ainda na etapa do projeto para a fundação da cooperativa, que a exploração da terra seria coletiva, através da constituição de uma cooperativa de produção, nos moldes que o MST delineara para a formação de uma CPA²³. A utilização dos recursos de maneira totalmente coletiva sob a forma de uma cooperativa se colocou como uma premissa para os trabalhadores e sua posterior adesão como sócios.

Todos os interessados em ingressar na cooperativa tinham o conhecimento prévio de que a propriedade da terra e dos ativos seria coletiva, concordando com esse instituto no ato de sua adesão. Outra resolução dos cooperados foi planejar a construção das moradias de modo a formar uma agrovila, onde todas as famílias construiriam suas residências particulares em proximidade, aumentando a utilização dos lotes de terra para a produção coletiva. Simultaneamente, pode-se otimizar a instalação de benfeitorias, tais como energia elétrica e poços artesianos, além de estreitar os laços de cooperação entre as famílias. Em 2007, a agrovila da COPAVI, que pode ser observada no APÊNDICE D, era composta por 24 casas, sendo 21 de alvenaria.

²³ Descrito na seção 4.3.

Conforme relata Moura (2005), as 20 famílias que fundaram a cooperativa tinham por objetivo comum realizar atividades produtivas para subsistência, numa área disponível de 256 hectares. Em maio de 1994, após quase um ano de ocupação, o INCRA emitiu o título de propriedade da terra ocupada. Os títulos não foram emitidos individualmente e sim em nome da cooperativa, de maneira que a terra e os ativos posteriormente constituídos fossem de propriedade da COPAVI, incorrendo na impossibilidade do seu fracionamento individual para alienação. A única propriedade que é individual dos cooperados se resume aos lotes de terra que compõem a agrovila, destinados à construção das moradias das famílias, com dimensão de 18x25 metros (450 m²) cada.

A centralização da terra e dos ativos sob propriedade da cooperativa, somada à constituição dos fundos de reservas, funcionam como dispositivos que evitam sua descapitalização e redução da extensão territorial diante de resoluções individuais de cooperados em se retirar da cooperativa, vendendo seu lote ou alienando sua quota do patrimônio coletivo. Segundo o Estatuto Social da COPAVI (ANEXO II), no caso do desligamento do sócio, a assembleia geral delibera sobre o prazo de devolução apenas da quota-parte (até dois anos), que não pode exceder o valor de um salário mínimo, sendo que o sócio, ao se retirar da cooperativa, não tem direito à fração da terra ou ao patrimônio coletivo.

Como a cooperativa detém o título de posse dos lotes, o interessado em ingressar no quadro associativo, se aprovado, passa a integrar seu corpo de trabalhadores. Aliás, todo cooperado, na COPAVI, é tido como um trabalhador, pois adiciona sua força de trabalho ao coletivo e pode, portanto, usufruir benefícios da cooperativa e incrementar o patrimônio de um empreendimento que também lhe pertence. Vale frisar que o último caso de saída de cooperados na COPAVI ocorreu no ano de 2000, e que, em 2006, o valor total dos ativos da cooperativa, sem levar em conta a terra, atingiu o montante de R\$ 1.020.431,00. A tabela 5.1 descreve a formação do patrimônio líquido em levantamento realizado pela COPAVI:

Patrimônio Líquido da COPAVI em 2006		
Atividades	Valor	Participação (%)
Abatedouro	R\$ 11.000,00	1,08
Agrovila e centro social	R\$ 150.500,00	14,75
Atividade da cana	R\$ 195.673,00	19,18
Atividade da padaria	R\$ 25.380,00	2,49
Atividade do leite	R\$ 300.878,00	29,49
Atividade avícola	R\$ 4.690,00	0,46
Barracão de máquinas	R\$ 54.000,00	5,29
Barracão do mercado	R\$ 40.000,00	3,92
Escritório	R\$ 10.500,00	1,03
Fábrica de ração	R\$ 3.200,00	0,31
Ferramentas	R\$ 4.600,00	0,45
Horta	R\$ 17.100,00	1,68
Instalações	R\$ 31.500,00	3,09
Refeitório	R\$ 25.450,00	2,49
Secador de banana	R\$ 60.000,00	5,88
Suínos	R\$ 11.110,00	1,09
Tratores e equipamentos	R\$ 40.700,00	3,99
Veículos	R\$ 30.000,00	2,94
Viveiro e orquidário	R\$ 4.150,00	0,41
Total	R\$ 1.020.431,00	100

Fonte: dados fornecidos pela COPAVI.

Elaborado pelo autor através de pesquisa de campo realizada em novembro de 2007.

Tabela 5.1: patrimônio líquido da COPAVI

Entre os cooperados da COPAVI, uma das principais razões apontadas para explicar o funcionamento satisfatório da cooperativa em seus aspectos econômicos e sociais, bem como a expansão de seu patrimônio, reside no advento da utilização coletiva da terra e dos meios de produção ter sido determinada desde a etapa de ocupação. A opção pela coletivização, mesmo diante de situações precárias de existência, quando os trabalhadores abdicaram da propriedade individual do seu lote em prol de uma perspectiva, abstrata, da construção da cooperativa, teria sido decisiva para o progresso da COPAVI ao longo dos anos. Os sócios constataram que a somatória das potencialidades latentes nos primórdios da cooperativa, após serem ativadas, resultou na consolidação de um empreendimento solidário tido como exitoso.

A utilização coletiva da terra e dos meios produção na COPAVI, segundo seus sócios, se faz sentir em todas as atividades da cooperativa. A coletivização dos recursos naturais e do instrumental, faz com que as atividades de trabalho e a sociabilidade dentro do empreendimento sejam permeadas pela lógica da cooperação, reforçando os laços de solidariedade.

5.3 Modalidades de crédito acessadas

Como pode ser observado na seção anterior, o início das atividades da COPAVI foi marcado pela escassez de recursos disponíveis para serem aplicados na produção. A cooperativa tinha baixa capacidade de se capitalizar em razão do seu corpo de sócios ser composto por trabalhadores sem-terra, desprovidos de aporte financeiro para investimento, sendo sua força de trabalho o principal recurso disponível naquele momento.

Inicialmente, as atividades produtivas se restringiam à colheita da cana-de- açúcar encontrada no imóvel e seu processamento para produção de melado e rapadura, para serem vendidos na cidade de Paranacity. Parte de seus cooperados prestava serviços em propriedades da região como bóia-fria, o que possibilitou certa aferição de renda para as famílias. Nesse período, a cooperativa contou ainda com a importante colaboração da Igreja Católica local, através da doação de material de construção e animais.

Em maio de 1994, com a legalização da propriedade da terra em nome da COPAVI, pelo INCRA, foi aberta a possibilidade de acesso a créditos oficiais por parte da cooperativa. Os principais canais de financiamento acessados pela cooperativa, desde sua fundação, foram: a) PROCERA TETO I – linha de financiamento federal direcionada a todos os assentados, garantido um crédito de investimento de R\$ 7.500,00 por família. Tais recursos eram direcionados para o processo produtivo, mas também para obras de infra-estrutura em energia elétrica, água e demais benfeitorias. Excepcionalmente, o recurso poderia ser destinado à aquisição de bens de consumo doméstico, de acordo com a necessidade dos assentados; b) PROCERA TETO II – voltado para agricultores com maior integração comercial, essa linha de crédito permitia a obtenção de R\$ 7.500 por família, desde que fossem integradas em um projeto de trabalho coletivo.

As famílias associadas à COPAVI acessaram as linhas de crédito do PROCERA TETO I E TETO II em 1995 e optaram por utilizar os recursos coletivamente.

Investiram cerca de R\$ 300.000,00 na cooperativa, sendo que os créditos provenientes do PROCERA TETO II foram destinados à integralização de quotas-partes pelas famílias, capitalizando a cooperativa no montante R\$ 150.000,00. Os recursos foram prontamente investidos nas seguintes atividades, já previstas no projeto elaborado pela COPAVI desde 1994: horticultura; fruticultura; pecuária de leite; criação de aves; café adensado e processamento da cana-de-açúcar para produção de cachaça e rapadura.

As linhas de crédito do PROCERA permitiram que a COPAVI desse início às atividades agroindustriais, que exigiam investimentos em maquinário e instalações, mas possibilitariam a elevação do valor agregado da produção, revertido na maior apropriação, pela cooperativa, do resultado da comercialização dos produtos. A partir de 2000, a cooperativa passou a demonstrar considerável autonomia financeira, fazendo com que parte de suas atividades, de seus investimentos e mesmo da distribuição de sobras para os cooperados fosse possibilitada pelas receitas oriundas da venda de sua produção.

A COPAVI percebe a importância de acessar linhas de créditos, mas somente o faz mediante o planejamento de determinada atividade, com a constatação de sua viabilidade e conclusão de que o retorno financeiro permitirá a quitação do passivo.

A cooperativa entende o acesso ao crédito como uma ferramenta para realização de uma atividade estratégica e admite uma postura reticente quanto a acessar linhas de crédito que não sejam indispensáveis para determinado projeto, por receio de endividamento desnecessário. Em 2006, do total dos R\$ 1.020.431,00 que constituíam os ativos patrimoniais da COPAVI, aproximadamente R\$ 130.000,00 (17,8%) eram formados por recursos próprios dos cooperados; R\$ 199.000,00 (19,5%) foram obtidos com recursos a fundo perdido e os investimentos provenientes de fontes externas (financiamentos e doações²⁴) somavam R\$ 691.000,00 (67,7%).

Em 2007, as linhas de financiamento mais acessadas se destinavam à construção de residências de alvenaria para substituir as três casas de madeira remanescentes, além da reforma e ampliação das residências existentes, através de uma linha de crédito a fundo perdido acessada junto à Caixa Econômica Federal.

²⁴ Em 2000, um grupo de professores da Universidade Politécnica da Catalunha veio ao Brasil para conhecer experiências de assentamentos do MST. Em visita à COPAVI, propuseram-se a fomentar a construção de um secador de bananas a energia solar. A construção do equipamento durou pouco mais de dois anos, mas, dado sua inviabilidade econômica, em 2004 a estrutura passou a ser utilizadas para a panificação (MOURA, 2005; SEVERINO, 2006).

Os principais canais de acesso ao crédito por parte da cooperativa continuam sendo as linhas especiais oferecidas pelos governos federal e estadual destinadas aos assentamentos rurais. A COPAVI também entende que a união das cooperativas agrícolas pode facilitar o acesso ao crédito, o que Oda (2001) já havia apontado, ao pesquisar a gestão de empreendimentos autogestionários. O autor constatou que a associação de cooperativas em centrais (cooperativas de segundo e terceiro graus) unifica a solicitação de financiamento, aumentando suas chances de aprovação por parte dos órgãos oficiais.

A COPAVI experimentou uma sensível melhoria nas condições para acesso ao crédito e auxílio à agricultura familiar desde o início do governo Lula (2003), relatando que no começo de suas atividades e praticamente até o final dos anos 90, havia grande dificuldade de acesso a linhas de crédito junto ao Estado.

5.4 Democracia interna

A questão da democracia interna, na COPAVI, é compreendida pelos cooperados como um processo dinâmico e em construção, ou seja, um aprendizado contínuo. A participação individual junto às decisões que dizem respeito à cooperativa se desenvolve de forma a respeitar a vontade do coletivo, estimulando a contribuição de cada sócio na formulação dos projetos, nas atividades a serem realizadas e na definição das prioridades estratégicas.

O quadro social da COPAVI, em 2007, era formado por 43 sócios cooperados; 86 moradores na agrovila (entre cooperados e familiares não cooperados); 06 cooperados liberados para realização de curso superior em convênio com o M.S.T. e 02 cooperados liberados para atuar junto aos quadros do M.S.T.²⁵. A entrada de um novo sócio na cooperativa se faz mediante as seguintes exigências: a) idade acima de 18 anos; b) subscrição da quota-parte (nunca superior a 01 salário mínimo vigente); c) aceitação por parte da assembléia geral, sendo que a aceitação de um novo sócio, por parte dos cooperados, leva em consideração requisitos não apenas econômicos. Para os membros da COPAVI, um bom sócio é aquele que participa do dia a dia da cooperativa como um bom trabalhador e um bom companheiro. Deve

²⁵ Os cooperados que estudam são parcialmente liberados, pois os cursos são organizados em módulos trimestrais alternados, nos quais o estudante passa um trimestre realizando suas atividades discentes e um trimestre realizando atividades na cooperativa. Já o cooperado liberado para compor os quadros do M.S.T. atua exclusivamente nas atividades do movimento. Os cooperados são liberados com a aprovação da assembléia geral e recebem uma remuneração da média de horas mensais trabalhadas na cooperativa.

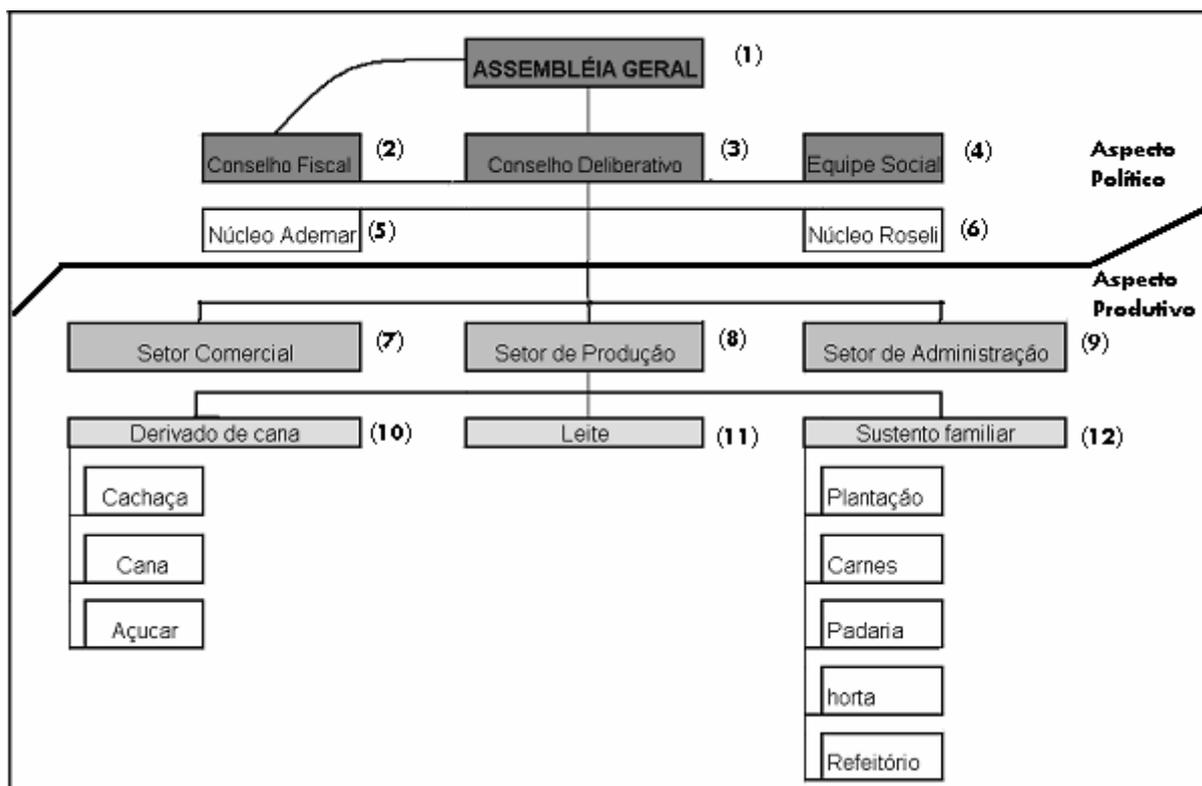
ainda identifica-se com a luta pela terra, demonstrando que participa do empreendimento como trabalhador e como parte de um coletivo, preocupado com o crescimento da cooperativa e não apenas com a solução de seus problemas individuais.

O ingresso de um novo sócio na COPAVI ainda é precedido por estágio probatório na cooperativa, quando são observadas a disposição para o trabalho e a contribuição para o coletivo, através de um bom relacionamento com os demais cooperados. Já o desligamento de um sócio está condicionado a critérios técnicos e sociais. A negligência constante na realização do trabalho e/ou a reincidência na participação de conflitos pessoais internos²⁶ são fatores que determinam a saída de um sócio da COPAVI.

A organização interna da cooperativa contempla ao mesmo tempo o aspecto político e o produtivo. O primeiro remete à organização entre os sócios, realização das discussões e deliberações que definem as linhas de atuação a serem adotadas; enquanto o segundo contempla a execução das decisões tomadas no âmbito da organização política. Tanto o aspecto político quanto o aspecto produtivo se guiam pelo Estatuto Social da COPAVI e tem como instância principal de deliberação a Assembléia Geral dos sócios.

A estrutura organizacional da COPAVI, no ano de 2007, pode ser visualizada abaixo na figura 5.1, e a alocação dos 43 cooperados nas instâncias relacionadas ao aspecto produtivo serão descritas a seguir:

²⁶ Nesse ponto, a COPAVI adota o seguinte sistema: a comprovação de participação em conflitos pessoais, em especial a ofensa verbal a um outro cooperado, é tolerada uma única vez. Já qualquer agressão física unilateral a um sócio ou agressão mútua são punidas com a expulsão. Vale ressaltar que, durante a realização da pesquisa de campo, ocorria o processo de discussão para expulsão de um trabalhador ainda em estágio probatório para futura admissão como sócio.



Fonte: dados fornecidos pela COPAVI.

Elaborado pelo autor através de pesquisa de campo realizada em novembro de 2007.

Figura 5.1: Estrutura organizacional da COPAVI em 2007

- **(1) Assembléia Geral dos sócios:** realizada mensalmente, é a instância máxima de deliberação na cooperativa. Representa a confluência de seus aspectos político e produtivo, sendo a presença de todos os sócios obrigatória, cada um com direito a um voto, deliberando acerca de questões referentes ao relacionamento entre os cooperados e às atividades dos setores. Os setores acatam as resoluções da assembléia no tocante a mudanças no andamento das atividades produtivas, comerciais e financeiras, em concordância com o Estatuto Social.
- **(2) Conselho fiscal:** órgão independente do conselho deliberativo e que tem por atribuições resguardar o patrimônio da cooperativa, conferir as horas trabalhadas pelos cooperados e fiscalizar as atividades dos setores, no que diz respeito à sua regularidade financeira e contábil. O conselho fiscal se remete diretamente à Assembléia Geral quando se faz necessário e é composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos a cada três anos.
- **(3) Conselho deliberativo:** forma a direção legal da cooperativa e é composto pelo presidente, secretário-geral, tesoureiro, que são a diretoria, e por todos os coordenadores dos setores. O conselho deliberativo é eleito pelo voto secreto de todos os cooperados para um exercício de três anos. Ao conselho deliberativo compete representar externamente a

cooperativa em questões políticas, econômicas e jurídicas. O presidente da cooperativa é o sócio responsável por e coordenar a Assembléia Geral e as reuniões do conselho deliberativo.

- **(4) Equipe Social:** responsável por debater assuntos ligados ao relacionamento entre os cooperados, promover a coalizão em torno de objetivos comuns e equacionar problemas mais sérios de relacionamento, quando já discutidos nos núcleos das famílias. A cooperativa conta, ainda, com a assistência periódica de um psicanalista da CONCRAB.

- **(5) e (6) Núcleos das famílias** (núcleo Ademar e núcleo Roseli): são o suporte social da COPAVI. Aglutinam as demandas pessoais dos sócios e organizam questões relevantes a serem apresentadas na Assembléia Geral, além de auxiliar na conciliação de interesses conflitantes entre cooperados.

- **(7) Setor comercial:** responsável pela comercialização dos produtos da cooperativa nas cidades próximas (vendas ‘de porta em porta’), nas lojas de produtos de reforma agrária e no atacado, sendo o elo de ligação da COPAVI com os clientes externos. Efetua também a tarefa de prospecção de novos clientes e canais de distribuição da produção comercializável. Em 2007, o setor era composto por 02 cooperados.

- **(9) Setor de administração:** responde pela organização contábil na administração da cooperativa e de suas atividades. Mantém um escritório instalado na cooperativa e, em 2007, 02 cooperados estavam alocados no setor.

- **(8) Setor de produção:** responde por toda a atividade produtiva da COPAVI, na produção de gêneros tanto para o autoconsumo quanto para a comercialização. O setor de produção subdivide-se em outros três sub-setores:

a) **(11) Leite:** responsável pela cadeia produtiva interna do leite, nas atividades de manejo do gado, ordenha mecanizada e processamento do leite e seus derivados, como iogurte, manteiga e queijo, destinados ao consumo dos cooperados e também à comercialização nas cidades próximas (APÊNDICE E). Em 2005, o sub-setor alocava 05 sócios e 02 adolescentes, e, já em 2007, 08 sócios e 02 adolescentes executavam as atividades, e a cooperativa contava com 50 cabeças de gado de leite, das raças Holandesa e Girolanda, com uma produção de aproximadamente 600 litros/dia. Desde o início das atividades da cooperativa, em 1993, até 2006, o setor era o mais significativo em termos de receitas advindas da comercialização. A partir de 2007, o setor de derivados de cana passou a proporcionar as maiores receitas comerciais.

b) **(10) Derivado de cana**: é o sub-setor que proporciona maior renda monetária para a COPAVI (APÊNDICE F). Em razão de sua importância nos rendimentos da cooperativa, o sub-setor passou de um contingente de 11 sócios alocados no sub-setor em 2005, para 18 sócios em 2007, permanecendo a contratação de 06 trabalhadores externos. O sub-setor de derivados de cana têm os seguintes segmentos: 1) cachaça – possui uma estrutura de destilaria para produção de cachaça artesanal, envase e rotulação. A cachaça do tipo camponesa é comercializada nas lojas de produtos da reforma agrária em outros estados, sendo inclusive exportada para a Espanha, mostrando alto potencial de agregação de valor; 2) cana-de-açúcar – responsável pela produção de melão para a comercialização nas cidades próximas; 3) açúcar – o açúcar mascavo é processado e embalado na cooperativa, sendo comercializado nas lojas de produtos de reforma agrária e no atacado para outros estados, como São Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul.

c) **(12) Sustento familiar**: responsável por prover os cooperados de gêneros alimentícios para seu sustento (APÊNDICE G). Desde sua fundação, a COPAVI teve por objetivo proporcionar aos cooperados o máximo de produtos para autoconsumo produzidos internamente. O sub-setor, e possui os seguintes segmentos: 1) plantação e horta - produzem gêneros alimentícios como hortaliças, legumes, grãos e frutas para o autoconsumo dos cooperados. As atividades são realizadas, desde 2005, por 09 cooperados e 07 adolescentes. A produção funciona sob o sistema de cultivo natural, sem o uso de veneno ou adubo químico; 2) carnes – é formado por uma estrutura de criação e abate de gado de corte e um aviário para criação e abate de aves, direcionados para a alimentação dos cooperados. Em 2005, 05 sócios eram responsáveis pelo segmento. Já em 2007, apenas um sócio responde pelas atividades; 3) padaria – responsável pela produção de pães e massas para alimentação dos sócios e comercialização. Em 2007, apenas um cooperado e um adolescente realizavam as atividades. A padaria se utiliza das instalações originalmente destinadas ao beneficiamento de banana seca, que se mostrou economicamente inviável; 4) refeitório – o café da manhã e o almoço são servidos de segunda-feira ao sábado a todos os cooperados num refeitório. Dois cooperados são alocados no segmento para o preparo das refeições. O fato dos cooperados realizarem duas refeições diárias coletivamente, tem por objetivo promover a sociabilidade dos trabalhadores e suas famílias e otimizar o trabalho principalmente das mulheres, liberando-as da preparação das refeições diurnas nas residências e possibilitando sua atuação nos demais setores da cooperativa.

Em todos os sub-setores há um trabalhador responsável pelas atividades e que se remete ao coordenador do setor. Todos os setores e também os núcleos de famílias são representados por coordenadores, que compõem a comissão de coordenadores da cooperativa. A comissão tem por função promover discussões a respeito do andamento das atividades dos setores e buscar, conjuntamente, a melhora no desempenho global. Por vezes, as reuniões da comissão de coordenadores ocorrem após o almoço coletivo, permitindo que cada setor mantenha os demais atualizados sobre as atividades no geral, promovendo o fluxo de informações mais rapidamente entre os coordenadores e conduzindo essas informações à Assembléia Geral dos sócios.

Um ponto relevante, em se tratando de democracia interna na COPAVI, é o fato de os sócios alocados em setores ligados à administração e conselhos integrarem os demais setores como trabalhadores na produção. Essa medida mostra a preocupação da cooperativa em promover a interação das atividades, evitando o sectarismo entre as esferas de planejamento e de execução do trabalho. Tal mecanismo também aproxima os dirigentes da cooperativa dos demais cooperados, que na prática são seus companheiros de trabalho. Pode ocorrer, inclusive, situações em que um membro da direção seja subordinado ao coordenador de um setor de produção, por sua vez subordinado à direção administrativa. Isso proporcionaria uma inversão de mando que pode ser positiva, pois a hierarquia formal da cooperativa se diluiria na perspectiva de homogeneização de todos os cooperados²⁷.

A COPAVI estimula o rodízio de trabalhadores em funções no interior dos setores, bem como sua participação na coordenação dos setores e na administração da cooperativa, buscando garantir a formação de todos os sócios para desempenhar diversas atividades internas. A alternância dos trabalhadores na execução, na coordenação de setores e no corpo administrativo, tem se mostrado um desafio, pois demanda um maior comprometimento de cada associado em se informar acerca do funcionamento de cada setor e das atividades da cooperativa como um todo. A cooperativa apresenta maiores problemas em realizar o rodízio de funções nas atividades administrativas, uma dificuldade presente em outras cooperativas de reforma agrária, como aponta o estudo de Vazoller (2004) realizado junto à Cooperativa de Produção Agropecuária Vó Aparecida - COPAVA - e à Cooperativa de Produção Agropecuária Nossa Senhora Aparecida - COPANOSSA.

²⁷ O presidente da cooperativa concedeu sua entrevista ao pesquisador momentos após o término de seu turno na atividade de corte da cana de açúcar.

O rodízio de funções não acontece plenamente dentro da COPAVI, o que Severino (2006) já havia constatado em sua pesquisa junto à cooperativa. De acordo com o autor, há uma exigência interna por determinados patamares de produção, que não pode ser comprometida pelo fato de o rodízio resultar em queda da produtividade, devido ao baixo conhecimento técnico de cooperados e coordenadores recém alocados em um setor. O que ocorre com frequência é a alternância de funções apenas no interior de um setor, e com menor frequência o intercâmbio entre setores, incorrendo em certa especialização dos trabalhadores em determinada atividade. Uma alternativa que a cooperativa estudou, ao longo de 2007, é a variação na remuneração da hora trabalhada em razão da natureza da atividade como estímulo ao rodízio, o que será melhor detalhado na seção seguinte.

5.5 Organização do trabalho

A organização do trabalho na COPAVI tem por objetivo contemplar necessidades técnicas e sociais de forma objetiva para cada atividade. Na cooperativa, os setores de produção são configurados de acordo com a sua importância para a produção total, levando à alocação dos trabalhadores de acordo com a demanda do setor em determinado momento. Cada setor possui um coordenador, responsável por zelar pelo bom desempenho da produção e monitorar as horas trabalhadas pelos cooperados, além de responder pelos resultados perante a Assembléia Geral.

Todavia, a distribuição das tarefas no interior dos setores é determinada pela Assembléia Geral, que define a participação de cada membro numa dada atividade a partir dos seguintes critérios: capacitação técnica; aptidão física; afinidade e disponibilidade. Todos os cooperados devem estar alocados em um setor e trabalhar, no mínimo, 176 horas mensais. Além disso, não se permite a concentração de membros de uma mesma família em um único setor. Os conteúdos e especificações técnicas das atividades de trabalho são determinados internamente pelos membros dos setores nas reuniões de seus grupos, permitindo que os membros interajam na prescrição da atividade. Observa-se que os cooperados integram o núcleo central das deliberações acerca das atividades de trabalho. Todos participam da esfera de planejamento do trabalho e tomada de decisões como membros da assembléia, delineando as atribuições específicas a cada trabalhador na execução das atividades em seus setores. A presença dos trabalhadores nas instâncias que representam o poder decisório mostra a

inclinação da COPAVI para a prática da autogestão, no que concerne à organização do trabalho.

Para os cooperados, a organização coletiva do trabalho é fundamental para a operacionalização das atividades mais complexas, que demandam maior divisão do trabalho para sua execução, e são justamente as atividades que propiciam maior agregação de valor. Portanto, além de ampliar a união entre os trabalhadores, a organização coletiva do trabalho eleva a sua produtividade, resultando em maior faturamento e maiores sobras nos exercícios.

Conforme Moura (2005) descrevera, a carga semanal de trabalho na COPAVI não pode ultrapassar o máximo de 44 horas para os maiores de 18 anos, exceto em situações limite para o cumprimento de prazos de entrega da produção e com a aprovação da Assembléia Geral. Em 2007, a jornada de trabalho era das 07 às 17 h de segunda-feira à sexta-feira, com duas horas de intervalo para o almoço, e aos sábados das 07 às 11 h, podendo haver flexibilidade dos horários de acordo com a necessidade de cada setor.

Os trabalhadores com idade inferior a 18 anos, mesmo impossibilitados de integrar o quadro de cooperados, são estimulados ao trabalho coletivo. Os jovens com idade entre 14 e 17 anos trabalham meio período e são remunerados com 65% do valor da hora trabalhada pelo sócio. Os jovens com idade entre 17 e 18 anos também trabalham meio período e recebem 85% do valor da hora trabalhada pelo sócio. O fato de a jornada diária de trabalho se limitar a meio período para os menores de 18 anos é uma exigência da cooperativa, para que eles dediquem a maior parte de seu tempo aos estudos. O valor das horas trabalhadas pelos trabalhadores externos contratados pela cooperativa corresponde a 100% do valor da hora trabalhada pelo sócio.

Um aspecto diferenciado na COPAVI é a participação da mulher no trabalho coletivo. Nas unidades familiares rurais, as mulheres geralmente ficam encarregadas do serviço doméstico, que, na tradição patriarcal, não é devidamente reconhecido pela sua importância. Quando o trabalho é realizado de forma coletiva, como em uma cooperativa, as mulheres integram o quadro de sócios e participam das decisões internas, tendo, como os homens, direito a um voto por cooperada. Isso se reflete na maior interação das cooperadas na administração da cooperativa e na execução da produção, fazendo com que seu trabalho seja tão importante quanto o trabalho dos homens, o que eleva sua estima dentro do coletivo e sua participação no interior da unidade familiar. Cabe ressaltar que, para o MST, a importância da participação da mulher no interior dos assentamentos e das cooperativas populares é um elemento fundamental para a transformação da sociedade atual (CONCRAB, 1996).

A distribuição das sobras correspondente ao faturamento da COPAVI se faz pela modalidade das horas trabalhadas. Em todas as atividades da cooperativa (produção, comercialização e administração) são computadas as horas trabalhadas pelos cooperados alocados em cada setor, e, após a constatação do resultado financeiro total de cada mês, é feito o rateio das sobras pelo total de horas, sendo determinado o valor de uma hora trabalhada. Esse valor é o coeficiente por que são multiplicadas as horas trabalhadas individualmente por cada cooperado, que vêm a receber sua participação nas sobras, como pode ser observado na tabela 5.2.

Ano	Receita Total	Sobras distribuídas	Valor da hora trabalhada
1994	R\$ 81.700,00	R\$ 17.879,00	R\$ 0,24
1995	R\$ 106.535,00	R\$ 12.188,00	R\$ 0,16
1996	R\$ 145.359,00	R\$ 27.819,00	R\$ 0,37
1997	R\$ 197.479,00	R\$ 28.117,00	R\$ 0,36
1998	R\$ 213.761,00	R\$ 32.286,00	R\$ 0,46
1999	R\$ 257.482,00	R\$ 36.567,00	R\$ 0,50
2000	R\$ 271.944,00	R\$ 40.000,00	R\$ 0,47
2001	R\$ 282.596,00	R\$ 50.000,00	R\$ 0,62
2002	R\$ 299.300,00	R\$ 59.250,00	R\$ 0,67
2003	R\$ 461.374,00	R\$ 80.725,00	R\$ 0,91
2004	R\$ 459.900,00	R\$ 99.500,00	R\$ 1,09
2005	R\$ 473.300,00	R\$ 111.431,00	R\$ 1,21
2006	R\$ 494.500,00	R\$ 127.200,00	R\$ 1,36

Fonte: dados fornecidos pela COPAVI.

Elaborado pelo autor através de pesquisa de campo realizada em novembro de 2007.

Tabela 5.2: Receita total, sobras distribuídas e valor da hora de trabalho na COPAVI (1994-2006)

O sistema de distribuição das sobras por horas trabalhadas permite a remuneração do sócio de acordo com o quantum de tempo de trabalho dedicado à atividade, independente de sua natureza, pois a hora trabalhada em qualquer setor possui o mesmo valor. Até o mês de novembro de 2007, quando foi realizada a pesquisa de campo, o valor médio da hora trabalhada ao longo do ano era de cerca de R\$ 1,41. O montante distribuído como remuneração mensal das horas trabalhadas, em 2007, correspondeu a aproximadamente R\$ 250,00 por cooperado. A cooperativa também antecipa cerca de R\$ 100,00 por mês para cada família como adiantamento de sobras anuais. Assim, cada cooperado recebe, em média, um renda monetária mensal de R\$ 350,00. Se levarmos em conta que cada núcleo familiar é

geralmente composto por um casal de cooperados, a renda monetária familiar se aproxima de R\$ 700,00. No entanto, a renda dos cooperados não é apenas monetária. A cooperativa é responsável pelas despesas referentes ao consumo de água e energia elétrica nas residências, além de prover as famílias de gêneros para o autoconsumo. Estima-se que essas despesas correspondam a 50% da renda monetária, ou seja, R\$ 350,00 por família. Somando o valor da renda monetária ao autoconsumo familiar, a renda total de uma família na COPAVI gira em torno de R\$ 1.050,00, o equivalente a 2,76 salários mínimos em 2007 (R\$ 380,00).

Efetivamente, na COPAVI verifica-se que a situação de seus cooperados, em termos de condições de moradia, alimentação e consumo, é relativamente melhor do que em assentamentos onde não se pratica o trabalho coletivo e também em relação à situação atual do trabalhador rural no país, como podemos observar na tabela 5.3. No caso da COPAVI, a remuneração do trabalho tem aumentado ao longo dos anos, o que pode ser verificado pela evolução do valor da hora trabalhada individualmente. Os cooperados observam que a produção agrícola, principalmente a voltada para o agronegócio, baseada no componente tecnológico como fundamental para a elevação da produtividade, resulta na maior exploração do trabalhador. Como reflexo dessa dinâmica, têm-se a queda do emprego no campo e a precarização das relações de trabalho. O impacto tecnológico na COPAVI, segundo seus associados, teve o efeito contrário, pois a situação do cooperado tem melhorado.

Quadro comparativo de rendimento	
Média do rendimento monetário e não monetário mensal familiar dos domicílios rurais brasileiros – 2003*	R\$ 539,00**
Renda média familiar monetária e não monetária na COPAVI - 2007***	R\$ 1050,00

* Fonte: IBGE, 2008

** Referência de 2003: R\$ 466,28; corrigido a preços de 2007 (IPC-FIPE 2003-2007= 15,6%)

***Fonte: dados fornecidos pela COPAVI.

Elaborado pelo autor através de pesquisa de campo realizada em novembro de 2007.

Tabela 5.3: Comparativo de rendimento dos domicílios familiares

Ao longo do segundo semestre de 2007, a COPAVI realizou uma série de estudos para elaboração de um novo modelo de controle e medição do trabalho, visando uma mudança na aferição do trabalho e na forma de remuneração. O novo modelo considera, além das horas trabalhadas, um diferencial em função de determinadas condições as quais os trabalhadores são expostos quando executam o trabalho, em ordem decrescente de relevância: a) penosidade da atividade para o corpo, que leva em conta o desgaste físico exigido para a

realização da atividade; b) exposição ao calor, principalmente no trabalho junto às caldeiras durante o processamento da cana-de-açúcar; c) exposição ao sol, verificado nas atividades ligadas ao manejo da terra, cultivo e colheita dos gêneros agrícolas; d) postura corporal durante a atividade, ou seja, o nível de desconforto físico suportado pelo trabalhador; e) capacitação técnica requerida para a atividade, considerando o tempo dedicado pelo trabalhador para alcançar determinada competência; f) grau de interação com outros trabalhadores que a atividade proporciona; g) necessidade de tomada de decisões, contemplando a recepção de responsabilidades pelo trabalhador.

Pelo novo sistema, cada item acima representa uma escala de valor adicional de remuneração. A cada cooperado caberia uma renda monetária fixa de R\$ 180,00 e o montante residual das sobras seria distribuído conforme uma faixa de coeficientes, determinada de acordo com os critérios expostos, sendo que, para uma mesma atividade, o trabalhador pode se enquadrar em mais de uma das condições supracitadas. Por exemplo, um trabalhador pode realizar uma atividade em que seja exposto ao calor, mas sua postura corporal não seja desconfortável, sendo contemplado com uma soma de coeficientes, maior para o primeiro caso e menor para o segundo, para aferição de sua remuneração. Outro trabalhador pode realizar uma atividade que requer pouca penosidade para o corpo, mas que demande conhecimento técnico elevado, ocorrendo também uma soma de diferentes coeficientes.

A proposta para que se discutisse uma outra forma de remuneração do trabalho partiu de membros do coletivo, que manifestaram em algumas reuniões a necessidade de se equacionar as atividades, recompensando diferentemente àquelas que requerem maior dispêndio de energia física. Dessa maneira, a cooperativa buscava manter a equidade entre os setores e entre os trabalhadores. Um outro debate que ocorre no interior da cooperativa diz respeito à contratação de mão de obra assalariada. Ao contrário do que ocorre em outras cooperativas de reforma agrária, que possuem mão de obra ociosa em seu interior (VAZOLLER, 2004), a COPAVI contava, em 2007, com 06 trabalhadores diaristas, correspondendo a 8% dos 49 trabalhadores na cooperativa. A presença de mão de obra assalariada se dá em função do aumento na demanda por produtos derivados da cana, sendo essencial o incremento de trabalhadores no setor em momentos de pico da colheita e do processamento da cana. Embora o objetivo da cooperativa seja a execução de todas as atividades pelos sócios, verifica-se um déficit de trabalhadores cooperados para plena utilização de sua capacidade instalada. Se por um lado há poucos trabalhadores dispostos a

integrar os quadros da COPAVI, em razão da coletivização da propriedade dos ativos, por outro lado ocorre a recusa de novos sócios pelo coletivo. Os cooperados expressam apreensão em permitir o ingresso na cooperativa de pessoas relativamente desconhecidas. Mesmo com o advento do estágio probatório, verificou-se pouca aceitação de novos cooperados nos últimos anos. Os sócios da cooperativa têm a expectativa de que o quadro social se renove com a permanência dos seus filhos e suas famílias dentro da cooperativa, fato que, no entanto, não tem sido verificado. Muitos jovens das famílias de cooperados optam por dar continuidade aos estudos e/ou trabalhar nas cidades, construindo sua vida fora da cooperativa.

A COPAVI vislumbra que todo o trabalho em seu interior seja executado por cooperados e para tanto se compromete com a constante qualificação de seus sócios, liberando quadros para realização de cursos superiores e técnicos, possibilitando o acompanhamento da evolução do instrumental tecnológico, mas utilizando-o na perspectiva de geração de renda e melhoria da qualidade de vida dos cooperados.

5.6 Orientação da Gestão

No início de suas atividades, em 1993, eram três os principais compromissos da COPAVI para com seus cooperados: prover o sustento das famílias; proporcionar boas condições de moradia; garantir o direito à educação de seus filhos. A produção de gêneros alimentícios, direcionados para o autoconsumo dos sócios, norteou as atividades da cooperativa nos primeiros anos. A prestação de serviços em propriedades rurais de terceiros, somada à comercialização de mandioca e melaço de cana, garantiam uma renda monetária módica para os cooperados. Com o acesso às primeiras linhas de crédito oficial, a partir de 1994, houve certo desenvolvimento da estrutura produtiva da cooperativa, elevando a escala de produção.

Porém, entre 1997 e 1998, ocorreu o desligamento de algumas famílias e a COPAVI realizou um estudo comparativo das atividades que poderiam ser mais rentáveis. De acordo com Moura (2005), a cooperativa procedeu à análise de sua capacidade produtiva, em termos da força de trabalho disponível e da capacidade instalada, de onde se constatou a necessidade de investimentos na formação técnica dos cooperados, em bens de produção e na administração central. Se durante alguns anos a cooperativa contou com subsídios do PROCERA para manter suas atividades e viabilizar a distribuição de sobras, a meta, a partir de então, era fazer com que a produção interna sustentasse sua economia.

Através do planejamento de suas atividades, a COPAVI passou a otimizar seus recursos na produção de gêneros que permitissem maior agregação de valor e demonstrassem potencial de comercialização. Novas famílias entraram na cooperativa, em substituição àquelas que haviam desistido anteriormente e a alocação da mão de obra adicional respeitou a distribuição pelos setores estratégicos. O plano anual de safra, adotado desde a fundação da cooperativa como mecanismo básico de planejamento, selecionou setores onde fosse possível visualizar a implantação de uma cadeia produtiva para agregação de valor. Dessa maneira, a COPAVI deixou de priorizar a produção voltada para o autoconsumo, dinamizando a produção destinada à comercialização, o que remete à estratégia central do MST para o desenvolvimento das cooperativas (CONCRAB, 1996).

A partir de 1998, a cooperativa intensificou a prospecção de clientes na cidade de Paranacity e em outras cidades próximas, para efetuar a venda direta de seus produtos, em especial os derivados do leite e da cana. Até 2007, a comercialização se fez sob o sistema de venda direta ao consumidor, de porta-em-porta. Dois sócios, utilizando um veículo utilitário da cooperativa, realizam a entrega dos produtos, mediante pagamento da última compra. A cooperativa fornece produtos de qualidade para clientes domiciliares, creches municipais, padarias e mercados (APÊNDICE G).

Outras modalidades de comercialização dos produtos da cooperativa são: a) vendas em feiras de produtores, onde ocorre também a divulgação dos produtos a novos clientes varejistas; b) vendas para varejistas, atingindo mercados de outros estados; c) vendas nas lojas de reforma agrária, exercendo a intercooperação com outras entidades vinculadas ao MST, outros assentamentos e associações; d) exportação, inicialmente da cachaça camponesa, mas com planos de aumentar os itens exportados, com intermediação de organizações ligadas ao Comércio Justo. A inserção nos canais de comercialização descritos demandou, por parte da cooperativa, uma série de adequações: a) normativas, em termos dos padrões sanitários de suas instalações; b) econômicas, como a padronização da produção e de sua logística; c) legais, como a saída da informalidade e regularização de suas atividades comerciais.

Como reflexo da complexidade da organização do trabalho coletivo, aumento do maquinário e maior capacitação técnica dos cooperados, a COPAVI implementou a industrialização de sua produção canavieira, com ativos imobilizados no valor R\$ 195.673,00. Desde 2006, a atividade passou a ser a mais rentável da cooperativa, abrangendo completamente a cadeia produtiva do açúcar mascavo, da aguardente e do melaço. A utilização da estrutura física da COPAVI (tabela 5.4) se faz na perspectiva de maximizar a

agregação de valor na comercialização da produção com estabelecimentos do Paraná e de outros estados, ou ainda para exportação de parte da sua produção.

Estrutura física da COPAVI		
Descrição	Dimensão	Situação
02 Aviários	240 m ²	Produção direcionada ao autoconsumo
01 Caixa d'agua	30 m ²	Em funcionamento
01 Estábulo	38 m ²	Em funcionamento
01 Sala de ordenha	70 m ²	Em funcionamento
01 abatedouro (aves e suínos)	110 m ²	Produção direcionada ao autoconsumo
02 Barracões	750 m ²	Usados como depósitos
01 Refeitório	150 m ²	Uso para café-da-manhã e almoço coletivos
01 Unidade de secagem de banana	90 m ²	Atividade de secagem de banana suspensa
01 Padaria	90 m ²	Alocada na unidade de secagem de banana Produção direcionada ao autoconsumo
01 Unidade de beneficiamento de cana-de-açúcar	280 m ²	Em funcionamento

Fonte: Moura, 2005; atualizado pelo autor com dados fornecidos pela COPAVI.

Tabela 5.4: Estrutura física da COPAVI em 2007

Em 2007, estima-se que os produtos destinados à comercialização com outras regiões representem 50% da produção total da COPAVI. Dos outros 50%, 35% se destinam ao comércio local e apenas 15% são voltados para o autoconsumo, o que gera preocupação no interior da cooperativa, pois o trabalho empregado na produção de gêneros para satisfação das necessidades alimentares dos cooperados é um dos pilares históricos da COPAVI. A importância da produção para o autoconsumo vem sendo debatida pelos sócios, pois o empenho da cooperativa em priorizar a produção para o comércio, se por um lado propicia uma renda monetária maior, por outro pode privar sua autodeterminação no tocante ao que produzir, quanto e como. A partir de 2008, a cooperativa planeja investir na melhoria do setor de horta (APÊNDICE G), que, segundo os cooperados, tem sido negligenciado nos últimos anos e sofreu redução de postos de trabalho, destinados a outros setores.

Outra preocupação da cooperativa diz respeito ao relacionamento com o seu entorno social, principalmente os habitantes de Paranacity e cidades próximas. Os cooperados sempre primaram por estabelecer laços com a comunidade local, sendo bons trabalhadores na prestação de serviços, pontuais em seus compromissos junto ao comércio e tendo um comportamento irrepreensível, espelhando a retidão de seu caráter e construindo uma relação

amistosa junto à população. Esse bom relacionamento se faz sentir, por exemplo, pela eleição de um cooperado para a câmara de vereadores de Paranacity por dois mandatos consecutivos (2000-2004; 2004-2008). A cooperativa realiza uma participação efetiva na vida política da cidade, contribuindo para o desenvolvimento local e, principalmente, para a boa imagem da COPAVI e conseqüentemente do MST.

A COPAVI se constitui legamente como uma cooperativa, mas, internamente, a cooperação é concebida como um instrumento de resistência e de luta pela terra, uma ferramenta para construção de uma outra sociedade. Os cooperados reconhecem a importância de participarem de um projeto maior junto ao MST, que unifique as iniciativas de várias cooperativas e de outros núcleos associativos. A COPAVI coordena um escritório regional do MST em Paranacity, libera quadros para atuarem no movimento e dá suporte para suas atividades no noroeste do Paraná. Para os cooperados, a cooperativa isolada, sem um projeto sólido e contínuo, acabaria se deformando num empreendimento em que não há participação efetiva do associado junto às questões fundamentais, tal como na gestão de diversas cooperativas tradicionais da região. Nesse ponto, os sócios entendem que a cooperativa, quando se relaciona externamente com outros agentes econômicos, deve mostrar viabilidade e competitividade, garantindo melhores condições para sua existência material, mas sem se afastar de seu projeto de luta constante no MST.

É nítida a percepção, por parte dos sócios, de que o desempenho da COPAVI é tido como um exemplo dentro do conjunto de experiências do MST. No interior do movimento, estima-se que menos de 20% dos assentamentos se organizam sob a forma de cooperativa²⁸, daí a COPAVI ser tomada como um modelo dentro do universo das cooperativas originadas de ocupações de terra.

²⁸ Informação concedida pelo presidente da COPAVI, integrante da diretoria do MST no Paraná.

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal desta dissertação contempla a análise da dinâmica de gestão de uma cooperativa popular e sua identificação, ou não, enquanto um empreendimento econômico de resistência e preservação da solidariedade em suas relações econômicas e sociais. Tal análise implica na retomada de um extenso debate acerca do papel que as cooperativas populares passaram a desempenhar após a década de 1990, quando se acentuaram as taxas de desemprego e o aumento da precarização do trabalho, além do ataque às conquistas dos trabalhadores ao longo do século XX. No capítulo 1, apresentamos o histórico do movimento cooperativista, quando a união de trabalhadores, em torno de um empreendimento coletivo, significava sua renúncia à subserviência ante a exploração realizada pela burguesia industrial durante o século XIX. Essas iniciativas propunham uma outra possibilidade de sobrevivência, reorganizando o trabalho e a produção sob a forma da cooperação.

No entanto, observa-se um discurso acerca do movimento cooperativista que defende a existência das cooperativas apenas como um mecanismo amortecedor das tensões sociais causadas pelas crises cíclicas da produção, proporcionando trabalho e renda para trabalhadores apartados do emprego formal. Esse discurso, de cunho liberal, possui certa legitimidade, se observarmos, por exemplo, o histórico do cooperativismo no Brasil. Aqui, o movimento cooperativista foi utilizado pelo Estado e pela burguesia rural para consolidar o latifúndio e abastecer os centros urbanos industrializados, além de exercer dominação sobre os pequenos produtores. Com a redução da interferência do Estado nos empreendimentos cooperativos, a partir da década de 1990, verificou-se uma dualidade na concepção sobre a gestão das cooperativas: de um lado, uma vertente que defende a atuação da cooperativa enquanto uma empresa que busca o lucro e, de outro, a apreciação do cooperativismo como instrumento de emancipação através do trabalho coletivo e da solidariedade.

Dentre as cooperativas voltadas para uma performance empresarial está a COCAMAR, que assume uma postura alinhada com a racionalidade técnica e o compromisso com o lucro financeiro. A organização produtiva e administrativa da COCAMAR é explicitamente espelhada nas empresas capitalistas do agronegócio, realizando uma gestão relativamente exitosa financeiramente, mas distanciada dos princípios basilares da cooperação.

Por outro lado, no capítulo 2, observamos o surgimento de cooperativas que tem sua raiz na história da luta dos trabalhadores por uma nova possibilidade organizativa, sugerindo a emergência de um novo modo de produção. Tais elementos estão presentes na formação das cooperativas populares, centradas exatamente na cooperação entre os atores envolvidos e na sua caracterização como um núcleo popular de resistência, participante das lutas por transformações sociais.

Num primeiro momento, as cooperativas populares podem ser compreendidas como um instrumento para a sobrevivência material e inclusão desses atores no mercado consumidor. Porém, com o desenvolvimento de suas atividades, pode ocorrer de os empreendimentos avançarem economicamente, seja ampliando a produção de gêneros para autoconsumo, permitindo a comercialização de um excedente, seja incrementando sua estrutura produtiva para maior agregação de valor, direcionando uma fração maior da produção para o mercado consumidor. Essa transição da produção voltada ao autoconsumo à produção visando o mercado, parece sinalizar a mudança do eixo central na gestão da cooperativa. Através da incorporação de ferramentas de gestão mais sofisticadas para atuar no mercado, as cooperativas se habilitariam a competir com outras empresas capitalistas, devendo se equiparar a elas em eficiência, qualidade e preços. Entretanto, a opção por priorizar a dimensão econômica em suas atividades pode resultar na ruptura dos laços solidários e do compromisso social do empreendimento. Em oposição, uma gestão que vislumbre somente as demandas sociais dos cooperados acabaria por inibir o desenvolvimento da cooperativa, tornando-a inviável economicamente, podendo, não raro, resultar em sua dissolução. A aparente inflexão entre a supremacia da racionalidade técnica ou da racionalidade social fomenta o debate sobre as vertentes teóricas defensoras da aplicação de uma ou de outra racionalidade na gestão das cooperativas. Abaixo, apresentamos um quadro sinótico com o perfil das cooperativas tradicionais e populares, no que diz respeito a suas principais características:

	Cooperativismo tradicional	Cooperativismo popular
1. Caráter da Sociedade	Empresa econômica	Visa melhorar a condição de vida dos associados
2. Forma de propriedade dos ativos	Apenas os ativos da cooperativa são coletivos	Todos os ativos são coletivos
3. Acesso ao crédito	Abertura para a venda de suas ações	Linhas oficiais, crédito solidário
4. Finalidade	Comércio (circulação de mercadorias).	Produção
5. Direção	Legal, o poder é concentrado na presidência e nos conselhos.	Coletiva e de responsabilidade pessoal. A direção legal fica em segundo plano.
6. Democracia interna	Através da escolha da Direção.	Através da base e da Assembléia Geral.
7. Organização do trabalho	Heterogestão, trabalhadores assalariados	Autogestão, trabalhadores cooperados
8. Valorização do associado	De acordo com sua capacidade econômica, por isso procura selecionar associados.	Há a preocupação em não perder os associados. Por isso, busca formas de incluí-los.
9. Participação dos associados	Baixa.	Alta.
10. Rotação de funções	Baixa, tendência à formação de trabalhadores polivalentes	Estímulo para a formação de trabalhadores politécnicos
11. Formação	Técnica	Político-ideológica, técnica e administrativa
12. Disponibilidade aos sócios de informações sobre os negócios da cooperativa	Baixa.	Alta.
13. Planejamento	De cima para baixo.	De baixo para cima.
14- Planos ou projetos	Através de pacotes que são apresentados para serem aprovados	O associado participa da elaboração
15- Fragilidade diante do mercado	Relativamente menor face ao grau de capitalização	Relativamente maior, devido a capitalização reduzida
16- Número de associados	Tende a ser grande, atraindo sócios com relativa capacidade de capitalização	Tende a ser relativamente reduzido e com controle na entrada e saída

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6.1: características das cooperativas tradicionais e populares

Prosseguindo, no capítulo 5 a investigação empírica procurou verificar, na gestão de uma cooperativa popular, a COPAVI, se a propriedade coletiva da terra e dos meios de produção, o acesso ao crédito sob condições diferenciadas e a efetiva democracia interna com ênfase para a organização do trabalho sob a autogestão, são, de fato, variáveis

estruturantes para que as cooperativas populares consigam sobreviver no sistema capitalista sem abrir mão de seus princípios solidários e de seu caráter de resistência.

O histórico da COPAVI revela sua gênese como uma associação de trabalhadores rurais sem-terra, ligados ao MST, que conquistaram a terra por meio da ocupação e, antes de sua organização em cooperativa, decidiram por utilizá-la coletivamente. A coletivização dos ativos na COPAVI possui desdobramentos importantes: a) contraria a percepção individualista para a condução da produção e solução dos problemas, contribuindo para a sociabilidade entre os sócios; b) procura romper com a ideologia camponesa²⁹, que apresenta uma forte tendência à propriedade privada da terra e dos meios de trabalho e à organização da produção restrita ao núcleo familiar. Entre os cooperados, a opção por coletivizar a propriedade da terra e dos meios de produção é apontada como um traço fundamental e distintivo da cooperativa. A coesão apresentada pelos trabalhadores, ainda quando ocupavam precariamente a terra, acampados em barracos de lona, sem qualquer perspectiva concreta para a formação de um empreendimento econômico, conferiu legitimidade ao coletivo para lidar com diversos contenciosos ao longo dos anos. Outra maneira de coletivização, mas do espaço de convivência, se faz sentir na formação da agrovila. Nesta, a ausência de cercas, muros ou divisão entre as residências, colabora para a maior convivência entre os cooperados, possibilitando, conforme foi observado, a integração entre as crianças, os jovens e os adultos, congregando as famílias. Na COPAVI, o crédito oficial também foi fundamental para o sustento das famílias, num primeiro momento, e, posteriormente, para a implantação das atividades produtivas mais complexas. A maior parte dos ativos da cooperativa foi constituída através de fontes externas de recursos, fazendo do crédito diferenciado uma ferramenta estratégica para o seu desenvolvimento.

A democracia interna, na COPAVI, possui uma forte determinação pela base, através dos núcleos de famílias, que são espaços de discussão e de resolução de questões referentes à cooperativa e à convivência entre os sócios. Também se verifica uma maior aproximação da base com o núcleo diretivo, por se tratar de um empreendimento com número pequeno de associados, o que possibilita um fluxo intenso de informações, efetivando a democracia e evitando a criação de classes internas³⁰. No entanto, há na COPAVI grande dificuldade em estimular a participação dos sócios na gestão, quer na administração da cooperativa, quer na coordenação dos setores, esboçando a pouca iniciativa, por parte dos

²⁹ Ver KAUTSKY, 1968.

³⁰ Sobre a quantidade nos grupos sociais, ver SIMMEL, 1986. p.57-147.

cooperados, em assumir atribuições que demandem maior grau de comprometimento e responsabilidade. Isso revela sua inclinação para a participação em atividades produtivas somente na etapa de execução. Conseqüentemente, o rodízio de funções se mostra ineficiente, ocorrendo (quando ocorre) apenas no interior dos setores. Mesmo estando num estágio avançado de democracia interna, a COPAVI apresenta dificuldades em promover a autogestão integral em sua administração. A liberação de cooperados para a realização de cursos em universidades e em escolas técnicas, revela a preocupação da cooperativa em formar quadros habilitados ao planejamento e execução das atividades, sob o signo da politecnicidade³¹.

Em relação à politecnicidade, a COPAVI busca gerir a organização do trabalho de acordo com a capacitação e aptidão dos cooperados. Mas a baixa alternância entre os setores de produção acaba por formar trabalhadores especialistas, o que os afasta cada vez mais do conhecimento sobre a totalidade da cooperativa, ainda que com poucos setores. Nesse ponto, há responsabilidade concorrente entre a direção da cooperativa, os coordenadores dos setores e os cooperados. A direção da COPAVI pressiona pelo cumprimento das metas de produção em cada setor, ao passo que seus coordenadores não se propõem a realizar a rotação dos postos de trabalho, sob o risco de redução na produtividade do setor. Os cooperados, por sua vez, se acomodam em determinada função, geralmente as de execução, se esquivando de atribuições mais complexas.

Ocorre uma compactação dos setores e de seus participantes e, quando aumenta a importância dos sub-setores responsáveis pela produção com maior valor agregado e retorno financeiro (como é o caso dos sub-setores de cana-de-açúcar e derivados do leite), os cooperados neles alocados estabelecem demandas específicas. Passam, então, a reivindicar a sobre-valorização de seu trabalho, através de uma maior remuneração em relação às demais atividades. Se, por um lado, essa reivindicação se justifica pelo reconhecido desgaste físico que a execução do trabalho proporciona, por outro suas exigências emergem oportunamente durante o maior destaque econômico dos sub-setores. A reivindicação dos trabalhadores especializados colaborou para que a direção da COPAVI elaborasse, em 2007, um projeto para diferenciar a remuneração entre as atividades³². Para a direção da COPAVI, a diferenciação na remuneração pode dar maior dinâmica ao rodízio entre os setores, pois o estímulo de uma renda monetária maior levaria muitos cooperados a exercerem funções que não estariam dispostos a desempenhar espontaneamente. Entretanto, há resistência por parte

³¹ O conceito de politecnicidade foi apresentado na seção 4.4.5.

³² O projeto para diferenciação da remuneração na COPAVI foi descrito na seção 5.5.

de alguns sócios em discutir ou em aceitar a diferenciação da remuneração em razão da natureza da atividade. Argumentam que essa medida contraria o histórico de igualdade entre os cooperados.

A diferenciação na remuneração do trabalho pode vir a ter um caráter positivo, estimulando os cooperados a participarem das atividades em todos os setores. Do contrário, pode implicar no sectarismo, caso a cooperativa canalize todas as suas energias para alguns setores de destaque, com baixo rodízio de funções, resultando em maior prestígio de um pequeno grupo de trabalhadores detentores de conhecimentos específicos. Nesse caso, a equidade interna pode ser comprometida, elevando a concentração de poder e, no limite, talvez conduzir à heterogestão dentro do empreendimento, algo que, historicamente, demonstraria ser o início do fim da cooperativa autêntica.

O debate acerca da distinção entre os sócios, no que diz respeito à remuneração do trabalho, está presente no interior do próprio MST. Christoffoli (1998), defende este dispositivo como fundamental para estimular o aumento de produtividade e o cumprimento das metas de produção. Segundo a CONCRAB (1995; 1996) as cooperativas, ao internalizarem a busca por resultados econômicos em sua gestão, fatalmente incorrem em modificações referentes à forma de remuneração, o que parece ser iminente na COPAVI.

Contudo, esta modificação tem sido detectada pelos cooperados. Ao mesmo tempo em que se acentua o debate sobre a diferenciação na remuneração do trabalho, a cooperativa sinaliza com a necessidade de revitalização dos sub-setores de plantação e horta e com o aumento do comércio direto com o consumidor. A ressignificação destas atividades, importantes nos primórdios da cooperativa, atualizaria a motivação coletiva pretérita. Um outro elemento igualmente determinante para a preservação da solidariedade na COPAVI diz respeito à sua ligação com o MST, um movimento social de luta permanente pela alteração nas relações de poder, combativo, que agrega as potencialidades de milhares de trabalhadores organizados. A atuação no MST mantém o caráter de resistência na cooperativa, mesmo em momentos críticos de sua organização, como numa dinâmica de afastamento e aproximação do pólo da racionalidade social, um movimento pendular de reconhecimento da importância em manter sua coesão interna.

O estudo de caso realizado na COPAVI traz à tona um esboço da totalidade das cooperativas populares. O estágio de desenvolvimento da cooperativa em 2007, 14 anos após sua fundação, resulta de um processo que não se deu de modo espontâneo, fortuito, e sim revestido de muito trabalho, realizado por um coletivo de trabalhadores. A simples existência

da cooperativa é motivo de orgulho para os cooperados, pois se sentem vitoriosos enquanto indivíduos que conseguem vivenciar a possibilidade real da transição de trabalhadores isolados em cooperados, sócios e mantenedores de um projeto coletivo.

Por fim, com base em uma análise comparativa sobre as formas de gestão na COCAMAR e na COPAVI, pode-se formular a seguinte pergunta: a perspectiva da COPAVI para o longo prazo é continuar mantendo sua característica de movimento social de resistência, contribuindo para a formação de uma reserva estratégica para a mudança do modo de produção vigente, ou a cooperativa estaria caminhando no sentido de sua adequação à lógica do capital, migrando gradativamente para se constituir como uma cooperativa tradicional, como a COCAMAR?

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. in: SADER, Emir *et al.* **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. pp.9-39.
- ANTUNES, R.; ALVES, G. **As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital.** Educação e Sociedade, Campinas: v.25. pp.335-351, 2004.
- ANTUNES, R. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILI, P. & FRIGOTTO, G. (org.) **A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho.** São Paulo: Cortez Ed., 2001. pp.35-48.
- BARBOSA, R. N. de C. **A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil.** São Paulo: P.U.C – Departamento de Serviço Social, Tese de Doutorado, 2005.
- BENETTI, M. D. As relações entre estado e cooperativismo: análise do período 1933-37. In: BENETTI, M. D.; (Org.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do R.S: 1957-84.** Porto Alegre: F.E.E., 1985.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico.** In: Seminário de Política Econômica e Cooperativismo e Agronegócios – UFV, 2002. Viçosa: UFV, 2002. pp.1-23.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Virtual cooperatives in Brazil and the globalization process.** Journal of rural cooperation, n.2, v.29, p.153-165. Israel: CIRCOM, 2000.
- _____. **A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais.** In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 2., FEA/USP, 1999. Ribeirão Preto: USP, 1999. pp.1-18.
- _____. **Ensaio em cooperativismo.** Ribeirão Preto: F.E.A. USP, 1998.
- BITTENCOURT, G. A. Sistema cresol de cooperativas de crédito rural: uma experiência de economia solidária entre os agricultores familiares. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2000.
- BITTENCOURT, G. A. **Abrindo a caixa preta: o financiamento da agricultura familiar no Brasil.** Campinas: UNICAMP – Instituto de Economia, Dissertação de Mestrado, 2003.
- BRASIL. Lei nº 5794/71 de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a política nacional de cooperativismo. Disponível em <<http://www.legislacao.planalto.gov.br/legislacaonsf>>. Acesso em 10 junho de 2006.
- BRUNHOFF, S. **A hora do mercado.** São Paulo: Unesp, 1991.
- BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1991.
- CHAYANOV, A. V. Sobre a teoria dos sistemas econômicos não capitalistas. In: SILVA e STOLCKE (Orgs). **A Questão Agrária.** São Paulo: Brasiliense, 1981. pp.133-147.
- CHRISTOFFOLI, P. I. **Eficiência econômica e gestão democrática nas cooperativas de produção coletiva do M.S.T..** São Leopoldo: UNISINOS - Curso de especialização superior em cooperativismo, Monografia, 1998.
- COCAMAR. **Relatório 2006.** Maringá, 2007.
- CONCRAB. **Cooperativas de produção: Questões Práticas.** São Paulo, abril 1996.

CONCRAB. **Perspectivas da cooperação agrícola nos assentamentos.** Sao Paulo, dez. 1995.

_____. **O sistema de crédito cooperativo:** Caderno de Cooperação Agrícola nº 08. São Paulo, nov.1998.

CORAGGIO, J. L. Economia do trabalho. In: CATTANI, A. D.. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Verraz Editores, 2003. pp.88-95..

CORAGGIO, J. L. Problematizando la economia solidária y la globalización alternativa. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br>>. Acesso em: 25 de setembro de 2006.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso:** o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

COSTA, D. R. de M.. **Rating de cooperativas agropecuárias: uma contribuição metodológica.** Piracicaba: ESALQ/USP - Departamento de Economia, Dissertação de Mestrado, 2005.

CRUZ, A. C. M.. **A diferença da igualdade:** a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do mercosul. Campinas: UNICAMP – Instituto de Economia, Tese de Doutorado, 2006.

CRUZIO, H. de O. **Ideologia e autogestão. Contradição do cooperativismo agropecuário/industrial brasileiro:** o caso da inversão decisória. São Paulo: FGV – EAESP, Tese de Doutorado, 1994.

CULTI, M. N. **O desafio do processo educativo na prática de incubação de empreendimentos econômicos solidários.** São Paulo: USP – Instituto de Educação, Tese de Doutorado, 2006.

DAL RI, N.; VIEITEZ, C. G. **Educação democrática e trabalho associado no movimento dos trabalhadores rurais sem terra e nas fábricas de autogestão.** Ícone : FAPESP, 2008.

DUARTE, L. M. G. **Capitalismo e cooperativismo no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: ANPOCS, 1986.

EID, F. **Organização do Trabalho no Capitalismo.** São Carlos: UFSCar, 2000. (Apostila do Curso de Especialização em Gestão da Produção)

EID, F. **Descentralização do estado, economia solidária e políticas públicas:** construção da cidadania ou reprodução do assistencialismo?. Organizações e Democracia, Marília: nº 8, pp.47-66, 2007a.

_____; Notas de aula - disciplina Economia solidária. Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção – UFSCar. São Carlos, 2007b.

_____; GALLO, Ana Rita; PIMENTEL, Andréa Eloisa B.. Desemprego, **exclusão e desafios para o desenvolvimento da economia solidária no Brasil.** In: Encontro Regional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 7., 2001, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ABET, 2001. pp.1-20.

_____; PIMENTEL, Andréa E. B.; SEVERINO, Maico Roriz; SANTOS, Clarice dos. Cadeias produtivas sob controle de famílias cooperadas do M.S.T.. In: Associação Latinoamericana de Sociologia Rural. 2006. Quito. Anais...Quito: ALASRU, 2006.

FARIA, J. H. **Relações de poder e formas de gestão.** Curitiba: Criar edições, 1985.

FERNANDES, B. M. **MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra:** formação e territorialização em São Paulo. São Paulo: Hucitec, 1999.

- FERREIRA, C. G.; HIRATA, H.; MARX, R.; SALERNO, M. S. **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro.** In: Seminário Interdisciplinar “Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho”. São Paulo: ABET, 1991. pp.1-30.
- FLEURY, M. T. L. **Cooperativas e produtores agrícolas em uma sociedade capitalista.** São Paulo: USP – Departamento de Sociologia, Tese de Doutorado, 1980.
- FRANÇA FILHO, G. C.. **Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais.** Bahia Análise & Dados. Salvador: pp.9-19, 2002.
- FURTADO, C. **Formação Econômica do Brasil.** São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1977.
- GAIGER, L. I. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- GAIGER, L. I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista.** Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em 20 de abril de 2006a.
- _____. **A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários.** In: Sociedade e Estado. Brasília: v.21, pp.513-545, 2006b.
- GONÇALVES, E. S. **Caracterização e análise de três modalidades de cooperativas no Brasil: cooperativas capitalistas, cooperativas da economia solidária e cooperativas fraudulentas.** São Carlos: UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Trabalho de Conclusão de Curso, 2003.
- HOBBSBAWN, E. **A era dos extremos: o breve século XX.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HUGON, P. **História das doutrinas econômicas.** São Paulo: Atlas, 1980.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 10 de janeiro de 2008.
- INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACAO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA. **Cooperativismo no Brasil.** Brasília, 1973.
- JARDIM JÚNIOR, J. F. **Cooperativismo e agronegócio: quatro décadas de cooperativismo – o caso Cocamar.** In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs). **Agronegócio cooperativo: Reestruturação e Estratégias.** Viçosa: UFU/DER, 2005. pp.283-305.
- KAUTSKY, K. **A Questão Agrária.** Rio de Janeiro: Editora Laemmert, 1968.
- KRAYCHETE, G. **A produção de mercadorias por não-mercadorias.** Bahia Análise & Dados. Salvador, p.85-92, 2002.
- LAFORGA, G. **Dinâmica do Comércio Justo, associativismo e agricultura familiar na citricultura brasileira.** São Carlos: UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- LEVY, Y. **Globalization and the cooperative difference.** Journal of Rural Cooperation, v. 29, n. 2, pp.105-114. Israel: CIRCOM, 2001.
- LISBOA, A. de M. **Desordem do trabalho, economia popular e exclusão social.** Algumas considerações. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/textos>>. Acesso em 10 de novembro de 2006.

- LUXEMBURGO, R. **Reforma ou revolução?**. Disponível em <<http://www.marxism.org>>. Acesso em 05 de agosto de 2006.
- MARX, K; ENGELS, F. **Sindicalismo**. São Paulo: C.H.E.D, 1980.
- MARX, K. **O capital**. São Paulo: Editora Abril, 1983.
- MARX, K. Manifesto do lançamento da Associação Internacional dos Trabalhadores, 1864, in: MARX, K. & ENGELS, F.. **Textos 3**. São Paulo: Edições Sociais, 1977.
- _____. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Lisboa: Editora Avante, 1993.
- MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1996.
- MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. Piracicaba: ESALQ/USP – Departamento de Economia Aplicada, Dissertação de Mestrado, 2000.
- MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.
- MOURA, I. F. **Assentamentos rurais: agregação de valor e comercialização: o caso do Assentamento Santa Maria (Paranacity-PR)**. Campinas: UNICAMP – Instituto de Economia, Dissertação de Mestrado, 2006.
- ODA, N. T. **Gestão de trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação**. São Paulo: USP – Departamento de Engenharia de Produção, Dissertação de Mestrado, 2001.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). **Apresentação institucional**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em 20 de julho de 2007.
- PANZUTTI, Ralph. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo**. Campinas: UNICAMP - Instituto de Economia, Tese de Doutorado, 1996.
- PIMENTEL, A. E. B. **Assentamentos de reforma agrária na região do Pontal do Paranapanema e seus impactos econômicos e sociais**. São Carlos: UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2004.
- PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966.
- PINHO, D. B. **Doutrina Cooperativista**. São Paulo: DAC/SAESP/INESP, 1976.
- _____. **Cooperativas e desenvolvimento econômico**. São Paulo: USP, 1963.
- _____. **O pensamento e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPQ, 1982.
- POCHMANN, M. **Padrão de emprego e custo da mão de obra no Brasil**. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. 5., 1997, Rio de Janeiro. Anais...pp.173-194. Rio de Janeiro: ABET. 1997.
- POLANY, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.
- RIOS, G. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- RODRIGUES, R. M. I. **Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos**. Curitiba: UFPR – Programa de Pós-graduação em Administração, Dissertação de Mestrado, 2000.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do Pensamento Único a Consciência Universal**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

SANTOS, V. D. **Crescimento, crise e reestruturação da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR (PR)**. Maringá: UNIPAR - Dissertação de Mestrado, 2001.

SAVIANI, D. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 1989.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA - SENAES. **Economia solidária no Brasil: avanços, desafios e prioridades**. Disponível em <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em 20 de setembro de 2007.

SEVERINO, M. R. **Organização e processos de trabalho em cooperativas do M.S.T.: debate teórico no contexto da empresa capitalista e da economia solidária**. São Carlos: UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Dissertação de Mestrado, 2006

SIMMEL, G. **Sociologia, 1**. Estudos sobre las formas de socialización. Madrid: Alianza Editorial, 1986.

SINGER, P. I. **Uma utopia militante: repensando o socialismo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

SINGER, P. I. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Editora Contexto, 1999.

_____. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

STÉDILLE, J. P. A experiência do MST na cooperação agrícola. In: STÉDILLE, J. P.; GÖRGEN, S. A. (orgs). **Assentamentos: a resposta econômica para a reforma agrária**. Petrópolis: Editora Vozes, 1991. pp.132-173.

TAUILE, J. R.; RODRIGUES, H; VILUTIS, L; FARIA M. S. de. **Referências conceituais para ações integradas das cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionárias provenientes de massas falidas ou estado pré-falimentar**. Brasília: MTE/Senaes, 2005.

TAUILE, J. R; RODRIGUES, H.. **Economia solidária e autogestão: a criação e re-criação de trabalho e renda**. Disponível em <<http://www.unitrabalho.org.br>>. Acesso em 12 de abril de 2006.

_____; DEBACO, E. S.. **Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores**. Disponível em <<http://www.pekea.org>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2007.

VAZZOLER, M. R. **Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do M.S.T. no contexto capitalista**. São Carlos: UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2004.

ZARIFIAN, P. As Novas abordagens da produtividade. In: SOARES, Rosa (org.). **Gestão da empresa: automação e competitividade**. Brasília: IPEA, 1990. pp.73-97

ZYLBERSTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo J.; REIS, Bricio S. (Orgs). **Agronegócio cooperativo: Reestruturação e Estratégias Viçosa: UFU/DER, 2005. pp.77-97.**

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Auto gestão e economia solidária**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2004.

BENETTI, M. D. **Modelos de financiamento à agricultura**: o crédito cooperativo na França. Porto Alegre: F.E.E., 1989. pp.3-34

CHIARIELLO, C. L. **Cooperativismo**: histórico e análise de suas potencialidades. Araraquara: UNESP – Faculdade de Ciências e Letras, Monografia de Conclusão do Curso de Ciências Econômicas, 2001.

DILLARD, D. **A teoria econômica de John Maynard Keynes**. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.

FEENBERG, A. **Racionalização subversiva**: tecnologia, poder e democracia. Disponível em: <<http://www.sfu.ca>>. Acesso em 14 de julho de 2006.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

GALLO, A. R. **Empreendimentos econômicos solidários**: alternativas organizacionais de (re)inserção social e econômica. São Carlos: UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2004.

KEYNES, J. M.. **Teoria geral**: do emprego, dos juros e do dinheiro. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.

LIMA, C. de A. **Imperialismo e angustia**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1960.

MARTINEZ, O. M.. **Neoliberalismo em crise**. La Habana: Editorial de Ciências Sociales, 1999.

MIGLIOLI, J. **Acumulação de capital e demanda efetiva**. São Paulo: T.A. Queiroz Editor, 1982.

MOTCHANE, J. L. **Economia social e economia solidária**: álibi ou alternativa ao neoliberalismo?. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2007.

NAPOLEONI, C. **Lições sobre o capítulo sexto (inédito) de Marx**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1981.

NOGUEIRA, P. B. **O consenso de Washington**: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos. São Paulo: Cadernos da Dívida Externa, 1994.

NOVAES, H. T.. **Para além da apropriação dos meios de produção?** o processo de adequação sócio-técnica em fábricas recuperadas. Campinas: UNICAMP – Instituto de Geociências, Dissertação de Mestrado, 2005.

PALLOIX, C. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. in: Palloix, Chistian (org.). **Processo de trabalho e estratégias de classe**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. pp.69-97.

PASSET, R. **A ilusão neoliberal**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

PEREIRA, J. R. Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores rurais: velhos dilemas em novos contextos. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFU/DER, 2005. pp.1-35.

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Editora Abril, 1982.

SECRETARIA DO EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO. 1998. **Cooperativismo e cooperativa de trabalho: origens, princípios, conceitos, estrutura e funcionamento**. São Paulo: Ministério de Trabalho e Emprego, 1998.

SILVA, F. L. G.. **A organização e a gestão dos recursos humanos por meio dos estoques: uma abordagem crítica**. Organizações e Democracia, Marília: n° 3, pp.21-43, 2002.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1985.

TEÓFILO FILHO, F. E. A organização da produção nos assentamentos: subordinação ou autogestão?. In: TEÓFILO FILHO, F. E (Org). **Reforma agrária: produção, emprego e renda**, Rio de Janeiro: Vozes/IBASE/FAO, 1994. pp.101-142.

TOURAINÉ, A. **A crítica da modernidade**. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D.. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS SEMI-ESTRUTURADOS

a) Questionário semi-estruturado aplicado em entrevista com membros da direção da COPAVI.

Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo na cooperativa:

Forma de Propriedade dos meios de produção:

1) Como já pesquisado anteriormente, a utilização da terra e dos meios de produção se fez coletivamente ao longo da história da COPAVI. Ainda é assim? Qual a sua análise sobre a propriedade coletiva dos meios de produção da cooperativa?

2) Uma das estratégias utilizadas pelas cooperativas tradicionais vem sendo a comercialização de quotas da cooperativa, abrindo seu capital para terceiros como em uma empresa de Sociedade Anônima (S.A). Como essa questão é tratada aqui na COPAVI?

Acesso a Financiamento

3) Mesmo com um histórico de financiamentos oficiais acessados via Procera (Tetos I e II), Pronaf, Etc, e doações de instituições, atualmente existe uma maior autonomia financeira da cooperativa em relação a períodos anteriores?

4) Quais os principais canais de acesso a financiamentos externos à cooperativa? Como o Sr. analisa as condições atuais para conseguir crédito?

Democracia Interna

5) O que é a democracia interna para o Sr. e como ela foi introduzida ao longo dos anos na cooperativa? Desenvolva uma cronologia sobre os episódios mais importantes desse processo histórico.

6) Como o Sr. analisa a participação dos sócios no rodízio das atividades da cooperativa, atuando tanto em cargos de coordenação e direção quanto diretamente na produção?

7) Para o Sr., o que é um bom sócio para a cooperativa?

Organização do Trabalho

8) Como se dá a organização do trabalho na COPAVI? Como o Sr. analisa a participação de cada trabalhador na elaboração do conteúdo de suas atividades e no planejamento e decisões ligadas à produção?

9) Em relação ao regime de trabalho, como se dá a remuneração dos cooperados (por trabalhador, por horas, por produtividade)? Quais as vantagens e desvantagens do método utilizado? O que precisa melhorar?

10) Como o senhor observa a situação dos trabalhadores da COPAVI em relação ao universo do trabalho rural?

11) Que pontos fracos e fortes o Sr. identifica nos assentamentos onde há trabalho individual e nos assentamentos onde há trabalho coletivo?

Orientação da Gestão

12) Qual a orientação do planejamento da produção da cooperativa: diversificação para atender ao autoconsumo e ao mercado local ou a produção de *commodities* agrícolas voltada para o agronegócio? Por quê?

13) Como se dá o relacionamento da COPAVI com movimentos sociais e políticos, outras cooperativas, associações e as comunidades próximas?

14) O cooperativismo brasileiro tem diversas formas (cooperativas de trabalho, tradicionais e populares). Para o Sr., o que há de comum entre essas cooperativas e que há de particular em cada uma delas? O que o Sr. entende por uma cooperativa popular?

15) O pensamento liberal afirma que as cooperativas, para sobreviverem, são obrigadas a utilizar ferramentas de gestão na mesma lógica das empresas capitalistas, ou fecham, devido à questão da viabilidade. Como o Sr. analisa essa questão na COPAVI?

b) Questionário semi-estruturado aplicado em entrevista com cooperados da COPAVI

Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo na cooperativa:

- 1) Como o Sr. analisa a importância da utilização coletiva da terra e dos meios de produção (estrutura física, maquinário, etc) da cooperativa?
- 2) Como o Sr. avalia a participação dos cooperados nas decisões internas da cooperativa?
- 3) Como o Sr. analisa o rodízio das funções (na produção e na administração) entre os cooperados? Qual a importância do rodízio para que todos os cooperados participem de todas as atividades da cooperativa?
- 3) Como o Sr. analisa a organização do trabalho na COPAVI?
- 5) Como o Sr. avalia a duração da jornada de trabalho? E qual seria a melhor forma de remuneração do trabalho através das sobras (se por pessoa, por horas trabalhadas ou por produtividade)?
- 6) Como o Sr. analisa a sua situação de trabalhador cooperado na COPAVI em relação à sua situação antes de ingressar na cooperativa? E em comparação com a situação dos demais trabalhadores rurais?
- 7) Para o Sr., dentro das atividades produtivas da cooperativa, como se dá a combinação entre produção para o autoconsumo, para o mercado local e para o mercado de commodities?
- 08) O que o Sr. espera do futuro da COPAVI?

c) Questionário semi-estruturado aplicado em entrevista com membros da direção da COCAMAR.

Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo na cooperativa:

Forma de Propriedade dos meios de produção:

1) Atualmente vem sendo discutida a possibilidade de alteração da lei 5764, no que diz respeito à possibilidade de transação dos ativos da cooperativa, como uma forma de abertura de seu capital. Qual sua análise sobre essa questão?

2) Como o Sr. analisa a questão da abertura de capital da cooperativa para promover sua capitalização e ampliar o quadro de sócios?

Acesso a Financiamento

3) A COCAMAR participou do RECOOP durante os anos 90. Qual sua análise sobre a os impactos do RECOOP para a organização financeira e para a gestão da cooperativa?

4) A cooperativa atualmente possui uma maior autonomia financeira em relação a períodos anteriores? Quais os principais canais de acesso a crédito externo?

Democracia Interna

5) Como o Sr. analisa a participação dos cooperados no processo de tomada de decisões estratégicas da cooperativa?

6) mesmo com a COCAMAR possuindo uma gestão altamente profissionalizada, como se dá a participação dos sócios na gestão da cooperativa?

7) Qual o perfil desejado de um sócio da cooperativa?

Organização do Trabalho

8) A COCAMAR passou por uma readequação de seu quadro societário nos anos 90. Como o Sr. Analisa o processo de seleção dos sócios da cooperativa?

9) Como o Sr. analisa a questão da fidelidade do cooperado junto à cooperativa e quais mecanismos podem ser utilizados para garantir o pleno repasse da produção do cooperado à COCAMAR?

9) Qual sua análise sobre a organização do trabalho na cooperativa e nas propriedades dos cooperados?

10) Como o Sr. analisa a situação dos cooperados da COCAMAR em relação ao universo dos produtores agrícolas?

Orientação da Gestão

11) Como o Sr. Analisa a orientação da gestão na COCAMAR, no que diz respeito a gestão ser voltada para o produtor (producer oriented) ou voltada para o mercado (market oriented)?

12) Qual a sua análise sobre o papel da cooperação entre os produtores como uma estratégia de fortalecimento e agregação de suas potencialidades?

13) Para o Sr., é possível associar uma gestão moderna e eficiente aos princípios cooperativos e solidários?

APÊNDICE B – UNIDADES DA COCAMAR NO PARANÁ



Atalaia



Altônia



Cruzeiro do Oeste



Douradina



Floraí



Floresta



Guerra



Icaraíma



Iporã



Ivatuba



Jussara



Maringá



Ourizona



Paiçandu



Paranacity



Paranapoema



Paranavaí



Pérola



São Jorge do Ivaí



São Jorge do Patrocínio



São Lourenço



Tapira



Terra Boa



Tuneiras do Oeste



Umuarama

APÊNDICE C - PARQUE INDUSTRIAL E COMERCIAL DA COCAMAR EM MARINGÁ



Silos de Armazenagem



Planta Produtiva



Recepção na Administração central



Display com os produtos comercializados pela Cocamar



Sede da administração central

APÊNDICE D – RESIDÊNCIAS DA AGROVILA DA COPAVI EM PARANACITY



APÊNDICE E - SUB-SETOR DE LEITE DA COPAVI



Estábulo do gado de leite



Ordenhadeira mecanizada

APÊNDICE F - SUB-SETOR DE DERIVADOS DA CANA DE AÇÚCAR DA COPAVI



Transporte da cana de açúcar colhida



Moenda e Caldeira



Açúcar mascavo embalado



Preparo da cachaça artesanal



Açúcar mascavo, cachaça camponesa, melão

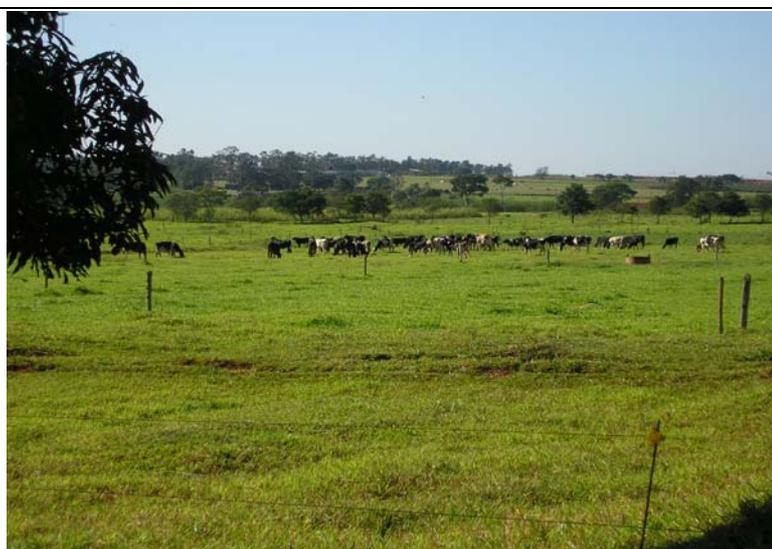
APÊNDICE G - SUSTENTO FAMILIAR E COMERCIALIZAÇÃO DA COPAVI



Horta: produção de verduras



Horta: produção frutas



Criação extensiva de gado de corte



Refeitório Coletivo



Veículo utilizado para venda direta ao consumidor

ANEXOS

ANEXO I– MP 1715-2/98 (RECOOP)

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.715-2, DE 29 DE OUTUBRO DE 1998.

Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária - RECOOP, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º Fica o Poder Executivo autorizado a implementar o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária - RECOOP, observadas às disposições desta Medida Provisória.

Art. 2º As operações de crédito sob o amparo do RECOOP obedecerão às condições previstas no Anexo a esta Medida Provisória.

§ 1º As operações de crédito de que trata este artigo terão como limite, após a negociação de descontos com os respectivos credores, o saldo devedor, atualizado até 30 de junho de 1998, de operações ainda em ser existentes em 30 de junho de 1997, e os recursos necessários para o pagamento de dívidas provenientes de aquisição de insumos agropecuários, com cooperados ou trabalhistas e de obrigações fiscais e sociais, todas existentes em 30 de junho de 1997 e ainda não pagas.

§ 2º Ao montante apurado na forma do parágrafo anterior, serão acrescidos os valores destinados para capital de giro e investimentos essenciais e os recebíveis de cooperados, originários de créditos constituídos até 30 de junho de 1997, de acordo com o plano de revitalização da cooperativa.

§ 3º O pagamento da primeira parcela de capital das operações de crédito de que trata este artigo terá carência de vinte e quatro meses e a primeira parcela de encargos financeiros será exigida no prazo de seis meses, quando se tratar de recursos para quitação de dívidas com o sistema financeiro, com cooperados e oriundas da aquisição de insumos agropecuários, de tributos e de encargos sociais e trabalhistas, bem como para financiamento de valores recebíveis de cooperados.

§ 4º Quando se tratar de crédito para investimentos sob a égide do RECOOP, o pagamento da primeira parcela da operação terá carência de prazo equivalente ao de maturação do empreendimento previsto no projeto, aplicável a capital e encargos financeiros.

Art. 3º Para habilitação às operações de crédito classificadas como de RECOOP, atendida à condição preliminar constante da parte final do art. 5º, caput, exigir-se-á parecer de auditoria

independente sobre a procedência dos valores relacionados a dívidas existentes, bem como a apresentação do plano de desenvolvimento da cooperativa, aprovado em assembléia geral extraordinária pela maioria dos cooperados, contemplando:

I - projeto de reestruturação demonstrando a viabilidade técnica e econômico-financeira da cooperativa, com direcionamento das atividades para o foco principal de atuação de uma cooperativa de produção agropecuária e desmobilizações de ativos não relacionados com o objeto principal da sociedade, dentre outros aspectos;

II - projeto de capitalização;

III - projeto de profissionalização da gestão cooperativa;

IV - projeto de organização e profissionalização dos cooperados;

V - projeto de monitoramento do plano de desenvolvimento cooperativo.

Art. 4º A cooperativa interessada em financiamentos do RECOOP deverá comprovar a aprovação, pela assembléia geral, de reforma estatutária, com a previsão das seguintes matérias:

I - fusão, desmembramento, incorporação ou parceria, quando necessário e conforme o caso;

II - auditoria independente sobre os balanços e demonstrações de resultados de cada exercício;

III - garantia de acesso de técnicos designados pelo Governo Federal a dados e informações relacionados com a execução do plano de desenvolvimento da cooperativa;

IV - mandato do conselho de administração não superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço dos membros;

V - inelegibilidade, para o conselho de administração e para o conselho fiscal:

a) do associado que estabelecer relação empregatícia com a cooperativa, do agente de comércio ou administrador de pessoa jurídica que opere em um dos campos econômicos ou que exerça uma das atividades da sociedade, de seus respectivos cônjuges, bem como das pessoas impedidas por lei ou pelo estatuto social, além dos condenados por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade;

b) do cônjuge, ascendentes, descendentes ou colaterais até o segundo grau, por consangüinidade ou afinidade, dos integrantes dos órgãos estatutários da cooperativa;

VI - inelegibilidade, para o conselho de administração, dos membros do conselho fiscal em exercício nos seis meses anteriores à data da assembléia de eleição;

VII - vedação aos administradores, assim entendidos os integrantes do conselho de administração e da diretoria executiva, de:

a) praticar ato de liberalidade à custa da cooperativa;

b) tomar por empréstimo recursos ou bens da sociedade, ou usar, em proveito próprio ou de terceiros, seus bens, serviços ou crédito, salvo em decorrência de atos cooperativos praticados entre eles e a cooperativa;

c) receber de associados ou de terceiros qualquer benefício direta ou indiretamente em função do exercício de seu cargo;

d) participar ou influir em deliberação sobre assuntos de interesse pessoal, cumprindo-lhes declarar os motivos de seu impedimento;

e) operar em qualquer um dos campos econômicos da cooperativa ou exercer atividade por ela desempenhada;

f) fornecer, sob qualquer pretexto, ainda que mediante tomada de preços ou concorrência, bens ou serviços à sociedade, exceto aqueles referentes aos atos cooperativos praticados entre eles e a cooperativa, estendendo-se tal proibição aos cônjuges, ascendentes, descendentes e colaterais até o segundo grau, por consangüinidade ou afinidade;

VIII - responsabilidade pessoal do administrador pelos prejuízos que causar à cooperativa, inclusive com exigência de devolução dos valores recebidos, acrescidos de encargos compensatórios, quando proceder:

a) com violação da lei ou do estatuto;

b) dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo;

IX - responsabilidade dos membros do conselho fiscal pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e violação da lei ou do estatuto e pelos atos praticados com culpa ou dolo;

X - proibição de participação conjunta, nos órgãos de administração e no conselho fiscal, do cônjuge, ascendentes, descendentes e colaterais até o segundo grau, por consangüinidade ou afinidade, dos administradores ou membros do conselho fiscal.

Art. 5º Fica o Poder Executivo autorizado a abrir linha de crédito, até o limite de R\$ 2.100.000.000,00 (dois bilhões e cem milhões de reais), destinada a financiar itens do RECOOP de interesse das cooperativas cuja consulta prévia tenha sido acolhida, até 31 de julho de 1998, pelo Comitê Executivo instituído mediante ato do Poder Executivo, de 23 de janeiro de 1998.

§ 1º As operações de crédito do RECOOP de que trata esta Medida Provisória e consoante discriminação constante do seu Anexo serão realizadas:

I - com recursos da linha de crédito de que trata o caput deste artigo, exceto para as situações enquadradas no inciso II subsequente e no § 3º deste artigo;

II - com recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte, do Nordeste ou do Centro-Oeste (FNO, FNE e FCO), no caso de cooperativas dessas regiões e conforme a sua localização, excluídas as parcelas destinadas a novos investimentos e respeitado o disposto

nos §§ 3º e 4º deste artigo;

III - em qualquer hipótese, sob risco da instituição financeira, incumbindo-se esta de comprovar a capacidade de pagamento e de exigir as garantias necessárias, em consonância com as disposições do crédito rural.

§ 2º O ônus fiscal dos empréstimos ao amparo do RECOOP, ressalvados os realizados pelos Fundos mencionados no parágrafo seguinte, será coberto mediante anulação de despesas destinadas a outros programas incluídos no Orçamento Geral da União.

§ 3º Os contratos de repasse do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (FUNCAFÉ) e dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte, do Nordeste e do Centro-Oeste (FNO, FNE e FCO), quando estiverem lastreando operações de crédito ao abrigo do RECOOP, terão seus prazos de retorno e encargos financeiros devidamente ajustados a estas operações, correndo o ônus à conta do respectivo Fundo.

§ 4º No caso de cooperativas das regiões amparadas pelos mencionados Fundos Constitucionais, aplicam-se às operações de crédito no ato da contratação, exceto sobre as parcelas destinadas a novos investimentos e sobre os valores da securitização, os encargos financeiros usualmente por eles praticados, se inferiores aos fixados no Anexo desta Medida Provisória.

Art. 6º Os retornos das operações de crédito, de que trata esta Medida Provisória, quando lastreadas por recursos repassados pelo Tesouro Nacional, serão destinados ao abatimento da dívida pública.

Art. 7º Fica autorizada a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, com personalidade jurídica de direito privado, sem prejuízo da fiscalização da aplicação de seus recursos pelo Tribunal de Contas da União, com o objetivo de organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados.

Parágrafo único. Para o desenvolvimento de suas atividades, o SESCOOP contará com centros próprios ou atuará sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados.

Art. 8º O SESCOOP será dirigido por um Conselho Nacional, com a seguinte composição:

I - um representante do Ministério do Trabalho;

II - um representante do Ministério da Previdência e Assistência Social;

III - um representante do Ministério da Fazenda;

IV - um representante do Ministério do Planejamento e Orçamento;

V - um representante do Ministério da Agricultura e do Abastecimento;

VI - cinco representantes da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, aí incluído o seu Presidente;

VII - um representante dos trabalhadores em sociedades cooperativas.

§ 1º O SESCOOP será presidido pelo Presidente da OCB.

§ 2º Poderão ser criados conselhos regionais, na forma que vier a ser estabelecida no regimento do SESCOOP.

Art. 9º Constituem receitas do SESCOOP:

I - contribuição mensal compulsória, a ser recolhida, a partir de 1º de janeiro de 1999, pela Previdência Social, de dois vírgula cinco por cento sobre o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas;

II - doações e legados;

III - subvenções voluntárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

IV - rendas oriundas de prestação de serviços, da alienação ou da locação de seus bens;

V - receitas operacionais;

VI - penas pecuniárias.

§ 1º A contribuição referida no inciso I deste artigo será recolhida pela Previdência Social, aplicando-se-lhe as mesmas condições, prazos, sanções e privilégios, inclusive no que se refere à cobrança judicial, aplicáveis às contribuições para a Seguridade Social, sendo o seu produto posto à disposição do SESCOOP.

§ 2º A referida contribuição é instituída em substituição às contribuições, de mesma espécie, recolhidas pelas cooperativas e destinadas ao:

I - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI;

II - Serviço Social da Indústria - SESI;

III - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC;

IV - Serviço Social do Comércio - SESC;

V - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte.- SENAT;

VI - Serviço Social do Transporte - SEST;

VII - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR.

§ 3º A partir de 1º de janeiro de 1999, as cooperativas ficam desobrigadas de recolhimento de contribuições às entidades mencionadas no § 2º, excetuadas aquelas de competência até o mês de dezembro de 1998 e os respectivos encargos, multas e juros.

Art. 10. O Poder Executivo, no prazo de até cento e oitenta dias, estabelecerá condições para:

I - desenvolver sistemas de monitoramento, supervisão, auditoria e controle da aplicação de recursos públicos no sistema cooperativo;

II - avaliar o modelo de sistema cooperativo brasileiro, formulando medidas tendentes ao seu aperfeiçoamento.

Art. 11. A organização e o funcionamento do SESCOOP constará de regimento, que será aprovado em ato do Poder Executivo.

Art. 12. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Medida Provisória.

Art. 13. Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória no 1.715-1, de 1º de outubro de 1998.

Art. 14. Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de outubro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

Anexo à Medida Provisória nº 1.715-2, de de de 1998.

I - CONDIÇÕES PARA REFINANCIAMENTO DE DÍVIDAS COM O SISTEMA FINANCEIRO

Espécie	Prazo	Encargos financeiros (*)
Cotas-partes	Até 15 anos	IGP-DI + 4% a.a.
Securitização	Ampliação, para 10 anos, dos prazos das operações securitizadas	Variação dos preços mínimos + 3% a.a.
Outras dívidas (após negociação de descontos e troca de fundings)	Até 15 anos	IGP-DI + 4% a.a.

II - CONDIÇÕES PARA REFINANCIAMENTO DE DÍVIDAS COM COOPERADOS E ORIUNDAS DE AQUISIÇÃO DE INSUMOS AGROPECUÁRIOS E DE TRIBUTOS E ENCARGOS SOCIAIS

Espécie	Prazo	Encargos financeiros (*)
Dívidas com cooperados e outras oriundas de aquisição de insumos agropecuários (após negociação de	Até 15 anos	IGP-DI + 4% a.a.

descontos)		
Tributos e encargos sociais e trabalhistas (após negociação de descontos)	Até 15 anos	IGP-DI + 4% a.a.

III - CONDIÇÕES PARA FINANCIAMENTO DE RECEBÍVEIS DE COOPERADOS

Espécie	Prazo	Encargos financeiros (*)
Valores a receber de cooperados	Até 15 anos	IGP-DI + 4% a.a.

IV - CONDIÇÕES PARA FINANCIAMENTO DE INVESTIMENTOS E CAPITAL DE GIRO

Espécie	Prazo	Encargos financeiros (*)
Investimentos (inclusive capital de giro para início de atividade decorrente destes investimentos)	Até 15 anos	IGP-DI + 4% a.a.
Capital de Giro	Até 2 anos	8,75% a. a.

(*) Inclui-se aí o **spread** bancário de até três por cento ao ano

NOTA: No caso de cooperativas das regiões amparadas por Fundos Constitucionais (FNO, FNE e FCO), aplicam-se às operações de crédito, exceto sobre as parcelas destinadas a novos investimentos e sobre os valores da securitização, os encargos financeiros usualmente por eles praticados, se inferiores aos níveis aqui estabelecidos.

**ANEXO II - Estatuto da Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória – COPAVI.
Paranacity - Pr**

Capítulo I : DENOMINAÇÃO, SEDE E NATUREZA

Art. 1º - A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda, com sigla COPAVI, regem-se por este estatuto e pelas disposições legais vigentes, tendo:

- a) Sede e administração na cidade de Paranacity Estado do Paraná e foro jurídico na Comarca de Paranacity – Pr.
- b) Área de ação no município de Paranacity –Pr.
- c) O ano social da cooperativa será correspondente de janeiro a dezembro de cada ano. A sociedade tem prazo indeterminado de funcionamento.
- d) Todo o trabalho na cooperativa é coletivo, se caracterizando pela distribuição das atividades em setores de produção, onde cada sócio possui uma atividade específica.

Capítulo II: DOS OBJETIVOS

Art. 2º - A sociedade Cooperativa que reúne os pequenos agricultores a ela associados, terá por objetivo principal o desenvolvimento da produção agropecuária, devendo desenvolver as seguintes atividades para consecução dos seus objetivos:

- a) Coordenar a produção agropecuária em áreas próprias da Cooperativa;
- b) Compra e venda de insumos e produtos agrícolas;
- c) Desenvolver a mecanização agrícola;
- d) Garantir transporte dos bens e produtos;
- e) Implantar sistemas de agroindústrias nos produtos de interesses da sociedade;
- f) Realizar operações de repasse de crédito ou vendas a prazo de atendimentos aos sócios;
- g) Prestação de serviços relacionados com o bem estar de cada sócio;
- h) Buscar assistência técnica;
- i) Buscar capacitação técnica dos sócios;
- j) Comercialização de bens de consumo das famílias;

Art. 3º - A cooperativa poderá utilizar terras dos sócios ou arrendar terras de terceiros, bem como possuir terras próprias para alcançar seus objetivos. Poderá receber doação dos direitos dos sócios.

Art. 4º - A cooperativa promoverá convênios com outras cooperativas, entidades ou organismos públicos para melhor consecução dos seus objetivos.

Art. 5º - A cooperativa apoiará as iniciativas relacionadas com a promoção e a realização da reforma agrária.

Capítulo III: DOS SÓCIOS

Art. 6º - Poderá ingressar na cooperativa toda pessoa acima de 18 anos, que residir na área de atuação, e comprovar possibilidades de contribuir para os objetivos da cooperativa.

Art. 7º - O ingresso será solicitado mediante inscrição abonada por três sócios e encaminhada à diretoria três meses antes da data da assembléia geral, que submeterá o pedido à apreciação da assembléia.

Art. 8º - São direitos dos sócios:

- a) Participar de todas as assembléias gerais, votar e ser votado em qualquer processo decisório;
- b) Exigir dos organismos administrativos, informações sobre atividades da cooperativa;
- c) Participar das atividades da cooperativa;
- d) Demitir-se da cooperativa quando lhe convier;

Art. 9º - São deveres dos sócios:

- a) Subscrever as cotas-parte que lhe correspondem, contribuir com as taxas de serviços e encargos sociais, determinados pelo regimento interno;
- b) Cumprir os estatutos sociais e participar de todas as assembléias gerais da cooperativa;
- c) Participar na produção agropecuária, prestação de serviços e atividades gerais da cooperativa, pertinentes aos seus objetivos;
- d) Zelar pelo bom funcionamento da cooperativa;

Art. 10° - O sócio responde subsidiariamente pelos compromissos da cooperativa em face de terceiros até o valor da cota capital por ele subscrito.

Art. 11° - A saída do sócio da cooperativa ocorrerá quando;

- a) For solicitado pelos sócios;
- b) Por morte da pessoa;
- c) Por deixar de atender os requisitos estatutários de ingresso e permanência na cooperativa;
- d) Por incapacidade civil;

Art. 12° - Nos casos de saída do sócio, assembléia geral decidirá a forma e prazo de devolução de cotas-parte, conforme parecer dos órgãos de administração e de acordo com o regimento interno.

Art. 13° - A participação do sócio em atividade produtiva ou prestação de serviços na cooperativa não gera vínculo empregatício, sendo que a produção é coletiva.

Capítulo IV: DO CAPITAL

Art. 14° - O Capital Social mínimo da sociedade será de Cr\$ 144.000.000, 00 (Cento e quarenta e quatro milhões de cruzeiros), divididos em cotas-parte a serem subscritas pelos sócios fundadores.

Art. 15° - O valor da cota-parte será de Cr\$ 900.000,00 (novecentos mil cruzeiros).

Art. 16° - Cada sócio deverá subscrever no mínimo cinco cotas-parte.

§ 1° - O sócio poderá integralizar a cota-parte em moeda ou correspondente em produtos ou bens.

Art. 17° - A sociedade cooperativa poderá receber doações em dinheiro ou bens para melhor consecução dos seus objetivos, de pessoas físicas e jurídicas ou entidades ou organismos públicos.

Capítulo V: DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 18° - A Assembléia geral é órgão máximo da sociedade, podendo liberar sobre todas as questões relativas a sociedade, respeitando os estatutos e leis.

Art. 19° - Realizar-se-á uma assembléia geral em março, que deliberará sobre os seguintes assuntos:

- a) Prestação de contas anual;
- b) Destinação dos fundos e sobras ou prejuízos;
- c) Avaliação das atividades em geral;
- d) Plano de atividades para o ano;
- e) Outros assuntos de interesse da sociedade.

Art. 20° - Realizar-se-á sempre que necessário uma assembléia geral extraordinária, que poderá deliberar sobre qualquer assunto do interesse da sociedade, desde que mencione no edital de convocação.

Art. 21° - As Assembléias gerais extraordinárias serão convocadas mediante aviso público de fácil acesso aos sócios com prazo mínimo de 48 horas de antecedência, por uma das seguintes formas:

- a) Pela diretoria;
- b) Pelo Conselho Fiscal;
- c) Por abaixo-assinado com 35 % (trinta e cinco por cento) dos sócios em dia;

Art. 22° - O quorum mínimo para instalação da assembléia geral será de:

a) Dois terços dos sócios em dia, em primeira convocação, no local e hora marcados;

b) Metade mais um dos sócios, quinze minutos após a primeira convocação.

Art. 23° - O funcionamento das assembléias gerais seguirá as seguintes normas:

a) Serão presididas pelo Presidente ou Vice-Presidente da cooperativa ou no impedimento destes por alguém eleito em assembléia;

b) Todas as deliberações serão tomadas por maioria simples dos presentes e no caso de mudança de estatuto por 2/3 dos presentes;

c) A votação deverá ser secreta, sempre que cinco dos presentes solicitar, para qualquer assunto;

d) Quando se tratar de assunto que envolve interesses particulares da diretoria, ou de algum sócio, os envolvidos não poderão votar.

Art. 24° - Para qualquer processo decisório, cada sócio terá direito a um voto apenas.

Art. 25° - Compete à assembléia geral a decisão sobre a venda de bens, móveis e imóveis de grande valor. A compra e venda de bens de pequeno valor ficam na competência de cada setor, com autorização da diretoria da cooperativa.

Capítulo VI: DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 26° - A cooperativa será administrada por uma diretoria de 5 membros, composto por Presidente e Vice-Presidente, Secretário Geral, Tesoureiro, e Vice-Tesoureiro.

Art. 27° - Os membros da diretoria deverão estar em gozo de seus direitos na cooperativa e terão um mandato de 3 anos, podendo ser renovado, por um período apenas no mesmo cargo.

Art. 28° - A cada eleição deve-se renovar no mínimo três diretores entre os cinco.

Art. 29° - Compete à diretoria decidir, encaminhar e zelar coletivamente por todos os rumos a atividades da cooperativa.

§ 1° - A diretoria estabelecerá sua sistemática e periodicidade de reuniões.

§ 2° - Nenhum componente de cargo receberá salário ou terá vínculo empregatício com a cooperativa.

Art. 30° - Compete ao presidente da cooperativa:

a) Responder social, política e judicialmente pela cooperativa;

b) Assinar cheques e movimentar contas em conjunto com o tesoureiro;

c) Dirigir as assembléias e reuniões de diretoria;

Art. 31° - Compete ao vice-presidente, substituir o Presidente em caso de impedimento este.

Art. 32° - Compete ao Secretário Geral zelar pelos livros e atas administrativos da Cooperativa.

Art. 33° - Compete ao tesoureiro zelar pela ordem financeira e contábil da cooperativa e movimentar as contas bancárias e recursos em conjunto com o presidente.

Art. 34° - Compete ao vice-tesoureiro, substituir o tesoureiro em caso de impedimentos deste.

Art. 35° - Compete, ainda a diretoria coletiva:

a) Convocar as assembléias gerais;

b) Prestar contas de todas as atividades econômicas e financeiras da cooperativa;

c) Garantir seu funcionamento para consecução dos seus objetivos;

d) Realizar convênios, acordos com outras entidades e organismos;

e) Contratar operações de todo o tipo com agências bancárias;

f) Contratar e demitir funcionários;

g) Propor à assembléia um regimento interno para regular as normas de trabalho, produção, prestação de serviços e organizar o funcionamento interno da cooperativa;

h) Propor à assembléia, sanções, punições ou penalidades a sócios;

i) Indicar a assembléia proposta de admissão e saída dos sócios;

- j) Zelar pelo cumprimento do estatuto e do regimento interno;
 - k) Contratar assessoria técnica para consecução dos seus objetivos;
- Art. 36° - Ao início de cada gestão a diretoria deverá elaborar um plano de ação para o período, envolvendo todas as atividades da cooperativa, a qual deverá ser submetido à aprovação da próxima assembléia.

Capítulo VII: DO CONSELHO FISCAL

Art. 37° - A administração da sociedade será fiscalizada por um conselho fiscal composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos em assembléia geral, na mesma data da eleição da diretoria, com mandato de 3 anos podendo ser reeleito apenas 1/3 dos seus componentes.

Art. 38° - Compete ao conselho fiscal estabelecer uma sistemática de trabalho que permita a fiscalização das contas e atividades da administração.

Art. 39° - O conselho fiscal poderá contratar auditoria externa, caso assim achar necessário para cumprimento de suas atividades.

Art. 40° - O conselho fiscal apresentará seu relatório e parecer na assembléia geral ordinária de cada ano ou quando solicitado por no mínimo 10 sócios.

Art. 41° - Não poderá haver grau de parentesco de primeiro grau nos membros da diretoria entre si e com os membros do conselho fiscal.

Art. 42° - Em caso de omissão do conselho fiscal, 50 % dos sócios poderão contratar auditoria externa as expensas da cooperativa, mediante abaixo-assinado em documento para esse fim e decidido em assembléia.

Capítulo VIII: DAS ELEIÇÕES:

Art. 43° - Todo sócio em dia com suas obrigações poderá concorrer a qualquer cargo eletivo da sociedade.

Art. 44° - As eleições serão realizadas durante a assembléia geral ordinária que coincide o final da gestão de 3 anos.

Art. 45° - Apresentar-se-ão chapas distintas para os cargos da diretoria e para o conselho fiscal.

Art. 46° - Haverá votação secreta para cada um dos dois organismos e serão proclamadas eleitas as chapas que obtiverem a metade mais um dos votos dos presentes votantes.

§ 1° - Em caso de existência de várias chapas e não conseguir a votação necessária repetir-se-ão as inscrições de chapas e votação quantas vezes forem necessárias para garantir a votação mínima exigida.

Art. 47° - Qualquer membro da assembléia poderá impugnar nomes das chapas baseando-se nas disposições legais do estatuto e nesse caso o nome deverá ser substituído sem prejuízo da chapa, desde que a impugnação seja solicitada até 15 dias após a publicação da chapa.

Art. 48° - Quando houver mais de um terço dos cargos da diretoria vagos, por saída dos sócios, efetuar-se-á a eleição de seus substitutos na próxima assembléia geral para cumprir mandato. Abaixo desse percentual assumirá o vice.

Capítulo IX: DOS FUNDOS E SOBRAS

Art.49° - Serão constituídos os seguintes fundos recolhidos a partir das sobras líquidas anuais:

- a) 10% (dez por cento) para FUNDO DE RESERVA DE CAPITAL, destinando a reparar prejuízos ou atender necessidades do desenvolvimento;
- b) 5% (cinco por cento) para fundos de assistência técnica, educacional e social, destinado à assistência dos sócios;
- c) 30% (trinta por cento) para fundo de investimento, sendo destinado a investimentos na cooperativa para alcançar os seus objetivos;
- d) 20% (vinte por cento) para aumento do capital social.

Art. 50º – O saldo das sobras descontados os percentuais anteriores, será distribuído entre os sócios.

Art.51º – O rateio do saldo das sobras entre os sócios será feito pelo critério da proporcionalidade da participação de cada sócio nas operações e serviços da cooperativa.

Art. 52º - Em caso de existência de prejuízos, a assembleia geral deverá decidir sobre recorrer no fundo de reservas ou alienação de alguns bens ou contribuição especial dos sócios.

Capitulo X: DOS LIVROS

Art. 53º- A cooperativa deverá ter os seguintes livros:

- a) Livro de registro dos sócios;
- b) Ata de assembleias gerais;
- c) Atas da diretoria;
- d) Atas do Conselho Fiscal;
- e) Livro de presença dos sócios nas assembleias;
- f) Todos os livros e registros contábeis e fiscais, estabelecidas por lei.

Capitulo XI: DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 54º- A sociedade poderá dissolver-se por deliberação da assembleia geral extraordinária convocada para este fim desde que o número de sócios contrários à dissolução seja menor que o exigido por lei para funcionamento da sociedade.

Art. 55º - Os fundos que determinam os estatutos serão indivisíveis entre os sócios em caso de liquidação da sociedade.

Art.56º - A cooperativa contribuirá com 1% (um por cento) das sobras anuais para fundo de apoio à reforma agrária, na Associação Nacional de Cooperação Agrícola, ANCA.

Art. 57º - A cooperativa poderá associar-se ou filiar-se a outras centrais cooperativas ou sociedade que busque os mesmos objetivos a que se propõem.

Art. 58º - Os casos omissos desse estatuto serão resolvidos de acordo com a lei pela assembleia geral.

Art. 59º - O presente estatuto entra em vigor imediatamente após sua aprovação na assembleia geral.