

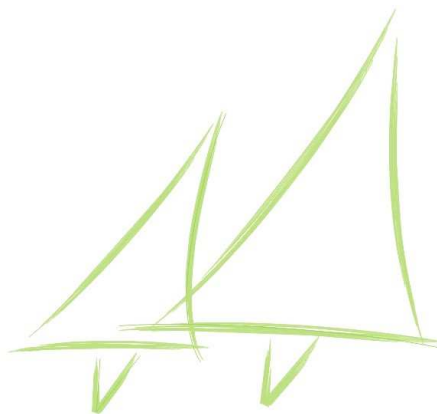
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



209 - O COOPERATIVISMO E SEU COMPORTAMENTO DIANTE DO CAPITALISMO ATUAL: ASPECTOS TEÓRICOS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Gestão econômica e social das cooperativas

Leonardo Xavier da Silva

lxavier@tutopia.com.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Viviane Ratzmann Holz

viviane_holz@sicredi.com.br

Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI)

Resumo

Este artigo visou a discutir o comportamento das cooperativas diante da economia de mercado atualmente observada no Brasil. Para isso, fez-se uma revisão bibliográfica acerca do tema, além de se assinalar sobre evidências empíricas de conduta de sistema no País. Constatou-se que as cooperativas se organizam economicamente na economia de mercado, sem perder suas características doutrinárias e mantendo seus princípios ideológicos. As cooperativas, baseando-se em Schardong (2003), nascem das insatisfações geradas no capitalismo, mas, ao mesmo tempo, o reforçam, segundo Marglin (1974), ao criarem mecanismos de formação de riqueza no mercado. Contudo, como o destino dos lucros (ou sobras) é direcionado à comunidade, com decisões tomadas por assembléia geral, reside aí a sua fundamental diferença das empresas tradicionais, e sua melhor condição de contribuir na melhoria de bem-estar da sociedade. Os procedimentos das cooperativas, ou suas formas de gestão, assim sendo, as permite obter êxito numa economia de mercado que, mesmo em evolução, continua tendo formas geralmente tradicionais de estruturação das empresas.

Palavras-chave: comportamento cooperativo, economia de mercado, capitalismo contemporâneo e cooperativismo no Brasil

Abstract

In this article, the behavior of the cooperatives was studied, in front of economy of the market seemed in Brazil. To do this, it was made a bibliographic review about the theme, besides to discuss about empiric evidences of conduct of this system in the country. The cooperatives are economically organized to participate of the market, not losing its characteristics and keeping its ideology. The cooperatives are born from demand not satisfied in capitalism (SCHARDONG, 2003). On the other hand, citing Marglin (1974), they give force to this economic system, because they create mechanisms to form richness in the market. However, as the destiny of the profits is the community, defined in general assemblies, there is the main difference about the traditional companies, what gives a condition to make the welfare of people gets better. Os procedures of the cooperatives, or their management, let them to get success in an economy dedicated to the market that, in spite of its dynamic, keeps traditional forms of structure of companies.

Key-words: cooperative behavior, market, contemporary capitalism and cooperatives in Brazil

1. INTRODUÇÃO

O Cooperativismo retrata um importante mecanismo de sobrevivência do atual sistema capitalista¹. Contudo, esta ainda não é uma questão muito clara para sociedade, pelo fato de existir interpretações, entendimentos de forma extrema, pois hoje há correntes que apóiam o cooperativismo como estrutura que vai desde a utopia socialista ao liberalismo. O importante é que, sem tomar partido, a intenção é apresentar o cooperativismo, sua estrutura organizacional, bem como os fatores que influenciam as condições de êxito e fracasso.

Os reflexos deixados pelo capitalismo na sociedade marcam as competições acirradas entre empresas, instituições de grande porte controladas por capital nacional ou estrangeiro na busca pelo lucro. Isso faz com que diversos setores da economia dediquem especial atenção para o Cooperativismo como uma alternativa para regulação do mercado capitalista.

Difundir e entender o cooperativismo não são tarefas fáceis, por inúmeras razões, Dentre elas: por ser considerada uma filosofia romântica, utópica ou, ainda, uma forma oportunista para alguns grupos obterem benefícios. A estrutura das sociedades cooperativas é bastante complexa e a grande proposta deste trabalho é situar-se acerca de suas particularidades, fazendo-se conhecer a estrutura deste modelo e como o mesmo vem se comportando no ambiente capitalista.

Diferentemente das tradicionais estruturas capitalistas, o cooperativismo não visa ao lucro, mas sim a satisfazer as necessidades do grupo que dele faz parte, com acesso de bens e serviços a custos menores, gerando um melhor bem estar social. Quando do excedente das transações realizadas com seu quadro social, este será investido e aplicado em seu local de atuação, permitindo assim uma melhor distribuição de renda e riqueza.

¹ Considerando-se uma economia de mercado, tendo em vista que o capitalismo, em sua concepção original expressa pelas escolas clássica e marxista, não é encontrado na realidade atual. Sobre isso, ver FUSFELD, Daniel. *A era do Economista*. São Paulo, Saraiva. 2001.

Existem alguns fatores que irão contribuir para seu sucesso, bem como para seu insucesso, o que será apresentado de forma mais detalhada ao longo deste trabalho. De forma geral, ao longo da leitura, poderá ser claramente demonstrado que não existe nenhuma fórmula específica que determina seu êxito ou fracasso. Existem, sim, meios ou alternativas de se atingir estes objetivos como: adequado modelo de gestão, influência cultural, participação do associado no empreendimento, entre outros.

Em face disso, tem-se neste artigo o objetivo de discutir o comportamento das cooperativas diante da economia de mercado atualmente observada no Brasil. Para isso, o texto está estruturado da seguinte forma: primeiro, expõe-se aspectos teóricos do cooperativismo e suas formas de participação na economia de mercado contemporâneo; fatores e casos de êxitos e fracassos do cooperativismo no Brasil. Por fim, são feitas considerações finais, em que são reforçadas questões como estrutura do cooperativismo e sua viabilidade, diante da política de Estado e do capitalismo atual.

2. COOPERATIVISMO: UM INSTRUMENTO DO CAPITALISMO ATUAL

Atualmente, o Cooperativismo tem atraído atenção dos mais diversos setores da economia e vem ganhando força na atualidade por muitos políticos, economistas neoliberais e reformistas, devido às conseqüências das diferenças sociais marcadas pelas ineficiências do capitalismo. Pode-se citar a concentração de renda, aliada ao distanciamento social entre ricos e pobres, algo que ilustra os desajustamentos sociais oriundos dos excessos da intermediação capitalista.

Do ponto de vista teórico econômico, merece especial destaque Pinho (1982), por suas inúmeras obras dedicadas à importância do cooperativismo e necessidade de utilização deste potencial nas atuais estruturas econômicas como forma de organização democrática da sociedade. Esta assim e expõe a relevância das estruturas cooperativas:

Organizações de pessoas que buscam, em bases democráticas, atender às necessidades econômicas de seus membros e prestar-lhes serviços, as cooperativas são especialmente importantes para atuar em situações econômicas críticas como inflação, recessão, estagnação e desemprego. Aliás, esta potencialidade, decorre do fato da cooperativa reunir na mesma instituição, uma associação de pessoas e uma empresa (PINHO, 1982, p. 239).

As empresas Cooperativas nascem da insatisfação gerada pelas ineficiências do capitalismo, o que reforça a idéia da autora, sendo que o cooperativismo tem raízes em países desenvolvidos. “As mesmas surgem como uma alavanca para o crescimento econômico sustentado, atuando decisivamente como instrumento de organização econômica da sociedade” (SCHARDONG, 2003, p 105) e importante instrumento de regulação do mercado.

Uma importante observação foi feita por Marglin, em seu clássico, *What do Bosses do?* (1974, p.72): “O espectador aprovou a cooperação entre mestres e homens, contando que ela não ameaçasse o capitalismo. De fato, contando que a cooperação fosse limitada ao lucro compartilhado e à preferência, ela poderia reforçar o capitalismo”. Isso quer dizer que não houve ascensão do cooperativismo como uma reação de contrariedade à economia de mercado, mas sim uma forma de

inserção de grupos de pessoas, diante da atual estrutura do capitalismo. Portanto, o ajusta-se o entendimento da visão como um todo do sistema cooperativista.

Assim, Rios (1988, p.33) adverte que, no entanto: “O cooperativismo não deve ser visto como uma solução mágica, e sim como o começo extraordinário do muito que precisa ser conquistado sob império da legalidade que deve sustentar a ordem social das verdadeiras democracias”. Difundir esta idéia é o maior desafio aos adeptos à questão, o que quer dizer que o cooperativismo não é a solução de todas as mazelas causadas pelo tradicional sistema capitalista, é uma alternativa econômica para uma sociedade mais justa. Ou seja, é a forma mercantil de acesso a bens, serviços e mercadorias a custos mais acessíveis.

Se as relações comerciais via cooperativa visam a permitir acesso a determinados bens e serviços a custos menores, pode-se então obter através desta uma importante ferramenta de regulação de mercado. Pois, se a cooperativa visa ao acesso a bens e serviços a custos menores, isso fará com que as demais empresas de mercado que irão concorrer com ela ajustem seus custos ou lucros, comportamento econômico natural de concorrência dentro do sistema capitalista. No entanto, esta visão não é clara para a sociedade, pois para um leigo no assunto há uma distorção do princípio de igualdade, considerada como uma alternativa romântica, paternalista, marxista ou, até mesmo, considerada como uma forma oportunista para obter alguns benefícios fiscais, uma vez que sua legislação tributária é diferenciada.

As sociedades cooperativas são empresas cujo objetivo não é a busca desenfreada pelo lucro ou a ganância pela rentabilidade do capital, mas sim o uso comum do dinheiro do grupo de associados, que é transformado em bens e serviços, de acordo com o ramo da cooperativa, a custos mais acessíveis. Esta prática visa a estender um maior bem-estar social, pois permite o acesso de bens e serviços a pessoas que em uma estrutura capitalista tradicional não teriam acesso.

Assim, diferentemente da empresa capitalista, o capital da cooperativa provém fundamentalmente do usuário, cujo objetivo fundamental não é fazê-lo frutificar, mas juntá-lo aos de outros associados, a fim de colocar em funcionamento uma empresa que lhes preste serviço. São os usuários-empresários que correm o risco de obter êxito ou fracassar, mas em uma atividade de auto prestação de serviço, com o capital obtido através da quotização de todos (PINHO, 1977, p. 140).

Não significa que a cooperativa é uma entidade filantrópica, pois assim não faria sentido sua convivência no sistema capitalista. Talvez, seja confuso entender como uma empresa não que visa ao lucro, atuar harmonicamente em uma sociedade capitalista. O objetivo da cooperativa não é única e exclusivamente o lucro, isso é um ponto que ao longo deste trabalho tem-se procurado deixar claro.

O maior objetivo da cooperativa é atender e satisfazer às necessidades do grupo de associados que dela faz parte. Como este grupo assume o duplo papel de sócio e usuário, ele tem a autonomia de decidir o rumo da cooperativa de forma democrática. Isso também Rios (1988) reforça em sua tese², obtendo em suas mãos a gestão da cooperativa, controlada pelos Conselhos Fiscais, Administração e Diretores, ambos representantes do quadro social. Desta forma, permite um modelo

² Ver Luiz Oliveira Rios – Cooperativas Brasileiras Manual de Sobrevivência & Crescimento Sustentável.

de gestão democrático e transparente. Sua forma de lucro é denominada de sobras do exercício. Ou seja, é o excedente de todas as suas transações comerciais realizadas com seu quadro associativo. Resultado de suma importância para sua sobrevivência, de acordo com Rios (1998, p. 40-41):

Embora sua finalidade não seja gerar lucro pelo lucro, sua performance precisa estar estruturada de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos (ou sobras) que lhe permitam pela ordem:

- Ter sua sobrevivência garantida hoje.
- Estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã.

Mas, então, seria uma espécie de exploração? Não, a grande diferença de uma empresa capitalista tradicional, é o destino deste lucro. A empresa tradicional o lucro é destinado para seus acionistas, onde estes irão aplicar este onde melhor rentabilizar seu capital, independente de raízes. Na empresa cooperativa, as sobras são investidas em seu local de atuação (comunidade) decidido democraticamente pela assembleia geral dos associados, órgão supremo de uma sociedade cooperativa, quando de sua prestação de contas, que é o que define como uma forma de gestão democrática e transparente.

Esta forma de distribuição de lucros ou sobras na sociedade cooperativa permite uma melhor distribuição de renda e ajustar os desequilíbrios regionais, pois as sobras são investidas em seu local de atuação, permitindo, assim, desenvolver uma comunidade que seja mais pobre ou menos desenvolvida que outras. Isso reforça a idéia de Schardong (2003), que afirma que o cooperativismo “surge como uma alavanca para o crescimento econômico sustentado, atuando decisivamente como instrumento de organização econômica da sociedade”. Aliado a isso, acrescenta-se a afirmação de Perius (1983).

O modelo econômico cooperativo não visa a substituir a economia de mercado, pelo contrário, serve-se dela, para fortalecê-lo, aprimorá-lo e até organizá-lo onde ele inexistente. O cooperativismo apenas visa à correção no sentido econômico, social e político-social (PERIUS, 1983, p.92).

Faz-se necessário entender que o cooperativismo é a alternativa que pode ser adotada para que a sociedade conviva de forma mais harmônica com o sistema capitalista. No entanto, ao cooperativismo não pode ser atribuída a responsabilidade de solução para toda a herança de ineficiências do atual sistema econômico.

2.1 Gestão Cooperativa

Como toda e qualquer empresa capitalista que visa à otimização de recursos e racionalização de seus custos, as sociedades cooperativas inseridas neste ambiente não podem obter um comportamento diferente neste sentido. Uma das formas de racionalização é desenvolver um adequado modelo de gestão que utilize modernos instrumentos administrativos, de forma a adequar suas estruturas à realidade de mercado.

Aqui, trata-se de ferramentas de gestão, elemento de vital importância para sobrevivência de qualquer estrutura empresarial em um ambiente capitalista. Para as sociedades cooperativas que estão inseridas neste contexto não poderia ser diferente, pois também deverá adaptar-se no processo evolutivo. É importante

ressaltar que o processo de adaptação ou aplicação ocorrerá de acordo com a realidade e as expectativas de cada cooperativa.

Antes de apresentar as estruturas do modelo de gestão e estruturação, vale conceituar alguns termos chaves que, de acordo com Oliveira (2001, p.67), serão referência desta abordagem:

Modelo: pode ser conceituado como uma representação, abstrata e simplificada, de uma realidade da cooperativa em seu todo ou em partes.

Gestão: Pode ser conceituada como um processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa (OLIVEIRA, 2001, p. 67).

As empresas independentes de seu modelo de estrutura devem estar atentas à rápida evolução do mercado capitalista. Sejam elas tecnológicas ou gerenciais, as cooperativas não ficam alheias a este processo. Tal argumento foi exposto por Rios (1998, p.36): “As cooperativas, quando bem organizadas e bem gerenciadas, têm tudo para serem muito competitivas no mercado brasileiro, não ficando nada a dever em termos de estratégias para empresas tradicionais”.

Portanto, é no contexto de competição que as cooperativas precisam adaptar-se e o primeiro passo é adequar sua forma e estratégias de gestão. Para Oliveira³ (2001), o processo de gestão nas cooperativas é composto por algumas etapas que podem ser de forma breve e sucinta apresentadas:

a) Estruturação do Processo de Planejamento das Cooperativas: Nesta etapa, é essencial que a cooperativa saiba situar-se no contexto mercadológico, ou seja, ela deverá saber como está e para onde quer ir. Feito isso, o próximo passo é fazer um planejamento, estabelecendo norteadores como missão, visão e valores. Esta análise permite diagnosticar suas vantagens competitivas, cenário apresentado pelo mercado de atuação, e, desta forma, estabelecer prioridades, objetivos, metas e estratégias de atuação.

b) Estruturação Organizacional das Cooperativas: Para Oliveira (2001) estrutura organizacional é:

O delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, com suas funções e a relação de cada parte para com as demais da cooperativa inteira. A estrutura organizacional deve ser delineada como instrumento administrativo para facilitar o alcance dos objetivos no plano estratégico. Portanto, a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido do estudo simples de seu organograma, que é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional da cooperativa. (OLIVEIRA, 2001, p. 173-174).

Como conceituado pelo autor, a estrutura organizacional é formada por quatro sistemas: responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões. Com base nisso, apresenta-se de forma objetiva, o que representa cada um destes componentes na estrutura organizacional das cooperativas.

³ Ver Manual de Gestão das Cooperativas – Uma Abordagem Prática.

c) Estruturação do Processo Diretivo: Esta questão é muito importante para o crescimento da cooperativa, pois é o que impulsionará seu crescimento. Para Oliveira (2001, p.241), “uma cooperativa sem liderança está fadada ao insucesso”. No caso das cooperativas é preciso existir fortes e influentes lideranças, pois elas tornam-se um referencial. É muito comum no caso das cooperativas o líder ser um elemento carismático, o que significa elo para solução das necessidades do grupo.

Para o autor, “os fatores de influência da liderança nas cooperativas são a supervisão, a motivação, o treinamento, a comunicação, a administração participativa e o comprometimento” (p.271). Não existe uma ordem de importância para cada um destes fatores, até porque, no item anterior, da estruturação organizacional das cooperativas a intensidade de aplicação de cada um dos fatores de influência depende de cada caso ou do contexto local.

Estes fatores podem ser colocados em prática através de reuniões, estruturação de comitês, atingindo todas as pessoas envolvidas na cooperativa como colaboradores, executivos e associados. Outro aspecto é que as lideranças devem estar baseadas em um conjunto de valores e princípios que possam energizar as pessoas em torno dos líderes; (OLIVEIRA, 2001, p.250).

d) Estruturação do Processo de Acompanhamento, Avaliação e Aprimoramento dos Resultados das Cooperativas: Esta etapa vem a consolidar todo o processo. Ou seja, é o encerramento de todas as demais etapas anteriormente citadas.

Não existe um grau de importância para cada etapa, como já foi comentado. Cada uma tem a sua importância, mas este último processo é fundamental, pois permite avaliar as ações e desempenho das demais, principalmente avaliar o desempenho e as ações tomadas na etapa do planejamento estratégico.

As cooperativas que desejam obter êxito no mercado capitalista deverão estar atentas aos modernos modelos de estrutura e de gestão utilizadas pelas tradicionais estruturas capitalistas. Talvez seja esta característica que leva a gerar conflitos de entendimentos acerca do termo cooperativismo. Se, em determinados momentos utiliza-se uma filosofia de democracia, solidariedade e auto-ajuda, em outros, fala-se em adequação de mercado, otimização e racionalização de custos, gestão, enfim uma linguagem puramente capitalista. As cooperativas precisam utilizar-se destes mecanismos para sobreviver no mercado capitalista em permanente transformação.

É muito provável que estas questões fiquem mais claras quando for apresentado os modelos de sucesso e insucesso, onde poderá ser claramente observado que o êxito foi atribuído devido à prática do conjunto de fatores apresentados e o insucesso a falta da aplicação destes. Esta forma de atuação em nenhum momento fere sua filosofia ou princípios originários, o que as cooperativas precisam é adaptar-se a modernas metodologias e adequá-las a sua filosofia. Permite-se, assim, sua sobrevivência no mercado capitalista.

3. ÊXITOS E FRACASSOS DO COOPERATIVISMO

Não existe uma vasta literatura que trata exclusivamente esta questão, ou seja, os motivos que levam as estruturas das cooperativas a êxitos ou fracassos. Existem sim autores que se preocupam em saber os motivos que contribuem na trajetória de sucesso e insucesso das cooperativas, bem como ao longo do trabalho será demonstrado que não existe um padrão único para que isso ocorra, razão pela qual torna-se importante apresentá-los e conhecê-los mais de perto.

Para Benecke (1980, p.201) “A existência de cooperativas fracassadas ou sua não existência, significa uma oportunidade perdida para um país, tendo em vista contribuição que elas podem trazer ao desenvolvimento”.

A importância ao citar os motivos que contribuem para o sucesso tanto como para o insucesso das sociedades cooperativas, é que tais motivos acabam resultando em erros estruturais, bem como conseqüente descrédito e precoce pré-conceito sobre esta forma de organização econômica. Somente a partir do conhecimento, seja ele proporcionado por bases científicas, ou empíricas, é que pode-se obter uma ferramenta que proporcione um conhecimento real acerca das questões que afetam positiva ou negativamente este importante instrumento de organização econômica para Sociedade.

3.1 Fatores que contribuem para êxitos e fracassos do Cooperativismo no ambiente Capitalista Atual

O cooperativismo tem fortes raízes em países desenvolvidos, como os da Europa, e Canadá. Em contrapartida, ele ainda tem grandes dificuldades de se difundir em países subdesenvolvidos, neste presente estudo o Brasil.

Muitos fatores contribuem para o descrédito geral acerca de questões cooperativas, algumas são de ordem cultural, enquanto outras pelo desconhecimento. Mas, o que reflete são exemplos de insucessos passados que acabam por rotular a questão, que entre eles destacam-se alguns:

- A liquidação de algumas Cooperativas de produção que foram marcadas pela má gestão no passado;
- O fato das cooperativas estarem ligadas ao setor primário da economia ser causa para seus fracassos;
- A reforma bancária de 1964, regulada pela lei 4595/644, que estruturou o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional, período em que as Cooperativas de crédito estavam em expansão, onde as mesmas foram restringidas em seu aspecto operacional, limitando às instituições financeiras de propriedade do Estado o financiamento subsidiado ao setor agropecuário. Isso levou a maioria das cooperativas ao processo de liquidação, vindo este movimento a ser retomado somente na década de 80, quando o modelo econômico da época começa a dar sinais de debilidade, fato que contribui negativamente para o Sistema como um todo.

Segundo Perius (1983), outros erros estruturais das Sociedades Cooperativas contribuem para dificuldade de difusão do sistema, tais como:

- Flutuação permanente de sócios que provoca a flutuação do capital, agravada com a inflexível organização estrutural;
- Frágil estrutura na formação de capital, porque o sócio detém apenas um voto, mesmo que possua mais que uma quota-parte e porque não há estímulos financeiros para capitalização;
- Os processos de Fiscalização e de controle das Sociedades Cooperativas são deficientes e superados, embora hoje as autoridades estejam atribuindo especial atenção a este movimento;
- Poucos programas de educação Cooperativa;
- Modelo econômico Cooperativo.

⁴ Ver Diva Benevides Pinho – O Cooperativismo de Crédito no Brasil

Mesmo que se tenha conseguido elencar alguns fatores que tenham contribuído para o descrédito no cooperativismo, não se pode esquecer que existem fatores internos e externos que dificultam ou contribuem para o êxito do Cooperativismo. Isso será descrito de forma mais ampla logo abaixo.

3.1.1 Fatores Internos.

Existem alguns fatores que contribuem para o êxito ou fracasso do cooperativismo, inspirado em alguns autores, tanto no que diz respeito a questões científicas, quanto a exemplos empíricos. Para Benecke (1980), alguns fatores internos podem explicar o sucesso das organizações cooperativas, bem como seu insucesso. O autor entende que estes fatores contribuem para o êxito e o fracasso das cooperativas, especialmente quando estas são utilizadas como instrumento de regulação econômica. Por essa razão, faz-se o detalhamento a cada um, abaixo:

a) Caráter Pessoal: Segundo o autor, um dos maiores conflitos do atual sistema capitalista com o sistema cooperativo é a existência da relação pessoal e um processo democrático que torna a cooperativa uma atividade empresarial mais agradável. As relações de caráter pessoal dentro de uma cooperativa possuem vantagens e desvantagens que resultam em êxitos e fracassos. Atribui-se vantagem à relação pessoal, quando a cooperativa encontra-se em fase de inserção no meio econômico, sendo esta fase de fundamental importância. Este é um período difícil na vida das cooperativas, tanto o associado quanto dirigente enfrenta período de aprendizagem. Nesta fase, a cooperativa normalmente não possui condições competitivas frente ao mercado. O contato pessoal imediato entre associados e representantes ou dirigente será decisivo para seu êxito. Isto permitirá alcançar o máximo de confiança e respaldo na tomada de decisão por parte do dirigente.

Mas, por outro lado, esta confiança pessoal pode afetar a relação comercial entre as partes. O importante é que se entenda que chega uma hora em que terá de haver a despersonalização da relação entre sócio e dirigente, logo após a etapa inicial. Esta despersonalização significa tornar objetiva e formal às relações operacionais na cooperativa, eliminando assim possíveis acordos comerciais “entre amigos” que possam fugir do controle dos demais sócios. Isto permite facilitar o controle por parte do Conselho Fiscal e a tomada de decisões por parte do Conselho de Administração e Gerência Executiva.

O aspecto negativo desta despersonalização pode implicar no distanciamento entre o grupo de associados e a diretoria, o que pode ferir ou diminuir o caráter solidário do grupo. Mas, é importante que todo quadro tenha consciência de que a despersonalização visa a abandonar acordos pessoais e informais que possam colocara em perigo a estabilidade da cooperativa, sem ferir o princípio de solidariedade do grupo, elemento de vital importância para sua estabilidade.

b) Expansão e restrição do raio de ação: Esta questão nem sempre é compreendida, pois diferentemente de qualquer empresa mercantil, as cooperativas são sociedades de pessoas e as pessoas precisam ser geridas. Segundo Benecke (1980), ao aderir a uma cooperativa, o associado assume um duplo papel, sócio e usuário, e na sua atribuição de sócio seu dever é participar da vida da cooperativa, permitindo-lhe opinar, mas, ao mesmo tempo, deverá aceitar as decisões da maioria. Se a prática da cooperação não for valor atribuído ao indivíduo de forma voluntária e intensiva, o caminho via cooperativa acaba não se tornando atrativo por não encontrar compensações complementares a este inconveniente e até mesmo dificultando a execução dos objetivos dos demais membros do grupo.

Segundo o autor, alguns aspectos devem ser considerados para que a eficiência da cooperação não seja freada pela restrição do raio de ação, tais como: a integração do grupo cooperativo deverá ser de forma espontânea; o trabalho coletivo deverá ser estimulado, fomentando métodos de cooperação e principalmente o trabalho de educação cooperativa, disponibilizando ferramentas para auxiliar no êxito cooperativo. Para Albuquerque (1999), por sua vez, um forte fator de insucesso está relacionado à situação de quando as cooperativas são criadas à base de incentivos do Estado, e não dos interesses e necessidades dos associados.

c) Nível de formação dos cooperados: Considerado um fator importante e de especial atenção para Benecke (1980). É preocupante situação em que o nível de formação seja baixo, reflexo do analfabetismo, má distribuição de renda e outros desajustes sociais que concentram grande parte dos associados nos países em vias de desenvolvimento.

Isto se reflete negativamente na cooperativa, o que resulta em uma limitada atuação de seus dirigentes, o que poderá também limitar o futuro da Cooperativa. Segundo Albuquerque (1999, p.3), “este quadro agrava-se em cooperativas rurais, devido aos baixos índices de escolaridade dos sócios e a característica do trabalho individual desenvolvido no campo”.

d) Nível de preparo dos associados: Benecke (1980) entende que o nível de conhecimento do associado acerca do cooperativismo terá reflexos para o êxito do sistema, tanto a curto quanto a longo prazo, pois a questão do conhecimento de causa irá afetar diretamente sua intensidade de participação no empreendimento.

Para Perius, (1983, p.71), “para o cooperativismo, a educação cooperativa é questão de sobrevivência, pois o mesmo se afirma em base educacional pela livre e consciente adesão de seus sócios”. Sendo esta prática já utilizada pelos pioneiros de Rochdale.

e) Nível de formação do gerente: Neste aspecto, Benecke (1980) entende que um dos mais críticos problemas do êxito do cooperativismo é o nível de preparo e formação do gerente (executivo contratado) e seus intermediários (técnicos), pois a qualificação do profissional contribuirá para que ele use isso a favor da empresa.

O recurso humano é vital para o crescimento econômico de sociedades cooperativas⁵, pois permite uma racional administração. Para Perius (1983 p.73),

As Cooperativas brasileiras estão a exigir enormes recursos humanos para administração. O setor das cooperativas de produção está exigindo mais experts para informar os sócios como produzir e o que produzir em vista de colocação de produtos, conforme exigência de mercado sempre concorrente.

Ainda para o autor (p.73), o desafio é “como formar gerentes e administradores com mentalidades executivas e sentimentos idealista, e ao mesmo tempo imbuída a idéia econômica de sócio e não apenas funcionário”.

Não resta dúvida de que o Estado também tem um importante papel a cumprir, pois deveria haver estímulo para formação de profissionais com conhecimento e gestão em cooperativas, o que poderia ser incentivado em programas acadêmicos neste segmento, nos cursos afins (Administração e Economia). Isso permitiria uma

⁵ Vale destacar que o recurso humano é fundamental em qualquer estrutura de mercado, inclusive nas cooperativas.

melhor qualificação e preparo dos profissionais, sejam eles executivos ou técnicos das cooperativas, o que iria naturalmente contribuir para seu êxito.

f) Situação financeira das Cooperativas: A situação financeira de uma cooperativa irá refletir diretamente na sua funcionalidade como instrumento de desenvolvimento econômico. A cooperativa somente terá recursos para investir, se seus associados investirem nela sob forma de capital social que representa seu lastro financeiro. Benecke (1980) cita alguns fatores que contribuem para falta de incentivos ao processo de capitalização: a forma de remuneração do capital; o fato do capital não ficar disponível aos associados; a forma de devolução do capital em caso de demissão⁶.

g) Integração cooperativa: Uma das conseqüências naturais no decorrer do tempo é a fusão das cooperativas e ou afiliação das cooperativas a centrais, federações⁷, hoje denominada organizações sistêmicas.

As fusões inicialmente podem gerar impactos negativos, pois no primeiro momento significa abandonar algumas vantagens sociais do grupo e uma redução da autonomia, o que poderá repercutir até mesmo na estabilidade da cooperativa. Isso porque seu reflexo poderá resultar no distanciamento da cooperativa com seus associados e até mesmo conselheiros, devido à preocupação de que as organizações a nível nacional não se preocupam com os interesses locais.

A integração é o caminho indicado para a sobrevivência das cooperativas, pois visa ao crescimento horizontal do sistema, ou seja, ampliando sua rede de atendimento, embora durante este processo surjam resistências no quadro social pelos motivos apresentados. Este é um processo importante para obtenção de maior influência no mercado por proporcionar um maior volume das operações, permitindo assim maior ganho de escala.

Pagnussat (2004) define o modelo estrutural integrado através de entidades de 2º e 3º graus importante para obtenção de economias de escala, podendo obter abrangência a nível estadual e nacional. Estes modelos de estruturas no cooperativismo já são exemplos de êxito em países avançados como Portugal, Espanha, EUA, Alemanha. No Brasil, o ramo do cooperativismo que é considerado modelo de organização sistêmica é o crédito, tendo como os sistemas mais destacados, SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo), UNICRED (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e demais Profissionais da Saúde) e SIOCOOB (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil).

h) Ideologia cooperativa: A ideologia pode ser um fator limitador ao êxito do cooperativismo, devido à filosofia que a fundamenta. Segundo Benecke (1980, p.215), sua filosofia “une explorados contra exploradores, trabalhadores contra latifundiários, consumidores contra comerciantes criando um sistema de integração”, o que entoa uma idéia socialista e filantrópica. Algumas cooperativas consideram a ideologia um fator estabilizador, onde inclusive explicam seu êxito, pois o fato de visar a uma idéia de ordem mais justa e democrática, atribuindo dupla identidade de dono e usuário, permite um maior entusiasmo por parte de seus associados.

⁶ A devolução do capital ocorre na demissão do associado à cooperativa, respeitando seu estatuto social.

⁷ São entidades de 2º e 3º graus respectivamente, onde estas a visam economias de escala e defender interesses de âmbito nacional.

A ideologia, no entanto, se for utilizada como um fim em si, é um limitador do êxito do cooperativismo. Para Irion, (1997, p.20):

A conseqüência é que pessoas com responsabilidade de decisão sobre os problemas sociais (tanto sociedade, como governo), com freqüência, desconhecem a alternativa cooperativa, ou delas tem idéias preconceituosas que levam a atitudes que lhe impedem o desenvolvimento.

É inevitável que ao discutir e falar sobre cooperativismo sempre vem à tona fatores que contribuem tanto para seu sucesso, bem como também para o fracasso. Muitas vezes, dependendo do caso analisado, e sem conhecimento de causa, pode-se ser facilmente convencido de que o modelo não passa de utopia, cujo objetivo é apenas o de obter benefícios fiscais a determinado grupo⁸, ou vantagens financeiras a um grupo restrito, influenciando na aceitação deste ideal como uma forma econômica mais justa para a sociedade.

Sem dúvida, não se pode ignorar a existência das duas faces, mas não se pode deixar passar despercebido que em organizações tradicionais dentro do sistema capitalista, pode-se apontar inúmeros exemplos de organizações com êxito empresarial e conseqüentes fracassos. A diferença existente nestes dois modelos é a tratativa que a sociedade atribui, para uma empresa capitalista tradicional que tem como objetivo principal o lucro. Os fracassos também são bastante comuns e na grande maioria das vezes geram conseqüências sociais até mesmo muito superiores e, mesmo assim, obtêm a confiança da sociedade.

3.1.2 Fatores Externos

Segundo Benecke (1980, p.216), “existem fatores externos que influenciam para o êxito das cooperativas, e não derivam de sua organização cooperativa”, pois dependem de outros como: riqueza distribuição de renda, desemprego, nível de educação, entre outros. Mas, sua abordagem limita-se aos fatores que incentivam e dificultam sua atividade.

a) Prejuízos Sociais: Nesta questão, o autor entende que os prejuízos sociais causados às próprias cooperativas são conseqüências causadas pela falta de informação e desconhecimento acerca desta questão. Os tradicionais modelos econômicos em países em vias de desenvolvimento não visualizam o cooperativismo como uma das alternativas para melhorar a situação econômica, mas sim como uma “concepção ideológica alternativa”, atribuindo-o como “instituição auxiliar de beneficência para gente pobre” (Benecke, 1980, p.217). As limitações apresentadas nos fatores internos, neste sentido, são reforçadas, sendo os prejuízos sociais uma das conseqüências do nível de preparo dos associados e formação dos gerentes.

Este elo que se atribui ao sistema vem em prejuízo da imagem, pois não desperta atenção de setores mais dinâmicos com maiores rendas do sistema capitalista. Com isso, as cooperativas ficam limitadas a operar com classes sociais

⁸ Schardong, (2002 p.94) Os negócios jurídicos internos, denominados atos cooperativos, são representativos das relações existentes entre os cooperados pessoas físicas e a pessoa jurídica da cooperativa. Conseqüentemente, os mesmos merecerão tratamentos tributários próprio, diferenciados em relação às operações realizadas entre consumidores e fornecedores ou prestadores de serviços, sob pena de dupla tributação, diante da característica singular que apresentam as sociedades cooperativas.

menos favorecidas, o que torna o crescimento empresarial das cooperativas muitas vezes inviável, devido ao alto custo destas operações. Idéia que reforça a possibilidade de convivência do cooperativismo em uma economia capitalista, pois ambas primam pela racionalização e otimização de custos, diferenciando-se em seu modelo de exploração e atuação.

Para o autor, a alternativa para mudar este cenário seria realizar um trabalho informativo, enfocando outras questões, tais como: “serviço para todos” buscando uma “eficiência para maior desenvolvimento” (Benecke, 1980, p.218).

b) Problemas de localização geográfica: segundo Benecke (1980), as cooperativas, diferentemente das tradicionais empresas capitalistas, não escolhem livremente seu lugar de instalação, pois este surge das necessidades dos associados, o que lhes imputa na maioria das vezes a instalação em locais mais distantes dos centros de consumo.

Por um lado, pode-se considerar benéfico se for analisado sob o ponto de vista social, pois proporcionará acesso às populações menos abastecidas de bens e serviços, bem como permitirá a cooperativa ocupar um mercado mais afastado. As conseqüências disto são que seu custo operacional aumenta, o que pode tornar um obstáculo para sua sobrevivência frente à concorrência, gerando assim um custo social, ou seja, a sociedade acaba pagando caro pelo empreendimento do qual ela mesma é dona.

c) Mudança Institucional: Vale a pena destacar a contribuição que este elemento exógeno pode proporcionar às sociedades cooperativas. Quando se fala em mudança institucional, refere-se ao governo mudando ou ditando regras.

Segundo Benecke (1980, p.224), “Se se deseja alcançar êxito rápido das cooperativas, o compromisso do Estado torna-se inevitável”. Esta afirmação do autor traduz a importância da participação do Estado no processo de crescimento das estruturas cooperativas diante do contexto capitalista. Seu papel não deve ser o de executor, mas sim intermediador, ou seja, não cabe a ele estimular o cooperativismo. Esta necessidade, conforme já relatado no item da restrição do raio de ação, deve partir do grupo de associados. Mas, compete sim ao Estado criar um ambiente dentro de sua política econômica que permita sua sobrevivência no contexto capitalista. E, nisso, regras que venham a organizar a estrutura das cooperativas, além de regulamentar sua ação, permitem às mesmas agir de modo a garantir sua eficiência no logo prazo.

Os fatores acima abordados pelo autor poderão contribuir tanto de forma positiva, bem como negativa, e isso irá depender do contexto local, fatores políticos somados também aos fatores internos abordados na seção anterior. O fato é que não existe uma receita única que faz determinada cooperativa obter êxito ou fracasso, existe, sim, fatores que poderão ou não influenciar o contexto.

3.4 Exemplos de cooperativas que obtiveram êxito e fracasso.

Visando a preservar acordos firmados com os “agentes privilegiados”, o presente trabalho reserva-se ao direito de não revelar o nome das cooperativas exemplificadas. A base de informações obtida foi através de entrevistas semi-estruturadas, com o objetivo de obter acesso a informações, de forma a atribuir consistência ao presente trabalho. Face ao exposto, será denominado simplesmente pelos nomes: Caso de 1- Cooperativa com atuação no mercado financeiro; Caso 2-

Cooperativa com atuação no ramo têxtil. A apresentação de ambos exemplos será feita respeitando sua evolução histórica.

Caso 1: cooperativa com atuação no mercado financeiro.

Este exemplo trata de uma cooperativa de crédito situada na região sul do estado do Rio Grande do Sul que está integrada a um sistema de crédito. Esta forma de integração é denominada integração sistêmica, ou seja, são cooperativas singulares, independentes e autônomas na sua atuação, porém seguem um modelo definido pelo sistema. São todas interligadas a entidades de 2º e 3º graus, sendo elas respectivamente, Central Estadual, Confederação e Banco (estes a nível nacional), formando assim uma rede integrada de atendimento interligada entre si.

O movimento que deu origem a esta cooperativa foi a insatisfação de um pequeno grupo de 27 produtores rurais, ligados ao setor agropecuário, em obter acesso ao crédito, pois a taxa de juros aplicada pelo sistema financeiro da época não condizia com a realidade da exploração agropecuária. Também a idéia de formar uma cooperativa de crédito foi incentivada pela cooperativa de produção local, devido ao crescente movimento neste sentido no Estado do RS.

Esta cooperativa foi fundada dia 08 de Abril de 1985, tendo seu primeiro ponto de atendimento inaugurado em 16 de Dezembro de 1985 junto à cooperativa de produção local, contando com o trabalho de três colaboradores, sendo apenas dois deles em tempo integral. Ao longo dos anos de 1985 e 1986 a cooperativa trabalhou no sentido de aprendizado e divulgação, visando a buscar mais associados. Neste mesmo período, passou a utilizar o convênio com o BNCC9, para poder utilizar-se de talões de cheques, utilizando este banco como intermediador para tramitar na câmara de compensação de cheques. Nestes dois primeiros anos, a cooperativa atinge o número de 80 associados e encerra seus exercícios com prejuízo. Resultado este que foi compensado nos exercícios seguintes.

O ano de 1987 marca seu primeiro resultado anual positivo, já com mais de 180 associados na cooperativa. Sua trajetória de 1988 a 1990 foi de crescimento do número de associados e colaboradores, chegando em 1990 com 714 associados e sete colaboradores. Este período também é marcado por outras conquistas, como as duas a seguir: Em 1988, o Banco Central autoriza oficialmente a cooperativa a atuar com o crédito rural; Também neste mesmo ano a forma de distribuição das sobras foi 50% no capital social e 50% na conta corrente.

A década de 1990 é marco histórico da cooperativa e do cooperativismo de crédito. Em 1990, assume como Presidente da República Fernando Collor de Mello. No campo das cooperativas de crédito sua primeira atitude foi extinguir o BNCC, banco que permitia às cooperativas tramitar na câmara de compensação de cheques. Este fato isolou a cooperativa de todo o sistema do serviço de compensação de cheques, ficando por um período de quatro meses operando apenas com saques até que se firmasse novo convênio viável com outra instituição financeira, para prestar este serviço à cooperativa. Neste mesmo ano, a cooperativa enfrenta nova mudança, seu presidente fundador pede afastamento do cargo, tornado necessário assumir novos dirigentes frente à cooperativa. Sua estrutura ficou assim composta: Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor de Crédito.

⁹ Banco Nacional de Crédito Cooperativo, Banco de origem estatal que tinha como função fomentar o cooperativismo de crédito.

Em 1991, a cooperativa começa sua captação própria com Recibo de Depósito Bancário (RDC), abre dois postos de atendimento no interior do município de atuação, o que permitiu com que a cooperativa aumentasse seu quadro social. A atuação destes dois postos ocorreu por apenas alguns meses, devido à viabilidade e segurança.

No ano de 1994, a cooperativa contava com 1581 associados e 10 colaboradores. Neste mesmo ano, a Assembléia Geral Ordinária (AGO) aprovou a aquisição de prédio próprio para as instalações de sua sede, o qual veio a ser inaugurado no ano seguinte. Ainda, neste mesmo ano, através da Assembléia Geral Extraordinária (AGE) da Cooperativa Central à qual esta é afiliada, aprova-se a constituição de seu banco próprio. Isso permitiu às cooperativas obter a própria compensação, operar com produtos e serviços oferecidos pelas tradicionais instituições financeiras, receber os recursos repassados pelo governo via BNDES e BRDE10, como também o governo passa a equalizar as taxas de recursos próprios da cooperativa¹¹, além de possibilitar um maior ganho de escala. O sistema ainda efetua a assinatura com o INSS para efetuar pagamento aos beneficiários deste órgão, aumentando assim ainda mais o leque de atendimentos da cooperativa.

No ano de 1996 a cooperativa contava com 1776 associados e onze colaboradores. Em junho deste mesmo ano, deu-se o marco histórico para a cooperativa, iniciam as operações do Banco Cooperativo¹², o que permitiu a esta cooperativa e às demais cooperativas afiliadas deste sistema atuar diretamente na compensação de cheques e outros papéis. Neste ano também houve a reforma estatutária da cooperativa, adequando-se ao novo modelo de gestão, ficando a diretoria executiva composta por apenas dois cargos, de presidente e vice-presidente respectivamente, sendo estes ocupados pelos até então diretor presidente e diretor administrativo. O gerente executivo também é substituído, devido à transferência do atual gerente para a nova estrutura no banco.

O crescimento da cooperativa não parou e, em 1997, o governo federal autorizou repassar recursos equalizados do BRDE e BNDES através do banco cooperativo, permitindo assim acesso às linhas de crédito oficiais do governo. Neste mesmo ano, a cooperativa abre mais um ponto de atendimento no município vizinho ao lado do Sindicato Rural, tendo sua reinauguração em 1999, devido ao aumento no volume de negócios. No ano de 1998 é inaugurado mais um ponto de atendimento em outro município vizinho. Neste mesmo ano foi implementado um programa social que atualmente está em expansão, não apenas nesta cooperativa, mas em todo o sistema ao qual esta cooperativa faz parte, que visa a implantar a cultura do cooperativismo nas escolas, mantendo convênio com a Prefeitura Local, Escolas Municipais e Universidades.

Em 1999, a cooperativa já contava com 3589 associados, 25 colaboradores e sete estagiários. Sua atuação neste ano estendeu-se em mais dois municípios vizinhos e também a mais um ponto de atendimento dentro do município sede da

¹⁰ Os recursos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento) são recursos do governo, repassados diretamente destes órgãos aos Bancos, sejam eles Bancos Cooperativos ou bancos convencionais, sob forma de crédito rural e fomentação de parque industrial de empresas privadas a taxas de juros subsidiadas.

¹¹ Recurso equalizado é o recurso de captação própria da cooperativa, onde o governo equaliza a diferença entre a taxa de captação e aplicação.

¹² Baseado na Resolução 2193/96, que autoriza o funcionamento dos bancos cooperativos.

cooperativa. Sua trajetória da década seguinte é marcada pela expansão não apenas da cooperativa local, como também de todo sistema de crédito cooperativo.

O decorrer dos anos seguintes é consagrado pela constante ampliação do quadro social, como também no leque de serviços oferecidos, como cartões, seguros, poupança, outras opções de investimento a prazo, fundos de previdência, mais linhas de financiamento, cobrança. Isto proporcionou não apenas o crescimento desta cooperativa local como também um súbito crescimento horizontal de todo sistema.

Pode-se utilizar os parâmetros de êxito da sessão anterior, para justificar o crescimento da cooperativa, tais como:

- Os dirigentes da cooperativa são oriundos do meio rural, ou seja, do mesmo meio em que se deu sua origem, o que permitiu uma maior aproximação e confiança entre os dirigentes e o quadro social;
- A cooperativa vem efetuando de forma intensa a organização do quadro social. Isso visa organizar o quadro social e aproximá-lo da cooperativa, conhecer suas ações, como também os serviços que podem ser oferecidos por ela para atender suas necessidades. Esta prática permite fidelizar o associado de forma natural, como também proporcionar uma educação cooperativa sem perder seu princípio ideológico;
- O quadro de colaboradores da cooperativa é ocupado por executivos do mercado de trabalho. Desta forma, permite uma administração executiva técnica, qualificada e adequada ao atual modelo de gestão do mercado capitalista.

Em 2007, a cooperativa obteve a homologação do processo de livre admissão de associados, junto ao BACEN13. Esta abertura permite que a cooperativa opere livremente com qualquer atividade vinculada a pessoas físicas e jurídicas com fins lucrativos. Esta prática permite um tratamento tributário diferenciado entre as operações efetuadas com o quadro social de atividades afins da cooperativa. Contexto este que se alia ao favorável apoio institucional por parte do Estado.

Pode-se, então, constatar que os fatores determinantes de êxitos apresentados pela revisão bibliográfica são aplicados na prática. Neste exemplo, torna-se evidente que não foi um fator único que determinou seu sucesso e sim a combinação deles.

Caso 2: Cooperativa com atuação no ramo têxtil

Este exemplo apresenta o caso de uma cooperativa situada na região fronteira do Estado do RS, conhecido também como campanha meridional. A cooperativa teve sua fundação em 01 de Setembro de 1944, durante a II Guerra Mundial por um pequeno grupo de 27 pecuaristas. O surgimento da cooperativa deu-se ao fato de que os produtores rurais sentiam-se explorados pelas empresas estrangeiras que compravam sua produção de lã. Naquela época, os meios de comunicação eram precários, o que deixava os produtores mal informados acerca de preços, condições de comercialização, ou seja, não havia um meio que permitisse ao produtor se informar acerca das condições de mercado (oferta e demanda). Em outras palavras, as empresas ditavam as regras do mercado. Isso levou, então, os produtores a reunirem-se, para que pudessem efetuar em conjunto a comercialização de seu produto, com a finalidade de obter mais poder de barganha. Nasceu, assim, um

¹³ Devido à resolução 3106/03, que autoriza o funcionamento de cooperativas de livre admissão de associados, limitada a 750 mil habitantes em sua área de atuação.

espírito cooperativo entre aquele grupo de produtores, ato que mais tarde veio a originar-se em uma cooperativa.

Esta cooperativa passou então a comercializar o produto recebido de seus associados com as empresas compradoras de lã, a maioria estrangeira. Esta prática permitiu que houvesse uma qualificação do seu produto comercializado, pois a cooperativa, além de recepcionar a lã bruta, passou a separá-la por qualidade, sendo esta relacionada à resistência do fio e cor (branco). Outra classificação era por finura do fio, sendo esta relacionada à raça do rebanho. Ou seja, a própria cooperativa passou a realizar um trabalho de diferenciar a lã, separando em lotes que posteriormente eram prensados. Isso atribuiu um maior valor agregado ao produto, pois o mesmo passou a ser diferenciado pela qualidade, o que permitiu ao produtor produzir lã de qualidade para cooperativa, fazendo também com que o mesmo tivesse um rebanho de maior qualidade.

Na década de 1960, a cooperativa expandiu seus investimentos para o setor arrozeiro, comprando um engenho de arroz em leilão. Isso ocorreu, pois os produtores locais sentiam-se prejudicados pelos engenhos locais, pelo fato dos mesmos agirem como uma espécie de cartéis.

Anterior a isso, na década de 1950, a cooperativa passa a investir o que na época era chamado de armazéns, ou seja, era uma sessão de consumo, o que mais tarde veio a aperfeiçoar-se e a tornar-se um supermercado. Isso ocorreu na década de 70, pois a visão da cooperativa era atender as necessidades de seus associados. Para tanto, ela passa também a atuar com loja de eletrodomésticos, vestuário e veterinária. Na década de 1980, o engenho de arroz transformou-se em uma unidade de armazenagem, secagem e beneficiamento, possibilitando inclusive obter marca própria. Sua produção abastecia sua rede de supermercados e o restante era comercializado para a região sudeste e nordeste do Brasil, em especial, São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais.

Os supermercados chegaram a atender em outros locais da região, através dos postos de abastecimento. Seu objetivo era atender os produtores rurais in loco, pois desta forma eles não precisavam se deslocar à cooperativa sede ou central para entregar sua produção. A estrutura dos postos era composta por mini mercado, mini veterinária, e uma central de recebimento da lã. Isso também permitiu que a cooperativa demarcasse território, pois assim o cooperado entregava seu produto na cooperativa e podia abastecer-se nela, o que gerava um fluxo circular de renda.

A atividade que mais impulsionou a cooperativa foi o arroz, que chegou a representar 68% de seu faturamento anual, em 1998. Ainda na década de 1970, a cooperativa firmou parceria com uma empresa têxtil. Esta tornou-se uma das maiores clientes da cooperativa, pois passou a comprar a lã já classificada da cooperativa para industrializar. Com o passar do tempo, a empresa soube quem eram os produtores associados da cooperativa e passou a comprar diretamente a lã do produtor. Inicialmente, passou a comprar a lã que o produtor não vendia à cooperativa, ou seja, aquela de qualidade inferior. Após algum tempo, a empresa passou a comprar a lã independente de sua classificação, pagando um preço único. Isso despertou interesse dos produtores, pois na média sua receita era superior.

Com isso, os maiores produtores associados da cooperativa passaram a vender diretamente para a indústria, ficando a cooperativa somente com os pequenos e médios produtores. Isso fez com que o produtor se afastasse da cooperativa como um todo, pois o mesmo criou outros vínculos comerciais, ou seja, comprar em outros

supermercados e lojas em busca de preço. O que sinaliza a importância da atenção atribuída aos fatores internos apresentados na sessão anterior, neste caso, o nível de preparo dos associados.

Quando o associado era fiel a sua cooperativa, entregava toda sua produção para ela e recebia em torno de 50% de adiantamento. Do restante, ele se abastecia nos supermercados e lojas da cooperativa e/ou recebia em dinheiro posteriormente, ou seja, era ele mesmo que fazia os negócios em torno da cooperativa.

Ao longo da década de 1990 (1990-1998) sinaliza-se ruína da cooperativa, em um contexto de redução do consumo da lã no mercado mundial, substituída gradativamente pela fibra sintética, algo que afetou diretamente o seu preço. O reflexo disso é que ela começa gradativamente a fechar seus postos de atendimento, demitindo seus funcionários. Mas, isso não resolveu o problema de custos, visto que ela apenas enxugou sua estrutura. Seu custo maior estava na folha de pagamento concentrada na Unidade Central, com um grande número de funcionários antigos, onerosos à organização. Então, com esse enxugamento, o que diminuiu foi o resultado operacional da cooperativa, mas não os custos ao modo necessário, até ao ponto que não mais houve suporte financeiro.

No ano de 2001, a cooperativa encerrou suas atividades, mas ainda não entrou em processo de liquidação. Podem-se utilizar os parâmetros de fracassos apresentados na sessão anterior para justificar o insucesso deste exemplo, de acordo com as observações a serem feitas:

- Ausência de consciência cooperativa: no momento em que a empresa têxtil passou a comprar a lã diretamente do produtor, faltou, por parte da cooperativa, uma conscientização junto ao seu quadro social da importância cooperativa para a região e, principalmente, buscar um resgate histórico. Este resgate deveria ser baseado na dignidade que a cooperativa atribuiu ao produtor na década de 40, quando de sua origem;
- Estrutura de gestão, pois a cooperativa tinha uma administração centralizada, sem setorização ou nível hierárquico, não havia delegação e a cooperativa não acompanhou a evolução tecnológica. Sua estrutura cresceu e se diversificou muito (supermercados, lojas de eletrodomésticos e vestuário, atendimento veterinário, beneficiamento e comercialização de arroz), o que provocaria uma necessária gestão por profissionais habilitados, com visão de mercado e esta atitude não foi tomada, levando a uma falta de controle da estrutura como um todo;
- Fator institucional: influenciou na decadência da cooperativa. A constituição de 1988 atribuiu mais impostos, aumentando assim a carga tributária das cooperativas.

Pode-se, ainda, destacar outros fatores externos não abordados na revisão bibliográfica, mas contribuíram para o insucesso da cooperativa, tais como:

- A lã foi o que deu origem a cooperativa, ao longo do tempo, a cooperativa expandindo para outros segmentos, mas no ano de 1998, esta representou 18,67% do faturamento anual. Com a substituição da fibra natural para a fibra sintética ou algodão, houve redução do mercado de consumo, o que impactou na receita operacional;
- O aumento do abigeato nas propriedades rurais passou a desestimular os produtores rurais na criação.

Isso demonstra que o resultado tanto de sucesso ou insucesso é influenciado pelo de conjunto de fatores apresentados, e que podem existir outros fatores internos ou externos, não apresentados pela revisão bibliográfica, mas, dependendo do contexto local, terá importante influência no ambiente cooperativo. Nos exemplos apresentados, pode-se relacionar que os fatores estão relacionados aos apresentados na revisão bibliográfica, tais como: nível de preparo dos associados, nível de formação do gerente, mudança institucional e avançados modelos de gestão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo vem apresentando importante participação na economia capitalista, pois seu faturamento em 2004 alcançou a cifra de R\$ 60 bilhões, o que representou 6% do PIB nacional. Isso no mínimo desperta curiosidade. Como pode uma forma econômica até então considerada filosófica, socialista ou marxista na visão de muitos representar tal volume?

O objetivo do presente trabalho não foi de apresentar a fórmula, nem mesmo medir o grau de participação do cooperativismo na economia de mercado. Mas, sim, apresentar como este vem se comportando e inclusive obtendo êxito em uma economia de perfil capitalista, como é a do Brasil.

As empresas Cooperativas nascem da insatisfação gerada pelas ineficiências do capitalismo. Pode-se atribuir como exemplo disto a má distribuição de renda, o distanciamento entre ricos e pobres, entre outros exemplos que podem ser apontados. Tudo isto é reflexo da busca incessante do lucro ou da ganância da rentabilidade do capital.

O Cooperativismo nasce da necessidade de melhoria da situação econômica de diversos grupos da sociedade. Isto não significa dizer que o cooperativismo é entidade filantrópica ou de favores. Esta, como outra estrutura qualquer, para colocar em prática seu objetivo, precisa no mínimo sobreviver. A forma mais imediata é adaptar sua filosofia à realidade de mercado. Este é um grande desafio aos adeptos à questão, e para os leigos no assunto não é fácil entender.

As tradicionais estruturas capitalistas enfrentam constantes e rápidos processos de mudanças. Nas estruturas das sociedades cooperativas este processo não é diferente. Este processo é uma das fontes do sucesso de qualquer estrutura empresarial e o que as sociedades cooperativas precisam fazer para sobreviver e obter êxito é adaptar-se a este constante processo evolutivo. Não existe nenhuma fórmula específica de sucesso, existem sim meios de obtê-los.

Estes meios dependem do conjunto de fatores internos e externos que afetam o processo e isso se procurou demonstrar nos exemplos estudados. Dois fatores, pelo menos, ficaram destacados nos casos estudados: adequada estrutura e modelo de gestão, e ação do governo, proporcionando uma política econômica que permita a existência do cooperativismo no contexto do capitalismo.

Diante disto, permitiu-se perceber que as cooperativas também sofrem com as ineficiências de mercado, assim como as tradicionais estruturas. Além disso, para se obter sucesso em um mercado de constantes mudanças, seja qual for o modelo de estrutura econômica, é necessário que estas se adaptem e acompanhem o atual processo evolutivo. Isso não significa perder seus princípios doutrinários. Assim, pode-se dizer que se forem observados os fatores internos e externos determinantes

de sucesso, o cooperativismo tem condições de obter êxito dentro do atual sistema capitalista.

Cabe ainda registrar que, é possível estender o tema, abordando outras questões também importantes para o êxito do cooperativismo como: Governança Corporativa e Organização do Quadro Social. Abordagens estas que, por sua extensão, merecem ser discutidas mais amplamente, podendo gerar novos trabalhos para o tema estudado.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Francisco Jose Batista de et al. Uma análise comparativa entre três cooperativas rurais: Condicionantes psicossociais de influência no seu êxito ou fracasso. 1999. Disponível em:
<http://www.cchla.ufpb.br/pospsi/drvs/producao_anais/1999-UmaAnaliseComparativaEntreTresCooperativasRurais.pdf> Acesso em: 11 jun.2006.
- BENECKE, Dieter W. Cooperação e Desenvolvimento: O Papel das Cooperativas no Processo de Desenvolvimento econômico nos Países de Terceiro Mundo. Porto Alegre: Assocene, 1980.
- FUSFELD, Daniel. A Era do Economista. São Paulo: Saraiva, 2001
- IRION, João Eduardo Oliveira. Cooperativismo e Economia Social. São Paulo: STS, 1997.
- MARGLIN, Stephan A. What do Bosses do? Disponível em:
<<http://post.economics.harvard.edu/faculty/marglin/papers.html>> Acesso em: 18 set. 2005.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Manual de Gestão Cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- PAGNUSSAT, Alcenor. Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.
- PERIUS, Vergílio. Problemas Estruturais do Cooperativismo. Porto Alegre: s.ed., 1983.
- PINHO, Diva Benevides. Economia e Cooperativismo. São Paulo: Saraiva, 1977.
- _____. O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro. São Paulo: CNPQ, 1982 v.I.
- RIOS, Luiz Oliveira. Cooperativas Brasileiras: Manual de Sobrevivência & Crescimento Sustentável: 10 Lições Práticas para as Cooperativas serem Bem Sucedidas em Mercados Globalizados. São Paulo: STS, 1998.
- SCHARDONG, Ademar. Cooperativa de Crédito: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.