

# SINGULARIDADES NA GESTÃO DE COOPERATIVAS TRADICIONAIS E POPULARES: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS RURAIS DO PARANÁ

## Singularities in the management of traditional and popular cooperatives: case study of in rural cooperatives

### RESUMO

Objetivou-se no seguinte artigo, analisar elementos de gestão de cooperativas tradicionais e populares, como parte integrante de um amplo debate acerca da gestão de cooperativas que vem ocorrendo no Brasil, desde a década de 1990. Com base na investigação empírica realizada em duas cooperativas rurais, a primeira uma cooperativa tradicional atuante no agronegócio, a Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá - COCAMAR – e a segunda uma cooperativa popular, ligada ao MST, a Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória - COPAVI, buscou-se, através da metodologia de estudo de caso, identificar as singularidades na trajetória desses empreendimentos, com especial ênfase na gestão dos ativos, finanças, processo decisório e organização do trabalho em seu interior. Os resultados da investigação empírica apontaram para uma dinâmica de gestão voltada para aferição de resultado econômico, no caso da COCAMAR, enquanto que na COPAVI a dinâmica de gestão tem por objetivo a aferição de melhores condições sociais para os cooperados, além de manter seu caráter de resistência ao processo de concentração e centralização da terra, da renda e do poder no meio rural.

Caio Luis Chiariello  
Pesquisador de Gestão de Cooperativas tradicionais e populares, membro do Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária  
mudox@ig.com.br

Farid Eid  
Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos  
farid@ufscar.br

Recebido em: 19.09.08. Aprovado em: 9.11.09  
Avaliado pelo sistema blind review  
Editor Científico: Ana Alice Vilas Boas

### ABSTRACT

This article analyzes management elements in traditional and popular cooperative, as part of a debate that is taking place in Brazil since the 1990's. Based on the empirical assessment of two agricultural cooperatives - a traditional agribusiness cooperative – COCAMAR, and a popular cooperative belonging to MST (Movement of Rural Workers Without Land)- COPAVI, and using a case study methodology, the aim was to identify the singularities of these cooperatives' management history, focusing on assets, finance, decision processes and work organization. The results pointed to a management dynamics directed towards gauging of economic results in the case of the COCAMAR, while in the COPAVI the management dynamics pointed to the gauging of better social conditions for the members, apart from maintaining its resistance to processes of land, income and power concentration and centralization in the rural environment.

**Palavras-chave:** elementos de gestão; cooperativas tradicionais; cooperativas populares.

**Key words:** management elements; traditional cooperatives; popular cooperatives.

## 1 INTRODUÇÃO

O panorama do cooperativismo brasileiro, a partir da década de 1990, apresentou duas vertentes distintas que abordaram o direcionamento da gestão dos empreendimentos cooperativos. Uma vertente contempla a análise do cooperativismo tradicional, herdeiro em certo sentido do cooperativismo elitista que imperou no Brasil (CRUZIO, 1994; FLEURY, 1980), porém mais independente em relação à 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

identifica-se 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 Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - 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, distribuídos por vários ramos de atividade, contando com 7.393.075 associados e empregando 218.415 funcionários.

Uma outra vertente sobre o cooperativismo analisa o esforço de revitalização das práticas cooperativas autênticas<sup>1</sup>, inscritas na dinâmica da economia solidária, potencializando as demandas sociais por trabalho e renda na formação de cooperativas populares, originadas geralmente de movimentos sociais atuantes no campo e nas cidades (SINGER, 2002). Tal vertente entende 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 (GAIGER, 2006; SINGER, 2002). 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, em que o trabalho, a propriedade dos meios de produção, os resultados econômicos do empreendimento, os conhecimentos acerca de seu funcionamento e o poder de decisão são compartilhados (CRUZ, 2006). No ambiente da autogestão busca-se a adequação do elemento econômico às determinações dos sócios, ou seja, a subordinação da racionalidade técnica à racionalidade social, mediante a adoção de outras formas de organização produtiva, alocando no centro da reprodução ampliada a humanidade, como uma alternativa ao processo civilizatório centrado no domínio do mercado e na mercantilização das relações humanas (CORAGGIO, 2006). Nesse contexto, as demandas sociais internas seriam priorizadas, mas sem negligenciar o aspecto econômico, daí o desafio de harmonizar a produção, a busca por resultados econômicos e a solidariedade no seu interior.

Em 2003, foi criada no Brasil 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 Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES (2007), em 2007 havia 20.087 empreendimentos econômicos solidários em atividade no Brasil, contando com 1.634.375 associados.

As diferentes abordagens sobre a gestão de cooperativas sugerem que a investigação acerca da trajetória de cada empreendimento possibilite sua aproximação com as modalidades de cooperativas tradicionais ou populares. 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, seja guiando-se pela racionalidade social, que objetive resultados econômicos mas que os submeta aos princípios solidários.

## 2 ANÁLISE DE GESTÃO DE UMA COOPERATIVA TRADICIONAL

### 2.1 Histórico da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá - 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 se apresentavam mudanças desencadeadas por políticas públicas para redução dos cafezais no Paraná, visando equilibrar a oferta para exportação (SANTOS, 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 o isolamento representava dificuldades de comercialização. 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.

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, 2001). 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).

---

<sup>1</sup> Segundo Duarte (1986), as práticas cooperativas autênticas estão presentes na cooperação entre pequenos proprietários rurais que buscam agregar suas potencialidades em torno de um empreendimento coletivo. Distinguem-se das práticas cooperativas empresariais que surgem da coalizão de interesses de grandes proprietários rurais para adquirir incentivos do Estado, subordinando os pequenos produtores, contribuindo para a lógica de acumulação de capital no campo.

O ano de 1995 marcou o ápice da crise financeira na COCAMAR. Os sócios foram mobilizados para intensificar suas operações com a cooperativa, como forma de prestigiar a 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, obteve R\$ 160 milhões via RECOOP para sanar suas dívidas e se comprometeu a executar as reformas internas condicionantes da repactuação<sup>2</sup>. 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.

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.

## 2.2 Ativos e finanças

A COCAMAR, desde o início de suas atividades, caracterizou-se 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 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.

No ano de 2006, 43 anos após sua fundação, a cooperativa contava com mais de 6.700 cooperados, sendo composta por 30 unidades industriais instaladas em municípios do noroeste paranaense, com a sede e maior unidade em Maringá. 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,

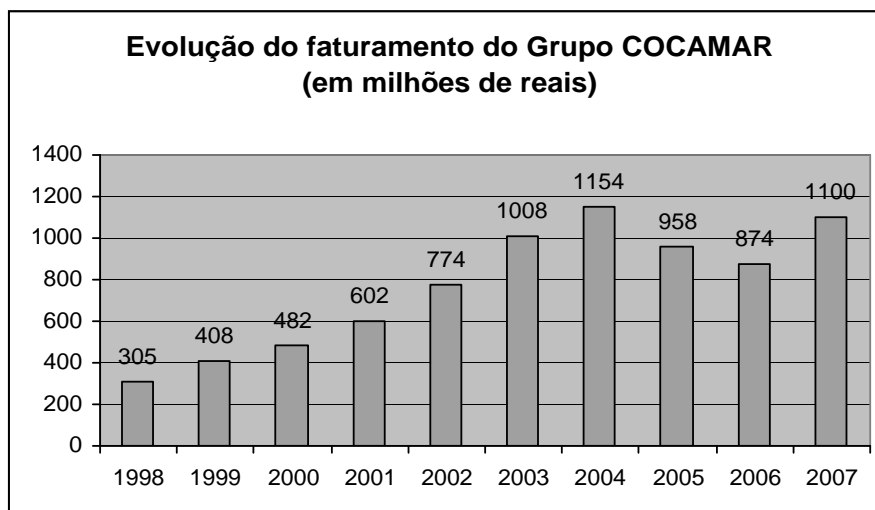
cabendo diferenciação entre o volume de ativos pertencente a cada cooperado. A valorização do patrimônio da COCAMAR, bem como os resultados positivos de seus exercícios, se refletem na valoração da quota-parte, sob duas condições: a) pelo aumento do patrimônio líquido da cooperativa; b) pelo volume de 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 vem apresentando, desde 2000, os maiores faturamentos de sua história, como pode ser observado na Figura 1.

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.

Na percepção da diretoria 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 mostra-se conflituosa. A ausência dos valores da cooperação leva muitos sócios a se comportarem de maneira individualista,

<sup>2</sup> Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, autorizado pela MP nº 1715-2 de 29/10/1998. As cooperativas, para terem acesso ao programa, deveriam proceder às seguintes reformulações em sua gestão: plano de reestruturação; 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.



**FIGURA 1** – Evolução do faturamento do Grupo Cocamar<sup>3</sup> (1998-2007\*).

\* Os dados referentes ao faturamento em 2007 foram coletados em janeiro de 2008.

Fonte: Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá - COCAMAR (2007).

Elaborado pelo autor.

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 reverte-se em problemas com relação à sua fidelização, quando não há uma cultura forte do cooperativismo. Frequentemente são detectados comportamentos oportunistas por parte de alguns cooperados, principalmente quando esses se absterem de negociar sua produção com a cooperativa após serem por ela beneficiados.

Outra preocupação da cooperativa diz respeito à regularidade de suas finanças, principalmente depois da crise financeira da década de 1990. 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 5764/71<sup>4</sup> em vigor, 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, 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,

<sup>3</sup> O Grupo Cocamar, em 2007, era formado pela cooperativa COCAMAR e pela empresa coligada TRANSCOCAMAR LTDA, fundada pela própria COCAMAR em 1990 e que opera no setor de transporte de cargas.

<sup>4</sup> Em 16 de dezembro de 1971 foi promulgada a Lei nº 5.764, a 'Lei das Cooperativas', que define o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio.

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 – Sistema de Crédito Cooperativo, 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).

### 2.3 Processo decisório e organização do trabalho

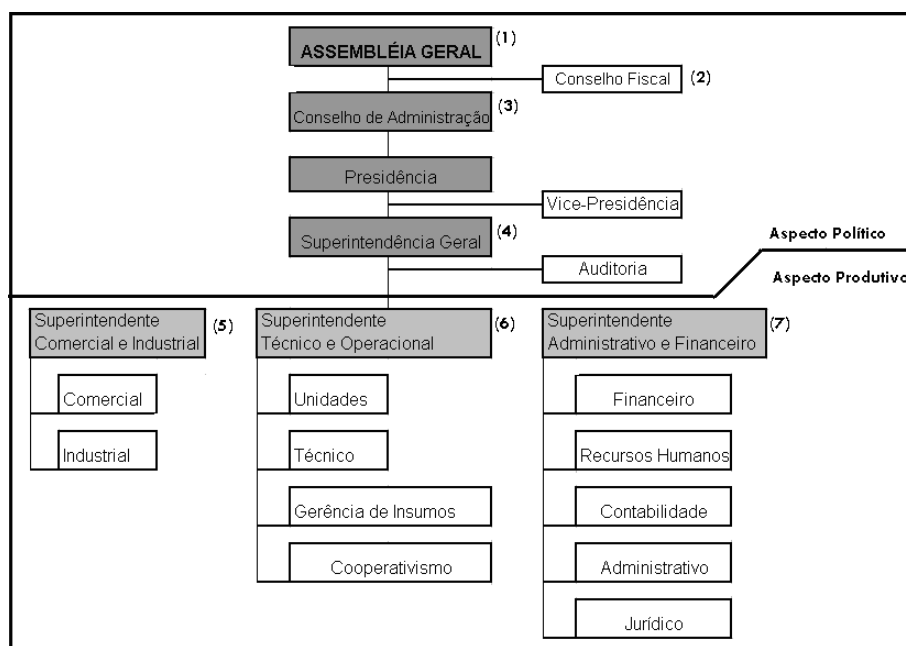
A democracia interna na COCAMAR visa, em tese, estabelecer um maior equilíbrio na relação dos sócios com a cooperativa. A organização interna da COCAMAR contempla seus aspectos político e produtivo. O aspecto político diz respeito às questões de interesse direto dos sócios, através das instâncias responsáveis pela direção da cooperativa, que representam os cooperados e são por eles instituídas. 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.

Ao longo da década de 1990, a COCAMAR efetuou a reestruturação de sua organização interna, visando

profissionalizar 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. A estrutura organizacional da COCAMAR, em 2007, pode ser visualizada na Figura 2:

**(1) Assembléia Geral:** instância máxima de deliberação dentro da cooperativa. É formada por todos os cooperados e realizada pelo menos duas vezes ao ano. A cooperativa realiza, em todas as suas unidades, pré-assembléias, geralmente um mês antes da realização da Assembléia Geral. Nelas, os cooperados são informados sobre os assuntos que serão tratados na Assembléia Geral. Ocorre que, pela dificuldade dos pequenos produtores em se deslocarem para participar das reuniões em Maringá, o quorum das assembléias 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.



**FIGURA 2** – Estrutura organizacional da COCAMAR.

Fonte: dados fornecidos pela COCAMAR.

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

**(3) Conselho de Administração:** composto por doze representantes eleitos a cada quatro anos, sendo que três deles integram a diretoria executiva. O conselho de administração é responsável pela gestão da COCAMAR, respondendo pelos resultados econômicos e pela execução das deliberações da Assembléia 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 do conselho: 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 cargos da diretoria executiva, o que demonstra uma rigidez no núcleo responsável pela direção da cooperativa e concentração do poder decisório.

**(4) Superintendências:** contemplam o aspecto produtivo da cooperativa e são compostas por funcionários contratados para a realização de uma gestão altamente profissionalizada:

- **Superintendência comercial e industrial:** é responsável pela produção e comercialização da cooperativa, subdividida nos setores industrial e comercial.
- **Superintendência técnica e operacional:** fornece suporte técnico para as atividades produtivas da COCAMAR, com os seguintes setores: unidades; técnico; gerência de insumos; cooperativismo.
- **Superintendência administrativa e financeira:** responde pelas atividades administrativas da COCAMAR e é formada pelos setores: financeiro; recursos humanos; contabilidade; administrativo; jurídico.

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 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 orienta-se pela prática da heterogestão. 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 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 2.220 trabalhadores, correspondendo a 33,5% dos 6.631 sócios no mesmo ano. A evolução do número de funcionários e sócios da COCAMAR e sua relação pode ser visualizada na Tabela 1 abaixo:

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<sup>5</sup>. Assim como na cooperativa, a organização do trabalho nas propriedades dos cooperados se faz por assalariamento, principalmente na produção da *commodity* soja. A COCAMAR não interfere na relação entre cooperados e empregados, apenas participa de projetos para melhoria das condições de trabalho. A cooperativa 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.

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 (2001) relata que, em 1990, a COCAMAR deu início a uma política de reclassificação de seus sócios, em função do montante transacionado com a cooperativa.

<sup>5</sup> Coriat (1994) define polivalência e pró-ativação como estratégias de desespecialização dos trabalhadores, que passam a ser dotados de saberes diversos acerca da execução das atividades produtivas. São trabalhadores multifuncionais, que podem desempenhar o papel de vários operários junto às linhas de produção, mas que continuam, segundo o autor, apartados das esferas responsáveis pela concepção e planejamento das atividades de trabalho.

Os que mais movimentavam foram classificados como atuantes; os de movimentação média foram classificados como integrados e os sócios com pouca movimentação foram classificados na rubrica de potenciais. Como pode ser observado na Tabela 2, de novembro de 1990 a setembro de 1992, os sócios classificados como potenciais ou elevaram sua movimentação, migrando para outra rubrica, foram demitidos ou excluídos da cooperativa.

De novembro de 1989 a setembro de 1992, o quadro de sócios da COCAMAR decresceu de 19.809 para 9.972 cooperados. Houve 3.145 demissões voluntárias, exclusão de 7.654 sócios e admissão de 1020 cooperados (SANTOS, 2001). 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 uma economia de R\$ 700 mil mensais. Essa reformulação foi considerada, pela cooperativa, como imprescindível para imprimir uma gestão empresarial aos negócios, com o quadro de cooperados formado por produtores eficientes, dispostos a transacionar intensamente com a cooperativa, repelindo os que visavam apenas tirar proveito de sua condição de cooperado.

Segundo a direção da 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 ANÁLISE DE GESTÃO DE UMA COOPERATIVA POPULAR

#### 3.1 Histórico da Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória - COPAVI

A 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. Nessa região, segundo Moura (2006), ocorreram mudanças na estrutura fundiária a partir da década de 1970, em decorrência da falência de pequenos produtores e da elevação do desemprego. Esse processo motivou o surgimento de organizações sociais que mobilizaram contingentes de trabalhadores rurais desempregados, para a formação de assentamentos rurais na região. 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.

**TABELA 1** – Cooperados e funcionários da COCAMAR.

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 2** – Evolução da classificação de sócios na COCAMAR.

Categoria	Nov/90	%	Nov/91	%	Set/92	%
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 (2001).

Com o objetivo de iniciar o desenvolvimento das atividades e conseguir investimentos produtivos, 20 famílias fundaram, em 10 de julho de 1993, a COPAVI. As moradias dos cooperados foram construídas em forma de agrovila, sendo todas providas de energia elétrica e água encanada. Na cooperativa, as refeições diurnas são feitas coletivamente no refeitório, com o objetivo de reduzir custos, otimizar o tempo disponível pelas famílias para alimentação e proporcionar a integração dos cooperados.

A COPAVI é vinculada à Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil – CONCRAB e busca seguir as orientações do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST nas suas linhas políticas, princípios e símbolos definidos em nível nacional. Segundo Moura (2006), 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 exemplos, 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 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.

### 3.2 Ativos e finanças

Na COPAVI, a propriedade da terra, das instalações físicas para a produção e dos meios de trabalho, são constituídas de forma coletiva desde sua fundação. Essa concepção norteou o projeto 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.

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 aumentando a utilização dos lotes de terra para a produção coletiva e otimizando 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 era composta por 24 casas, sendo 21 de alvenaria.

Conforme relata Moura (2006), 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 os títulos 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 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 retirarem da cooperativa, vendendo seu lote ou alienando sua quota do 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. 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.

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, sócio, perapeçados se resume ao lote de terra na agrovila destinado a dissolução 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.

Com relação ao aspecto financeiro, o início das atividades da cooperativa foi marcado pela escassez de recursos disponíveis para serem aplicados na produção, em razão do 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. As atividades produtivas restringiam-se à colheita da cana-de-açúcar encontrada no imóvel e seu processamento para produção de melado e rapadura, para serem vendidos na cidade de Paranaity. Parte de seus cooperados prestava serviços em propriedades da região como boia-fria, o que possibilitou certa auferição 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, garantindo um crédito de investimento de R\$ 7.500,00, por família; b) PROCERA TETO II – voltado para agricultores com maior integração comercial, essa linha de crédito permitia a obtenção de R\$ 7.500,00, por família. As famílias associadas à COPAVI acessaram as linhas de crédito do PROCERA TETO I e TETO II em 1995, no montante de R\$ 300.000,00 e optaram por utilizar os recursos coletivamente, 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 atividades estratégicas 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 doações) somavam R\$ 691.000,00 (67,7%).

Em 2007, as linhas de financiamento mais acessadas destinavam-se 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.

### 3.3 Processo decisório e organização do trabalho

A democracia interna, na COPAVI, é tida 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 desenvolve-se 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.

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

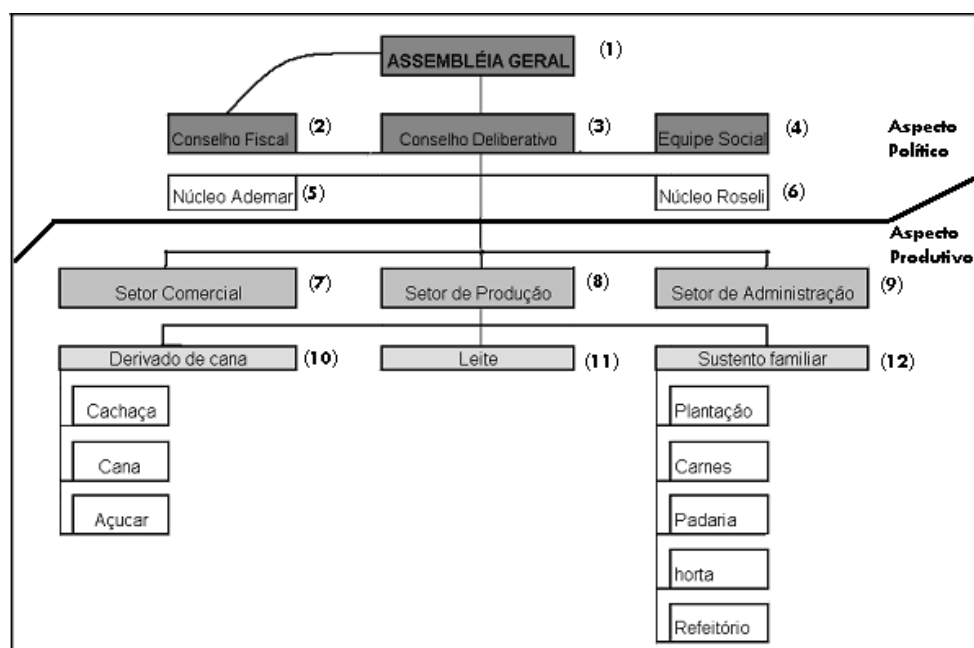
com o MST e 02 cooperados liberados para atuar junto aos quadros do MST. A entrada de um novo sócio na cooperativa se faz mediante as seguintes exigências: a) idade acima de 18 anos; b) subscrição da quota-parte (nunca superior a 01 salário mínimo vigente); c) aceitação, por parte da assembléia geral, sendo que a aceitação de um novo sócio pelos cooperados leva em consideração requisitos não apenas econômicos. 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 internos 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. A estrutura organizacional da COPAVI, no ano de 2007, pode ser visualizada abaixo na Figura 3:

**(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. Os setores acatam as resoluções da assembléia no tocante à mudanças no andamento das atividades produtivas, comerciais e financeiras.

**(2) Conselho fiscal:** órgão independente do conselho deliberativo que tem por atribuições resguardar o patrimônio da cooperativa, conferir as horas trabalhadas pelos cooperados e fiscalizar as atividades dos setores. O conselho fiscal 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 coordenar a Assembléia Geral e as reuniões do conselho deliberativo.



**FIGURA 3** – Estrutura organizacional da COPAVI em 2007.

Fonte: dados fornecidos pela COPAVI.

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

**(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.

**(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 da COPAVI com os clientes externos. Efetua também a tarefa de prospecção de novos clientes e canais de distribuição da produção comercializável.

**(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 subsetores.

**(9) Setor de administração:** responde pela organização contábil na administração da cooperativa e de suas atividades. Mantém um escritório instalado na cooperativa.

**(10) Derivados de cana:** é o subsetor que proporciona maior renda monetária para a COPAVI. O subsetor de derivado de cana tem os seguintes segmentos: 1) cachaça – possui uma estrutura de destilaria para produção de cachaça artesanal, envase e rotulação; 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;

**(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. Em 2007, o subsetor contava com 50 cabeças de gado de leite, produzindo 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;

**(12) Sustento familiar:** responsável por prover os cooperados de gêneros alimentícios para seu sustento. O subsetor possui os seguintes segmentos: 1) plantação e horta; 2) carnes; 3) padaria; 4) refeitório.

Em todos os subsetores 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.

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.

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, constitui 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 (VAZZOLER, 2004). 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 podem ser comprometidos 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.

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, com a alocação dos trabalhadores respeitando 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.

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 por mês. 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. A presença dos trabalhadores nas instâncias que representam o poder decisório indica a inclinação da COPAVI para a prática da autogestão.

Conforme Moura (2006) já 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. 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 18 anos, para não abdicarem dos estudos, trabalham apenas meio período e são remunerados com 85% do valor da hora trabalhada pelo sócio. 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 o 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.

A distribuição das sobras correspondentes 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 pelo qual são multiplicadas as horas trabalhadas individualmente por cada cooperado, que recebe sua participação nas sobras, como consta na Tabela 3:

**TABELA 3** – Receita total, sobras distribuídas e valor da hora de trabalho na COPAVI (1994-2006).

Receita total, sobras distribuídas e valor da hora trabalhada (1994-2006)			
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.

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, uma 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).

Na COPAVI verifica-se que a situação econômica de seus cooperados 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, Tabela 4:

Ao longo do segundo semestre de 2007, os cooperados iniciaram debates sobre a possibilidade de outras formas de remuneração do trabalho, o que levou a direção da COPAVI a realizar uma série de estudos para elaboração de um novo modelo de controle e medição do trabalho. 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; c) exposição ao sol; d) postura corporal durante a atividade; e) capacitação técnica requerida para a atividade; f) grau de interação com outros trabalhadores que a atividade proporciona; g) necessidade de tomada de decisões.

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.

Um outro debate que ocorre no interior da cooperativa diz respeito à contratação de mão de obra assalariada. 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

**TABELA 4** – Comparativo de rendimento dos domicílios familiares.

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: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - 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.

propriedade dos ativos, por outro lado ocorre a recusa de novos sócios pelo coletivo.

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.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alguns elementos presentes na gestão das cooperativas são cruciais para o entendimento de sua orientação, voltada para a busca de níveis de eficiência exigidos pelo mercado - onde a sua gestão deve se espelhar na performance das empresas capitalistas, ou alinhada com os princípios solidários de equidade nas relações internas e resistência ao processo de concentração e centralização de renda, poder e terra, primando pelo caráter popular de sua gestão. Nesse sentido, em se tratando da gestão dos ativos, finanças, processo decisório e organização do trabalho, COCAMAR e COPAVI apresentam posturas distintas.

A gestão da COCAMAR, no que diz respeito à sua política empresarial, revela-se 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. As prioridades da cooperativa 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, baseada na racionalidade técnica.

Em oposição à gestão estritamente empresarial de uma cooperativa, a COPAVI assumiu outros compromissos com seus cooperados: prover o sustento das famílias; proporcionar boas condições de moradia; garantir o direito à educação de seus filhos. A trajetória de gestão da COPAVI é marcada pela resolução de seus sócios em manterem a cooperativa norteada pela motivação maior de sua fundação: ser um empreendimento identificado com as lutas sociais e empenhado em praticar a solidariedade sem, no entanto, negligenciar o aspecto produtivo. Pode-se, assim, sintetizar as características das duas cooperativas analisadas de maneira sinóptica na Tabela 5.

Espera-se, que o presente artigo, tenha contribuído para maior entendimento sobre o movimento cooperativista no Brasil.

**TABELA 5** – Quadro sinóptico das características de gestão COCAMAR-COPAVI.

Gestão dos ativos, finanças, processo decisório e organização do trabalho	
COCAMAR	COPAVI
Desproporção na propriedade de quotas parte	Equidade na propriedade de quotas parte
Viés de abertura de capital	Retenção do capital em posse da cooperativa
Representatividade da base de sócios é baixa	Representatividade da base de sócios é alta
Aplicação da heterogestão	Aplicação da autogestão
Prevalece o assalariamento	Prevalece a cooperação
Separação entre planejamento e execução	Compactação entre planejamento e execução

**5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ. **Relatório 2006**. Maringá, 2007.

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

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

CRUZ, A. C. M. **A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul**. 2006. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

CRUZIO, H. de O. **Ideologia e autogestão: contradição do cooperativismo agropecuário/industrial brasileiro: o caso da inversão decisória**. 1994. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1994.

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

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas e produtores agrícolas em uma sociedade capitalista**. 1980. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

GAIGER, L. I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

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, MG: UFU/DER, 2005. p. 283-305.

MOURA, I. F. **Assentamentos rurais: agregação de valor e comercialização: o caso do assentamento Santa Maria, Paranacity-PR**. 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Apresentação institucional**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

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

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Economia solidária no Brasil: avanços, desafios e prioridades**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 20 set. 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**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006

SINGER, P. I. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

VAZZOLER, M. R. **Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do M.S.T. no contexto capitalista**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.