

Complexos cooperativos e desenvolvimento local: um estudo de casos brasileiros

João Amato Neto, amato@usp.br

Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção
São Paulo, SP, Brasil

*Recebido: Janeiro, 2006 / Aceito: Dezembro, 2006

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar um estudo realizado junto a 12 complexos cooperativos brasileiros, dos segmentos de agricultura/ agroindústria, pesca/ maricultura, artesanato, têxtil e metalúrgico. A presente pesquisa caracteriza-se como uma investigação de caráter exploratório, apoiada no método do estudo de casos múltiplos, sendo composta por: pesquisa documental, análise das características mais relevantes das diversas cadeias produtivas, pesquisa de campo nos complexos cooperativos, análise comparativa de tais empreendimentos. O estudo é baseado nos conceitos de externalidades, ações conjuntas e grau de cooperação interorganizacional.

Palavras-Chave: *Complexos cooperativos, Estruturas de governança, Cooperação interorganizacional, Desenvolvimento local.*

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo apresentar e discutir o conceito de complexos cooperativos, que congrega um conjunto de empreendimentos autogestionários, sob a égide da economia solidária. Posteriormente o estudo centra-se na análise de 12 complexos cooperativos brasileiros nas áreas de agricultura, agroindústria, artesanato, indústria, maricultura, reciclagem e vestuário, detectando suas principais características em relação ao sistema operacional, aos aspectos mercadológicos e de comercialização, aspectos financeiros e, também, ao posicionamento dos empreendimentos nas diversas cadeias produtivas. Buscou-se identificar, também, as diferentes estruturas de *governança* de tais cadeias. De fato, o que se pretende neste artigo é identificar as principais carências e oportunidades, tanto no nível microeconômico dos empreendimentos, como no nível *meso*, ou seja, o das relações interorganizacionais dos arranjos produtivos existentes. Finalmente, a partir deste diagnóstico da situação atual dos complexos e empreendimentos, a investigação aponta, em linhas gerais, alguns dos possíveis caminhos para o desenvolvimento auto-sustentável desses complexos.

2. REVISÃO CONCEITUAL

2.1. O MOVIMENTO DO COOPERATIVISMO SOB A PERSPECTIVA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA¹

Segundo Singer (2002), a economia solidária (ES) vem se constituindo uma das principais formas de reorganização da população para obtenção de trabalho e renda e configura-se como um modo alternativo de produção e distribuição, gerado pelos indivíduos que buscam um espaço no mercado de trabalho. De acordo com esse autor, a economia solidária consiste na conjugação do princípio da unidade com o princípio de socialização entre posse e o uso de meios de produção e distribuição. No cerne desta perspectiva, encontra-se o valor da solidariedade entre os trabalhadores na busca de formas democráticas de viabilizar a sobrevivência e da produção de bens e serviços na sociedade.

Dentre outras, uma das principais características da economia solidária é a multiplicidade das entidades, cujos objetivos e ações cumprem um papel re-distribuidor em nível macro social, mais do que simplesmente o de gerador de renda e riquezas. Trata-se de uma estratégia por parte dos trabalhadores diante das situações de pobreza e desemprego, que, com a solidariedade, busca eliminar a exclusão social e resgatar a cidadania. No bojo desta economia inserem-se um conjunto de organizações e instituições com base de autogestão, sejam elas empresas autogestionárias, cooperativas e associações.

Historicamente, a ES nasceu pouco depois do capitalismo industrial (séc. XVIII), como reação ao grande empobrecimento dos artesãos provocados pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção. Houve um desinteresse pela ES no período pós-guerra, quando o movimento operário viabilizou conquistas sociais e direitos para os assalariados; era um período de pleno emprego o que trouxe em consequência, também, melhores condições de vida aos trabalhadores (jornada de trabalho reduzida, salários reais elevados, seguridade social etc.). De fato, a economia solidária ressurgiu no momento em que este cenário entrou em crise. Em particular no Brasil, com a crise social das décadas perdidas de 80 e 90, a economia solidária ressurgiu de forma dispersa na década de 80, com impulso crescente na década de 90, a partir de cooperativas ou associações produtivas, sob diferentes modalidades, mas sempre com o caráter autogestionário. Sob esse contexto, uma série de experiências e pesquisas empíricas vem demonstrando que a cooperação e democracia na gestão e no trabalho tem atuado como vetor de racionalização do processo produtivo, com efeitos positivos e ganhos que transcendem os ganhos de eficiência da empresa tradicional. Nesse sentido, cabe ressaltar que a ES busca a produção de valor de um modo diferente da economia de mercado capitalista, de uma modo no qual a solidariedade se difere do assistencialismo (SINGER, 2002).

Constituindo-se como alternativa de organização do trabalho e de produção, as cooperativas estão presentes de forma cada vez mais significativa na economia atual de vários países. Surgiram há mais de um século, a partir da experiência pioneira de *Rochdale* na Inglaterra de 1844, como uma resposta e oposição dos trabalhadores da indústria têxtil às formas capitalistas de produção. As idéias cooperativistas foram gestadas sob inspiração da corrente liberal dos chamados socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX, assim como a partir das experiências associativas que marcaram toda a primeira metade deste século. Desde então assiste-se a um crescimento significativo das cooperativas em todo o mundo.

Atualmente, as diversas formas de cooperativas são consideradas de grande importância nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, por serem entendidas como um modo de transição entre as comunidades (com necessidades psicossociológicas e econômicas e uma atmosfera de entre-ajuda) e as sociedades tecnoburocráticas (PINHO BENEVIDES, 1982).

Os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento das cooperativas de consumo, inicialmente, estavam contidos nos estatutos da *Sociedade dos Probos Pioneiros*

de Rochdale. Tais princípios e valores passaram a se constituir, posteriormente, nos fundamentos da doutrina cooperativista em todo o mundo, e diziam respeito à forma de governo da sociedade cooperativista mediante: eleição em assembleias gerais dos representantes dos associados; à livre adesão e demissão dos sócios; ao direito de apenas um voto por associado (*um homem, uma voz*); ao pagamento de juros limitado ao capital; à distribuição dos ganhos proporcionalmente às compras efetuadas pelos associados, depois de descontadas as despesas de administração; etc. (PINHO BENEVIDES, 1982).

Todos estes tradicionais princípios do cooperativismo sofreram uma reformulação a partir no Congresso Internacional da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em Viena (1966), onde foram estabelecidos alguns princípios: adesão voluntária, um homem um voto, interesse limitado ao capital, repartir os excedentes segundo a atividade cooperativizada, promoção da educação entre os sócios e cooperação entre as cooperativas.

Já mais recentemente na declaração aprovada em 23 de setembro de 1995 pela ACI, em Manchester, Reino Unido, foram propostas algumas modificações que podem ser resumidas em sete princípios: adesão voluntária e aberta; gestão democrática por parte dos sócios; participação econômica, autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas; interesse pela comunidade. Há, portanto, nesta declaração de Manchester uma clara referência a valores. Os valores da cooperação se apresentam da seguinte maneira: as cooperativas estão baseadas nos valores de auto ajuda, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os sócios cooperativos respeitam os valores éticos da honestidade, da transparência, da responsabilidade e da vocação social.

A peculiaridade da empresa cooperativa é a perda da hegemonia do capital, trata-se de uma empresa baseada no trabalho, na atividade realizada em comum, na pessoa, que é quem realiza a atividade. Abordada desta forma, a cooperativa pode ser entendida como uma *empresa humana*, em contraposição a empresa capitalista/ mercantil.

A explicitação dos valores éticos constitui-se em um fato relevante na declaração de Manchester, uma vez que se mostra oportuna a referência a valores tais como a transparência, de vital importância nas relações os sócios e a responsabilidade social, vinculada ao novo princípio cooperativo de interesse pela comunidade.

2.1.1. OS VALORES E PRINCÍPIOS BÁSICOS DO COOPERATIVISMO

Serão comentados a seguir os princípios históricos, que se constituem nos fundamentos do cooperativismo (MORALES GUTIÉRREZ, 1996):

A. O princípio da adesão voluntária (*portas abertas*)

Este princípio interpretado de maneira literal leva as seguintes conclusões:

- a) cooperativa é obrigada a admitir toda e qualquer pessoa que manifeste sua vontade de ser sócio e se comprometa a cumprir os estatutos;
- b) qualquer sócio pode sair da cooperativa quando quiser e sem obrigação alguma.

Outra interpretação se refere a possibilidade de limitar a admissão de novos sócios por razões pessoais de qualquer tipo. Trata-se apenas de um prolongamento que reafirma o princípio da não discriminação garantido por lei na maior parte dos países.

Em síntese, o caráter ideológico deste princípio está baseado na não discriminação da pessoa como condição prévia e única para sua admissão. Pode-se então realizar uma reformulação deste princípio, definindo-o como *solidariedade continuada*. A cooperativa, em seu compromisso de gerar riqueza, deveria admitir novos sócios, deveria manter suas portas abertas; e, em sua vertente negativa, os sócios que a abandonarem teriam o compromisso de solidariedade par com os que ficam, a fim de não descapitalizar a cooperativa.

B) O princípio da gestão democrática: *um sócio, um voto*

Este princípio democrático supõe que a organização social de uma cooperativa se estabelece de forma participativa e transparente. Partindo-se de uma administração colegiada, a soberania social originará necessariamente de uma assembléia de sócios e sempre existirá um órgão fiscalizador com faculdades inspetoras plenas. A expressão *um sócio, um voto* significa uma forma prática de traduzir na cooperativa o princípio da igualdade social.

C. O princípio da participação econômica dos sócios

Trata-se de uma característica básica que diferencia as sociedades cooperativas da empresa mercantil tradicional: a distribuição do excedente gerado não se dá em função do capital investido pelos sócios, e sim em proporção à atividade que tais sócios realizam ou, melhor dizendo, contribuem para a cooperativa. Surge então a questão: como dividir o excedente? A resposta é solidariamente, por partes iguais, ou eqüitativamente, em função da atividade, em horas trabalhadas, por exemplo. A opção pelo critério da solidariedade é, portanto, princípio para uma verdadeira equidade. Desta forma, a alternativa ideal seria a adoção de fundos não repartíveis, pois, desta forma, a cooperativa se capitaliza, aumentando, assim, o tamanho de sua propriedade coletiva, e manifestando sua solidariedade presente e futura.

As cooperativas devem, ainda, servir aos seus sócios o mais eficazmente possível e devem fortalecer o movimento cooperativo, trabalhando conjuntamente com outras cooperativas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

D) O princípio da autonomia e independência

Deve-se destacar aqui também a idéias de autonomia e independência de cada cooperativa, cujo funcionamento deve ser controlado pelos seus sócios. Qualquer acordo que se estabeleça com outras cooperativas ou entidades deve garantir e preservar estas condições

E) O princípio do interesse pela comunidade (educação, formação e informação)

Constitui-se objetivo permanente das cooperativas, destinar recursos e promover ações para a educação e qualificação profissional de seus associados, capacitando-os, em especial, para a prática do cooperativismo. Além disso, deve-se buscar informar o público e a comunidade sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino do cooperativismo nas escolas de ensino fundamental e médio.

2.1.2. OS MODELOS DE COOPERATIVAS

Há, basicamente, três modelos cooperativistas, a partir dos quais são elaboradas as demais variações possíveis de cooperativas, desde as cooperativas especializadas no atendimento de necessidades econômicas específicas, até cooperativas mistas, que combinam dois ou mais tipos de cooperativas, e as cooperativas integrais, que se destinam ao atendimento das várias necessidades de seus sócios e de suas famílias, como é o caso dos *Kibutzim* em Israel. Os modelos são basicamente os seguintes:

- *Modelo de consumo*, que se destina, basicamente, a fornecer aos associados-usuários os gêneros alimentícios e bens de utilidade pessoal e doméstica a preços mais vantajosos do que as demais empresas;

- *Modelo de produção*, também conhecidas como cooperativas operárias de produção ou cooperativas de trabalhadores, as cooperativas de produção destinam-se, logicamente, à organização autônoma dos trabalhadores na produção de determinados bens; e,

- *Modelo de crédito*, que, em função das particularidades de cada região, apresentam diversos subtipos específicos, especialmente na Alemanha e na Itália. Cabe salientar, à título de exemplo, as que vêm obtendo maior êxito tem sido a organização dos chamados *bancos populares*.

2.1.3. A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Há no mundo atual, e especialmente em alguns países da Europa, um grande número de experiências bem sucedidas do movimento cooperativista.

Apenas para citar alguns dos mais expressivos exemplos, pode-se comentar o caso do complexo cooperativo de Mondragón, no país basco (Espanha), dos *Kibutzim* em Israel, e das cooperativas de produção, serviços, consumo e de crédito das várias regiões que compõem a chamada *Terceira Itália*. No seu conjunto, tais cooperativas envolvem centenas de milhares de associados.

2.1.4. A EXPERIÊNCIA DAS COOPERATIVAS NO BRASIL

A partir das experiências históricas do cooperativismo na Europa do século XIX, as cooperativas começaram a se difundir por todo o mundo. As primeiras cooperativas surgiram no Brasil já no final do século XIX. Apesar da tradicional legislação associativista presente no meio rural brasileiro, foi no setor de consumo dos centros urbanos que surgiram as primeiras cooperativas no Brasil. As experiências pioneiras foram: a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica na cidade de Limeira, no Estado de São Paulo em 1891; a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro, então Distrito Federal, em 1894; a Cooperativa de Consumo de Camragibe, em Pernambuco, em 1895 e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista, na Cidade de Campinas, Estado de São Paulo, no ano de 1887. Só posteriormente é que o movimento cooperativista atingiu o meio rural, com as primeiras cooperativas agrícolas de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, já em 1902, e as cooperativas dos plantadores de café, algodão, mandioca, arroz e milho, e de laticínios no Estado de Minas Gerais, a partir de 1907 (PINHO BENEVIDES, 1982, p.130).

A expansão da experiência cooperativista levou a criação de várias entidades que passaram a congregiar as diversas cooperativas, dentre elas cabe destacar a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), como representante legal do sistema cooperativo nacional, criada em 1971, e, mais recentemente, a BRASCOP (Fundação Brasileira de Cooperativismo), que se propõe a atuar como instrumento de prestação de serviços de consultoria técnica, auditoria e de capacitação/formação de recursos humanos, além de atuar na captação de recursos financeiros para as várias categorias de cooperativas no Brasil. Porém, o que se constata no é que há uma grande atomização das *cooperativas singulares*, ou seja, cooperativas sem vínculo a qualquer entidade, federação ou centrais. Mesmo nas regiões Sul e Sudeste, onde a atuação das cooperativas é mais significativo (corresponde a 65% do total no país) o movimento confederativo das cooperativas ainda é inexpressivo.

Apesar do seu pioneirismo no meio urbano, foi no setor rural, através das *cooperativas agropecuárias*, onde o movimento cooperativista mais se difundiu ao longo de todo este século, atingindo a década de 80 com aproximadamente 75% do número total de cooperativas no Brasil, seguida das cooperativas habitacionais vinculadas ao extinto Banco Nacional da Habitação (BNH), com cerca de 15% do total, e das cooperativas de crédito, registradas no Banco Central, representando o restante.

A partir do levantamento da RAIS, estima-se como estão distribuídas as cooperativas declarantes por setor de atividade. Constata-se nos dados apresentados que, tanto para a capital como para o município, predominam atividades inseridas nos grupos de serviços e comércio.

Especificamente, são as atividades com maior ocorrência de cooperativas: serviços de crédito, serviços relacionados à saúde, e serviços domésticos. Destas, a que sugere aprofundamento de estudo é serviços domésticos. As outras atividades apontadas demandam maior conhecimento técnico e de volume de capital inicial. Além disso, as atividades relacionadas com crédito e saúde fogem ao escopo deste trabalho.

Em relação à região metropolitana, os resultados são semelhantes aos observados na capital, com exceção do surgimento de algumas sub-atividades: comércio varejista de mercadorias no geral, transporte rodoviário de cargas, transporte rodoviário de passageiros. Destas, o comércio se colocaria entre as passíveis de aprofundamento. As atividades de transporte, no entanto, pode ser descartada inicialmente em função do elevado capital inicial que demandariam.

Finalmente, registre-se o fato de que as mais altas taxas de mortalidade de cooperativas no Brasil ocorrem historicamente nos setores de *cooperativas de consumo e de crédito*, devido, basicamente, a três ordens de fatores:

1. a supressão dos benefícios tributários (basicamente do então ICM);
2. o crescente processo de *descapitalização* das cooperativas provocado pelos períodos de elevadas taxas de inflação, nos períodos de 1963/64 e de toda a década de 1980; e
3. a forte concorrência das grandes redes de supermercados, apoiados em modernas técnicas gerenciais, financeiras e mercadológicas.

2.1.5. AS LEIS QUE REGEM AS COOPERATIVAS

O primeiro dispositivo legal tratando das atividades cooperativas no Brasil data de 6 de janeiro de 1903 – Decreto n. 979 – regula as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo, sem maiores detalhes. Posteriormente, em 05 de janeiro de 1907, foi promulgado um Decreto n. 1637, que reconhece a utilidade das cooperativas, mas ainda não reconhece suas formas jurídicas, distintas de outras entidades.

Mas o estatuto do cooperativismo considerado como marco da formalização legal da atividade no Brasil foi o Decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Separou as cooperativas dos sindicatos, consagrou as postulações doutrinárias dos sistemas cooperativistas. Esse decreto foi revogado em 1934, sendo restabelecido em 1938. Em 1943, foi novamente revogado, para ressurgir em 1945, no Decreto Lei n. 8.401. Apesar de todos os transtornos, foi uma fase de muita liberdade para a formação e funcionamento de cooperativas, inclusive fiscais.

Após essas duas, décadas, a evolução legislativa não cessou, podendo ser destacada a Lei n. 4.380, de 21 de agosto de 1964, dispendo sobre cooperativas habitacionais; a Lei n. 4.504, de 30 de novembro de 1964, o estatuto da Terra, instituindo a Cooperativa integral de Reforma Agrária – (CIRA) e a Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, sobre as cooperativas de créditos. A criação e o funcionamento da CIRAQ foram regulamentados pelo Decreto-lei 58.197, de 15 de abril de 1965.

A partir de 1966, com o Decreto – lei n. 59, de 21 de novembro, e regulamentado pelo Decreto n. 60.597, de 19 de abril de 1967, o cooperativismo foi submetido ao centralismo estatal, perdendo muitos incentivos fiscais e liberdade já conquistados.

Posteriormente, no dia 16 de dezembro de 1971, foi promulgada a Lei n. 5.764, ainda em vigor, que define o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio. Foi elaborada por uma comissão de cooperativistas, nomeada pelo governo da época. Enfim, contém todos os requisitos para a viabilização do Sistema Brasileiro de Cooperativismo.

O art. 174 da Constituição Federal de 1988, em seu parágrafo 2, dispõe que o governo estimulará a criação e o desenvolvimento de cooperativas e outras formas de associativismo. Mas o cooperativismo no Brasil encontra-se, no momento, em vácuo jurídico devido a ausência de uma legislação clara e moderna que venha aperfeiçoar a antiga legislação, com as modificações efetuadas por ocasião do processo constituinte de 1988, com dispositivos ainda não regulamentados.

Finalmente, em 2003 passou a vigorar a nova Lei, de .n. 10.406 (10/01/2002), do Código Civil em seu cap. VII (sobre sociedade cooperativa), não estabelece mais o número mínimo de sócios, pois estabelece como uma das características da sociedade cooperativa o “*concurso de sócios em números mínimos necessário a compor a administração da sociedade, sem limites de número máximo*”. Existem ainda outras mudanças na nova lei, mas ainda aguardam um processo de consolidação, pois, algumas destas mudanças ainda não foram regulamentadas de forma satisfatória.

2.2. CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

A literatura mais recente referente às relações inter-empresas e interorganizacionais (GEREFFI, 1999; HUMPHREY e SCHMITZ, 2000; PORTER, 1995) vem destacando o conceito de cadeias produtivas, que enfatiza a seqüência das relações insumo-produto, envolvendo todas as operações de geração de valor de um dado produto/mercado, desde a cadeia de suprimentos dos insumos (*supply chain*) até a distribuição logística dos produtos acabados. Em especial destaca-se a crescente importância que os agentes compradores vem desempenhando nas cadeias produtivas globais compostas por diferentes empresas, normalmente localizadas em diferentes locais. Neste sentido o tipo de cadeia que se configura em mercados mais dinâmicos da economia global são as cadeias dirigidas por compradores (*buyer-driven chains*).

As cadeias do tipo *buyer-driven chains* são aquelas em que os grandes revendedores e produtores de marcas famosas são os agentes que têm maior poder de articulação das redes de produção descentralizadas em diversos países. São, portanto, eles quem “governam” (detém a *governança*) da cadeia produtiva, especificando o que deve ser produzido por quem e monitorando todo o desempenho do processo. Tais agentes exercem o controle sobre toda a cadeia, mesmo sem serem os proprietários das unidades produtivas (plantas industriais), que dela participam.

No centro deste conceito de governança (GEREFFI, 1999; HUMPHREY & SCHMITZ, 2000) dentro de uma *buyer-driven chain*, destacam-se três tópicos fundamentais:

- a) Posicionamento da cadeia dentro do mercado - envolve interpretação das demandas do mercado e como atender as mesmas;
- b) A estrutura da cadeia - As decisões do comprador afetam toda a cadeia;
- c) Sistemas de controle e monitoramento - O comprador especifica o nível de qualidade dos fornecedores e os procedimentos para monitorar a performance.

Portanto, pode-se perceber a forte governança exercida pelos compradores dentro da cadeia. A tendência em muitos mercados de bens de consumo, principalmente, é de que este tipo *buyer-driven chains* se torne cada vez mais comuns nas cadeias produtivas.

Também se evidencia que produtores que ganham acesso a uma cadeia tem boas chances de obter melhorias na produção e subseqüentemente, no *design* e *marketing*, como consequência da combinação de “*learning by exporting*” e “*sucessão organizacional*”. As oportunidades para a evolução são dirigidas pelas necessidades dos compradores.

Por outro lado, quanto à evolução/ desenvolvimento dos vários aspectos de uma dada cadeia produtiva (*upgrading*), três tópicos merecem destaque:

- a) Evolução na esfera de produção - produtores locais aprendem muito de compradores globais sobre como melhorar seus processos de produção, conseguir consistência e alta qualidade e diminuir o tempo de resposta. No entanto, a evolução de produtores integrados à cadeia é acompanhada pela exclusão de outros da mesma cadeia.
- b) Evolução de produtos através da sucessão natural de compradores - o termo *sucessão organizacional* refere-se ao processo em que os produtores começam produzindo para compradores que atendem uma parte mais pobre do mercado e depois passam a produzir para compradores que atendem segmentos mais sofisticados do mercado. Os compradores, por sua vez, tentarão impedir este processo, uma vez que é difícil obter novos

fornecedores sem algum investimento da parte do comprador. Mas a evolução de produtos não requer necessariamente uma troca de compradores. Um reposicionamento da cadeia, feito pelo comprador, providencia oportunidades de evolução para seus fornecedores.

c) Evolução funcional - produtores podem passar a realizar serviços complementares, tais como codificação de barras, embalagem e certificação de qualidade. A integração na cadeia global cria uma demanda por estes serviços, que representam grande oportunidade de evolução para firmas locais.

Porém a governança de cadeias globais pode criar barreiras para a evolução local; isso acontece porque enquanto as atividades de produção se globalizam, atividades estratégicas inovadoras permanecem concentradas no país de origem das empresas de liderança mundial.

Tabela 1- Determinantes das formas de governança das cadeias de valor

<u>Governança na Cadeia</u>	<u>Determinantes</u>
Relações em cadeia orientada ao mercado	Comprador e fornecedor não precisam colaborar na definição do produto. Ou o produto é padronizado, ou o fornecedor define sem referência a qualquer consumidor particular. Riscos do comprador são baixos, ou porque os requerimentos são facilmente atendidos ou o fornecedor tem plenas capacidades de atendê-los. O conhecimento deste fato pelo comprador deve-se à reputação do cluster ou de um produtor em particular.
Redes	Cooperação entre "mais ou menos iguais". Fornecedor e comprador definem o produto juntos e combinam competências complementares. Isso é mais comum quando tanto o comprador quanto o fornecedor são inovadores e próximos à tecnologia ou fronteiras de mercado. O risco do comprador é minimizado pela alta competência do fornecedor. Competência alta e generalizada favorecem redes e interdependência recíproca.
Quase-hierarquia	Alto grau de controle do comprador sobre o fornecedor; o comprador define o produto. O comprador assume algumas perdas da falha do fornecedor e há dúvidas quanto à competência do fornecedor. Onde a competência dos fornecedores não é generalizada, o comprador investe em fornecedores específicos e procura "amarrá-los" à sua cadeia.
Hierarquia	O comprador é dono das operações de desenvolvimento naquele país. O comprador define o produto, que pode envolver tecnologia proprietária. Os riscos associados a um fraco desempenho de fornecedores independentes aumentam se o comprador usa a qualidade como um atributo da marca. Estes fatores favorecem o controle direto sobre o processo de produção.

Fonte: o autor

Finalmente cabe frisar que o fator-chave da escolha do tipo de governança em uma dada cadeia produtiva não se refere às características intrínsecas do produto, mas sim aos riscos ao qual estão submetidos os compradores. Quando as chances de perdas são maiores que o custo de uma governança rígida, o tipo de governança quase-hierarquia é adotada. Os riscos são altos quando a diferença no nível de competência é alta. A quase-hierarquia é mais comum com produtores de países em desenvolvimento.

Em síntese, o movimento de formação e desenvolvimento dos complexos cooperativos está inserido em um contexto de elevada complexidade e é influenciado por uma série de fatores que se relacionam com os vários aspectos aqui apresentados e discutidos. Portanto pode-se inferir que, em uma primeira aproximação, os complexos cooperativos podem ser apresentados como aglomerados (concentrações locais e

regionais) de empreendimentos produtivos e sociais de caráter autogestionário, que se constituem sobre os princípios da cooperação e auto-ajuda, visando um processo alternativo de desenvolvimento das comunidades.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa fundamentou-se na seguinte abordagem metodológica: os principais objetivos desse estudo caracterizam-no como uma investigação de caráter exploratório, apoiado no método do estudo de casos múltiplos; a adoção deste método justifica-se em função, principalmente, dos seguintes aspectos (GIL, 1995; YIN, 1998):

- Por se tratar (a formação dos complexos cooperativos) de um *fenômeno contemporâneo*;
- onde as *fronteiras* entre o objeto de pesquisa e seu contexto *não estão bem definidas*;
- e por se tratar com uma grande *heterogeneidade de organizações* no universo pesquisado.

O plano de pesquisa utilizado contemplou as seguintes frentes:

- Pesquisa documental junto aos vários escritórios regionais da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), universidades e centros de pesquisa etc.;
- Análise das características mais relevantes das diversas cadeias produtivas (agrícolas, agro-industriais, industriais, pesca / maricultura, artesanato), buscando identificar os principais agentes destas cadeias e suas diferentes estruturas de *governança*;
- Pesquisa de campo – empreendimentos e demais instituições e agentes locais;
- Análise comparativa dos empreendimentos;
- Análise dos Complexos Cooperativos (*externalidades*; ações conjuntas; grau de cooperação; etc.);

O conjunto de dados que foram objeto da pesquisa de campo podem ser classificados em dois tipos:

- No âmbito dos complexos cooperativos (nível *meso*) buscou-se identificar os seguintes pontos:

- Ações conjuntas (atuais e possíveis) entre os agentes e instituições;
- Lideranças locais e o seu papel no processo de formação e desenvolvimento dos *complexos cooperativos*;
- Redes de cooperação interorganizacional;
- Formas de inserção na cadeia produtiva;
- Impactos das atividades na economia local/regional
- Perspectivas de desenvolvimento dos empreendimentos e dos complexos cooperativos

Em nível microeconômico de cada empreendimento, procurou-se levantar os seguintes itens:

- Dados Cadastrais (produtos /processos/ mercados/ perfil dos cooperados etc.);
- Histórico dos empreendimentos

- Posicionamento na cadeia produtiva / Estratégia competitiva
- Estratégias de: produto; mercado; manufatura; financeira; de pessoal (competências)
- Estrutura organizacional
- Características operacionais: sistema de produção (insumos – processos de transformação – produtos); origem da matéria-prima; localização das unidades; capacidade produtiva e infra-estrutura; sazonalidade (volume de processamento – planejamento, previsão de demanda); equipamentos/ máquinas/ instrumentos de trabalho; condições de trabalho (utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva; aspectos ergonômicos etc.); estrutura de custos operacionais.
- Aspectos mercadológicos: canais de distribuição; formas de comercialização; política de preços; principais mercados; novos clientes potenciais; etc.

A pesquisa sobre os complexos cooperativos buscou responder, basicamente, às seguintes questões:

- 1º) O conjunto dos empreendimentos pesquisados caracteriza de fato um complexo cooperativo ?
- 2º) Qual o grau de relacionamento entre os empreendimentos (frequência e intensidade de ações conjuntas)?
- 3º) Quais as diferentes configurações em termos das relações de poder dentro dos complexos e seus vínculos locais/regionais e com outras regiões (globais)?
- 4º) De que forma as possíveis *assimetrias* no interior dos complexos afetam os empreendimentos (sua organização produtiva, as relações com os demais agentes locais/regionais)?
- 5º) Qual o poder de *governança* exercido pelos agentes de comercialização dos produtos?
- 6º) Quais os segmentos de mercado em que os empreendimentos são mais competitivos?
- 7º) Em quais segmentos encontram-se maiores obstáculos para os empreendimentos elevarem seu poder de inserção na cadeia de produção e na distribuição do produto?
- 9º) Quais ações de curto, médio e longo prazo devem ser desenvolvidas na perspectiva de um real desenvolvimento auto-sustentável dos complexos cooperativos?

Assim, a pesquisa, de caráter qualitativo, deu-se, por um lado, por meio de estudos empíricos realizados nos citados complexos, e, por outro, através de uma revisão de literatura, fundamentada, basicamente, nos seguintes aspectos teórico-conceituais: economia solidária e cooperativismo; economia dos custos de transação; cadeias produtivas e estruturas de governança; redes de cooperação produtiva; clusters regionais / sistemas locais de produção; complexos cooperativos.

A seguir são apresentados os complexos cooperativos estudados:

Tabela 2 – Complexos cooperativos estudados

Complexos cooperativos	Cadeia produtiva	Localidade
1. Serra Geral	Agricultura	Bahia
2. Maricultura	Pesca/ maricultura	Palhoça e Celso Ramos/ SC
3. Artesanato do Sertão	Artesanato	Bahia (Região do Sisal)
4. Setor Têxtil /SP	Têxtil	Nova Odessa e Santo André / SP

5. Metalurgia – B. H.	Metalúrgica	Belo Horizonte, Vespasiano e Contagem/MG
6. Vestuário	Indústria	Porto Alegre e Erechim / RS
7. Fruticultura	Agroindústria	Petrolina/PE; Benevides/PA

Fonte: o autor.

4. ANÁLISE DOS COMPLEXOS COOPERATIVOS SELECIONADOS

4.1. AGRICULTURA, FRUTICULTURA E MARICULTURAⁱⁱ:

Constituídos, em sua maioria, por atividades da agricultura familiar, tais complexos cooperativos e empreendimentos solidários apresentam, de uma forma geral, uma série de carências do ponto de vista da capacitação técnico-profissional e gerencial, o que resulta em atividades de baixa produtividade, comparativamente às atividades agrícolas de empresas mercantis congêneres. A título de ilustração cabe citar o caso das cooperativas *Coomadac* de Serra Geral no estado da Bahia, cuja produção concentra-se na produção de farinha, tapioca, raspas, na *caprinocultura* e na criação de *galinha caipira*. Em linhas gerais, as principais características destes complexos cooperativos são os seguintes:

- Constata-se, ao longo das últimas duas décadas, o desenvolvimento de um longo trabalho de conscientização dos agricultores no sentido de se trabalhar de forma cooperativista, com uma maior preocupação com a *sustentabilidade* das formas de organização da produção. Observa-se, também, que há por parte dos agricultores muita dificuldade de acesso à assistência técnica, assim como ao crédito para financiar tanto a produção como a comercialização dos seus produtos.

- De uma forma geral, observa-se um baixo grau de cooperação inter-empresendimentos e com as diversas entidades de apoio; há uma exceção que se refere à fruticultura no estado do Pará (*Novamafrutas – Coopaexpa - Camp*), onde já existe um complexo cooperativo altamente desenvolvido e integrado, a partir de uma estrutura de governança bem estabelecida, com forte atuação de entidades estrangeiras, como a Interchurch Organisation for Development Co-operation (ICCO) e Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), além de instituições brasileira, como a Universidade Federal do Pará (UFPA), a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC) e o Banco da Amazônia (BASA), como ilustra a figura a seguir.

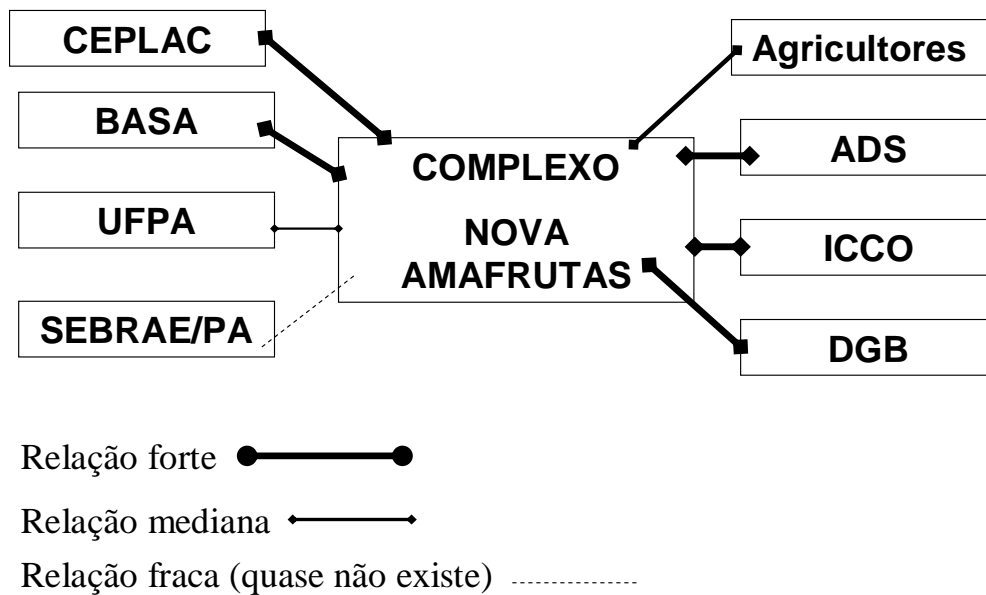


Figura 1: Complexo *Nova Amafrutas* - intensidade das relações interorganizacionais

Com a construção de uma nova planta industrial, este complexo cooperativo *Nova Amafrutas-PA* iniciou nos anos mais recentes (2004/2005) o processamento de novas frutas, tais como: abacaxi, laranja, etc., além do suco de maracujá, tradicionalmente já produzido pelo complexo.

Identificou-se também, a partir do diagnóstico realizado, que toda a cadeia produtiva de suco de frutas deverá ser fortemente influenciado nos próximos anos pelas crescentes exigências de *rastreabilidade* do produto, processos de produção sustentáveis e diminuição paulatina no uso de agrotóxicos.

Há ainda no caso da Fruticultura o caso da Cooperativa de Produtoras Agroindustriais da área Maria Tereza (COPAINTE), na região do médio São Francisco-Petrolina/PE. Trata-se de uma cooperativa de produtores (17 mulheres e 3 homens) de doces de frutas da região (manga, uva, goiaba, banana e coco), constituída a partir de incentivos do Governo Federal, através do Codevasf (Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco), que vende lotes de terrenos com toda a infra-estrutura de irrigação já instalada aos agricultores da região. Não se constituem formalmente como cooperativas e apresentam muitas carências em termos de falta de espaço físico, instalações e instrumentos de trabalho para adequar a produção aos padrões de qualidade exigidos pelos órgãos de inspeção.

Já no caso do complexo cooperativo da maricultura no estado de Santa Catarina, por se constituir em uma atividade que se desenvolve com características semelhante ao da agricultura familiar, muitos aspectos são próximos ao da atividade agrícola, principalmente no que diz respeito aos problemas de armazenagem e comercialização dos produtos. Tal complexo envolve produtores das cidades de Palhoças e Governador Celso Ramos. Nesta região há forte atuação dos seguintes agentes: EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (órgão do governo do Estado de SC, principal responsável na articulação e desenvolvimento da Maricultura no estado); IBAMA (concessão de licença das áreas cultivadas); Cia. Polícia de Proteção Ambiental (ação

efetiva na proibição dos abusos); Ministério da Marinha (controla aspectos do tráfego marítimo), além do próprio escritório da ADS/SC. As perspectivas de desenvolvimento desta atividade na região como um todo são muito promissoras, e segundo os depoimentos obtidos durante a pesquisa de campo, o controle da maricultura deverá ser transferida para a Secretaria Especial da Aquicultura e Pesca. Porém, segundo a mesma pesquisa, tal transição deverá ser lenta. A curto prazo as perspectivas que se colocam para este complexo podem ser assim resumidas:

- Manter-se em um estado estacionário no volume comercializado, podendo até apresentar uma queda nas vendas, devido à perda da credibilidade na qualidade dos produtos (problemas relativos à higiene das instalações de armazenagem, principalmente).

- Melhorias decorrentes da adoção de um novo sistema produtivo (mais intensivo em capital), que possa, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos produtos e a imagem do empreendimento junto ao mercado consumidor, com efeitos diretos sobre a renda da população desta região.

Ainda que tal pesquisa tenha um caráter de diagnóstico preliminar, pode-se apontar algumas sugestões que deverão ser qualificadas a partir de um estudo mais detalhado, apoiado em planos de negócios para os complexos deste setor:

- Evidencia-se a necessidade de uma análise detalhada para subsidiar planos de investimentos na melhoria da infra-estrutura (armazenamento e de transporte);

- Percebe-se, também, a carência de se viabilizar maior acesso às informações tecnológicas e gerenciais junto às universidades, centros de pesquisa, escola técnicas, empresas públicas (EMBRAPA, por exemplo) e demais instituições de apoio (SEBRAE, ONGs etc.);

- Finalmente, porém não menos importante, propõe-se intensificar e ampliar as reações entre os atores (produtores, associações, universidades, entidades de pesquisa, poder público local e regional etc.) visando um processo de fortalecimento deste complexo e de desenvolvimento sustentável a longo prazo.

4.2. RECICLAGEMⁱⁱⁱ:

A reciclagem de resíduos sólidos vem se constituindo uma das atividades de maior atenção por parte do poder público nos anos mais recentes. Os casos relativos à reciclagem de resíduos sólidos, que serão discutidos a seguir, apresentam algumas características em comum: Apesar do fato desta atividade vir ganhando crescente importância econômica e ambiental, constituindo-se inclusive uma área de negócios promissora, quer seja do ponto de vista dos interesses privados, como público (atualmente são recolhidos cerca de 230.000 t/dia de lixo urbano, segundo dados do IBGE), a reciclagem de resíduos sólidos apresenta-se, ainda, na maioria das localidades pesquisadas, como uma atividade econômica de menor valor agregado, que envolve, via-de-regra, precárias condições de trabalho. Esta situação pode ser explicada por um conjunto de fatores, destacando-se, dentre eles os seguintes:

Por um lado, tem-se que a cadeia produtiva da reciclagem é composta, basicamente, pelas seguintes fases: coleta (atividade realizada principalmente pelos *catadores*), armazenagem (*atacadistas*) e processamento (*indústria recicladora*). As atividades econômicas realizadas pela maioria dos *empreendimentos* concentram-se apenas na fase de coleta. A exceção fica para alguns poucos casos, onde já há o processamento do material coletado (por exemplo, a *Cooperinvicta* na região do Belo Horizonte, que produz vassouras e móveis a partir do beneficiamento do PET). Por outro lado, contata-se o fato de que o material coletado (plástico filme, plástico rígido, alumínio, papel, papelão, borracha, tintas, vidro, lâmpadas, tecido, madeira etc.) é muito heterogêneo e as atividades de coleta são muito dispersas geograficamente. Desta forma, o transporte deste material na sua forma mais bruta acaba por inviabilizar um processo econômico mais sustentável. Há, por outro lado, um conjunto de interesses diversos e, muitas vezes,

conflitantes, entre os vários agentes (empresas, cooperativas, poder público, entidades de apoio, sindicatos, etc.) que compõem tais complexos cooperativos. Tal realidade provoca uma série de dificuldades do ponto de vista de uma coordenação mais efetiva das atividades, gerando um baixo grau de integração interorganizacional.

Já do ponto de vista da organização do trabalho e do perfil do pessoal ocupado em tais atividades (informalidade e estado de muita pobreza dos coletadores) destaca-se uma evidente carência de maior capacitação técnico-profissional.

4.3. ARTESANATO^{iv}:

Tal complexo envolve basicamente um conjunto de três empreendimentos solidários do artesanato do sisal, envolvendo treze municípios localizados na região nordeste do estado da Bahia (COOPERAFIS-Cooperativa regional das artesãs fibras do sertão; CUASD – Central Única das Associações de São Domingos e a COOPERJOVENS – Cooperativa de Produção de Jovens da Região do Sisal). A partir do diagnóstico realizado, pôde-se inferir algumas questões mais relevantes:

- Observou-se a necessidade de crescimento da escala de produção e fortalecimento das cooperativas, a fim de elevar a renda familiar, sem deixar de valorizar o caráter específico do artesanato, bem como da produção solidária. Por outro lado, nota-se, porém, que há ainda muitos bloqueios relativos ao desafio deste maior crescimento, dada a baixa escala de produção existente e as dificuldades de comercialização (carências de meios de transporte, falta de identificação de canais eficientes de divulgação e distribuição dos seus produtos).

- Pode-se apontar, também, a sugestão de uma análise mais detalhada de oportunidade de novos negócios que possam elevar o valor agregado dos produtos (possível aproximação com empresas congêneres: p.ex.: artesanato do papel e empresas gráficas).

- O fortalecimento de tais atividades deverá incluir também ações concretas de capacitação técnico-profissional (na utilização adequada de instrumentos de trabalho e de equipamentos e proteção contra acidentes de trabalho, por exemplo), além de iniciativas de capacitação gerencial dos empreendimentos.

- Propõe-se, também, a intensificação de ações conjuntas, no sentido de fortalecer os laços de cooperação interorganizacional com entidades de apoio.

4.4. SETOR INDUSTRIAL: REGIÃO DE PORTO ALEGRE/RS (METALURGIA E VESTUÁRIO/ CONFECÇÕES), SANTO ANDRÉ E NOVA ODESSA/SP (TÊXTIL - CONFECÇÕES) E REGIÃO DE BELO HORIZONTE/MG (METALURGIA)^v:

O complexo cooperativo do setor metalúrgico em Porto Alegre compreende os seguintes empreendimentos: Cooperativa de Trabalhadores em Metalurgia de Guaíba Ltda – GERALCOOP (fabricação e comercialização de fogões à lenha e aquecedores de água), a Cooperativa de Trabalhadores em Metalurgia de Porto Alegre – COOPERZAGO (fabricação, manutenção, reparos e comercialização de radiadores para motores a diesel) e COOMESPAR (fabricação e comercialização de acessórios de metais para banheiros).

Com forte apoio interinstitucional de entidades como o Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre e Região, Prefeitura Municipal de Porto Alegre e Guaíba, Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Ministério do Trabalho, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), ONGs, além da própria ADS/RS, este complexo cooperativo apresenta boas perspectivas de desenvolvimento, dado que os seus mercados são muito favoráveis (demandantes). Não há, ainda, uma base de dados econômico-financeiros mais consistente para proposições de investimentos de longo prazo; porém, a partir do diagnóstico realizado, pode-se constatar a viabilidade de vários empreendimentos que compõem tal complexo. Os sistemas produtivos das plantas industriais são, em geral, carentes de maior capacitação gerencial (sistemas de gestão da qualidade, incluindo aí requisitos de

normalização/certificação, principalmente) e de atualização tecnológica de seus respectivos parques de máquinas e instalações.

Poderão ocorrer em futuro próximo algumas ações conjuntas, tanto na compra de matérias-primas (cobre e ligas de cobre-latão), na contratação de alguns serviços especializados comuns às plantas industriais da COOMESPAR e da GERALCOOP, como em algumas atividades relacionadas à divulgação e comercialização de seus respectivos produtos.

O complexo cooperativo industrial da região de Belo Horizonte envolve as seguintes cooperativas: *CooperExata* (retífica de motores) e *Comaic* (fabricante de carrocerias de madeira), ambas localizadas em Belo Horizonte; *CooperMambrini* (fabricante de carrocerias para caminhões, basculantes, caçambas metálicas, brusques e guindastes), localizada na cidade de Vespasiano, e Retífica São Bento (retífica de motores). Criadas a partir de empresas falidas, tais cooperativas têm sua história marcada por uma série de dificuldades de ordem financeira (dívidas e inadimplência de clientes), administrativa (carência gerencial) e jurídica (processos trabalhistas herdados da empresa falida). As ações coletivas são ainda muito pontuais e descontínuas no tempo e as parcerias apresentam-se muito frágeis. Estudos mais aprofundados tanto do ponto de vista da cadeia produtiva, dos processos internos e do potencial de mercado deverão dar sustentação a planos de desenvolvimento dos vários empreendimentos, assim como fortalecer o complexo cooperativo no seu conjunto, a partir de relações interorganizacionais mais intensas.

O complexo cooperativo de vestuário de Porto Alegre e Erechim é composto pelos seguintes empreendimentos: *Sociedade grife Morro Azul*, *VictorYes* e *Univens* (cidade de Porto Alegre) e *Coopeli* (Erechim). São, em geral, cooperativas de costureiras, cujo processo produtivo envolve as operações de corte, costura, acabamento e serigrafia. Constituídas a partir de iniciativas comunitárias para geração de renda, tais empreendimentos defrontam-se com uma série de problemas, destacando-se: falta de capital de giro e para novos investimentos (em muitos casos os equipamentos são antigos, chegando a ter mais de 10 anos de uso); instalações inadequadas (alguns em local de risco e em condições inadequadas de trabalho – problemas de má iluminação, falta de ventilação, etc.); falta de padronização dos produtos e baixa qualidade no acabamento dos produtos; carência gerencial na programação e controle da produção e dos estoques e na gestão contábil-financeira.

O complexo cooperativo do setor têxtil /confecções de Santo André e Nova Odessa é constituído pela *Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Fiação, Tecelagem e Confecções – TEXTILCOOPER* (fabricante de cobertores e mantas acrílicos e colchas de algodão) – localizada em Santo André/SP e da *Cooperativa Nova Esperança – CONES* (fabricante de fios 100% algodão, crus ou tingidos, e serviços de tingimento para terceiros), localizada na cidade de Nova Odessa no interior do estado de São Paulo. Ambas foram criadas a partir de processos de empresas falidas e/ou de empresas em grandes dificuldades econômico-financeiras, o que já configura uma situação de elevado risco para tal complexo. Algumas ações conjuntas poderiam já ser realizadas por ambas as cooperativas, como no caso da compra de anilina utilizada na operação de tingimento, comum à ambas. Outra relação de cooperação que se vislumbra, a partir do diagnóstico, refere-se ao possível fornecimento de algodão “*in natura*” ou manufaturado da CONES para a TEXTILCOOPER. Ambas apresentam em comum um parque de máquinas muito obsoleto, o que interfere diretamente na baixa produtividade de seus respectivos processos produtivos. No caso da TEXTILCOOPER o maior agravante diz respeito à *sazonalidade* de seus mercados, principalmente no caso dos cobertores e mantas, cujas vendas estão muito aquém do planejado já há vários anos (curtos períodos de baixa temperatura nos estados onde há maior vendas). Além disso, foi detectado problemas de condições de trabalho, seja pela presença de fatores ambientais (como por exemplo, no caso da fiação, onde cardas expõem fibras de matérias-primas, que, suspensas no ar, são inaladas pelos operadores e causam sérios problemas respiratórios), como pelo fato da herança essencialmente *taylorista-fordista* de organização do trabalho operacional, das antigas empresas. Predomina, em ambos os casos, um perfil de operadores com baixa qualificação profissional

face às atuais exigências do mercado de trabalho. Em termos mercadológicos, contata-se que a CONES pode se consolidar e crescer, dependendo da possibilidade de investimentos na base produtiva e na re-qualificação profissional, tanto do ponto de vista operacional como gerencial. Já, no caso da TEXTILCOOPER a situação é bem mais delicada, dado o cenário apontado pelo relatório parcial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CENÁRIOS FUTUROS

Os vários complexos analisados revelam, também, que há uma grande heterogeneidade e diversidade entre eles, tanto do ponto de vista econômico, como social, regional e cultural. São de fato, realidades muito distintas. Há, por exemplo, complexos com um elevado nível de atividade econômica, como é o caso do complexo da fruticultura do Pará^{vi} e do complexo cooperativo indústria do setor metalúrgico da Grande Porto Alegre, e outros que nem sequer apresentam uma configuração estável dos empreendimentos, como é o caso dos complexos de reciclagem de São Paulo (são na realidade, um conjunto de atividades de sobrevivência, com alto índice de rotatividade das pessoas e que, portanto, que nem sequer podem ser considerados empreendimentos sustentáveis). Tais diferenças também são muito evidentes do ponto de vista do perfil dos cooperados (diferentes origens sócio-econômicas, níveis de escolarização e de qualificação muito diferentes e expectativas profissionais e pessoais diferenciadas também).

Há, também, significativas diferenças entre os complexos em função dos ramos de atividade econômica a que eles se vinculam. Há os complexos cooperativos do setor agrícola e do setor da maricultura, onde problemas de distribuição, armazenamento e de logística em geral são destacados em relação a outros aspectos de operacionais. Por outro lado, há Complexos do setor industrial, onde a questão da atualização tecnológica e gerencial (incluindo a gestão financeira, mercadológica, de suprimentos, de recursos humanos, etc.) ganham maior relevância. Os complexos relacionados ao artesanato apresentam outros aspectos, tais como a necessidade de desenvolvimento de canais divulgação e de distribuição mais eficientes.

6.1. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

De uma forma geral os complexos apresentam um conjunto de agentes, organizações e instituições, que atuam em prol do desenvolvimento empreendimentos cooperativos. Entretanto, a prática de ações conjuntas entre os vários agentes ainda se restringe a poucos casos, como o do complexo cooperativo da maricultura (SC) com a participação da AMARIS, FAMASC, AAGOCER, além da própria Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS-Sul). As configurações mais freqüentes são de formação de redes de cooperação em um estágio muito incipiente, porém muito promissor, dada a própria natureza solidária dos empreendimentos. A constituição de um *agente coordenador de informações mercadológicas (inteligência estratégica)*, tendo como foco principal de atuação a prospecção de novas oportunidades de mercado para todo o complexo, pode ser uma idéia a se considerar.

6.2. ASPECTOS FINANCEIROS

Percebe-se, na grande maioria dos casos pesquisados, uma grande carência de recursos, tanto para o financiamento do capital de giro, como para investimentos (em novas máquinas, equipamentos, instalações). Uma análise mais detalhada da estrutura de capital, das carências de crédito e do potencial de mercado, fundamentada em planos de negócios, elaborados a partir de uma ampla e bem estruturada base de dados (operacionais, contábil-financeiros e mercadológicos), deverá oferecer elementos mais consistentes para a elaboração de uma política de financiamento dos vários complexos cooperativos.

A elaboração de um detalhado plano de negócios deverá identificar, primordialmente, os seguintes aspectos:

- segmentos (nichos) de mercado mais promissores para os complexos cooperativos e seus empreendimentos já existentes;
- empreendimentos que necessitam de investimentos em diferentes montantes (capital de giro, investimentos em capital fixo – máquinas, equipamentos, instalações, em capacitação técnico-profissional e gerencial, etc.)
- empreendimentos que deveriam ser descontinuados.
- criação de novos empreendimentos solidários.

6.3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES)

A realidade dos complexos cooperativos do ponto de vista da estrutura de governança também é distinta. Em alguns casos, a presença histórica de uma grande empresa cooperativa no interior de um complexo revela o poder de governança (no sentido da coordenação das ações no interior do complexo cooperativo) desta empresa, como é o caso da GERALCOOP na grande Porto Alegre. Esta grande cooperativa possui um peso político e econômico diferenciado no complexo e, em função disso, acaba por influenciar positivamente as demais cooperativas, tanto do ponto de vista de transferências de conhecimentos técnicos e gerenciais como por auxiliá-las na abertura de novos mercados.

Porém, há um traço característico muito comum entre os vários Complexos analisados: trata-se da presença dos chamados agentes “*atravessadores*” nos elos localizados à jusante (na distribuição e comercialização dos produtos) de várias das cadeias produtivas. São, de fatos, agentes que atuam mais nas atividades de armazenagem e de comercialização/ logística de distribuição dos produtos, principalmente nos casos das cooperativas agrícolas e da maricultura, além dos Complexos de Reciclagem. Vista a partir de uma outra perspectiva, os chamados “*atravessadores*”, podem ser considerados os agentes de comercialização, que, dentro dos diferentes contextos e da realidade atual, acabam por viabilizar as vendas dos produtores, que, na grande maioria dos casos, não encontram outras alternativas para a comercialização da sua produção.

Em síntese, pode-se afirmar que as perspectivas de fortalecimento dos complexos cooperativos, assim como dos empreendimentos solidários, que foram objeto da presente pesquisa, são muito promissoras. Por outro lado, porém, há que se analisar com maior profundidade os limites impostos pela própria concorrência, (inerentes às chamadas *forças de mercado*) ao desenvolvimento auto-sustentado destes complexos e empreendimentos, principalmente no que diz respeito às ameaças de empresas concorrentes nos respectivos mercados dos empreendimentos cooperativos.

7. REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J.; MORAES, L. E. O. Acordos cooperativos e cooperativismo: uma discussão conceitual sobre suas diferenças e convergências. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO/ UFOP, 2003.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1995.

GEREFFI, G. The organization of buyer – driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas productions networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Orgs.). **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

MORAES, L. E. O. **A cooperação na cadeia produtiva da maricultura do estado de São Paulo**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia [Engenharia de Produção]) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MORALES GUTIÉRREZ, A. C. La esencia de las organizaciones cooperativas: valores y principios. **Revista Fomento Social**, n. 51, 1984.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Discussion Paper**, n. 120, 2000.

PINHO BENEVIDES, D. **Pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: FEA-USP, 1982. Relatório de pesquisa CNPq.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Londres: Collier Macmillan, 1995.

SINGER, P. **Economia Solidária**. São Paulo: Contexto, 2002.

SOUZA, R. C. **Uma investigação sobre o segmento produtor de manga e uva *in natura* em sua inserção na cadeia de valor global**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia [Engenharia de Produção]) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1998.

ZYLBERSTAIN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994

ⁱ Não há a intenção aqui de se aprofundar questões relativas aos aspectos doutrinários do cooperativismo, nem mesmo analisar as diversas proposições teóricas cooperativistas. Apenas buscou-se destacar o movimento do cooperativismo como uma alternativa de organização autônoma de trabalhadores. Para maiores detalhes, confira Zylberstain (1994), Amato Neto e Moraes (2003), Pinho Benevides (1982) e Singer (2002).

ⁱⁱ Informações obtidas a partir dos relatórios parciais das pesquisadoras Karin Vechiatti, Roberta de Castro Souza e Luiz Edmundo de Oliveira Moraes. Para maiores detalhes, confira Moraes (2005) e Souza (2005).

ⁱⁱⁱ As informações desta seção foram obtidas a partir do relatório apresentado pelos pesquisadores Sandra Rufino e Allan Rodrigues Dias.

^{iv} As informações contidas nesta seção foram obtidas a partir do relatório parcial da pesquisadora Maria Célia Martins Souza.

^v Informações obtidas a partir dos relatórios parciais dos pesquisadores Nilson Tadashi Oda e Sandra Rufino.

^{vi} Este complexo é constituído por uma cooperativa central – *Nova Amafrutas* - cuja atividade é o processamento de maracujá para obtenção do concentrado, recebe insumos de duas outras cooperativas: a *Coopaexpa*, constituída por 600 famílias, e pela *Camp*, de médios produtores. A terceira cooperativa que compõe o complexo é constituída pelos funcionários da *Nova Amafrutas*, a *Coopagri*.

Cooperative complexes and local development: a study of Brazilian cases

João Amato Neto, amato@usp.br

Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, SP, Brasil

**Received: September, 2006 / Accepted: December, 2006*

ABSTRACT

The aim of this article is to present a study carried through to 12 Brazilian cooperative complexes belong to the following sectors: agribusiness, fishing/mariculture, handicraft, textile and metallurgist. The present research is characterized as an exploratory study, supported by the multiple case study method, being composed for: documentary research, analysis of the main characteristics of the cooperative complexes belonging to different productive chains, comparative analysis of such enterprises. The study is based on the concepts as the externalities, joint actions and inter-organizational cooperation level.

Key words: Cooperative complexes. Governance. Inter-organizational cooperation. Local development.
