

## A Evolução e Limites do Cooperativismo. Estudo de Caso: COOPERCAJU

### Evolution and the Limits of Cooperativeness. Study of case: COOPERCAJU

David Ferreira Lopes Santos<sup>a\*</sup>; Danielle Riegermann Ramos Damião<sup>b</sup>; Marcos Marciel da Costa Moura<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Universidade Estadual Paulista

<sup>b</sup>Faculdade São Luis, Universidade Marília

<sup>c</sup>Faculdade de Ciências e Tecnologia Mater Christi

\*E-mail: [david.lopes@fcav.unesp.br](mailto:david.lopes@fcav.unesp.br)

#### Resumo

O presente trabalho analisa as origens e o desenvolvimento do cooperativismo a partir da reflexão teórica sobre os fundamentos desse movimento socioeconômico e das evidências encontradas em pesquisa empírica realizada no nordeste brasileiro. Tem-se como premissa teórica que o cooperativismo é um sistema de produção baseado na integração das pessoas, na valorização social do trabalho e no respeito aos valores: lealdade, perseverança e realização. A abordagem metodológica adotada foi a qualitativa, a partir do método de estudo de caso. A cooperativa escolhida foi a COOPERCAJU, instalada no município de Serra do Mel – RN. As evidências empíricas demonstraram que a origem da cooperativa deu-se pela necessidade de melhorar as condições de vida das famílias envolvidas que se encontram à margem do sistema econômico e ainda mantém como alicerce para o seu crescimento a valorização do trabalhador, o seu trabalho e a confiança entre os cooperados. Todavia, o desenvolvimento econômico da cooperativa enquanto organização é definida pelos modelos e técnicas de gestão aplicadas nas empresas capitalistas, com efeito, postula-se ao final um questionamento quanto à complementaridade ideológica entre as duas filosofias de organização.

**Palavras-chave:** Cooperativas. Sistema de Produção. Valorização Social do Trabalho

#### Abstract

*This research analyses the origin and the development of cooperativeness departing from the theoretical reflection on the foundations of this socioeconomic movement and the evidence found in empiric research led in Brazilian northeast. The theoretical premise is that cooperativeness is a production process based on the integration of people, social appreciation of work and respect to values: loyalty, perseverance and achievement. The methodological approach was qualitative, departing from the study of case method. The chosen cooperative was COOPERCAJU, in Serra do Mel, Rio Grande do Norte State. The empiric evidence showed that the cooperative was originated due to the necessity of improving the quality of life from the families involved, who live on the margins of the economic system, and even so keep the appreciation of the worker, his/her work, and the confidence among the members as the basis of their growth. Nevertheless, the economic development of the cooperative as an organization is defined by standards and management techniques applied to capitalist enterprises, in effect, eventually there is a question about the ideological complementarity between theses philosophies of organization.*

**Key-words:** Cooperatives. Systems of Production. Social Appreciation of Work

#### 1 Introdução

As cooperativas são organizações que remontam séculos, cuja estrutura tem origem nas formas primitivas de trabalho (TEIXEIRA, 2007). Essa origem está associada às ideias da partilha de bens e objetivos, da valorização do individual dentro do grupo e da premissa da produção para subsistência (SILVEIRA, 2008).

Todavia, as cooperativas não despertam interesse acadêmico e empresarial como ocorre nas empresas tradicionais, sejam públicas ou privadas, que são organizadas de forma hierárquica e sob os princípios da burocracia weberiana. Essa evidência pode ser observada nos principais livros introdutórios das teorias de administração que passam distante do cooperativismo, tendo em vista a preponderância do paradigma dominante, ainda funcionalista (CALDAS; BERTERO, 2007; CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO,

2002; MOTTA, 2001; SILVA, 2002;).

As cooperativas cresceram no último século a margem da sociedade de mercado, porém encontrando terreno fértil nas comunidades cuja estrutura de trabalho ainda não se encontrava mercantilizada (OLIVEIRA, 2003; SOUZA, 2007). Atualmente, sabe-se que o trabalho em cooperativas tem influenciado diretamente a vida de milhares de pessoas, sendo inclusive, em muitas regiões, a única alternativa possível de produção econômica.

Ademais, as cooperativas chamam a atenção pela oportunidade de aproximar o sujeito do objeto do seu trabalho, tendo em vista que esse tipo de organização tem como característica o crescimento e o desenvolvimento a partir de fenômenos sociais construídos e que se envolvem nas relações humanas, que traz consigo valores, credos, atitudes, padrões de comportamento e visões de mundo (SILVA, 2007; TEIXEIRA, 2007).

Quando se observa os manuais administrativos nas suas mais diversas disciplinas, percebe-se que a preocupação dos dirigentes é direcionada ao desempenho das pessoas para cumprimento das metas e objetivos organizacionais, pouca atenção é voltada para realização profissional e pessoal dos indivíduos dentro das empresas, a partir do seu trabalho.

A possibilidade de aproximar o sujeito do objeto do seu trabalho, isto é, entregar um sentido pessoal aos resultados do esforço produtivo é uma das promessas do movimento cooperativista, como observou Souza (2007) “o fundamento central do movimento é a igualdade real”.

No Brasil, percebe-se que o movimento cooperativista é extremamente voltado para as atividades econômicas cujo grau de demanda por conhecimentos tecnológicos e gerenciais é baixo, ou seja, os produtos cooperativos estão mais direcionados para atividades de baixo valor agregado, no qual, aqueles que fazem parte, o fazem pela necessidade de trabalho e não por interesse econômico ou mesmo de vida. Esse contexto tem prejudicado a validação e percepção do movimento cooperativista, levantando a dúvida se realmente essa estrutura organizacional é possível subsistir num sistema orientado para o valor econômico e não para o valor da produção humana em si (TEIXEIRA, 2007).

A despeito dessa condição, verificam-se alguns “oásis”, isto é, cooperativas cujos resultados estão possibilitando, não apenas, a valorização do homem enquanto trabalhador, mas resultados econômicos satisfatórios ao nível de mercado. Essa situação é especial para os casos de cooperativas associadas à agricultura familiar (MARCATTO, 2009).

Percebe-se uma corrente, não explícita, que entende a evolução do cooperativismo como uma alternativa paralela ao sistema econômico hierárquico e impessoal do capitalismo liberal, de modo que esta proposta possa alterar os padrões de gestão, sem necessariamente de ser contrário aos princípios clássicos da teoria da firma (HAMDAN, *et al.*, 2008).

Desta forma, a preocupação central deste trabalho foi entender em que condições surgem e se desenvolvem o cooperativismo e quais são suas limitações. Assim, estabeleceram-se como objetivos para esta pesquisa: a) Analisar os fundamentos teóricos do cooperativismo acerca de sua filosofia e ação enquanto empresa cooperativa; b) Posicionar a empresa cooperativa no cenário brasileiro; e c) Identificar, no caso da COOPERCAJU, as características que contribuíram para o surgimento e desenvolvimento da cooperativa, bem como, as limitações a sua continuidade.

No interesse em sequenciar adequadamente o trabalho, estruturou-se a fundamentação teórica do geral para o particular. Após as discussões teóricas quanto o movimento cooperativo são apresentados os procedimentos metodológicos assumidos para realização da pesquisa. Nos resultados da investigação empírica são abordados e comparados, quando possível com a literatura e outras pesquisas realizadas. As conclusões encerram a motivação proposta neste artigo.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 O surgimento do cooperativismo no mundo

A história mostra que o homem é um ser eminentemente gregário, isto é, sente a necessidade de associações com outros para melhor assegurar a sua sobrevivência, prover sua prosperidade e conquistar seus objetivos (QUINTAS, 2010). Rech (2000 *apud* SILVEIRA, 2008) relata a existência de associações de cunho solidário desde os primórdios da humanidade: “Os “*grêmios*” (agricultores escravos do Egito com apoio do Estado), as “*orglonas*” e “*tiasas*”, (cidadãos livres e escravos na Grécia), os “*colégios*” e as “*sodalistas*” (carpinteiros e serralheiros em Roma), os “*ágapes*” (primeiros cristãos)” são os exemplos citados na obra.

No entanto, o modelo de cooperativa como se conhece hoje, segundo, Quintas (2010), Silva (2007), Vieira (2005) e Singer (2002) tem a sua origem em duas doutrinas quanto ao seu processo de formação. Uma vinculada ao desenvolvimento industrial francês, na qual Charles Fourier (1837) seria o expoente e, outra, mais aceita na literatura, que teria se desenvolvido na Inglaterra, cuja expressão maior deu-se na experiência de Rochdale (1844) e nos trabalhos de Robert Owen (1858). A despeito dessas duas correntes tradicionais, Veiga (2001, *apud* VIEIRA, 2005) ressalta que a cooperativa mais antiga, com registro, foi iniciada em 1760 por trabalhadores dos estaleiros Woolwich e Chatham na Inglaterra.

Conquanto, verifica-se que as primeiras ideias cooperativistas, tal qual entendemos na atualidade, surgiram, sobretudo, na corrente liberal dos socialistas do século XIX e nas experiências que marcaram a primeira metade do século XX (VIEIRA, 2005).

A criação da “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale” em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester (Inglaterra), marcou o cooperativismo contemporâneo. Naquela oportunidade, 27 tecelões e uma tecelã procuravam alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao movimento capitalista que avançava na Inglaterra e submetia os trabalhadores a baixos salários, desemprego, exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças, condições insalubres e outras miséras situações sociais e econômicas (SOUZA, 2007; TEIXEIRA, 2007; VIEIRA, 2005).

Logo no primeiro ano de funcionamento da sociedade, o seu capital aumentou para 180 libras; cerca de dez anos mais tarde, o “Armazém de Rochdale” já contava com 1400 cooperados. Desta forma, a organização que se propôs inicialmente a ser, apenas, uma forma de sobrevivência, tornou-se um excelente negócio. Diante disso, o sucesso de Rochdale passou a ser exemplo para outros grupos, tornando a tecelã e os tecelões conhecidos mundialmente como os “Probos Pioneiros de Rochdale” (VIEIRA, 2005).

O resplendor do progresso desta cooperativa fez com que o desejo da classe trabalhadora superasse a miséria pelos seus

próprios meios (SOUZA, 2007; VIEIRA 2005). Destaca-se que neste período, consolidava-se o sistema capitalista, enquanto sistema econômico e posteriormente social. Assim, a cooperativa surgiu como estrutura organizacional alternativa à classe burguesa detentora do capital, possibilitando configuração diferente para produção de riqueza do que a atribuída na famosa relação capital X trabalho dentro de uma estrutura hierárquica de poder (OLIVEIRA, 2003; TEIXEIRA, 2007).

Nessa esteira, o cooperativismo apresentou-se inicialmente como tentativa de ajustar o trabalho e o capital, e ainda permitir a identidade do sujeito com o objeto do seu trabalho num sistema de produção que valoriza a democracia e a participação (SILVEIRA, 2008).

Hoje, o cooperativismo é doutrina, sistema, movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como a forma ideal de organização das atividades socioeconômicas da humanidade (PINHO, 2004).

Veiga (2001 *apud* VIEIRA, 2005) e Souza (2007) corroboram o desenvolvimento anterior ao reconhecer que o cooperativismo é um sistema de cooperação econômica, que pode envolver várias formas de produção e de trabalho. Para tanto, o cooperativismo visa o aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões: social, econômica e cultural, preocupa-se com o seu entorno e busca construir para uma sociedade mais equitativa, democrática e sustentável.

Optar pelo cooperativismo unido à lógica da solidariedade vai além da motivação econômica de uma pessoa, há necessidade de se ter consciência coletiva, pois deve estar claro que todos tomarão as decisões juntos (TEIXEIRA, 2007).

Numa perspectiva mais econômica, Benato (2002) afirma que o cooperativismo tem como objetivo difundir os ideais em que se baseia, no intuito de atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de todas as sociedades cooperativas. Assim, o cooperativismo evoluiu e conquistou espaço próprio, definido por nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social (QUINTAS, 2010; SOUZA, 2007; TEIXEIRA, 2007). Por sua forma igualitária e social, o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como a “fórmula” democrática para solução de problemas socioeconômicos (NASCIMENTO, 2000 *apud* VIEIRA, 2005).

Esse modelo deu exemplo à sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, na qual o bem-estar do indivíduo e da família se sobreponha ao interesse econômico da produção (VIEIRA, 2005).

## 2.2 Princípios do cooperativismo

Importa destacar que os princípios do cooperativismo podem se estender sobre longos debates, mas não se pode deixar de lembrar dos fundamentos precursores forjados pelos idealizadores do cooperativismo e suas elaborações teóricas

(OLIVEIRA, 2003; SILVA, 2007).

Entre os pensadores, Souza (2007) e Teixeira (2007) destacam Robert Owen (1771-1858). Owen nasceu na Inglaterra e é considerado o pai do cooperativismo. Concebia a sociedade futura como uma federação de comunidades cooperativas governadas pelos próprios produtores. Como executivo de uma grande fábrica têxtil na cidade escocesa de New Lanark, melhorou as condições de vida dos trabalhadores através de habitação, educação, abolição de trabalho de menores, seguro desemprego e redução de jornada de trabalho (MOTTA, *et al.* 1987).

Owen combateu o lucro e a concorrência, por considerá-los os principais responsáveis pelos males e injustiças sociais. Investiu em inúmeras iniciativas de organização dos trabalhadores, preocupado com as condições de vida do proletariado inglês, uma das suas ideias mais relevantes foi a criação de escolas para ensinar os filhos dos operários (MOTTA, *et al.* 1987).

William King (1786-1865), também inglês, tornou-se médico famoso e se dedicou ao cooperativismo de consumo, em 1817 organizou a primeira cooperativa deste tipo. Destacou-se como liderança em sua cooperativa, de forma a estimular que os seus pares assumissem responsabilidades e competências para ajudar no desenvolvimento da mesma, com o objetivo de alcançar a melhoria para os cooperados. Engajou-se, ainda, em prol de um sistema cooperativo internacional (MOTTA, *et al.*, 1987).

Outro grande expoente foi o francês Charles Fourier (1772-1837) idealizador das cooperativas integrais de produção; com o avanço da produção sentiu a necessidade de criar comunidades nas quais os associados tivessem tudo em comum. Essas comunidades eram chamadas de falanstérios, por que todas as pessoas tivessem o mesmo pensamento (buscar a melhoria para a comunidade), considerava a natureza humana imutável, porém tinha compreensão de que esta precisava de um ambiente social adequado para se desenvolver (MOTTA, *et al.*, 1987). Fourier contou com o apoio do belga Philippe Buchez (1792-1865) cuja contribuição foi modelar um cooperativismo autogestionado, independente do governo ou de ajuda externa.

Luiz Blanc (1812-1882) foi um grande político francês que se preocupou com o direito ao trabalho, defendendo a liberdade baseada na educação geral e na formação moral da sociedade, buscou a melhor forma de ajudar os associados, por meio da ciência política tendo como base a defesa dos direitos dos cooperados (MOTTA, *et al.*, 1987).

Charles Gide (1847-1932) foi outro expoente da doutrina francesa, professor universitário, conhecido mundialmente por suas obras sobre economia, política e cooperativismo. Fundador da “Escola de Nines” na França que muito contribuiu com a produção do conhecimento sobre o cooperativismo mundial em contraponto ao sistema liberal (MOTTA, *et al.*, 1987).

De todos estes intelectuais, o único proletário foi Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865). Como autodidata, desenvolveu crítica econômica e política sistematizada da sociedade capitalista e da propriedade privada, a fim de propor um sistema completo de sociedade autogerida (PROUDHON, 2008).

Proudhon entendia que o capitalismo é um sistema que consiste em contradições endógenas, responsável pela passagem de um estágio na anarquia negativa, para um estágio de feudalidade industrial (Capitalismo de Oligopólio), onde, finalmente, o sistema seria destruído, dando lugar à anarquia positiva ou democracia industrial, que seria a sociedade socialista autogestionária (TEIXEIRA, 2007). Enfim, o que Prudhon propunha era um sistema de coordenação em oposição ao sistema de autoridade, que lembra bastante o discurso autonomista (MOTTA, *et al.* 1987).

Observa-se que o cooperativismo tem sua gênese no eixo França e Inglaterra, países que saíram na vanguarda da Revolução Industrial, bem como, dos problemas sociais por esta trazida; de forma, que não faz parte do escopo desse trabalho discutir sobre qual a vertente é a preponderante, mas incorporá-las num pensamento único (SILVA, 2007; TEIXEIRA, 2007).

A importância do pensamento francês é, sobretudo, pela base iluminista e dos princípios da Revolução Francesa. Assim, as cooperativas se estabeleceram como forma de organização social que se contrapõe à desigualdade crescente produzida pelo sistema capitalista, através da polarização, entre ganhadores e perdedores de um regime competitivo (SILVA, 2007; TEIXEIRA, 2007; VIEIRA, 2005).

Nesta nova forma de organização, predomina a igualdade entre todos os membros e a solidariedade. Para isto, os participantes na atividade econômica devem cooperar entre si em vez de competir (SINGER, 2002).

### 2.3 O cooperativismo brasileiro

No cenário brasileiro as cooperativas que mais se desenvolveram foram aquelas denominadas “cooperativas de trabalho” que surgiram a partir de 1932, e sofreram grande influência das características das cooperativas operárias de produção europeias, visto que lá, à época, já eram bem desenvolvidas (PINHO, 1982).

Vieira (2005) apresenta origem diferente ao cooperativismo brasileiro, assegurando que este, tem início a partir das elites agrárias num processo de “cima para baixo” cuja predominância foi as cooperativas agrícolas. Sendo estas, as principais cooperativas em volume no estágio inicial do cooperativismo no Brasil.

Por outro lado, Teixeira (2007) organiza o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil com base em dois momentos: 1888 e 1930. No primeiro momento, tem como ponto de partida a abolição da escravatura e o início da imigração, em que o surgimento de cooperativas ocorre pelas mesmas

razões que as observadas na Inglaterra e na França, porém voltadas para a agricultura. Na década de 30 tem início o desenvolvimento da indústria de bens duráveis, estimulando o surgimento de cooperativas de consumo e de trabalho.

Tem-se como marco para o cooperativismo no Brasil o ano de 1932 com a promulgação de lei específica para o assunto (Decreto Lei 22.239/32) e o estímulo do poder público, a reorganização e a criação de novas cooperativas (SILVA, 2007; VIEIRA, 2005). Pondera-se o período em análise que marca o primeiro estágio da industrialização brasileira (BRUM, 2002). Silveira (2008) e Vieira (2005) complementam que a imigração de europeus e japoneses entre as grandes guerras do século passado contribuíram para o desenvolvimento de cooperativas, no centro-sul do Brasil em razão da experiência neste tipo de organização, fato que pode sinalizar a representatividade do número de cooperativas no sudeste e sul (60%) em relação ao restante do país.

A partir de 1965 começaram a surgir novos tipos de cooperativas de trabalho, principalmente no sudeste e sul brasileiro. Até então, os cooperados eram, frequentemente, mão-de-obra semiquificada, trabalhadores braçais como transportadores de carga, motoristas de caminhão, artesões, pescadores, trabalhadores de edifícios, entre outros (PINHO, 1982; SILVEIRA, 2008).

Vieira (2005), Silva (2007) e Silveira (2008) destacam que o cooperativismo no Brasil tem ganhado importância, ao longo dos anos, em especial, pós Constituição Federal de 1988 e a regulamentação das cooperativas de crédito. Ressaltam, ainda, o incremento de cooperativas no país na década de 1990 quando o país sai de 4.666 cooperativas registradas para 20.579 em 2001.

Deve-se ressaltar que muitas cooperativas de trabalhadores foram fomentadas por empresários, com o interesse em transferir os funcionários anteriormente contratados para cooperativas e, por conseguinte, reduzir os custos com os encargos sociais; tal proposição pode ser observada em Barbosa (2007, *apud* QUINTAS, 2010) quando afirma que o fetiche do empreendedorismo aplicado ao trabalho coletivo autogestionado serve de invólucro ao transformismo da pauta das lutas de classe.

Nesse sentido, a prática demonstrou que a longevidade dessas cooperativas era comprometida, justamente por não valorizar o trabalho das pessoas e a sua integração, ao contrário, estimulou-se a deterioração das relações de trabalho e o prejuízo financeiro aos trabalhadores.

A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), em 1993, procurou classificar as cooperativas no intuito de facilitar a organização vertical destas em federações, confederações e centrais, em âmbito estadual e nacional.

Cada segmento de cooperativa tem um representante estadual, que faz parte do Conselho de Administração da OCB em cada estado – OCBs Estaduais - e um representante nacional, que faz parte do Conselho de Administração da OCB.

Em 2003, os ramos eram: Agropecuário; Consumo; Crédito; Educacional; Sociais; Habitacional; Infraestrutura; Mineral; Produção; Saúde; Trabalho; Turismo e Lazer (PINHO, 2004; SILVA, 2007; SILVEIRA, 2008; VIEIRA, 2005).

A cooperativa agropecuária é a mais tradicional e representativa em número de cooperados no país totalizando 940.482 associados em 2001 que representava 41% do total de cooperados no Brasil (1.567.470 cooperados) (VIEIRA, 2005) e (SILVEIRA, 2008).

Teixeira (2007) argumenta que a influência estatal e a construção econômico-histórica do país baseado na agroindústria justifica a quantidade de cooperativas agroindustriais. Fato que pode ser ratificado pela tutela das cooperativas pelo Ministério da Agricultura e Abastecimento até 2003. Lembra-se, que o objeto de estudo desta pesquisa centra-se neste tipo de cooperativa.

## 2.4 A empresa cooperativa

A palavra cooperativa, etimologicamente, deriva do verbo cooperar que tem origem na palavra latina *cooperari* cuja tradução aproximada seria “operar em conjunto” (VIEIRA, 2005).

Assim, o termo cooperativa, enquanto organização, significa unir e coordenar os meios e os esforços de cada indivíduo para realização de atividade comum, visando alcançar resultado procurado por todos (PINHO, 2004). Nesse sentido, Rios (2009) destaca que não se pode pensar em cooperação de forma abstrata, ou seja, a cooperação só pode ser entendida enquanto a ação de cooperar.

Vieira (2005) observa que no âmbito jurídico a cooperativa é uma forma coletiva de organização, na qual os direitos e deveres dos cooperados são definidos antecipadamente e a adesão deve ser voluntária e isenta de qualquer tipo de discriminação.

Existem diversas definições de cooperativa na literatura (VIEIRA, 2005), de maneira que esse trabalho se apoiou na denominação proposta pela OCB (2007), que define esse tipo de organização como associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente.

Cooperativa é então, um meio para que determinado grupo de indivíduo atinja objetivo específico, por meio de acordo voluntário para cooperação recíproca. Para que a cooperativa tenha sustentabilidade faz-se necessário também que seus membros estejam longe da alienação, impondo-se que todos devem saber o que acontece (VIEIRA, 2005).

Andriolli (2004) afirma que é por meio da cooperativa que muitos trabalhadores conseguem manter ou ter acesso ao trabalho e renda. Essa importância é destacada por Vieira (2005) e Silveira (2008) que, na época de realização de suas pesquisas, mais de 2.297.855 brasileiros trabalhavam em

algum tipo de cooperativa.

Por sua característica de autogestão, a cooperativa propicia amplo processo de educação não formal aos participantes. O exercício da participação e da convivência constrói novas relações entre as pessoas, o que, também, se reproduz para a sociedade (TEIXEIRA, 2007).

Portanto, as relações de produção entre os cooperados, decorrentes da organização coletiva, reflete no seu processo de consciência, contribuindo para a formação de liderança e na promoção da cidadania.

Por outra via, as relações econômicas entre os cooperados e sua empresa são caracterizadas como “ato cooperativo” e não como “ato comercial”. As sociedades cooperativas, também, são caracterizadas como sociedade de pessoas em que há agregação inicial do fator de produção de trabalho (na assembleia geral cada associado tem direito a um único voto), diferentemente das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial do fator de produção capital (nas assembleias gerais o voto é proporcional ao capital de cada investidor); e o trabalhador é excluído do processo decisório (PINHO, 2004).

O quadro 1 resume as diferenças entre a empresa cooperativa e a empresa capitalista tradicional.

**Quadro 1:** Diferença entre Empresa Cooperativa e Empresa de Capital

Empresa Cooperativa	Empresa de Capital
É uma sociedade de pessoas.	É uma sociedade de capital.
Objetivo principal é a prestação de serviços.	Objetivo principal: é o lucro.
Número ilimitado de associados.	Número limitado de acionistas.
Controle democrático – um homem, um voto.	Cada ação um voto.
Assembleias: quórum baseado no número de associados presentes.	Assembleia: quórum baseado no capital.
Insensibilidade das cotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade.	Transferências das ações a terceiros.
Retorno proporcional ao valor das operações.	Dividendo proporcional das ações.

Fonte: Pinho (2004, p.180)

É salutar reforçar que as empresas cooperativistas trabalham em termo de sociedade justa e distributiva entre os seus sócios, sendo que o interesse maior centra-se na coletividade, diferente da empresa capitalista, na qual a maximização da riqueza e a estrutura de poder são hierárquicas.

### 3 Material e Métodos

A pesquisa foi pautada nos estudos qualitativos, utilizou o método de estudo de caso, aplicado na “COOPERCAJU” Cooperativa de beneficiamento Artesanal de Castanha de Caju, localizada na cidade de Serra do Mel – RN ao longo dos meses de janeiro a julho de 2009.

Vários trabalhos sobre cooperativismo têm utilizado essa metodologia, de maneira que se aborda neste artigo os estudos de Hamdan, *et al.* (2008), Teixeira (2007), Silva (2007), Marcatto (2009) e Quintas (2010). Assim, tem-se uma proposta de pesquisa já consolidada nos estudos organizacionais e para análise do objeto aqui proposto.

A escolha dessa metodologia para a investigação deve-se a natureza do problema que motivou este trabalho. A partir do interesse em compreender as origens e o desenvolvimento de uma organização, cuja base é a agricultura familiar optou-se por uma metodologia que aproximasse os pesquisadores da organização, além de permitir o uso de técnicas de coleta de dados flexíveis às condições ambientais. Essa perspectiva encontra amparo em Platt (1992 *apud* GODOY, 2006, p.117) quando afirma que o estudo de caso “[...] tem como característica fundamental a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais”.

Assim, o método permite compreender uma realidade social e historicamente construída, na qual os resultados podem ser mais bem captados e entendidos com a participação e a presença do pesquisador junto à organização. Nesse sentido, a proposta metodológica foi utilizada para interpretar uma realidade, configurando o método como interpretativo (GODOY, 2006).

O processo de coleta que suportou o método escolhido foi variado e utilizado de forma a se complementar. Lançou-se mão da análise de documentos e registros da cooperativa; observação direta; registros fotográficos e entrevistas semiestruturadas e não estruturadas.

O levantamento dos documentos concentrou-se no interesse em construir a cronologia dos principais marcos históricos da cooperativa. A observação direta restringiu-se a operacionalização da cooperativa como forma de compreender o processo atual e analisar o relacionamento entre a instituição e os cooperados.

No entanto, a fonte mais rica de informações esteve nas entrevistas semiestruturadas junto aos cooperados e os gestores da cooperativa. Trata-se de pessoas “da terra”, com baixa escolaridade e que apreciam um bom ouvinte, nesse sentido, formulava-se, antecipadamente, alguns pontos de interesse. Todavia, deixou-se que os entrevistados contassem a sua própria história e vivência dentro da cooperativa. As entrevistas foram conduzidas por um dos autores, que após realizá-las, promovia o registro em caderno específico (caderno de campo) das categorias conceituais que mais despertaram sua atenção.

Esses registros eram apresentados aos outros autores que questionavam possíveis lacunas ou novos pontos de interesse e então a pesquisa se renovava. Essa prática permitiu maior rigor na análise pela percepção externa dos outros autores sobre a realidade pesquisada.

As pesquisas estruturadas foram realizadas com os principais produtores da cooperativa e o questionário tomou como base a matriz importância *versus* desempenho proposta por Slack *et al.* (1999). Essa pesquisa teve como objetivo analisar de maneira mais objetiva a percepção dos cooperados quanto à competitividade dos seus produtos vinculados à cooperativa.

O tempo empreendido no desenvolvimento da pesquisa de campo foi computado em 112 horas e o total de cooperados envolvidos nas entrevistas foram 36. Foram ainda, realizadas 11 reuniões entre os autores no primeiro semestre de 2009, a fim de se discutir os dados obtidos e a construção do manuscrito prévio.

Após a conclusão do relatório da pesquisa para efeito acadêmico, a pesquisa foi trabalhada e organizada de forma à produção deste artigo.

Reconhece-se que em razão do método não é possível generalizar o resultado dessa investigação, bem como, sabe-se que os resultados aqui descritos são frutos da razão idiossincrática dos autores, portanto, novas investigações sobre esta realidade poderão levar a novas abordagens e conclusões.

#### 3.1 Estudo de caso

As discussões dos resultados da pesquisa empírica são apresentados na sequência, de forma que diante da quantidade de informações qualitativas observadas, procurou-se estruturar a seção conforme o objetivo do trabalho. Sendo assim, o subitem seguinte apresenta as origens da COOPERCAJU. Aproveitam-se, também, outras experiências para balizar a compreensão do processo de formação desta cooperativa. No tópico posterior são apresentados os aspectos relativos à política de gestão da cooperativa, a fim de discutir se os princípios do cooperativismo abordados anteriormente estão presentes e em quais dimensões. Por último, discute-se a perspectiva dos cooperados quanto à “competitividade” da cooperativa e os seus limites, a partir das entrevistas estruturadas e semiestruturadas. Portanto, os últimos dois tópicos concentram-se na experiência específica da COOPERCAJU, sem a preocupação de associações com outras investigações desta natureza, em razão das peculiaridades de cada objeto.

Desta forma, postula-se a organização do estudo de caso de forma semelhante ao desenvolvimento teórico apresentado e com foco na resposta a motivação inicial.

### 3.1.1 Origens da cooperativa de beneficiamento de castanha de caju

A COOPERCAJU foi fundada em 25 de julho no ano de 1991, por 30 pequenos produtores e beneficiadores de caju, no município de Serra do Mel distante em 320 km da cidade de Natal-RN.

Com o intuito de se ter uma dimensão da importância econômica e social desta cooperativa, o município de Serra do Mel contabiliza 10,5 mil habitantes, divididos em 23 vilas. Segundo dados da COOPERCAJU existem cerca de 2,5 milhões de cajueiros no município, de forma, que os produtores (a maioria filiados à COOPERCAJU) conseguem aproveitar 100% da safra da castanha e direcioná-la para o mercado consumidor sem a necessidade de distribuidores.

A produção de caju e castanha é a principal atividade agrícola do município e é realizada, sobretudo, por pequenos produtores.

Os relatos indicam que na ocasião da criação da cooperativa (1990/1991), os pequenos beneficiadores, que produziam individualmente, sentiram a necessidade de se organizarem para expandir a comercialização da castanha, visto que o comércio local era insuficiente para absorver a significativa oferta que eles eram capazes de produzir e estes individualmente não tinham condições de operar em outras regiões por despreparo logístico. Ressalta-se que essa característica é comum na agricultura brasileira, pois se convive com poucos latifúndios que somam grandes quantidades de terras e muitos pequenos produtores que mantêm suas lavouras baseado na família com interesse na subsistência desta (SILVA, 2007).

Em razão da falta de experiência e conhecimento, a estruturação do negócio e legalização da cooperativa contou com o apoio de duas organizações não governamentais: a Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Rio Grande do Norte (AACC) e a Visão Mundial. Na pesquisa de Teixeira (2007) e Silva (2007) a criação das cooperativas também foi incentivada e, de certa forma, viabilizada por organizações externas aos cooperados, o que denota a ausência de habilidades administrativas desse público.

Observa-se que a COOPERCAJU surge inicialmente a margem do sistema econômico, tendo em vista que a cultura da castanha é realizada de forma artesanal e o preço bruto do produto tem baixo valor agregado e segmento de mercado restrito. Portanto, a criação dessa cooperativa foi uma alternativa econômica e social para essa pequena cidade no interior do nordeste brasileiro que atualmente congrega mais de 176 pequenos produtores.

Essa constatação também foi evidenciada por Quintas (2010) na COOPERALCA no Estado do Amapá e por Silva (2007).

A COOPERALCA, desde a sua constituição até a conclusão deste trabalho, em (março/2010), é concebida por seus membros: como instrumento de redenção dos extrativistas

da castanha do Alto Cajari, como alternativa de melhoria de renda a partir da produção da castanha, como símbolo de independência do sistema de “aviamento”, cuja consequência tem causado a patronagem, o clientelismo e a pauperização das famílias extrativistas do Alto Cajari (QUINTAS 2010. p. 69)

Uma das alternativas de sobrevivência da agricultura familiar no campo é o cooperativismo, visto como viável ao desenvolvimento da agricultura familiar e compreendido pela forma escolhida pela comunidade para se unir, se organizar e vencer as dificuldades que o produtor, isoladamente, não teria condições de vencer (SILVA, 2007).

Todavia, após longas entrevistas percebeu-se que a cooperativa teve um início tumultuado no âmbito financeiro e produtivo. Os produtores confirmaram que a falta de experiência, conhecimento financeiro e coordenação conduziram a cooperativa a ter muitas dificuldades para financiar o seu capital de giro, levando-a a financiamentos equivocados, que somada à falta de integração dos cooperados acarretou na paralisação das atividades da cooperativa em 1996. Dificuldades no desenvolvimento da empresa cooperativa, também, foram destacadas por Quintas (2010), Marcatto (2009) e Teixeira (2007), o que demonstra a necessidade de apoio técnico em gestão, como forma de garantir a sustentabilidade do empreendimento.

Após o período de inatividade, a cooperativa retomou as operações, ainda de forma precária e sob a descrença de alguns produtores fundadores. A atuação com o descrédito dos cooperados junto a cooperativa também foi identificada na pesquisa de Quintas (2010).

A recuperação da credibilidade e a valorização do empreendimento ocorreram quando a cooperativa transferiu o foco das vendas para o comércio exterior (Europa) e por uma base mais ampla de negociação interna, envolvendo maior participação dos cooperados.

A estratégia mercadológica mostrou-se acertada, em razão do maior valor agregado ao produto no exterior e pelo benefício da moeda brasileira depreciada frente ao euro. No momento da pesquisa cerca de 40% da produção da cooperativa encontrava-se como destino à Europa e o complementar para o mercado doméstico (regiões Nordeste e Sudeste).

Assim, as origens da COOPERCAJU corroboram os princípios do cooperativismo, onde a sua gênese se encontra na necessidade de um meio de sobrevivência ou que permita melhoria nas condições de vida de uma comunidade.

Não obstante, as dificuldades quanto à implantação e a gestão do negócio foram marcantes e por detalhe não culminou com a falência da organização. Essa evidência, também, foi observada por outros trabalhos, de modo a destacar a necessidade de instituições que versem, também, pelo apoio ao fomento e desenvolvimento de cooperativas, como: organizações não governamentais, SEBRAE, instituições de ensino superior e, inclusive, outras cooperativas.

### 3.1.2 Análise da administração da COOPERCAJU

Na ocasião da pesquisa a cooperativa apresentou uma política de gestão declarada (formal) com missão, visão, objetivos e valores bem definidos. Pelo conhecimento dos autores das práticas de gestão no interior do Rio Grande do Norte, reconheceu-se que a forma como os produtores conduziam o empreendimento era superior à média local. O discurso dos cooperados possuía elementos que perpassavam as disciplinas de custo, gestão de produtos, mercadologia, logística, comércio exterior e competitividade.

Nas diversas entrevistas observou-se o papel fundamental do SEBRAE, bem como o de diversos filhos de produtores que saíram do município para estudar (curso técnico e superior) nas localidades de Assu e Mossoró, ambas as cidades no Rio Grande do Norte. Os produtores, apesar das limitações, demonstraram boa visão do negócio e compreensão das dificuldades gerenciais.

Essa perspectiva trouxe a importância da capacitação em gestão dos produtores destacado como restrição no momento da sua origem, ou seja, o estágio atual foi construído por meio de uma curva de aprendizado do negócio e pela absorção de conhecimentos técnicos providos pelo SEBRAE e daqueles que concluíram os cursos técnicos e superiores.

Na análise dos documentos da cooperativa encontraram-se as seguintes informações formalizadas: a) Objetivos: Geração de emprego e renda no ambiente familiar; relações de trabalho mais justas; inserção do pequeno produtor de castanha de caju nos mercados internacional e nacional; aumento da renda dos produtores através da agregação de valor à castanha de caju *in natura*; e conservação dos recursos ambientais, através do manejo orgânico dos solos e da cultura do cajueiro.

Foi interessante identificar esses objetivos declarados e conhecidos, de forma própria, pelos produtores e funcionários da cooperativa. Podem-se observar nas afirmações os princípios do cooperativismo através do valor entregue ao trabalho, à produção, à terra e à família.

Essa verificação pode ser associada à ideologia proposta por Rios (2009) ao cooperativismo, onde o autor destaca a necessidade “de um esquema de cooperativismo que não se preocupe apenas em assegurar maiores rendimentos individuais para lavradores isolados, mas que esteja baseado em ganhos sociais, introduzindo o cooperativismo na própria produção”.

b) Missão: No tocante à missão da cooperativa observou-se declaração estabelecida de forma própria e mais orientada para o negócio: A preocupação com a qualidade, com a diversificação dos produtos e demais estratégias capazes de agregar maior valor à castanha revelam-se também como preocupação permanente dos dirigentes.

A declaração da missão despertou interesse em razão da ausência de valores cooperativistas. Interpretou-se a missão como novo foco, mais “empresarial” à cooperativa. Essa percepção foi confirmada nas entrevistas com os produtores que sempre alegavam a necessidade de se “agregar valor” aos produtos.

Os principais dirigentes da cooperativa entendiam que havia necessidade de se estimular os produtores a buscarem especialização e aumento de produtividade nas suas terras. A continuidade de práticas de produção antiga estava dificultando e tornando oneroso o alcance de novos negócios. Desta forma, buscou-se trabalhar junto aos produtores a necessidade contínua do aperfeiçoamento das suas atividades.

Foram destacadas medidas como: a) adoção de sistema de controle de qualidade da amêndoa reduzindo a perda com a quebra, com manchas e com a coloração das amêndoas; b) produção de amêndoas de castanha de caju orgânica e não orgânica e a diversificação da produção; c) castanha crua e torradas com e sem sal, com tipos e pesos específicos; e d) fixação da missão na recepção da cooperativa e divulgação desta com todos os cooperados.

Observou-se nesse aspecto nova oportunidade de reflexão sobre os limites do “desenvolvimento” da cooperativa, enquanto filosofia. Até que ponto a absorção de mecanismos de controle, inclusão da lógica da melhoria contínua contribuem ou retardam os princípios do cooperativismo (integração, valorização do trabalho familiar, entre outros)?

A resposta na visão dos dirigentes cooperados perpassa necessariamente pela assunção de modelos gerenciais competitivos.

c) Visão e valores: Encontrou-se, também, de forma declarada a visão e os valores da COOPERCAJU, que são: Visão: pessoas integradas, motivadas e produtivas, estabelecendo o sucesso da cooperativa e realização profissional de cada um; Valores: busca permanente pela excelência; respeito pelas pessoas; ética, perseverança e senso de responsabilidade (dedicação e lealdade).

Por meio da análise dessas afirmações e do contato com os funcionários da cooperativa e produtores, observou-se de forma muito evidente a importância da integração, respeito e realização. Foi possível identificar, tanto na visão quanto nos valores, palavras bem “gerenciais” como: “produtivas” e “busca permanente pela excelência” o que reforça a perspectiva atual em tornar a cooperativa mais competitiva. Contudo, são fortes e contundentes os valores do cooperativismo.

Os resultados referentes à análise da gestão da cooperativa sinalizam duas vertentes bem claras: a valorização de princípios do cooperativismo relacionados ao fortalecimento da dimensão e valor social do trabalho, bem como o respeito à lealdade, à democracia e à participação; e a necessidade de entregar visão gerencial voltada à melhoria contínua dos produtos e processos produtivos da cooperativa e dos produtores cooperados.

A despeito da quantidade de pesquisa e discussões sobre o tema, não foi possível confirmar se há transição de um modelo para o outro, ou talvez, como acreditam os produtores, a necessidade de se conviver com os dois “lados da moeda”. O fato é que ambas as ideologias se confrontam e se complementam na COOPERCAJU.



### 3.1.3 Estrutura e competitividade da cooperativa

A estrutura organizacional da Cooperativa de Beneficiamento Artesanal de Castanha de Caju (COOPERCAJU) foi desenvolvida a partir do levantamento e análise de todos os processos existentes na unidade. Não se identificou hierarquia entre os produtores, apesar de se reconhecer que alguns exerciam liderança informal junto ao grupo. No âmbito da cooperativa, foi criada uma gerência de negócios que coordena todas as atividades do empreendimento.

Para tanto, a cooperativa, na época da pesquisa, dispunha de 27 empregados: 1 Gerente administrativo; 1 Encarregado de produção; 1 Contador; 01 Motorista; 20 operários ligados ao serviço de seleção, classificação e embalagem; e 3 Auxiliares Administrativos.

A estrutura física da cooperativa é simples e enxuta, além de uma pequena sede administrativa, contempla um galpão para: classificação, embalagem e armazenamento, construído e equipado com recursos provenientes do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

A fim de atender aos parâmetros de qualidade exigidos para produtos agrícolas no mercado europeu a cooperativa conta com o suporte de profissionais especializados para assistir tecnicamente os funcionários. Essa assistência ocorre por meio de treinamentos sistemáticos e auditorias eventuais.

O processo produtivo é controlado por um sistema de informação, simples, mas eficiente e que controla desde o recebimento da amêndoa dos produtores até a consolidação nas embalagens. O processo tem início com o recebimento e seleção das amêndoas que são produzidas pelas dezenas de cooperados. As fotografias a seguir ilustram a atividade e verifica se os produtos individualmente estão sendo produzidos conforme o esperado.



**Figura 1:** Fotos 1, 2 e 3 - Recebimento e serviço de seleção e classificação.

Na seleção dos produtos, as amêndoas são beneficiadas em processo controlado e autorizado pelos órgãos de vigilância sanitária. As amêndoas são colocadas em fritadeiras industriais, cujo resíduo é controlado, bem como os critérios internos de qualidade.

Após o produto ser preparado e apresentar as características necessárias para comercialização, os mesmos são embalados de forma padronizada e em atendimento às exigências dos mercados de comercialização. A armazenagem do produto final é feita em área cuja umidade, temperatura e acessos são controlados, a fim de garantir a integridade dos produtos.

A distribuição dos produtos ocorre por meio de transportadoras terceirizadas tanto para o mercado nacional quanto internacional; sendo que 60% da produção é voltada à comercialização nas seguintes cidades: Natal, Recife, Mossoró, Salvador, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

O mercado externo representa os 40% restantes da produção e tem como porta de entrada a Suíça, onde desembarca toda a castanha que é distribuída para outros países Europeus, sendo os principais: Áustria e Itália. No entanto, antes do envio para o exterior, os produtos são analisados por laboratório independente em São Paulo, a fim de entregar os certificados exigidos pelos países compradores.

A primeira exportação para Suíça foi realizada em 1996 onde se limitou a 3 (três) toneladas, passando logo em seguida para 28 toneladas e que na época da pesquisa alcançava o volume de 40 toneladas de amêndoas comum e 09 toneladas de amêndoas orgânicas. Destaca-se que, dos 162 cooperados, apenas 32 são produtores orgânicos.

Foi realizada uma pesquisa, por meio de questionário, sobre a relação importância e desempenho dos produtos da cooperativa, segundo a visão dos 40 produtores mais representativos para a COOPERCAJU. A pesquisa teve como parâmetro o modelo proposto como os fatores de desempenho de Slack, *et al.* (1999).

O quadro 2 apresenta os resultados consolidados entre a importância atribuída pelos clientes aos critérios propostos e o desempenho da empresa, ressalta-se que a pesquisa teve como interesse entender a visão dos produtores referentes à competitividade dos seus produtos.

O questionário observou, somente, questões fechadas cujas respostas deveriam ser atribuídas em pesos, conforme escala *Likert*. No final, realizou-se média ponderada dos resultados de maneira a realizar a comparação demonstrada.

**Quadro 2:** Importância x Desempenho da COOPERCAJU

Relação Importância x Desempenho					
	Qualid.	Preço	Flexib.	Confiab.	Velocidade
Importância	12,33	12,60	9,73	10,07	11,40
Desempenho	12,27	12,20	10,73	10,87	10,47
Varição	-0,54%	-3,17%	10,27%	7,95%	-8,19%

Observa-se que os resultados da cooperativa são bons para os quesitos flexibilidade e confiabilidade. Esses resultados devem-se a diversificação feita pela cooperativa tanto no tamanho das embalagens que chegam aos consumidores, quanto na opção pelo produto orgânico. A confiabilidade está associada à capacidade da cooperativa em atender os compromissos assumidos e neste caso, a percepção do cliente destacada pelos produtores refere-se aos compradores internacionais.

O fator tempo de entrega ficou com média abaixo na escala de desempenho, de maneira que é uma deficiência reconhecida pela cooperativa, cuja resposta depende da produtividade dos cooperados individualmente e do aprimoramento da sua logística de distribuição, em especial no relacionamento com transportadores.

A estrutura e a competitividade da COOPERCAJU demonstraram, na prática, que o fortalecimento da cooperativa, enquanto organização econômica passou pela capacidade de valorizar a eficiência dos seus processos, desde os produtores até a adoção de práticas de gestão estruturadas para as empresas capitalistas com foco no lucro e no seu acúmulo.

As dimensões de desempenho propostas apresentaram resultados satisfatórios em duas dimensões e razoável em outras duas; apenas o quesito tempo de entrega apresentou resultado muito abaixo do esperado, sendo, contudo, uma deficiência já conhecida pela empresa que admite possuir um plano de ação para superá-lo.

Portanto, os limites para o desenvolvimento e continuidade da cooperativa alcançam a necessidade de assumir modelos e técnicas de gestão amplamente utilizadas nas empresas capitalistas baseadas no lucro e na estrutura hierárquica de poder.

#### 4 Conclusão

Esta pesquisa foi capaz de responder a motivação inicial, pois os princípios do cooperativismo, tais quais propostos pelos precursores do movimento na Europa são os mesmos que estimulam o surgimento das cooperativas atuais e se desenvolvem inicialmente à margem do sistema capitalista, evidência comprovada na revisão da literatura e no caso da COOPERCAJU.

As reflexões teóricas mostraram que o cooperativismo tem na sua gênese princípios contraditórios à lógica capitalista tanto no sentido da organização voltada para cooperação e democracia e não para competição e centralização do poder, como no valor social atribuído ao trabalho e não somente ao valor econômico. Essa condição foi percebida na criação da cooperativa, contudo, a atuação da coordenação do grupo comprometeu e prejudicou o início da cooperativa estudada, sendo superada, somente, quando houve a utilização de mecanismos de gestão e curva de aprendizado. Assim, o ato de cooperar para uma unidade produtiva demanda mais do o simples interesse em agregar esforços.

Por isso, foi possível demonstrar que o cooperativismo só ocorre na ação do cooperar e esta ação pressupõe características subjetivas relacionadas à integração, à partilha, ao autodesenvolvimento e aos empreendimentos cujo processo decisório ocorra de forma democrática e com plena participação dos cooperados.

Observou-se que a COOPERCAJU tem cumprido sua função enquanto cooperativa, porém para conseguir aumentar suas potencialidades e superar os limites, precisou e precisa continuar a assumir cada vez mais os mecanismos da empresa hierárquica capitalista, em especial, no que diz respeito ao controle dos processos e produtos do cooperado, bem como, na valorização do estoque de capital.

Assim sendo, a origem de uma cooperativa, a partir da pesquisa e reflexões realizadas são impulsionadas pela necessidade das pessoas em prover sua subsistência, tal qual ocorria no passado. Todavia, o seu desenvolvimento inicial demanda maior organização e coordenação de esforços entre os cooperados tendo como base a confiança, o respeito e a valorização do trabalho de cada um, a partir de modelos de gestão utilizados em empresas privadas, como a especialização do trabalho. A sustentabilidade do empreendimento numa perspectiva de atuação no mercado competitivo requer da empresa estrutura de produção mais formal, que valorize a eficiência produtiva e a orientação da produção para o mercado e não para o produtor.

Portanto, os limites da cooperativa, enquanto unidade econômica é encontrar um modelo de gestão “híbrido” ou como afirmado pelos produtores “que contemple os dois lados da moeda” de uma organização autogestionada, democrática e que valorize o indivíduo e, ao mesmo tempo, verse pela eficiência e eficácia organizacional. Contudo, na pesquisa realizada, em razão da sua amplitude temporal, não foi possível confirmar a viabilidade dessa proposição. Assim, o contexto posterga o debate sobre o conflito ou complementaridade do foco da cooperativa no sistema capitalista.

#### Referências

- ANDRIOLLI, J.I. Cooperativismo: uma resistência à exclusão. Revista Espaço Acadêmico, n.78, Jan/fev 2004.
- BENATO, J.V. O abc do cooperativismo. São Paulo: ICA-OCESP, 2002.
- BRUM, A.J. O desenvolvimento econômico brasileiro. 22.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Org.). Teoria das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.
- GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; MELO, R.B.; SILVA, A.B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HAMDAN, K.O. *et al.* Copavi, o cooperativismo de produção e o regime capitalista. In: SIMPÓSIO SOBRE PEQUENAS CIDADES E DESENVOLVIMENTO LOCAL, 1., SEMANA

- DA GEOGRAFIA, 17., 2008, Maringá.
- MARCATTO, P.R. Trajetória e gestão do cooperativismo agrário de Descalvado-SP. Araraquara, SP, 2009. 109.f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) - Centro Universitário de Araraquara, Araraquara.
- MAXIMIANO, A.C.A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, F.C.P. Teoria das organizações. Evolução e crítica. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.
- MOTTA, F.C.P. *et al.* Participação e participações. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- OLIVEIRA, B.A.M. Economia solidária e o cooperativismo popular: da gênese aos desafios atuais. Revista Proposta, n. 97, p.59-69, 2003.
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, 2007. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>> Acesso em: 8 abr. 2009.
- PINHO, D.B. O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.
- \_\_\_\_\_. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. São Paulo: Cooperscultura, 1982.
- PROUDHON, P.J. A propriedade é um roubo. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2008.
- QUINTAS, J.R.O. O cooperativismo como indutor do processo de desenvolvimento rural: o caso da Cooperativa Mista dos Trabalhadores Agro-Extrativistas do Alto Cajari – COOPERALCA. 2010. 82f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2010.
- RIOS, G.S.L. Cooperativas e tipos de cooperativas no Brasil. Conceitos, João Pessoa, v.8, p.113-119, 2009.
- SILVA, D.R. Agricultura familiar no contexto do cooperativismo em assentamento rural coletivo: o caso da Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória. Toledo, PR, 2007. 128f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2010.
- SILVA, R.O. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- SILVEIRA, F.E. Cooperativismo no estado de Rondônia: principais ramos de atividade. Porto Velho, RO, 2008. 79f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia.
- SINGER, P. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SLACK, N. *et. al.* Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, E.G.V. Panorama atual do cooperativismo de crédito: globalização, Estado e cidadania. Curitiba, PR, 2007. 226f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.
- TEIXEIRA, L.S.C. Cooperativismo e trabalho: a experiência da cooperativa de reciclagem de lixo (COOPREC). São Paulo, SP, 2007. 128f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- VIEIRA, A.C.M. Cooperativismo de trabalho: alternativa de geração de trabalho e renda. Taubaté, SP, 2005. 132f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2005.

