



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EXTENSÃO RURAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL
(POSMEX)**

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CRISE DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO
NORDESTE DO BRASIL.**

**RECIFE
2016**

LUIS ANTÔNIO DA SILVA SOARE

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CRISE DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO
NORDESTE DO BRASIL.**

Recife
2016



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EXTENSÃO RURAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL
(POSMEX)

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CRISE DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO
NORDESTE DO BRASIL.

Luis Antônio da Silva Soares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local da Universidade Federal Rural de Pernambuco como exigência para obtenção do título de Mestra.

Prof.^a. Dra. Maria Luiza Lins e Silva Pires
Orientadora

Recife
2016

Ficha Catalográfica

S676a Soares, Luis Antônio da Silva.
Análise dos processos de crise das cooperativas
Agrícolas do nordeste do Brasil / Luis Antônio da Silva
Soares. – Recife, 2016.
65 f. : il.

Orientadora: Maria Luiza Lins e Silva Pires.
Dissertação (Mestrado em Educação, Culturas e
Identidades) – Universidade Federal Rural de Pernambuco /
Fundação Joaquim Nabuco. Departamento de Educação da
UFRPE, Recife, 2016.
Inclui referencias e apêndices.

1. Cooperativismo agrícola. 2. Crise. 3. Gestão.
4. Governança. I. Pires, Maria Luiza Lins e Silva, orientadora.
II. Título

CDD 370

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EXTENSÃO RURAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL
(POSMEX)

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CRISE DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO
NORDESTE DO BRASIL.

Luis Antônio da Silva Soares

Dissertação julgada adequada para obtenção do título de mestre em Extensão Rural e Desenvolvimento Local. Defendida e aprovada em 29/02/2016 pela seguinte Banca Examinadora.

Prof^a. Dr^a. Maria Luiza Lins e Silva Pires
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Conceição Maria Dias
Universidade Estadual de Alagoas

Prof^o. Dr^o. Gilvando Sá Leitão Rios
Universidade Federal Rural de Pernambuco

É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz.

(Paulo Freire)

AGRADECIMENTOS

Escrever sobre gratidão é (re) memorar sentimentos nos três tempos: passado, presente e futuro.

Assim, agradeço inicialmente a minha avó, Eudesia, que ajudou a construir o meu imaginário do Mundo Rural. O sítio, os animais, as plantas, as brincadeiras, as cores e os sons continuam vivos dentro de mim.

Não conseguiria traduzir em palavras o agradecimento da ajuda diária das minhas amigas e amigos e parentes neste trabalho, dessa forma, não vou citar ninguém.

No que se refere ao futuro, deixo meus agradecimentos para Louise, à sementinha que no momento esta sendo germinada na barrida da minha irmã, Lívia.

Por fim, meus sinceros agradecimentos para minha orientadora Professora Maria Luiza Lins e Silva Pires (Milu), que vem me ajudando de forma decisiva na minha trajetória acadêmica, apontando sempre novos caminhos.

RESUMO

O presente trabalho de dissertação tem como objetivo analisar as dificuldades vivenciadas pelo cooperativismo agrícola no nordeste do Brasil, em termos de gestão dos negócios, inserção nos mercados, participação dos associados. Pretende-se identificar quais foram os fatores determinantes para o desencadeamento das adversidades associadas à crise na gestão dos empreendimentos. Quais os fatores determinantes das crises? Como estão sendo gerenciadas essas crises? Quais os projetos vinculados à superação dessas crises? E, finalmente, quais as principais dificuldades para a implementação desses projetos? Reunindo pesquisas realizadas com sete cooperativas situadas no nordeste do Brasil, foi possível constatar que a instauração de processos de crise das cooperativas agrícolas se dá pela baixa capacidade de absorção da produção dos cooperados, ausência de assessoria técnica, e falta de profissionais com *expertise* no campo de gestão de negócios agrícolas. O que, em última instância revela problemas relacionados a gestão e a governança dessas empresas coletivas.

Palavras- chave: Cooperativismo Agrícola. Crise. Gestão. Governança.

ABSTRACT

The present dissertation has as objective the analysis of the difficulties lived by the agricultural co-operatives in the Northeast of Brazil, considering its business management, the integration into the market and the participation of associates. This work intends to identify which were the determining factors to the triggering of the adversities that generated a crisis in the management of these entrepreneurship. Which were these determining factors? How are the crises being managed? Which are the projects related to the overcoming of the crises? And, finally, which are the main problems in the operation of these projects? Based on the data gathered from the interviews with the managers, ex-managers, partners and ex-partners, it was possible to determine that the installation of the crisis processes are related to the low absorption capacity of the production of the cooperative, the absence of technical support, the bureaucratic obstacles created by government agencies and the lack of professionals with expertise on the management of agricultural businesses.

Key words: Agricultural co-operatives. Management. Governance.

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

APLESA	Associação dos Produtores de Leite de Sanharó
CAMPIL	Cooperativa Apícola da Microrregião de Picos
Casa APIS	Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro
CILPE	Companhia Industrial de Leite de Pernambuco
COANA	Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco
COOPERXVALE	Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco
COOPLASA	Cooperativa dos Produtores Rurais de Sanharó
COOPLESA	Cooperativas dos Produtores de Leite de Sanharó
COPAG	Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco
COPEXFRUIT	Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco
IPA	Instituto de Pesquisa Agronômico
OCB/PE	Organização das Cooperativas no Estado de Pernambuco
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
SINTRAF	Sindicato dos Trabalhadores da Agricultura Familiar

Sumário

Sumário	11
1 INTRODUÇÃO	13
2 METODOLOGIA	15
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
3.1 O PERCURSO HISTÓRICO E TEÓRICO DO COOPERATIVISMO.....	20
2.2 PANORAMA DO COOPERATIVISMO	22
2.3 COOPERATIVISMO NO BRASIL	23
2.4 COOPERATIVAS NO NORDESTE	25
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E DIFICULDADES NA GESTÃO DAS	25
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	25
3 PERFIL DAS COOPERATIVAS ANALISADAS.....	29
3.1 COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DE SANHARÓ (COOPLESA).....	29
3.2 COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGRÍCOLAS DE SAPUCARANA	31
(COOPLASA).	31
3.3 CENTRAL DE COOPERATIVAS APÍCOLAS DO SEMIÁRIDO BRASILEIRO – A.....	32
CASA APIS	32
3.4 COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DO AGRESTE PERNAMBUCANO.....	33
(COPAG).....	33
3.5 COOPERATIVAS DO VALE DO SÃO FRANCISCO	34
4 AMPLIAÇÃO DAS DIFICULDADES DE GESTÃO E DEFLAGRAÇÃO DE	36
PROCESSOS DE CRISE NAS COOPERATIVAS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	44

APÊNDICES	48
ANEXO 1	54

1 INTRODUÇÃO

Num contexto de forte competitividade dos mercados de produção e venda de produtos agrícolas, a presença de associações e cooperativas ganha particular relevância, dada as possibilidades que oferecem aos agricultores em termos de uma maior inserção nos mercados. (PIRES, 2004).

Porém, muitas vezes, com uma estrutura organizacional deficitária - em termos de participação nos mercados; de participação dos associados na dinâmica da cooperativa; desestímulo dos agricultores em torno de inovações organizacionais e tecnológicas - as cooperativas se tornam incapazes de atender aos requisitos que fazem delas um instrumento de organização e de competitividade dos agricultores, como já debatido por Pires (2011). E deixam, por conta disso, de favorecer o fortalecimento de um tecido socioeconômico local.

Tal estrutura organizacional deficitária é resultado, quase sempre, de um gerenciamento inadequado, resultado de gestores pouco qualificados, de endividamento, de ausência de um planejamento mercadológico, de ausência de capital de giro que se traduzem numa falta de governança, resultando em crises sucessivas. Outras razões são comumente apontadas na literatura, como a falta de geração de excedentes para assegurar um capital de giro; dificuldades na contabilidade; falta de controle eficiente do fluxo de entrada e saída de recursos; rotatividade dos membros em consequência da demora nos resultados econômicos; carência de controle de qualidade dos produtos; dificuldades no processo produtivo; na comercialização dos produtos; dependência de ajuda externa. (LIMA, 2002).

Com efeito, os problemas que se abatem sobre as cooperativas agrícolas assumem as mais variadas dimensões. Para Rech (2000), por exemplo, o desconhecimento dos associados da necessidade de uma rentabilidade financeira capaz de assegurar a sustentabilidade econômica da empresa, gera, muitas vezes, condutas oportunistas na aspiração de uma distribuição imediata e equitativa do excedente gerado. Trata-se, pois de uma questão, segundo este autor, que deve ser tratada de forma democrática nas assembleias, pois as consequências, como prejuízos econômicos futuros, devem ser assumidos como uma responsabilidade coletiva. Como também é de responsabilidade coletiva reconhecer os momentos de dificuldades pelos quais a cooperativa é capaz de passar e enfrentá-los com determinação.

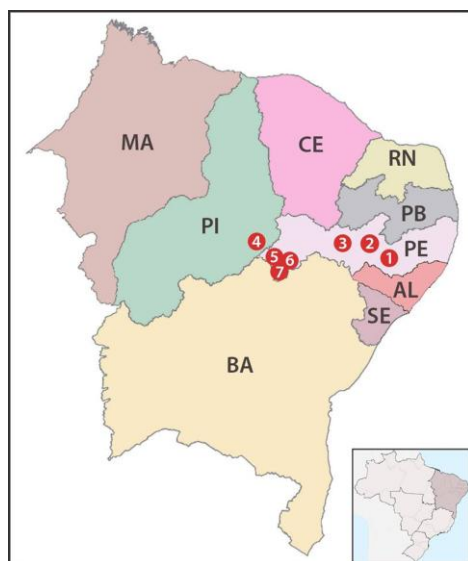
Sobre essa questão, Rios (1979), admite que os “problemas internos” do cooperativismo agrícola só ganham importância na medida em que são coletivamente formulados e socialmente reconhecidos pelos cooperados. Nesta medida, “a tomada de consciência crítica e condenações de aspectos parciais ou globais do sistema econômico-social” são essenciais para o bom funcionamento de uma empresa coletiva. Já os “problemas externos” estão relacionados à ausência de um projeto político vinculado à luta pela reforma agrária e por questões estruturais que viabilizem a superação das dificuldades empresas cooperativas.

Quais as principais dificuldades vivenciadas pelas cooperativas agrícolas? Quais os fatores determinantes das crises? Como estão sendo gerenciadas essas crises? E, quais os projetos vinculados à superação dessas crises?

2 METODOLOGIA

Este trabalho se constituiu como um desdobramento das pesquisas já realizadas na Cooperativa dos Produtores Rurais de Sanharó (COOPLASA), enquanto aluno PIBIC, desde maio de 2011, dando como fruto o Trabalho “Cooperativismo e agricultura familiar: Análise do arrendamento da Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA)” apresentado como requisito para Conclusão de Curso em Bacharelado em Ciências Sociais da UFRPE, em 2013. Naquela ocasião, trabalhamos os aspectos que motivaram a dissolução da Cooplesa, as dificuldades enfrentadas pelos seus gestores, bem como as expectativas existentes em torno do futuro daquela empresa coletiva. Na atual fase da pesquisa, buscamos aprofundar os motivos que dificultam o dinamismo das cooperativas, não apenas no caso anteriormente estudado, mas, dessa vez, englobando outras cooperativas também situadas no nordeste do Brasil, onde tivemos oportunidade de acompanhar os processos de pesquisa. Motivos esses responsáveis, muitas vezes, pela dissolução e/ou inoperância dessas cooperativas. Assim, sem abandonar a experiência da COOPLESA, adotamos, como objeto de análise, sete cooperativas estudadas no âmbito do Projeto de Pesquisa “Cooperativismo e dinâmicas territoriais”, ao longo desses últimos 15 anos, sob a coordenação da Professora Doutora Maria Luiza Pires. São elas: a Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Sapucarana (COOPLASA); Cooperativas dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA); Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco (COPAG); Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro (Casa Apis), Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco (COANA), Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco (COPEXFRUIT) e a Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco (COOPERXVALE).

Figura 1 – Cartografia das Cooperativas Agrícolas Estudadas

**LEGENDA**

- | | | |
|---|-------------|---|
| 1 | COOPLASA | Cooperativa dos Produtores Rurais de Sapucarana - Bezerros, Agreste Central de Pernambuco. |
| 2 | COOPLESA | Cooperativas dos Produtores de Leite de Sanharó – Sanharó, Agreste Central de Pernambuco. |
| 3 | COPAG | Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco – Bonito, Agreste Central de Pernambuco. |
| 4 | Casa APIS | Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro – Picos, Piauí. |
| 5 | COANA | Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco - Vale do São Francisco, Pernambuco. |
| 6 | COPEXFRUIT | Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco - Vale do São Francisco, Pernambuco. |
| 7 | COOPERXVALE | Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco - Vale do São Francisco, Pernambuco. |

Fonte: Soares, 2016-04-17

A metodologia do presente trabalho foi construída a partir de uma abordagem qualitativa, por meio do estudo comparativo, tendo como instrumento de pesquisa a realização de entrevistas semiestruturadas e resgate dos estudos já elaborados sobre esses casos.

Nesse sentido, de acordo com Duarte (2002), as pesquisas de caráter qualitativo requerem entrevistas semiestruturadas, às quais contribuem para uma análise mais complexa da problemática de estudo. Assim, procuraremos analisar o processo sócio-histórico das cooperativas, ressaltando os principais motivos da criação das empresas coletivas, problematizando o processo de crise destas empresas coletivas e suas principais dificuldades administrativas à luz de literatura especializada. Já o estudo comparativo tem como objetivo aglutinar os dados relevantes sobre os objetos de estudo, procurando alcançar um conhecimento sobre o cooperativismo agrícola no nordeste do Brasil. Segundo Chizzotti (2011, p. 32), “o estudo comparativo visa explorar casos singulares, situados na vida real contemporânea, bem delimitados e contextualizados em tempos e lugares para realizar uma

busca circunstanciada de informações”. Para isso, também, serão utilizados tanto os dados primários como os dados secundários das cooperativas em apreço.

Os dados primários foram colhidos utilizando múltiplos instrumentos: (i) entrevistas semi estruturadas, efetivadas por meio de um roteiro; (ii) observação nos campos de pesquisa com visitas nas sedes das cooperativas COOPLASA e COOPLESA; (iii) análise documental, ou melhor, levantamento de dados em acervos destas cooperativas e na internet , além de dados consultados nas descrições dos áudios. Os instrumentos de coletas de dados foram o gravador, a máquina fotográfica e a câmera filmadora. E os dados secundários foram colhidos por meio dos casos já analisados e divulgados por meio de artigos, monografias, dissertações e de trabalhos apresentados em congressos no âmbito das 7 cooperativas selecionadas como estudos de caso.

A partir dessa metodologia, foram criadas algumas categorias de análise através das quais se pretendeu focalizar os fatores determinantes para o desencadeamento de crises sucessivas na condução dos negócios. São elas:

a) Participação: No que se refere à participação dos associados nas cooperativas agrícolas, Rios (1979), afirma que a maioria das cooperativas agrícolas nordestinas é organizada numa estrutura de classes, onde as posições estratégicas das empresas são ocupadas pelos proprietários de renda alta e pelas lideranças políticas locais. Consequentemente, as políticas públicas, os empréstimos e as assistências técnicas trazem benefícios exclusivamente para esses atores, sendo muito comum existir o “dono da cooperativa”, ou seja, pessoas físicas que são identificadas como os proprietários das cooperativas. Assim, o fracasso das cooperativas agrícolas nordestinas está associado, muitas vezes, a ausência de participação do conjunto dos associados aos mecanismos de decisão socioeconômicos (RIOS, 1987).

b) Mercados e comercialização: No que tange às cooperativas agrícolas dentro do processo de comercialização nos diversos mercados, Prado (2005) revela que as cooperativas agrícolas devem levar em consideração o mercado que vai atuar, bem como as vantagens competitivas dos seus produtos. Neste sentido, estas empresas coletivas necessitam priorizar a venda direta dos seus produtos aos consumidores finais e estabelecer alianças com cooperativas do mesmo setor, buscando assim, saídas coletivas para os entraves comuns na venda dos produtos.

c) Gestão e Governança: No que se refere à gestão e governança nas cooperativas agrícolas, Lima (2011) pontua que as cooperativas devem manter o foco na satisfação dos associados. O

que implica, para essa autora, levar em consideração os limites naturais, tecnológicos e legais para realizar os objetivos coletivos. O que sugere também que os direitos e deveres dos associados devam estar claramente definidos. Estabelecer objetivos comuns, definir critérios de condução da empresa, introduzir políticas de qualidade, administrar conflitos, estimular a participação dos associados, são alguns dos elementos essenciais a uma boa gestão e governança. Entretanto, discute-se ainda na literatura sobre a dificuldade de se encontrar gestores que incorporem essas qualidades. (LIMA, 2011).

d) Crise econômica mundial: Podemos considerar, em relação à crise econômica mundial, que o início do século XXI vem sendo marcado por graves crises financeiras, impactando principalmente os mercados emergentes do México, do Sudeste Asiático, da Rússia, do Brasil e da Argentina, dentre outros. No ano de 2008, a crise desencadeada pelo crédito de risco no setor financeiro imobiliário dos Estados Unidos vem se tornando a mais profunda crise da economia mundial, desde a grande depressão dos anos 30. (VITAL, 2011). A crise de 2008 no setor financeiro acabou atingindo, inevitavelmente, os setores reais da economia global. Isso gerou aumento do desemprego e queda na comercialização dos produtos nos mercados internacionais impactando diretamente as cooperativas agrícolas que atuam nos principais mercados globais. O que obrigou, dessa maneira, as empresas coletivas a traçarem novas estratégias de comercialização, diversificação de produtos e inserção nos mercados internos. (PIRES; CALVALCANTI, 2012).

e) Assistência técnica: Prado (2005), pondera que a assistência técnica tem importância fundamental no processo de comunicação de novas tecnologias nas cooperativas agrícolas, essenciais ao desenvolvimento rural e na ampliação das atividades agropecuárias das cooperativas agrícolas. No entanto, para o mesmo autor, não existe uma aplicação dinâmica de novas tecnologias nas cooperativas agrícolas e ainda percebe-se uma ausência de continuidade no acompanhamento técnico.

Por meio destas categorias, põem-se em evidência os fatores que determinam a falta de dinamismo, as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia da gestão em termos de contabilidade, de prestação de contas e de mercados, chamando a atenção para um conjunto de dificuldades vivenciado pelo cooperativismo agrícola no nordeste do Brasil. E, finalmente, ao fazer isso, este estudo permite que se vislumbre possíveis soluções, minimizando, assim, as implicações sobre a vida dos agricultores e sobre a dinâmica local.

O trabalho está dividido em cinco partes. A primeira discute o percurso do cooperativismo e a história do cooperativismo no Brasil e no nordeste. A segunda apresenta a governança corporativa e gestão, sinalizando as principais dificuldades apresentadas pelo cooperativismo agrícola. A terceira traça um breve perfil das cooperativas selecionadas para estudo de caso, ressaltando as principais dificuldades vivenciadas pelos seus gestores. Em seguida, na quarta parte, a partir de um esforço comparativo, destacam-se alguns elementos que se sobressaíram na análise, como responsáveis pelo desencadeamento das crises vivenciadas pelas cooperativas estudadas. Finalmente, nas considerações finais, são extraídos os elementos que se sobressaíram na análise, bem como são pontuadas algumas reflexões em torno da problemática vivenciada pelas cooperativas do nordeste brasileiro.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 O PERCURSO HISTÓRICO E TEÓRICO DO COOPERATIVISMO

A historiografia do cooperativismo registra o aparecimento das primeiras cooperativas na Idade Moderna na Inglaterra e Alemanha. Os trabalhadores cansados de serem explorados pela emergente classe burguesa criaram, em 1884, uma das primeiras cooperativas na Inglaterra (RECH, 2012), ficando conhecidos como os pioneiros de Rochdale.

Trata-se de um grupo de operários tecelões ingleses – vinte e sete homens e uma mulher – sob a influência de alguns dos primeiros intelectuais socialistas, decidem fundar a cooperativa de consumo, registrada em 24 de outubro de 1844, na cidade de Rochdale-Inglaterra. Conhecidos como os desbravadores do cooperativismo moderno, os tecelões cooperados começaram a juntar os primeiros fundos necessários para realizar seu projeto de vida que consistia: Na abertura de um armazém comunitário para a venda de provisões, roupas, etc.; compra e construção de casas destinadas aos membros que desejassem amparar-se mutuamente para melhorar sua condição doméstica e social; no início da manufatura dos produtos que a cooperativa julgasse conveniente, para o emprego dos que se encontrassem sem trabalho ou daqueles que sofressem reduções salariais; garantia de mais segurança e bem-estar, a cooperativa compraria ou alugaria terra que seria cultivada pelos membros desempregados; organização as forças de produção, de distribuição, de educação e desenvolvimento da administração democrática e autogestionada do empreendimento.

O modelo econômico e de organização social do trabalho desta cooperativa transformou-se nos princípios do cooperativismo internacional (GONÇALVES,2003), originando o que se costuma chamar de conjunto doutrinário filosófico do cooperativismo.

Assim, os Pioneiros de Rochdale definiram os princípios almejando encontrar os caminhos para servir de apoio para o funcionamento da cooperativa. Posteriormente, os Congressos e Assembleias da Aliança Cooperativa Internacional em Paris (1932), Viena (1966), Tóquio (1992) e Manchester (1995) reafirmaram os valores e princípios Rochdale.

O livre acesso e adesão voluntária, controle democrático e da participação econômica dos sócios, da independência e autonomia das cooperativas, da educação, treinamento e formação

dos cooperados, da cooperação entre cooperativas e da preocupação com a comunidade (RECH, 2012).

Dessa forma, esses principais fundamentos cooperativistas surgiram imersos nas ideias da corrente do socialismo utópico, no século XIX e primeira metade do século XX, em meio à conjuntura da Revolução Industrial. Os intelectuais socialistas tiveram como países de origem a Inglaterra e França onde se demonstrava um ascendente desenvolvimento industrial e progresso científico (GONÇALVES, 2003).

Para Gonçalves (2003), os socialistas utópicos que mais influenciaram o movimento cooperativista são: O inglês John Bellers (1654-1725) organizou cooperativas de trabalho para terminar com o lucro e as indústrias; Charles Gide (1847-1932) - Francês, professor universitário, é conhecido mundialmente por suas obras sobre economia, política e cooperativismo. Fundador da "Escola de Nimes" na França, que muito contribuiu com a produção do conhecimento sobre o cooperativismo mundial; o inglês Robert Owen (1772-1858) é considerado o pai do cooperativismo. 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. Preocupou-se com as condições de vida do proletariado inglês, fundou escolas para filhos de operários; o também inglês Willian King (1786-1858), tornou-se médico famoso e dedicou-se ao cooperativismo de consumo. Engajou-se em prol de um sistema cooperativista internacional. Philippe Buchez (1792-1865) - Nasceu na Bélgica, buscou criar um cooperativismo autogestionado, independente do governo ou de ajuda externa. Na França, ele tentou organizar "associações operárias de produção", que hoje são chamadas de cooperativas de produção; Louis Blanc (1812-1882) – Francês. Foi um grande político que se preocupou com o direito ao trabalho, defendendo a liberdade baseada na educação geral e na formação moral da sociedade e Charles Fourier (1772-1858) - Nasceu na França e foi idealizador das cooperativas integrais de produção, criando comunidades onde os associados repartiam tudo. Essas comunidades eram chamadas de falanstérios (GONÇALVES, 2003).

Todos esses pensadores contribuíram para a formação de concepções, princípios e políticas de ação das cooperativas modernas, ao defenderem, a) A ideia de associação e ênfase na união em atividades sociais e econômicas; b) A cooperação como força de ação emancipadora da classe trabalhadora, através da organização por interesses de trabalho; c) Uma organização de iniciativa própria, cujo controle e administração devem ser democráticos e autogestionados.

(GONÇALVES, 2003).

De acordo com a tradição conceitual, as cooperativas são classificadas por sua natureza, variedade de funções e nível organizacional de acordo com a classificação da OCB (2015) existem: Cooperativas de produção, Cooperativas de Crédito, Cooperativa de Trabalho, Cooperativas de Consumo, Cooperativas Habitacionais, Cooperativas de Pesca, Cooperativas Agrícolas.

2.2 PANORAMA DO COOPERATIVISMO

A palavra cooperativa deriva de cooperação, sua origem latina é cooperari, cum e operari, que denota a prestação de auxílio com um fim comum (PINHO, 1996), é entendida etimologicamente, como ação conjugada através da qual as pessoas se unem, com vistas aos mesmos objetivos, o que pressupõem a sua significância social nas mais diversas formas de associação humana (PIRES, 2004). Esta mesma autora, assenta que a cooperativa:

Enquanto uma expressão concreta, uma forma de manifestação possível do cooperativismo. E, mais especificamente, o modus operandi configurado na forma de uma empresa que atua no mercado em nome dos seus membros ou cooperados (PIRES, 2004).

Por cooperativismo, entende-se que é, “um fenômeno unido a um formato de organização empresarial, regido por uma legislação específica e por um conjunto doutrinário e filosófico, através do qual estão classificados seus valores e princípios” (PIRES, 2004).

Atualmente, segundo a Organização das Nações Unidas (2012), o setor cooperativo reúne um bilhão de pessoas, responde pela geração de mais de 100 milhões de empregos e está presente nos cinco continentes. Em 2010, as 300 maiores cooperativas do mundo tiveram uma movimentação econômico-financeira de US\$ 1,6 trilhão. As cooperativas estão presentes em todos os países e em todos os sistemas econômicos e culturais. A ONU rendeu homenagem as cooperativas, quando instituiu 2012 como o ano internacional do cooperativismo.

O Banco Mundial (2012) destaca a importância cooperativismo em alguns países, a exemplo do Japão, onde as cooperativas ocupam um lugar relevante no desenvolvimento das regiões rurais. Nos Estados Unidos, foram as cooperativas que levaram a energia elétrica ao meio rural no decorrer da última geração. Na Romênia, as cooperativas de turismo e viagem são as primeiras do país pela importância de sua rede e pelo número de estações de férias. Na

Índia, cerca de metade da produção açucareira vem de cooperativas. Na Região baixa da Espanha, as cooperativas de Mondragon fazem parte, em escala nacional, dos maiores fabricantes de refrigeradores e de equipamentos eletrodomésticos. Na Itália, as cooperativas operárias de diversos setores são reconhecidas como o setor de ação mais eficaz na luta contra o desemprego. No Canadá, um habitante em cada três, é membro de uma cooperativa de crédito; e mais de 75% da produção de trigo e outros cereais do país passam pelas cooperativas de comercialização. Nos mercados de distribuição de produtos alimentares da Europa, as cooperativas de consumo estão na frente. Em vários países, como a Finlândia e a Suíça, as cooperativas ocupam os primeiros lugares. Entre os cinquenta maiores sistemas bancários do mundo, cinco são cooperativos, destacando-se a França, Alemanha, Holanda, Estados Unidos e Japão. Nos países escandinavos, as cooperativas agrícolas têm a maior parte do mercado da maioria dos produtos, às vezes, com mais de 90% de participação. Na França, Polônia e Filipinas funcionam, com muito sucesso, as cooperativas escolares.

2.3 COOPERATIVISMO NO BRASIL

O cooperativismo brasileiro se desenvolveu tanto no meio urbano quanto no rural, tendo forte influência dos imigrantes de culturas alemã, italiana e japonesa principalmente na área agrícola nas regiões Sul e Sudeste. O trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias motivaram os imigrantes a organizarem-se em cooperativas (ONU, 2012).

Pires (2004), destaca que o cooperativismo no Brasil e em boa parte da América Latina e África não ostentam grandes êxitos, pois as suas estruturas estão intimamente relacionadas aos projetos modernizadores de um Estado ditatorial. Os governos autoritários de Getúlio Vargas e o período da ditadura militar centralizaram e controlaram as cooperativas brasileiras (RECH, 2000). Ao que Rech (2000), enfatiza que de “um modo os instrumentos existentes na legislação brasileira que regulam a vida das nossas cooperativas são de procedência neofascista”. (RECH, 2000).

Pires (2004), observa ainda uma forte presença do clientelismo e elevado endividamento das cooperativas como alguns fatores fundastes para os insucessos do movimento cooperativista no Brasil. Para além disso, o cooperativismo vem sendo utilizado

como mecanismo de limitação da participação do campesinato nos projetos econômicos coletivos, monopolização do poder pelas elites locais e fomentação das exportações. Assim, Schneider (1981), enfatiza o condicionamento das cooperativas agrícolas brasileiras a reprodução de um modelo de acumulação de capital onde tem na sua essência o desenvolvimento desigual da sociedade.

Dentro deste quadro, o alto grau de concentração da propriedade da terra e suas relações de poder nas comunidades locais é um dos grandes obstáculos para o desenvolvimento de práticas cooperativas. Assim, a literatura aponta que a ausência de força do movimento cooperativista enquanto mecanismo de desenvolvimento rural no Brasil está vinculado a uma estrutura agrária retrógrada. (SCHNEIDER, 1981).

Neste Sentido, Schneider (1981), afirma que o cooperativismo para assumir uma posição estratégica no desenvolvimento rural brasileiro deve propor mudanças estruturais profundas ou amargar uma condição marginalizada na agroindústria nacional. Dessa forma, este autor aponta algumas mudanças necessárias como a) Desenvolvimento de uma consciência participativa nos diversos cooperados; b) Aprofundamento e continuidade de projetos governamentais; c) Reforma Agrária; d) Colonização das fronteiras via cooperativas.

Em contrapartida, as cooperativas, por terem uma ampla participação dos associados/donos, conseguem ter um maior potencial de produção, devido ao estabelecimento de laços efetivos no processo de gestão. Neste sentido, as cooperativas conseguem impor uma dinâmica de produção e de inovação tecnológica na subversão da lógica do mercado globalizado de alta competição. Para além destes fatores, estas empresas conseguem desempenhar um papel fundante na atual conjuntura social devido às suas características de gestão e governança – afinal, a empresa cooperativa distribui a propriedade econômica, estimulando as economias locais e diminuindo as desigualdades sociais nas economias periféricas e semiperiféricas. (SANTOS, 2002).

Dessa forma, as cooperativas encarregam-se de: classificar, padronizar, manter em depósito ou armazenamento, beneficiar ou industrializar os produtos recebidos, sempre visando encontrar e obter os melhores preços de mercado; distribuir aos associados os bens de produção, bem como intermediar o abastecimento de gêneros alimentícios e outros produtos para a casa e a família dos produtores associados; Oferecer serviços de pesquisa, assistência técnica, administrativa, social e educacional; promover a integração entre os associados e fortalecer a inter-relação com a agricultura familiar são algumas atribuições das cooperativas.

(RECH, 2012).

As Cooperativas Agrícolas exercem um importante papel na balança comercial do Brasil, pois ocupa 50 % da produção agrícola com cerca de 1.528 cooperativas(das 25 mil existentes) respondendo pela geração de 151.838 empregos diretos e reúnem 966.558 cooperados - sendo 76% destas cooperativas fazem parte da agricultura familiar. (OCB, 2014).

2.4 COOPERATIVAS NO NORDESTE

As cooperativas da Região Nordeste do Brasil estão associadas historicamente ao setor de consumo, tendo maior expressão no período entre os anos de 1082 a 1895, com a Cooperativa de Consumo dos Operários da Fábrica de Tecidos de Camaragibe, Pernambuco. (PIRES, 2004).

Para Rios (1979), a implementação de Cooperativas Agrícolas no Nordeste Brasileiro nas décadas de 20 e 30, pela Ditadura do Estado Novo de Getúlio Vargas, esteve vinculada à estrutura de classe da região, a uma forte desigualdade socioeconômica e à submissão da maioria dos cooperados perante os interesses do poder local. Posteriormente, na década de 60, durante o período da Ditadura Militar, as cooperativas ganharam incentivos de diversos órgãos governamentais federais e estaduais.

Andrade (2005), pondera que as cooperativas do Nordeste têm como característica central a reprodução do coronelismo e clientelismo devido a influencia do poder local. Assim, as Cooperativas Agrícolas acabam favorecendo os interesses de uma classe dominante.

Atualmente o Nordeste é a segunda maior região em números de cooperativas do Brasil. (PIRES, 2004).

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA E DIFICULDADES NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Nos últimos vinte anos, o debate sobre governança corporativa vem ganhando destaque nas instituições públicas, empresas e cooperativas de diversos ramos. Este fato se deve a emergência de se disciplinar as relações entre o mercado, investidores e empresas. Baseando-se nos valores da transparência, democracia e autonomia, a governança possibilita a

fomentação da saúde financeira do empreendimento e boa imagem da empresa perante os mercados e clientes. (SOBRINHO, 2009). Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Particularmente em relação às cooperativas, Rech (2011), admite que, no Brasil, o debate teórico sobre gestão e governança ainda está começando. O autor verifica que as cooperativas que mais avançaram foram as de crédito – devido à regulamentação e ao controle do Banco Central.

Sobrinho (2009), referindo-se ao segmento de crédito, situa a governança corporativa como o processo de interferência dos investidores nos rumos estratégicos da empresa. Ao que, segundo admite, pode-se estabelecer um maior controle e monitoramento no conselho administrativo, diretoria e conselho fiscal, garantindo, dessa forma, uma maior rentabilidade e perenidade dos investimentos.

Sobrinho (2009), afirma ainda que os mecanismos da governança corporativa buscam separar os interesses individuais dos gestores da empresa da propriedade empresarial. No caso específico das cooperativas, a governança tem o objetivo de proporcionar um ambiente de auto-organização no fortalecimento das assembleias e dos conselhos, garantindo as decisões coletivas. (SOBRINHO, 2009). Referindo-se a governança corporativa nas cooperativas agrícolas, Bialokorski Neto (2003), chama a atenção para o fato de que essas cooperativas pautam-se na participação democrática de todos os associados, diferentemente das empresas privadas. No entanto, pondera que, dentre os obstáculos vivenciados pelos gestores, está a separação dos interesses individuais dos interesses da propriedade coletiva, agravado pelo fato de que os associados são, ao mesmo tempo, usuários, ocasionando um desequilíbrio comercial. Ainda para este autor, as cooperativas são consideradas organizações com elevado grau de complexidade, pois, na sua essência, existe uma dificuldade primária de separação entre a propriedade e o controle da corporação. Sobre esse assunto, alguns autores admitem que, se não ocorrer esta separação, se desencadeará uma ineficiência no crescimento da empresa e perda do dinamismo econômico. (ZYLBERSZTAJN, 2002). Por este motivo,

segundo Bialoskorski Neto (2006), as cooperativas agrícolas devem se basear em dois eixos de ação: um voltado para profissionalização da gestão e o outro voltado à ligação entre propriedade e controle. A perspectiva de Bialokorski aqui colocada é criticada pelo notável especialista em cooperativismo, professor Gilvando Rios. Admite este professor que, da forma como está colocada por Bialokorski, haveria uma “incompatibilidade estrutural” entre boa governança e modelo cooperativo, como se as cooperativas fossem, por natureza, refratárias à boa governança¹. Na sua opinião, tal perspectiva contraria a percepção de Lamming (1973, p. 283), na qual uma cooperativa “pode ser concebida como parte integral ou extensão das empresas individuais de seus associados”. E que “há uma conexão direta entre as necessidades dos sócios, de uma lado, e as operações da cooperativa, de outro; e entre a participação dos associados nas atividades da cooperativa, de um lado, e o funcionamento da cooperativa, de outro lado (Idem, p. 285). Portanto, para Rios, a dificuldade presente na separação entre a propriedade e controle da corporação ressaltada por Bialokorski mereceria ser repensada. De todo modo, Bialoskorski Neto (2006) reconhece que o controle gerencial de cada cooperativa deve estar adaptado às necessidades dos seus membros. Brito (2008) reafirma este ponto de vista, ao admitir que o controle gerencial deva caminhar de acordo com o atendimento das decisões e ações de interesses próprios dos diversos grupos de uma cooperativa. Dessa forma, admite a necessidade de haver uma gerência para garantir relações de poder equilibradas e diminuição das assimetrias de informações e conhecimento dos cooperados, alargando a esfera de decisões democráticas diretas (BRITO, 2008).

Sobre esse assunto, Rech (2011), chama a atenção para a necessidade de que cargos da diretoria sejam ocupados por profissionais que dominem os mecanismos de gestão e desenvolvimento de negócios. Pois, como sublinha, a boa condução dos negócios, via uma governança eficiente, gera estratégias vinculadas à estrutura democrática das cooperativas e à valorização da participação dos seus sócios. Ao que Lima (2011), complementa, enfatizando que a boa governança é capaz de desenvolver estratégias autônomas e democráticas, sendo capaz de construir redes locais e globais.

Oliveira (2014), tomando como referência a Casa Apis, chama a atenção para o fato de que as cooperativas agrícolas não contarem, nos seus quadros de funcionários e associados, pessoas capazes para administrar conflitos coletivos, desencadeando problemáticas vinculadas

¹Sobre o assunto ver Rios (2007).

à ausência de objetivo comum e disputas por cargos. Particularmente sobre a disputa por cargos, como expressão da disputa de poder, Lima (2011), por meio de seus estudos sobre a Cooperativa Pindorama de Alagoas, admite haver a tendência de um grupo deter o poder, garantindo os seus interesse, valendo-se da burocracia para se perpetuar na gestão. Por conta disso, como sublinhado por essa autora, as assembleias gerais acabam sendo uma instância meramente formal, desprovida do seu caráter democrático e de participação.

Lima (2011), afirma ainda que a permanência do mesmo grupo de sócios na diretoria de uma cooperativa facilita a hegemonização e monopolização do poder; prática, aliás, que vem se tornando corriqueira em muitas cooperativas agrícolas do Nordeste do país.

3 PERFIL DAS COOPERATIVAS ANALISADAS

3.1 COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DE SANHARÓ (COOPLESA)

A Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA), fundada no ano de 2004, no município de Sanharó, região do agreste central pernambucano é especializada na produção e comercialização de queijo coalho e de queijo manteiga, duas iguarias tipicamente pernambucanas.

A criação dessa cooperativa pelos seus 21 cooperados se deu pela necessidade de emitirem notas fiscais, de modo a garantir a comercialização dos seus produtos lácteos, com o Programa de Governo do Estado de Pernambuco “Leite para Todos”. Os associados desta empresa coletiva têm um perfil variado, abrangendo desde pequenos até grandes produtores de leite, muitos dos quais pessoas influentes na região.

A bacia leiteira de Sanharó foi marcada pela presença da Companhia Industrial de Leite de Pernambuco (CILPE), que era gerenciada pelo Governo do Estado de Pernambuco. No entanto, com a venda dessa companhia para a empresa transnacional Parmalat, que posteriormente fechou as suas portas, os pequenos produtores de leite da região tiveram grandes dificuldades para escoar seus produtos. Nesse contexto, surgiram várias pequenas fábricas de beneficiamento de leite, além de algumas associações, a exemplo da Associação dos Produtores de Leite de Sanharó (APLESA), criada em 2001. A APLESA, por sua vez, favoreceu a criação da Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA), (SOARES, 2013).

Como discutido na bibliografia, o surgimento de uma cooperativa agrícola associada à criação prévia de uma associação é um fato que se repete com certa frequência no âmbito dos espaços rurais (OLIVEIRA, 2006). Oliveira (2006), identifica o surgimento dessas formas associativas como um instrumento de mobilização popular que busca acumular forças na luta pela melhoria da qualidade de vida, mas adverte sobre a fragilidade das políticas governamentais na criação e manutenção dessas estruturas.

Para Soares (2013), os cooperados da COOPLESA se ressentiam da falta de políticas públicas de crédito ao pequeno produtor rural. Afirmavam que os investimentos na cooperativa eram realizados com recursos próprios, como explicado por um produtor: É preciso ter recursos. A gente não conseguiu nada, nada de financiamento. A ausência de assessoria técnica também foi apontada pelos cooperados como sendo um dos principais

entraves para o êxito da produção.

A falta de financiamento externo e a ausência de capital de giro dificultavam a capitalização da cooperativa. Constatou-se que os produtores locais de leite não eram estimulados a agregar valor às mercadorias, tendo como único objetivo a venda rápida do produto, mesmo com um valor reduzido. De certa forma, isso evidencia o desconhecimento das possibilidades em termos de potencialidades do mercado de laticínios e do papel desempenhado por uma cooperativa nesse contexto. O débito crescente com o pagamento dos funcionários também se constitui como um grave problema vivenciado pelos cooperados. (SOARES, 2013).

Esses elementos elencados pelos associados da COOPLESA demonstram a ausência de um planejamento estratégico desta empresa, sem a qual, segundo Lima (2011), compromete a sustentabilidade econômica do empreendimento social e dos seus projetos futuros. Ainda para esta autora, uma boa saúde financeira das cooperativas agrícolas deve presar pela conquista de mercado, estabelecimento de alianças, baixa receita e maior ganho na comercialização.

Diante de um contexto de dificuldades e forte crise financeira, a cooperativa foi arrendada em agosto de 2011, a um dos seus antigos associados, por um período de cinco anos. Tal arrendamento foi feito em caráter de urgência, para frear as dificuldades administrativas que se acumulavam, especialmente no âmbito da inadimplência do pagamento como os fornecedores e com os empregados. (SOARES, 2013). O arrendamento não implicou na mudança do nome de fantasia, que continuou sendo COOPLESA, e nem na sua constituição formal de cooperativa; ao que alguns ex-associados admitiam: “Continua cooperativa, só mudou a direção porque a gente não tava conseguindo conciliar o negócio”. Entretanto, o novo formato da COOPLESA contrariava a gestão democrática de uma empresa que era propriedade de todos, passando a operar na defesa de um único empresário da região. Assim, só sobrava da cooperativa, o seu formato legal, desconsiderando os princípios e valores que imprimem ao cooperativismo uma dimensão democrática particular. (SOARES, 2013).

3.2 COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGRÍCOLAS DE SAPUCARANA (COOPLASA).

A Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Sapucarana (COOPLASA), fundada 14 de dezembro no ano de 2003, no município de Bezerros, estado de Pernambuco, região do agreste central. Dispondo de 138 cooperados, a Cooplasa só conta com a participação de 40 integrantes do seu corpo social.

A COOPLASA é constituída por agricultores familiares especializados na produção de tomate, repolho e milho para os mercados locais e institucionais, tendo sua fundação relacionada ao desejo desses pequenos produtores em comercializar os seus produtos longe da presença de atravessadores e de poder contar com uma assistência técnica sistemática. Contrariando tais desejos, entretanto, esta cooperativa não tem sido capaz de afastar a presença dos atravessadores, nem de contar com os serviços de uma assistência técnica permanente. Mesmo assim, para a atual presidente, a “Cooplasa inaugura uma nova história do cooperativismo em Sapucarana”.

A Cooplasa vem se lançando no esforço de estabelecer parcerias com diversas instituições com o intuito, segundo a atual gestão, de construir um projeto que garanta a distribuição de renda e a melhoria da qualidade de vida dos associados. Este projeto estaria ligado especialmente à possibilidade de introduzir uma produção livre de agrotóxicos e de permitir uma maior inserção dos associados nas políticas de comercialização instituídas pelo governo. Em relação a este último aspecto, foi constatado que a COOPLASA participou, de forma intermitente, do PAA e do PENAE, desejando retomar essa via de comercialização, hoje parada.

As oficinas e palestras realizadas com o intuito de sensibilizar os agricultores para o risco do veneno para saúde humana e dos animais ainda encontram muita resistência entre os agricultores, segundo os gestores. Mesmo assim, um grupo de associados conseguiu desenvolver um biofertilizante seguindo recomendações do IPA, que, segundo a atual gestão, tem trazido benefícios aos produtores, em termos do aumento da produção. Dentro de uma política de diminuição do uso de agrotóxico, encontra-se em andamento um projeto de instalação de estufas em parceria com o IPA. O referido projeto foi, ao longo de três anos, interrompido por diversas vezes devido a problemas de falta de recursos e de pessoal desta instituição.

Todos esses esforços não têm sido capazes de aumentar a oferta dos produtos, por conta da seca prolongada que se abateu na região, nos últimos quatro anos. Situação que se agrava pela ausência de reservatórios de água capazes de garantir um sistema maior de irrigação. Ao lado disso, segundo informações da atual gestão, 80% dos associados trabalham em terras arrendadas, ao que foi afirmado por um dos associados: O problema nosso é terra, a reforma agrária ainda não aconteceu em Sapucarana.

Assim, é possível constatar que a incipiente assistência técnica, a falta de profissionais capacitados e a inexistência de inovação tecnológica, além de uma participação restrita a poucos associados, ampliam o quadro das dificuldades relatadas, repercutindo na baixa comercialização da Cooplasa. Nesse sentido, como observado por Pires e Cavalcanti (2012), a baixa produtividade dos pequenos agricultores associada a sua pouca participação constituem alguns dos fatores que mais fragilizam as cooperativas do nordeste.

3.3 CENTRAL DE COOPERATIVAS APÍCOLAS DO SEMIÁRIDO BRASILEIRO – A CASA APIS

Diferentemente das cooperativas singulares analisadas neste trabalho, a Casa APIS caracteriza-se por ser uma Central de Cooperativas, apresentando-se, portanto, como uma cooperativa de segundo grau por reunir 8 cooperativas no seu quadro social². Esta Central foi criada com o objetivo de desenvolver a cadeia produtiva do mel no município de Picos, através do beneficiamento, de agregação de valor ao mel e de conquistas de certificação, de modo a torná-la competitiva nos mercados locais e globais. (OLIVEIRA, 2014).

A região de Picos vem ganhando importância no campo da produção de mel, alterando o panorama de desenvolvimento desta região, onde antes prevalecia a produção e comercialização do algodão. Neste cenário de mudanças, as cooperativas agrícolas associadas à Casa APIS exercem um importante papel de reorganização produtiva dos pequenos produtores de mel e dinamização do território. (OLIVEIRA, 2014).

A Casa APIS tem a capacidade de processar 2.000 toneladas/ano de mel, com uma área de 42.000 comeias em 39 casas de mel das suas cooperativas, o que garante a

²As cooperativas que integram o seu corpo social abrangem 960 cooperados e estão assim distribuídas: No Piauí: CODEVARP, COOABEL, COMPAI, COOMIBA, COOPARN, COOPASC e no Ceará: a COAPIS CARIRI (Oliveira, 2014).

comercialização de 32 tipos de produtos no mercado nacional, além do mercado Norte Americano e Europeu. Desses, o mercado nacional é considerado pelos gestores como o principal canal de comercialização, de onde se destaca a participação em mercados institucionais, a exemplo do PAA. (OLIVEIRA, 2014).

A sua atuação no mercado externo começou no ano de 2008 e já, em 2009, obteve a certificação do *Fair Trade* para algumas de suas cooperativas coligadas³. Para Oliveira (2014), a inserção no comércio de mercados de orgânicos foi mais uma conquista da Casa Apis.

Essa autora identifica, a partir da fala dos entrevistados, várias dificuldades vivenciadas pela Casa Apis, tanto a nível interno como a nível externo. A nível interno, estaria a impossibilidade de contratação de gestores qualificados a um custo reduzido no âmbito da receita da cooperativa. Os conflitos e disputas de interesse travados com outra cooperativa de mel importante da região - a Cooperativa Apícola da Microregião de Picos (CAMPIL) – de onde o atual gestor da Casa Apis já fora presidente, também se constitui como um entrave ao crescimento da oferta de produtos (OLIVEIRA, 2014). A nível externo, a crise econômica mundial de 2008 e a seca prolongada na região também impactaram negativamente os negócios da empresa.

3.4 COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DO AGRESTE PERNAMBUCANO (COPAG)

A Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco (Copag) foi fundada em junho de 2004 com 20 sócios, chegando a um número de 93 cooperados em 2014. (Albuquerque, 2014).

Para Albuquerque (2014), o objetivo dos pequenos agricultores de Bonito em criar esta cooperativa agrícola foi pautado na necessidade de valorização da produção do inhame, cará-de-são-tomé e batata doce e na eliminação do atravessador, considerados pelos associados como uma figura predatória. Ao lado disso, havia também o desejo dos produtores em conquistar os melhores preços nos mercados e, especialmente, de acessar o Pronaf e de

³O *Fair Trade* se constitui como um instrumento voltado para ofertar condições econômicas favoráveis aos pequenos produtores agrícolas dos países em desenvolvimento.

conseguir a inserção dos seus produtos nos mercados institucionais, a exemplo do PAA e PNAE. Tais objetivos foram conquistados, na medida em que 90% dos associados da COPAG conseguiram acessar o crédito rural para ampliar a sua produção e que garantiram, para o conjunto dos associados, uma inserção de toda a sua produção nos mercados institucionais, a exemplo da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Entretanto, como afirmado por Albuquerque (2014), a total dependência da comercialização aos mercados institucionais, tornou-se o maior problema enfrentado pela COPAG.

Neste sentido, mesmo reconhecendo a importância de políticas públicas, Prado (2005) afirma que os membros das cooperativas ao instituírem uma forte dependência com o Estado, acabam perdendo oportunidades em captar recursos e aproveitar oportunidades em outros setores da sociedade.

3.5 COOPERATIVAS DO VALE DO SÃO FRANCISCO

A literatura especializada chama a atenção para uma Nova Onda de Cooperativas no Vale do São Francisco surgida na segunda metade dos anos 2000. São consideradas de Nova Onda pelas suas semelhanças no que diz respeito: a) aos motivos que levaram a criação, b) a estrutura de gestão e estruturas físicas, c) as estratégias comerciais e d) a dinâmica de participação e perfil dos associados. (PIRES e CAVALCANTI, 2009).

Fazem parte desse novo perfil as seguintes cooperativas: Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco (COANA) com 20 associados, a Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco (COPEXFRUIT) com 21 cooperados e a Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco (COOPERXVALE) com 21 associados, todas especializadas na comercialização de uvas de mesa, com uma inserção importante nos principais mercados globais de frutas frescas e tendo nos seus quadros de associados empresários experientes no ramo de fruticultura. (PIRES E CAVALCANTI, 2009).

A criação destas empresas está vinculada a possibilidade de potencializar a capacidade produtiva, reduzir os custos para exportação e do desenvolvimento de estratégias comerciais coletivas. Assim, estas cooperativas conseguem atender as exigências dos mercados altamente competitivos e manter a saúde financeira dos empreendimentos. Outro elemento essencial para a fundação destas cooperativas, segundo estas autoras, foi à construção de câmaras frias, onde possibilitou a redução dos custos na produção e atendimento das exigências de qualidade

para a exportação. Nesta medida, este investimento se constituiu, para os gestores, como uma estratégia de fundamental importância para o êxito dos negócios (PIRES e CAVALCANTI, 2009).

Essas cooperativas do Vale comercializam com os principais mercados importadores de fruta: Europa Continental, Inglaterra e Estados Unidos, reservando uma pequena porcentagem para o mercado interno, numa média de 10%. Situação que foi alterada com a crise global de 2008, quando o mercado nacional tornou-se particularmente atrativo para escoar a produção, implicando, assim, na alteração do montante de produtos distribuído nos mercados (PIRES; CAVALCANTI, 2012).

Para que ocorra a comercialização com estes mercados, os produtos devem atender as exigências das certificações internacionais e as preferências quanto ao tamanho, sabor e demais especificações dos consumidores de cada localidade. No entanto, embora os associados destas cooperativas do Vale sejam produtores experientes no campo da exportação de uva, ainda assim se deparam com o alto nível de exigência dos mercados consumidores e das reguladoras das certificações internacionais, além dos altos custos relacionados às certificações (PIRES; CAVALCANTI, 2012).

Outra grave preocupação dos produtores da região do Vale está relacionada à diminuição do nível da principal bacia hídrica da região, o Rio São Francisco, podendo comprometer toda a produção local, caso as medidas de construção de reservatórios não fossem imediatamente resolvidas. A gravidade da estiagem prolongada vem comprometendo o conjunto das atividades agropastoris do nordeste. Nesse sentido, organizações governamentais, como a Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil e o Ministério da Integração Nacional, reconheceram a emergência social gerada pela seca na região Nordeste e decretaram calamidade pública em 296 municípios no ano de 2015 (AGÊNCIA BRASIL, 2015).

4 AMPLIAÇÃO DAS DIFICULDADES DE GESTÃO E DEFLAGRAÇÃO DE *PROCESSOS DE CRISE NAS COOPERATIVAS*

Na análise sobre os processos de crise vivenciados pelas cooperativas elencadas nesta pesquisa, os elementos que mais se sobressaíram estavam relacionados aos seguintes pontos: 1) Participação; 2) Mercados e comercialização; 3) Gestão e Governança; 4) Crise econômica mundial; 5) assistência técnica, como veremos a seguir.

1) Participação

Bialoskorski Neto (2007), observa que as cooperativas agrícolas brasileiras apresentam uma estrutura burocrática pouco definida e priorizam os resultados econômicos imediatos, dificultando assim a participação efetiva dos associados. Este autor pontua ainda a dificuldade de empresas coletivas apresentarem resultados econômicos que sejam facilmente perceptíveis aos cooperados.

O problema da baixa participação dos associados trazido por Bialoskorski Neto (2007) foi um dado que se presente na grande maioria dos casos analisados, destacando-se na COOPLASA, onde menos de 30% participam efetivamente da gestão da empresa. De todo modo, a participação efetiva nas cooperativas estudadas é um elemento fundamental na governança e gestão das cooperativas (Bialoskorski, 2007).

2) Mercados e comercialização

A falta de dinamismo econômico está quase sempre relacionada à ausência de um projeto de comercialização para os mercados locais e globais. É o que se observa, por exemplo, no caso da COOPLASA, COOPLESA e COPAG.

Estas cooperativas agrícolas, formada por pequenos agricultores muito pouco capitalizados, não conseguiu definir estratégias de vendas e nem foi capaz de investir na qualificação dos seus associados. Não sem razão, Sepulcri (2010) afirma que os pequenos produtores rurais são o elo mais fraco das relações comerciais nos diversos mercados agrícolas.

Eis a razão pela qual, em tais circunstâncias, a cooperativa não é capaz de cumprir um dos seus principais papéis que é como observa Rech (2000), a possibilidade de

comercialização dos produtos sem a intermediação de atravessadores no processo de comercialização.

A COOPLASA não soube aproveitar as potencialidades dos mercados locais e regionais, mantendo uma forte dependência de atravessadores. A COOPLESA, por sua vez, fragilizada pela baixa comercialização, aliada ao endividamento crescente culminou no seu arrendamento a um ex-associado, representando a sua dissolução enquanto empresa cooperativa.

No caso da COOPAG, desencadeou-se um processo de forte dependência aos programas governamentais, em função desses programas absorverem a quase totalidade (90%) dos seus produtos. Este processo foi identificado pelos associados como um dos principais entraves da sustentabilidade econômica desta empresa coletiva.

Sobre esse assunto, Wanquil (2010), pondera que os produtores deveriam levar em consideração, para atingir vantagens competitivas nos negócios, a diversificação e a diferenciação dos seus produtos, além da segmentação de mercados. Se assim tivesse procedido a COOPAG, os produtores tivessem assegurado maior autonomia nos mercados.

Todas essas dificuldades elencadas no âmbito da comercialização fazem com que essas cooperativas restrinjam sua comercialização apenas aos mercados locais e institucionais.

Situação diferente é encontrada na Coopexvale, Copexfruit e na Coana – cooperativas Vale do São Francisco e na Casa APIS, na região de Picos. As primeiras estão voltadas para a exportação de frutas (de uvas, em sua maioria), para os Estados Unidos, Inglaterra e União Europeia, reservando um percentual reduzido para a comercialização no mercado nacional. A Casa APIS, ao contrário, tem no mercado nacional a sua maior fonte de comercialização, embora também comercialize com os Estados Unidos e com a União Europeia. Além disso, encontrou no *Fair Trade* e no mercado de orgânico uma fonte promissora para escoamento de seus produtos.

Entretanto, é importante frisar que mesmo quando essas organizações coletivas conseguem suprir as exigências de qualidade dos principais mercados internacionais, têm dificuldade de mantê-las. É o que acontece, por exemplo, com a introdução e renovação, a cada ano, dos selos internacionais, em função de seus altos custos. Via de regra, a adoção de programas de qualidade na cadeia de produção das cooperativas agrícolas, tão necessária à adoção de selos de certificação, como sublinha Assis (2012), requer alto custo para implementá-la.

3) Gestão e Governança

As cooperativas agrícolas sempre estão diante de desafios relacionados à sua sustentabilidade econômica e social, pois os mercados impõem um ritmo acelerado de produção e concorrência (LIMA, 2011). Dessa maneira, os cooperados acabam sendo expostos a um alto nível de profissionalização. Assim, elementos básicos da administração, como a contabilidade e o controle da produção, devem ser executados com eficiência, principalmente em períodos de crises econômica.

O caso das cooperativas do Vale que integram o conceito de Nova Onda são, como já vimos, exemplos de cooperativas dinâmicas com gestores e associados com elevado grau de especialização. A gestão da COANA, COPEXFRUTI e COOPEXVALE se enquadra nos moldes de uma estrutura enxuta, cujo objetivo é o de reduzir custos de produção. Essas cooperativas se limitam a disponibilizar para os seus cooperados apenas os serviços tidos como essenciais, a exemplo da disponibilização da câmara fria e do processo de comercialização das frutas. O que, por conseguinte, implica numa maior participação dos associados nos rumos dos negócios e a uma proximidade com a filosofia da empresa. (PIRES e CAVALCANTI, 2009). As cooperativas de estruturas enxutas também são pautadas por uma rigorosa governança administrativa e num elevado nível de profissionalismo dos gestores. O que, conseqüentemente, só se torna possível se as cooperativas investirem em tecnologia e na capacitação permanente de seus associados, garantindo uma bom desempenho econômica da empresa (PIRES e CAVALCANTI, 2009).

No entanto, gestores não capacitados e pouco sensíveis às complexidades gerenciais de uma cooperativa agrícola podem influenciar na inoperância e possível dissolução das empresas cooperativas, é o que se pode observar nas cooperativas agrícolas COOPLESA, COOPLASA e COOPAG.

Singer (2013), referindo-se ao investimento em educação realizado pela Corporação de Cooperativas de Mondragón, afirma que este instrumento vem trazendo resultados positivos, garantindo, assim, o pleno emprego e uma melhoria significativa na renda dos associados das cooperativas.

O negligenciamento da importância do investimento em educação vem contribuindo, de um modo geral, para o insucesso no campo da gestão e da governança das cooperativas do nordeste. O que, por sua vez, traz reflexos sobre a saúde financeira do empreendimento. No

caso da COOPLESA, por exemplo, o débito e a falta de recursos próprios foram apontados como os fatores mais significativos. Neste sentido, como já sublinhado, a ausência de uma contabilidade e controle do fluxo de entrada e saída dos recursos levou a um quadro de inevitável arrendamento para um dos seus sócios.

Para as cooperativas COOLESA e COOPLASA, a falta de políticas públicas de crédito agrícola e a ausência de capital de giro para movimentar os seus negócios foram apontadas como as principais dificuldades financeiras enfrentadas. Para Lima (2011), uma boa saúde financeira das cooperativas agrícolas deve prezar dentre outros fatores, pela operacionalização de créditos de curto prazo, controle financeiro e de custos, geração de caixa, redução de endividamento dos associados, vendas com pré-pagamento e contrato de especialistas do setor tributário.

4) A crise econômica mundial

O início do século XXI vem sendo marcado por graves crises financeiras, impactando principalmente os mercados emergentes do México, do Sudeste Asiático, da Rússia, do Brasil e da Argentina, dentre outros. No ano de 2008, a crise desencadeada pelo crédito de risco no setor financeiro imobiliário dos Estados Unidos vem se tornando a mais profunda crise da economia mundial, desde a grande depressão dos anos 30. (VITAL, 2011).

A crise de 2008 no setor financeiro acabou atingindo inevitavelmente os setores reais da economia global. Isso gerou recessão, aumento do desemprego e queda na comercialização dos produtos nos mercados internacionais. No caso do Brasil, Vital (2001), afirma que a queda dos investimentos privados, do volume de exportação e dos preços dos produtos e desemprego, vem fragilizando a economia nacional.

No caso das cooperativas analisadas, a crise econômica mundial trouxe negativos especialmente naquelas empresas com forte dependência do mercado internacional, como é o caso da Coopexvale, Coana e Copexfruit, do Vale do São Francisco. Menos afetada com esses impactos, dado o reduzido montante de negócios efetuados com o exterior, encontra-se também a Casa Apis.

Reportando-se à do Vale do São Francisco, Pires e Cavalcanti (2012, p. 227) admitiram que a crise global foi responsáveis por um “panorama de incertezas quanto aos destinos da produção, conservação dos empregos e manutenção da sustentabilidade econômica dos empreendimentos coletivos da região”. (PIRES, CAVALCANTI, 2012, P.227).

Para essas autoras, a retração dos mercados internacionais, a redução dos preços dos produtos, os cancelamento de pedidos, o desemprego e o endividamento dos produtores impactaram a dinâmica da exportação das cooperativas agrícolas dessa região.

No entanto, como ainda observam essas autoras, embora a crise tenha atingido todos os produtores do Vale do São Francisco, a capacidade organizativa das cooperativas agrícolas foi capaz de amenizar os seus impactos, permitindo-lhes lidar melhor com as adversidades impostas pelos mercados. (PIRES; CAVALCANTI, 2012).

A implementação de créditos exclusivos com renegociação das dívidas por parte dos bancos governamentais, a possibilidade de diversificar os produtos e de canalizá-los também para os mercados internos e a possibilidade de fortalecer as estratégias coletivas (VITAL, 2010; PIRES; CAVALCANTI, 2012, LOPES, 2009) são algumas das estratégias pensadas para que as empresas de fruticultura do Vale estejam menos vulneráveis aos impactos da crise econômica.

No caso da Casa APIS, que comercializa o mel nos mercados internacionais e que tem os preços definidos por esses mercados, passou a ter, na situação da crise global, esses preços profundamente afetados, além de terem sido vítimas de cancelamento de pedidos (OLIVEIRA, 2014).

5) A assistência Técnica

Para Lopes (2009), na maioria das vezes, a assistência técnica prestada nas cooperativas agrícolas no Brasil está dissociada das necessidades mais imediatas dos cooperados, fazendo com que elementos como os circuitos de comercialização, oportunidades dos mercados e preços estejam ausentes do processo de assistência técnica.

Na COOPLESA, por exemplo, a ausência de uma assistência técnica foi identificada como um das principais dificuldades para que os associados sejam capazes de ofertar produtos beneficiados, capazes de concorrer, de forma competitiva, nos mercados, como constatado por Soares (2013), já discutido neste trabalho.

No caso da COOPLASA, foi possível constatar que a falta de continuidade da assistência técnica do IPA levou os associados a terem o projeto de implementação da produção de tomate orgânico interrompido diversas vezes, num período de 3 anos. Nesse sentido, como afirmou um dos sócios. “As maiores dificuldades da nossa cooperativa é a assistência técnica.”

Ribeiro (2001) pontua a necessidade de se reconhecer os limites da assistência técnica e da extensão rural na tentativa de conseguir melhores resultados nas cooperativas agrícolas. Dentre as principais dificuldades, o autor elenca como a mais importante a falta de capacitação dos técnicos agrícolas. Admite também esse autor que a presença permanente do técnico tende a estimular os produtores agrícolas nos seus sistemas produtivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurando compreender os aspectos das crises do cooperativismo agrícola no nordeste brasileiro, esta pesquisa centrou sua análise nas seguintes cooperativas: Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Sapucarana (COOPLASA); Cooperativas dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA); Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco (COOPAG); Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro (Casa Apis), Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco (COANA), Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco (COPEXFRUIT) e a Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco (COOPEXVALE). A partir desses casos analisados, traçou-se um debate teórico em torno da discussão sobre gestão e governança, mercados e comercializações, assistência técnica e participação.

Os casos foram elucidativos no sentido de se compreender que as cooperativas de menor porte, que envolvem no seu quadro social agricultores pouco capitalizados são mais suscetíveis às crises, reforçando a perspectiva de Sepulcri (2010), já comentado neste trabalho, na qual os pequenos produtores rurais constituem o elo mais fraco das relações comerciais nos mercados agrícolas.

Por outro lado, obedecendo a essa mesma lógica de raciocínio, as cooperativas que integram agricultores experientes, conhecedores das exigências impostas pelos mercados, são mais capazes de introduzir boas práticas de governança, permitindo-lhes uma inserção mais competitiva nos mercados globais. Estão, portanto, cooperativas com este perfil estão mais aptas para adotarem estratégias capazes de lhes permitir uma boa performance produtiva e comercial. Isso nos autoriza afirmar que, embora todas as cooperativas vivenciem dificuldades no curso das suas atividades econômicas, algumas estão mais preparadas – em termos de gestão e governança, de inserção nos mercados, de envolvimento dos sócios - do que outras para o enfrentamento dessas crises. Não obstante, sobre todas elas recaem as restrições e os limites impostos pelos mercados.

Tal perspectiva nos leva a considerar que, embora as sete cooperativas estudadas neste trabalho tenham manifestado, no discurso dos seus gestores e associados, um forte desejo de investir em novas tecnologias, de desenvolver novos produtos, de ampliar a produção e de conquistar novos mercados, poucas são aquelas que, de fato, são capazes de implementar tais mudanças. O que significa considerar que o investimento na diversificação de produtos, na

implementação de políticas de qualidade e na atuação em diversos mercados como garantia da sustentabilidade econômica do empreendimento, tal qual evidenciado por vários autores aqui comentados, nem sempre se torna uma realidade plausível para o grande conjunto das cooperativas agrícolas estudadas. A ausência de assistência técnica, a baixa participação dos associados, a inexistência de capital de giro aliados a falta de profissionais com *expertise* no campo de gestão de negócios agrícolas inviabiliza a consolidação do negócio, indicando as fragilidades na gestão do empreendimento coletivo.

O que também nos leva a considerar que essas cooperativas, na sua grande maioria, estão mais movidas pelas boas intenções, ainda que acompanhadas de muito trabalho e dedicação, do que por instrumentos capazes de superar a atual situação em que se encontram. Situação que se agrava quando entram em jogo questões de ordem externa ao negócio coletivo, como a crise hídrica e a crise econômica, ampliando, sensivelmente, as dificuldades em traçar estratégias coletivas de superação destas adversidades.

De todo modo, duas questões se sobrepõem à análise: A primeira é de que a culpabilidade do insucesso na gestão não deve recair apenas sobre os gestores. O que implica em considerar que uma política de vendas mal sucedidas, um processo de endividamento da cooperativa e de seus associados, a falta de capitalização do negócio, as diversas crises – sejam econômicas ou decorrentes de uma estiagem prolongada - devem ser assumidas pelo conjunto dos associados, reafirmando a perspectiva de Rech (2000), de que tais questões deixam de ser um problema exclusivo da administração.

Outra questão a considerar é que, mesmo aquelas cooperativas que não apresentaram um bom desempenho no campo da gestão e da governança, constituem, ainda assim, um importante instrumento dos pequenos agricultores rurais no nordeste brasileiro na superação das dificuldades impostas no dia a dia de sua atividade. Tal perspectiva reafirma a prática cooperativa com um locus de organização da produção e dos produtores e de participação democrática, passível de permitir um maior empoderamento dos associados e de introduzir um maior dinamismo local, já descrito por Pires (2004). Sinaliza também como possibilidade de subverter a lógica do mercado globalizado de alta competição, já discutido por Santos (2002), ao distribuir a renda e diminuir as desigualdades sociais nas realidades locais em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS

ADAGRO. **Missão Institucional da Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco**, [2013]. Disponível em: <<http://www2.adagro.pe.gov.br/web/adagro/missao>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

ALBUQUERQUE, P. A. T. S. **Cooperativismo e a criação de comunidades: a experiência da Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco**. Recife: UFRPE, 2014.

ANDRADE, M. C. de. **A terra e o homem no nordeste: contribuição ao estudo da questão agrária do nordeste**. São Paulo: Cortez, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 45, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 2, p. 1-15, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Governança e perspectiva do cooperativismo**. São Paulo: USP, 2012.

BRITO, V. de G. P. A Dinâmica política de espaço organizacional: um estudo de relação de poder em organizações cooperativas. **Rac- eletrônica**, v. 2, n. 3, p. 1-15, 2008.

CALVALCANTI, J. S. B. Globalização e agricultura: processos sociais e perspectivas teóricas. Estudos de sociologia. **Revista do Programa de Pós- graduação em sociologia da UFPE**, Recife, v. 1, p. 105-118, 1995.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

FERREIRA, A. de F. O Cooperativismo popular como forma de organização da agricultura familiar. **Revista Eletrônica de Extensão**, Santa Catarina, v. 6, n. 8, p. 1- 15, dez. 2010.

GONÇALVES, E. S. **Caracterização e análise de três modalidades de cooperativas no Brasil: cooperativas capitalistas, cooperativas da economia solidária e cooperativismo fraudulentos**. 2003. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – UFSCar

KICHR, I. P. **Análise da governança de transações de uma cooperativa agropecuária na ótica da equipe dirigente**. Porto Alegre: 2003.

LAMMING, G. N. Eficiência em administração de cooperativas. In: UWE, J. (Coord.). **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fundação Friedrich Naumann, 2013. cap. 2, p.15- 25.

LIMA, C. M. D. **Cooperativismo e desenvolvimento territorial: o caso da Cooperativa Pindorama – Alagoas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2011.

LIMA, G. de S. **Desafios e sobrevivência das cooperativas populares estudo de caso de quatro empreendimentos em Salvador**. Salvador, 2002.

PRATO GIRALDO, M. Modelo de autogestión para El Coooperativismo. **Revista Venezuelana de Economía Social**, ano 5, n. 10, p. 64-79, 2015.

MASCARENHAS, J. C. et al. (Org.). **Diagnóstico do município de Sanharó, estado de Pernambuco**. Recife: CPRM; PRODEEM, 2005.

MONTEIRO, A. Características da produção leiteira da região do agreste do estado de Pernambuco, Brasil. **Semina: Ciências Agrárias**, Londrina, v. 28, n. 4, p. 665-674, out./dez. 2007.

MOVIMENTO livre da influência do estado. 2014. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 26 jan. 2014.

OLIVEIRA, M. C. C. **Centrais de cooperativas agrícolas e desenvolvimento local: a experiência da central de cooperativas apícolas do semiárido brasileiro – Casa APIS**. Recife: 2014.

ONUBR. **Cooperativas são fundamentais no combate à fome, afirma diretor da FAO durante Fórum Social Temático**. Disponível em : <<http://www.onu.org.br/cooperativas-sao-fundamentais-no-combate-a-fome-afirma-diretor-da-fao-durante-forum-social-tematico/>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PINHO, D. B. **Lineamento da legislação cooperativa brasileira**. São Paulo: CNPq, 2006. (Manual de Cooperativismo, v. 3).

PIRES, M. L. Cooperativismo e dinâmicas produtivas em zonas desfavorecidas. O caso das pequenas cooperativas agrícolas do sul da França. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 13, p. 228-261, jan./abr. 2011.

PIRES, M. L. **O cooperativismo em questão: a trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do nordeste do Brasil e do Leste(Quebec) do Canadá**. Recife: Ed: Massangana, 2004.

PIRES, M. L. et al. Cooperativismo, agricultura familiar e redes sociais na reconfiguração dos espaços rurais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 14., 2009, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2009. p. 1-15.

PIRES, M. L. A (re)significação da extensão rural. O cooperativismo em debate. In: LIMA, J. R. T. (Org.). **Extensão rural e desenvolvimento sustentável**. Recife: Bagaço, 2003, p. 45-70.

PRESNO, N. **As cooperativas e os desafios da competitividade**. Estudos Sociedade e Agricultura , n. 17, 2015.

REBOUÇAS, A. da C. **Água na região nordeste: desperdício e escassez**. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 11, n. 29, p. 1-15, jan./apr. 1997

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DeA, 2000. p.19-44.

RECH, DL. **Cooperativismo e associativismo**. Brasília, DF: INFC, 2012. p. 12-30.

RIBEIRO, M. de F. dos S. **A busca de referências técnicas e econômicas para o desenvolvimento da agricultura familiar no estado do Paraná através de uma rede de propriedades**. Londrina: IAPAR, 2001.

RIOS, G. S. L. **Cooperativas agrícolas no nordeste brasileiro e mudança social**. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 1979.

ROSSÉS, G. F. **Gestão estratégica de cooperativas**. Santa Maria, RS: Rede e-Tec Brasil, 2015.

SANTOS, B. S. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 29-68.

SCHNEIDER, S. **Adversidade da agricultura familiar**. Rio Grande do Sul: UFRS, 1981. p. 219-243.

Nogueira, E. **Seca leva governo a reconhecer emergência em 296 municípios do nordeste**. . Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-07/por-cao-da-seca-situacao-de-emergencia-atinge-296-municipios-em-3-estados>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

SECA no Rio São Francisco atinge situação mais crítica da história. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/06/seca-no-rio-sao-francisco-atinge-situacao-mais-critica-da-historia.html>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

SEPULCRI, O. **O Mercado e a comercialização de produtos agrícolas**. Curitiba: Instituto Emater, 2010

SERNA, H. **Indicadores de gestión**. Bogotá: McGraw Hill, 1998.

SIMIONI, F J. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista Economia Sociologia Rural** , Brasília, DF, v. 47, n. 3, p. 1-15, july/sept. 2009.

SOARES, L. A. da S. **Cooperativismo e agricultura familiar: análise do arrendamento da cooperativa dos produtores de leite de Sanharó-pe**. Recife: UFRPE, 2013.

MELO SOBRINHO, A. D. de. **Governança corporativa**: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: BCB, 2009.

TAUK SANTOS, M. S. **Cooperativismo no desenvolvimento local**: a recepção popular na incubadora tecnológica de cooperativas da UFRPE. Recife: Editora Bagaço, 2006.

Tipos de sociedades cooperativas (OCB). Disponível em:
<<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/classificacao.asp>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

TUNDISI, J G. **Recursos hídricos no futuro**: problemas e soluções. **Estudos Avançados** , v. 22, n. 63, p. 1-15, 2008

VITAL, T. W. A fruticultura de exportação do vale do São Francisco e a crise econômica: efeitos sobre a convenção coletiva de trabalho 2009-2010. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 4, n. 3, p. 365-390, set./dez. 2011.

WANQUIL, P. D. Mercados e comercialização de produtos agrícolas. **Revista de Educação a Distância**, Rio Grande do Sul, v. 3, n. 3, p. 1-15, 2010

ZYLBERSZTRJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 29-33, 1994.

APÊNDICES A - Fotos da Casa APIS



Fonte: Pires (2012)
Arquivo da Professora Maria Luiza Pires

APÊNDICES B - Fotos da COOPLASA



Fonte: Pires (2013)
Arquivo da Professora Maria Luiza Pires

APÊNDICES C- Fotos da COPAG



Fonte: Pires (2013)
Arquivo da Professora Maria Luiza Pires

APÊNDICES D- Fotos da COPEXFRUIT



Fonte: Pires (2013)
Arquivo da Professora Maria Luiza Pires

APÊNDICES E- Fotos da COPEXVALE



Fonte: Pires (2013)
Arquivo da Professora Maria Luiza Pires

APÊNDICES F- Fotos da COOPLASA



Fonte: Pires (2016)
Arquivo da Professora Maria Luiza Pires

ANEXO 1

ARTIGO

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CRISE DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO NORDESTE DO BRASIL.

RESUMO

Este trabalho analisa as dificuldades vivenciadas pelo cooperativismo agrícola no nordeste do Brasil, em termos de gestão dos negócios, inserção nos mercados, participação dos associados. Mais especificamente, procura identificar quais são os fatores determinantes para o desencadeamento das adversidades associadas à crise na gestão dos empreendimentos. Como estão sendo gerenciadas essas crises? Quais os projetos vinculados à superação dessas crises? E, finalmente, quais as principais dificuldades para a implementação desses projetos? Reunindo pesquisas realizadas com sete cooperativas situadas no nordeste do Brasil, foi possível constatar que a instauração de processos de crise das cooperativas agrícolas se dá pela baixa capacidade de absorção da produção dos cooperados, ausência de assessoria técnica, e falta de profissionais com *expertise* no campo de gestão de negócios agrícolas. O que, em última instância revela problemas relacionados a gestão e a governança dessas empresas coletivas.

Palavras-chave: Cooperativismo Agrícola; Crise; Gestão; Governança

ABSTRACT

This work has as objective the analysis of the difficulties lived by the agricultural co-operatives in the Northeast of Brazil, considering its business management, the integration into the market and the participation of associates. This work intends to identify which were the determining factors to the triggering of the adversities that generated a crisis in the management of these entrepreneurship. How are the crises being managed? Which are the projects related to the overcoming of the crises? And, finally, which are the main problems in the operation of these projects? Based on the data gathered from the interviews with the managers, ex-managers, partners and ex-partners, it was possible to determine that the installation of the crisis processes are related to the low absorption capacity of the production of the cooperative, the absence of technical support, the bureaucratic obstacles created by government agencies and the lack of professionals with expertise on the management of agricultural businesses.

Keywords: agricultural co-operatives; management; governance

1 INTRODUÇÃO

Num contexto de forte competitividade dos mercados de produção e venda de produtos agrícolas, a presença de associações e cooperativas ganha particular relevância, dada as possibilidades que oferecem aos agricultores em termos de uma maior inserção nos mercados. (PIRES, 2004).

Porém, muitas vezes, com uma estrutura organizacional deficitária - em termos de participação nos mercados; de participação dos associados na dinâmica da cooperativa; desestímulo dos agricultores em torno de inovações organizacionais e tecnológicas - as cooperativas se tornam incapazes de atender aos requisitos que fazem delas um instrumento de organização e de competitividade dos agricultores, como já debatido por Pires (2011). E deixam, por conta disso, de favorecer o fortalecimento de um tecido socioeconômico local.

Tal estrutura organizacional deficitária é resultado, quase sempre, de um gerenciamento inadequado, resultado de gestores pouco qualificados, de endividamento, de ausência de um planejamento mercadológico, de ausência de capital de giro que se traduzem numa falta de governança, resultando em crises sucessivas. Outras razões são comumente apontadas na literatura, como a falta de geração de excedentes para assegurar um capital de giro; dificuldades na contabilidade; falta de controle eficiente do fluxo de entrada e saída de recursos; rotatividade dos membros em consequência da demora nos resultados econômicos; carência de controle de qualidade dos produtos; dificuldades no processo produtivo; na comercialização dos produtos; dependência de ajuda externa. (LIMA,2002).

Com efeito, os problemas que se abatem sobre as cooperativas agrícolas assumem as mais variadas dimensões. Para Rech (2000), por exemplo, o desconhecimento dos associados da necessidade de uma rentabilidade financeira capaz de assegurar a sustentabilidade econômica da empresa, gera, muitas vezes, condutas oportunistas na aspiração de uma distribuição imediata e equitativa do excedente gerado. Trata-se, pois de uma questão, segundo este autor, que deve ser tratada de forma democrática nas assembleias, pois as consequências, como prejuízos econômicos futuros, devem ser assumidos como uma responsabilidade coletiva. Como também é de responsabilidade coletiva reconhecer os momentos de dificuldades pelos quais a cooperativa é capaz de passar e enfrentá-los com determinação.

Sobre essa questão, Rios (1979) admite que os “problemas internos” do cooperativismo agrícola só ganham importância na medida em que são coletivamente formulados e socialmente reconhecidos pelos cooperados. Nesta medida, “a tomada de consciência crítica e condenações de aspectos parciais ou globais do sistema econômico-social” são essenciais para o bom funcionamento de uma empresa coletiva. Já os “problemas externos” estão relacionados à ausência de um projeto político vinculado à luta pela reforma agrária e por questões estruturais que viabilizem a superação das dificuldades empresas cooperativas.

Quais as principais dificuldades vivenciadas pelas cooperativas agrícolas? Quais os fatores determinantes das crises? Como estão sendo gerenciadas essas crises? E, quais os projetos vinculados à superação dessas crises?

2 METODOLOGIA

Este trabalho se constituiu como um desdobramento das pesquisas já realizadas na Cooperativa dos Produtores Rurais de Sanharó (COOPLASA), enquanto aluno PIBIC, desde maio de 2011, dando como fruto o Trabalho “Cooperativismo e agricultura familiar: Análise do arrendamento da Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA)” apresentado como requisito para Conclusão de Curso em Bacharelado em Ciências Sociais da UFRPE, em 2013. Naquela ocasião, trabalhamos os aspectos que motivaram a dissolução da Cooplesa, as dificuldades enfrentadas pelos seus gestores, bem como as expectativas existentes em torno do futuro daquela empresa coletiva.

Na atual fase da pesquisa, buscamos aprofundar os motivos que dificultam o dinamismo das cooperativas, não apenas no caso anteriormente estudado, mas, dessa vez, englobando outras cooperativas também situadas no nordeste do Brasil, onde tivemos oportunidade de acompanhar os processos de pesquisa. Motivos esses responsáveis, muitas vezes, pela dissolução e/ou inoperância dessas cooperativas. Assim, sem abandonar a experiência da COOPLESA, adotamos, como objeto de análise, sete cooperativas estudadas no âmbito do Projeto de Pesquisa “Cooperativismo e dinâmicas territoriais”, ao longo desses últimos 15 anos, sob a coordenação da Professora Doutora Maria Luiza Pires. São elas: a Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Sapucarana (COOPLASA); Cooperativas dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA); Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco (COPAG); Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro (Casa Apis), Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco (COANA), Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco (COPEXFRUIT) e a Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco (COOPERXVALE).

A metodologia do presente trabalho foi construída a partir de uma abordagem qualitativa, por meio do estudo comparativo, tendo como instrumento de pesquisa a realização de entrevistas semiestruturadas e resgate dos estudos já elaborados sobre esses casos.

Nesse sentido, de acordo com Duarte (2002), as pesquisas de caráter qualitativo requerem entrevistas semiestruturadas, às quais contribuem para uma análise mais complexa da problemática de estudo. Assim, procuraremos analisar o processo sócio-histórico das cooperativas, ressaltando os principais motivos da criação das empresas coletivas, problematizando o processo de crise destas empresas coletivas e suas principais dificuldades administrativas à luz de literatura especializada. Já o estudo comparativo tem como objetivo aglutinar os dados relevantes sobre os objetos de estudo, procurando alcançar um conhecimento sobre o cooperativismo agrícola no nordeste do Brasil. Segundo Chizzotti (2011, p. 32), “o estudo comparativo visa explorar casos singulares, situados na vida real contemporânea, bem delimitados e contextualizados em tempos e lugares para realizar uma busca circunstanciada de informações”. Para isso, também, serão utilizados tanto os dados primários como os dados secundários das cooperativas em apreço.

Os dados primários foram colhidos utilizando múltiplos instrumentos: (i) entrevistas semi estruturadas, efetivadas por meio de um roteiro; (ii) observação nos campos de pesquisa com visitas nas sedes das cooperativas COOPLASA e COOPLESA; (iii) análise documental, ou melhor, levantamento de dados em acervos destas cooperativas e na internet, além de dados consultados nas descrições dos áudios. Os instrumentos de coletas de dados foram o gravador, a máquina fotográfica e a câmera filmadora. E os dados secundários foram colhidos por meio dos casos já analisados e divulgados por meio de artigos, monografias, dissertações e de trabalhos apresentados em congressos no âmbito das 7 cooperativas selecionadas como estudos de caso.

A partir dessa metodologia, foram criadas algumas categorias de análise através das quais se pretendeu focalizar os fatores determinantes para o desencadeamento de crises sucessivas na condução dos negócios. São elas:

a) Participação: No que se refere à participação dos associados nas cooperativas agrícolas, Rios (1979), afirma que a maioria das cooperativas agrícolas nordestinas é organizada numa estrutura de classes, onde as posições estratégicas das empresas são ocupadas pelos

proprietários de renda alta e pelas lideranças políticas locais. Consequentemente, as políticas públicas, os empréstimos e as assistências técnicas trazem benefícios exclusivamente para esses atores, sendo muito comum existir o “dono da cooperativa”, ou seja, pessoas físicas que são identificadas como os proprietários das cooperativas. Assim, o fracasso das cooperativas agrícolas nordestinas está associado, muitas vezes, a ausência de participação do conjunto dos associados aos mecanismos de decisão socioeconômicos (Rios, 1987).

b) Mercados e comercialização: No que tange às cooperativas agrícolas dentro do processo de comercialização nos diversos mercados, Prado (2005) revela que as cooperativas agrícolas devem levar em consideração o mercado que vai atuar, bem como as vantagens competitivas dos seus produtos. Neste sentido, estas empresas coletivas necessitam priorizar a venda direta dos seus produtos aos consumidores finais e estabelecer alianças com cooperativas do mesmo setor, buscando assim, saídas coletivas para os entraves comuns na venda dos produtos.

c) Gestão e Governança: No que se refere à gestão e governança nas cooperativas agrícolas, Lima (2011) pontua que as cooperativas devem manter o foco na satisfação dos associados. O que implica, para essa autora, levar em consideração os limites naturais, tecnológicos e legais para realizar os objetivos coletivos. O que sugere também que os direitos e deveres dos associados devam estar claramente definidos. Estabelecer objetivos comuns, definir critérios de condução da empresa, introduzir políticas de qualidade, administrar conflitos, estimular a participação dos associados, são alguns dos elementos essenciais a uma boa gestão e governança. Entretanto, discute-se ainda na literatura sobre a dificuldade de se encontrar gestores que incorporem essas qualidades. (LIMA, 2011).

d) Crise econômica mundial: Podemos considerar, em relação à crise econômica mundial, que o início do século XXI vem sendo marcado por graves crises financeiras, impactando principalmente os mercados emergentes do México, do Sudeste Asiático, da Rússia, do Brasil e da Argentina, dentre outros. No ano de 2008, a crise desencadeada pelo crédito de risco no setor financeiro imobiliário dos Estados Unidos vem se tornando a mais profunda crise da economia mundial, desde a grande depressão dos anos 30. (VITAL, 2011). A crise de 2008 no setor financeiro acabou atingindo, inevitavelmente, os setores reais da economia global. Isso gerou aumento do desemprego e queda na comercialização dos produtos nos mercados internacionais impactando diretamente as cooperativas agrícolas que atuam nos principais mercados globais. O que obrigou, dessa maneira, as empresas coletivas a traçarem novas estratégias de comercialização, diversificação de produtos e inserção nos mercados internos. (PIRES; CALVALCANTI, 2012).

e) Assistência técnica: Prado (2005) pondera que a assistência técnica tem importância fundamental no processo de comunicação de novas tecnologias nas cooperativas agrícolas, essenciais ao desenvolvimento rural e na ampliação das atividades agropecuárias das cooperativas agrícolas. No entanto, para o mesmo autor, não existe uma aplicação dinâmica de novas tecnologias nas cooperativas agrícolas e ainda percebe-se uma ausência de continuidade no acompanhamento técnico.

Por meio destas categorias, põem-se em evidência os fatores que determinam a falta de dinamismo, as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia da gestão em termos de contabilidade, de prestação de contas e de mercados, chamando a atenção para um conjunto de dificuldades vivenciado pelo cooperativismo agrícola no nordeste do Brasil. E, finalmente,

ao fazer isso, este estudo permite que se vislumbre possíveis soluções, minimizando, assim, as implicações sobre a vida dos agricultores e sobre a dinâmica local.

O trabalho está dividido em quatro partes. A primeira discute a governança corporativa e gestão, sinalizando as principais dificuldades apresentadas pelo cooperativismo agrícola. A segunda apresenta um breve perfil das cooperativas selecionadas para estudo de caso, ressaltando as principais dificuldades vivenciadas pelos seus gestores. Em seguida, na terceira parte, a partir de um esforço comparativo, destacam-se alguns elementos que se sobressaíram na análise, como responsáveis pelo desencadeamento das crises vivenciadas pelas cooperativas estudadas. Finalmente, nas considerações finais, são extraídos os elementos que se sobressaíram na análise, bem como são pontuadas algumas reflexões em torno da problemática vivenciada pelas cooperativas do nordeste brasileiro.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E DIFICULDADES NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Nos últimos vinte anos, o debate sobre governança corporativa vem ganhando destaque nas instituições públicas, empresas e cooperativas de diversos ramos. Este fato se deve a emergência de se disciplinar as relações entre o mercado, investidores e empresas. Baseando-se nos valores da transparência, democracia e autonomia, a governança possibilita a fomentação da saúde financeira do empreendimento e boa imagem da empresa perante os mercados e clientes. (SOBRINHO, 2009).

Particularmente em relação às cooperativas, Rech (2011), admite que, no Brasil, o debate teórico sobre gestão e governança ainda está começando. O autor verifica que as cooperativas que mais avançaram foram as de crédito – devido à regulamentação e ao controle do Banco Central.

Sobrinho (2009), também referindo-se segmento de crédito, situa a governança cooperativa como o processo de interferência dos investidores nos rumos estratégicos da empresa. Ao que, segundo admite, pode-se estabelecer um maior controle e monitoramento no conselho administrativo, diretoria e conselho fiscal, garantindo, dessa forma, uma maior rentabilidade e perenidade dos investimentos. Sobrinho (2009) afirma ainda que os mecanismos da governança corporativa buscam separar os interesses individuais dos gestores da empresa da propriedade empresarial. No caso específico das cooperativas, a governança tem o objetivo de proporcionar um ambiente de auto-organização no fortalecimento das assembleias e dos conselhos, garantindo as decisões coletivas.

Referindo-se a governança corporativa nas cooperativas agrícolas, Bialokorski Neto (2003), chama a atenção para o fato de que essas cooperativas pautam-se na participação democrática de todos os associados, diferentemente das empresas privadas. No entanto, pondera que, dentre os obstáculos vivenciados pelos gestores, está a separação dos interesses individuais dos interesses da propriedade coletiva, agravado pelo fato de que os associados são, ao mesmo tempo, usuários, ocasionando um desequilíbrio comercial. Ainda para este autor, as cooperativas são consideradas organizações com elevado grau de complexidade, pois, na sua essência, existe uma dificuldade primária de separação entre a propriedade e o controle da corporação. Sobre esse assunto, alguns autores admitem que, se não ocorrer esta separação, se desencadeará uma ineficiência no crescimento da empresa e perda do dinamismo econômico. (ZYLBERSZTAJN, 2002). Por este motivo, segundo Bialoskorski Neto (2006), as cooperativas agrícolas devem se basear em dois eixos de ação: um voltado para profissionalização da gestão e o outro voltado à ligação entre propriedade e controle.

A perspectiva de Bialokorski aqui colocada é criticada pelo notável especialista em cooperativismo, professor Gilvando Rios. Admite este professor que, da forma como está colocada por Bialokorski, haveria uma “incompatibilidade estrutural” entre boa governança e modelo cooperativo, como se as cooperativas fossem, por natureza, refratárias à boa governança⁴. Na sua opinião, tal perspectiva contraria a percepção de Lamming (1973, p. 283), na qual uma cooperativa “pode ser concebida como parte integral ou extensão das empresas individuais de seus associados”. E que “há uma conexão direta entre as necessidades dos sócios, de uma lado, e as operações da cooperativa, de outro; e entre a participação dos associados nas atividades da cooperativa, de um lado, e o funcionamento da cooperativa, de outro lado (Idem, p. 285). Portanto, para Rios, a dificuldade presente na separação entre a propriedade e controle da corporação ressaltada por Bialokorski mereceria ser repensada.

De todo modo, Bialokorski Neto (2006), reconhece que o controle gerencial de cada cooperativa deve estar adaptado às necessidades dos seus membros. Brito (2008) reafirma este ponto de vista, ao admitir que o controle gerencial deva caminhar de acordo com o atendimento das decisões e ações de interesses próprios dos diversos grupos de uma cooperativa. Dessa forma, não desconhece a necessidade de haver uma gerência para garantir relações de poder equilibradas e diminuição das assimetrias de informações e conhecimento dos cooperados, alargando a esfera de decisões democráticas diretas (BRITO, 2008).

Obedecendo essa linha de raciocínio, Lima (2011) admite que uma boa gestão e governança deve manter o foco na satisfação dos associados. O que implica, para essa autora, levar em consideração os limites naturais, tecnológicos e legais para realizar os objetivos coletivos. O que implica também que os direitos e deveres dos associados devam estar claramente definidos.

Estabelecer objetivos comuns, definir critérios de condução da empresa, introduzir políticas de qualidade, administrar conflitos, estimular a participação dos associados, são alguns dos elementos essenciais a uma boa governança. Entretanto, discute-se na literatura sobre a dificuldade de se encontrar gestores que incorporem essas qualidades. Sobre esse assunto, Rech (2011) chama a atenção para a necessidade de que cargos da diretoria sejam ocupados por profissionais que dominem os mecanismos de gestão e desenvolvimento de negócios. Pois, como sublinha, a boa condução dos negócios, via uma governança eficiente, gera estratégias vinculadas à estrutura democrática das cooperativas e à valorização da participação dos seus sócios. Ao que Lima (2011) complementa, enfatizando que a boa governança é capaz de desenvolver estratégias autônomas e democráticas, sendo capaz de construir redes locais e globais. Esta autora aponta ainda para uma tendência frequentemente observada na condução das práticas cooperativas: um grupo deter o poder, garantindo os seus interesses, valendo-se da burocracia para se perpetuar na gestão. Por conta disso, como sublinhado por essa autora, as assembleias gerais acabam sendo uma instância meramente formal, desprovida do seu caráter democrático e de participação.

3 PERFIL DAS COOPERATIVAS ANALISADAS

3.1 COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DE SANHARÓ (COOPLESA)

⁴ Sobre o assunto ver Rios (2007).

A Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA), fundada no ano de 2004, no município de Sanharó, região do agreste central pernambucano é especializada na produção e comercialização de queijo coalho e de queijo manteiga, duas iguarias tipicamente pernambucanas. A criação dessa cooperativa se deu como um desdobramento da Associação dos Produtores de Leite de Sanharó (APLESA), criada em 2001 pela necessidade de os associados emitirem notas fiscais, de modo a garantir a comercialização dos seus produtos lácteos, com o Programa de Governo do Estado de Pernambuco “Leite para Todos”. (SOARES, 2013).

Para Soares (2013), os cooperados da COOPLESA se ressentiam da falta de políticas públicas de crédito ao pequeno produtor rural, além da ausência de assessoria técnica e de capital de giro como sendo os principais entraves para o êxito da produção. Constatou-se que os produtores locais de leite não eram estimulados a agregar valor às mercadorias, tendo como único objetivo a venda rápida do produto, mesmo com um valor reduzido. O débito crescente com o pagamento dos funcionários também se constitui como um grave problema vivenciado pelos cooperados. (SOARES, 2013).

Diante de um contexto de dificuldades e forte crise financeira, a cooperativa foi arrendada em agosto de 2011, a um dos seus antigos associados, por um período de cinco anos. Tal arrendamento foi feito em caráter de urgência, para frear as dificuldades administrativas que se acumulavam, especialmente no âmbito da inadimplência do pagamento como os fornecedores e com os empregados. (SOARES, 2013). O arrendamento não implicou na mudança do nome de fantasia, que continuou sendo COOPLESA, e nem na sua constituição formal de cooperativa; ao que alguns ex-associados admitiam: “Continua cooperativa, só mudou a direção porque a gente não tava conseguindo conciliar o negócio”.

Entretanto, o novo formato da COOPLESA contrariava a gestão democrática de uma empresa que era propriedade de todos, passando a operar na defesa de um único empresário da região. Assim, só sobrava da cooperativa, o seu formato legal, desconsiderando os princípios e valores que imprimem ao cooperativismo uma dimensão democrática particular. (SOARES, 2013).

3.2 COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGRÍCOLAS DE SAPUCARANA (COOPLASA).

A Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Sapucarana (COOPLASA), fundada 14 de dezembro no ano de 2003, no município de Bezerros, estado de Pernambuco, região do agreste central. Dispondo de 138 cooperados, a Cooplasa só conta com a participação de 40 integrantes do seu corpo social, mostrando a baixa incidência de participação dos seus associados.

A COOPLASA é especializada na produção de tomate, repolho e milho para os mercados locais e institucionais, tendo sua fundação relacionada ao desejo de pequenos produtores poderem comercializar os seus produtos longe da presença de atravessadores e de poderem contar com uma assistência técnica sistemática. Contrariando tais desejos, esta cooperativa não tem sido capaz de afastar a presença dos atravessadores, nem de contar com os serviços de uma assistência técnica permanente. Mesmo assim, para a atual presidente, a “Cooplasa inaugura uma nova história do cooperativismo em Sapucarana”.

A Cooplasa vem se lançando no esforço de estabelecer parcerias com diversas instituições com o intuito, segundo a atual gestão, de construir um projeto que garanta a distribuição de renda e a melhoria da qualidade de vida dos associados. Este projeto estaria ligado especialmente à possibilidade de introduzir uma produção livre de agrotóxicos e de

permitir uma maior inserção dos associados nas políticas de comercialização instituídas pelo governo. Em relação a este último aspecto, foi constatado que a COOPLASA participou, de forma intermitente, do PAA e do PENAE, desejando retomar essa via de comercialização, hoje parada.

As oficinas e palestras realizadas com o intuito de sensibilizar os agricultores para o risco do veneno para saúde humana e dos animais ainda encontram muita resistência entre os agricultores, segundo os gestores. Mesmo assim, um grupo de associados conseguiu desenvolver um biofertilizante seguindo recomendações do IPA, que, segundo a atual gestão, tem trazido benefícios aos produtores, em termos do aumento da produção. Dentro de uma política de diminuição do uso de agrotóxico, encontra-se em andamento um projeto de instalação de estufas em parceria com o IPA. O referido projeto foi, ao longo de três anos, interrompido por diversas vezes devido a problemas de falta de recursos e de pessoal desta instituição.

Todos esses esforços não têm sido capazes de aumentar a oferta dos produtos, por conta da seca prolongada que se abateu na região, nos últimos quatro anos. Situação que se agrava pela ausência de reservatórios de água capazes de garantir um sistema maior de irrigação. Ao lado disso, segundo informações da atual gestão, 80% dos associados trabalham em terras arrendadas, ao que foi afirmado por um dos associados: O problema nosso é terra, a reforma agrária ainda não aconteceu em Sapucarana.

Assim, é possível constatar que a incipiente assistência técnica, a falta de profissionais capacitados e a inexistência de inovação tecnológica, além de uma participação restrita a poucos associados, ampliam o quadro das dificuldades relatadas, repercutindo na baixa comercialização da Cooplasa

3.3 CENTRAL DE COOPERATIVAS APÍCOLAS DO SEMIÁRIDO BRASILEIRO – A CASA APIS

Diferentemente das cooperativas singulares analisadas neste trabalho, a Casa APIS caracteriza-se por ser uma Central de Cooperativas, apresentando-se, portanto, como uma cooperativa de segundo grau por reunir 8 cooperativas no seu quadro social. Esta Central foi criada com o objetivo de desenvolver a cadeia produtiva do mel no município de Picos, através do beneficiamento, de agregação de valor ao mel e de conquistas de certificação, de modo a torná-la competitiva nos mercados locais e globais. (Oliveira, 2014).

A região de Picos vem ganhando importância no campo da produção de mel, alterando o panorama de desenvolvimento desta região, onde antes prevalecia a produção e comercialização do algodão. Neste cenário de mudanças, as cooperativas agrícolas associadas à Casa APIS exercem um importante papel de reorganização produtiva dos pequenos produtores de mel e dinamização do território. (OLIVEIRA, 2014).

A Casa APIS tem a capacidade de processar 2.000 toneladas/ano de mel, com uma área de 42.000 comeias em 39 casas de mel das suas cooperativas, o que garante a comercialização de 32 tipos de produtos no mercado nacional, além do mercado Norte Americano e Europeu. Desses, o mercado nacional é considerado pelos gestores como o principal canal de comercialização, de onde se destaca a participação em mercados institucionais, a exemplo do PAA. (Oliveira, 2014). A sua atuação no mercado externo começou no ano de 2008 e já, em 2009, obteve a certificação do Fair Trade para algumas de suas cooperativas coligadas⁵. Para Oliveira (2014), a inserção no comércio de mercados de

⁵O *Fair Trade* se constitui como um instrumento voltado para ofertar condições econômicas favoráveis aos pequenos produtores agrícolas dos países em desenvolvimento.

orgânicos foi mais uma conquista da Casa Apis. Essa autora identifica, a partir da fala dos entrevistados, várias dificuldades vivenciadas pela Casa Apis, tanto a nível interno como a nível externo. A nível interno, estaria a impossibilidade de contratação de gestores qualificados a um custo reduzido no âmbito da receita da cooperativa. Os conflitos e disputas de interesse travados com outra cooperativa de mel importante da região - a Cooperativa Apícola da Microregião de Picos (CAMPIL) – de onde o atual gestor da Casa Apis já fora presidente, também se constitui como um entrave ao crescimento da oferta de produtos (OLIVEIRA, 2014). A nível externo, a crise econômica mundial de 2008 e a seca prolongada na região também impactaram negativamente os negócios da empresa.

3.4 COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DO AGRESTE PERNAMBUCANO (COPAG)

A Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco (Copag) foi fundada em junho de 2004 com 20 sócios, chegando a um número de 93 cooperados em 2014. Para Albuquerque (2014), o objetivo dos pequenos agricultores de Bonito em criar a esta cooperativa agrícola foi pautado na necessidade de valorização da produção do inhame, cará de São Tomé e batata doce e na eliminação do atravessador, considerados pelos associados como uma figura predatória. Ao lado disso, havia também o desejo dos produtores em conquistar os melhores preços nos mercados e, especialmente, de acessar o Pronaf e de conseguir a inserção dos seus produtos nos mercados institucionais, a exemplo do PAA e PNAE. Tais objetivos foram conquistados, na medida em que 90% dos associados da COPAG conseguiram acessar o crédito rural para ampliar a sua produção e que garantiram, para o conjunto dos associados, uma inserção de toda a sua produção nos mercados institucionais, a exemplo da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Entretanto, como afirmado por Albuquerque (2014), a total dependência da comercialização aos mercados institucionais, tornou-se o maior problema enfrentado pela COPAG.

3.5 COOPERATIVAS DO VALE DO SÃO FRANCISCO

A literatura especializada chama a atenção para uma Nova Onda de Cooperativas no Vale do São Francisco surgida na segunda metade dos anos 2000. São consideradas de Nova Onda pelas suas semelhanças no que diz respeito: a) aos motivos que levaram a criação, b) a estrutura de gestão e estruturas físicas, c) as estratégias comerciais e d) a dinâmica de participação e perfil dos associados. (PIRES E CAVALCANTI, 2009).

Fazem parte desse novo perfil as seguintes cooperativas: Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco (COANA) com 20 associados, a Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco (COPEXFRUIT) com 21 associados e a Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco (COOPERXVALE) com 22 associados, todas especializadas na comercialização de uvas de mesa, com uma inserção importante nos principais mercados globais de frutas frescas e tendo nos seus quadros de associados empresários experientes no ramo de fruticultura. (PIRES E CAVALCANTI, 2009). A criação destas empresas está vinculada a possibilidade de potencializar a capacidade produtiva, reduzir os custos para exportação e do desenvolvimento de estratégias comerciais coletivas. Assim, estas cooperativas conseguem atender as exigências dos mercados altamente competitivos e manter a saúde financeira dos empreendimentos. Outro elemento essencial para a fundação destas cooperativas, segundo estas autoras, foi à construção de câmaras frias, onde possibilitou a redução dos custos na produção e atendimento das exigências de qualidade

para a exportação. Nesta medida, este investimento se constituiu, para os gestores, como uma estratégia de fundamental importância para o êxito dos negócios (PIRES E CAVALCANTI, 2009).

Essas cooperativas do Vale comercializam com os principais mercados importadores de fruta: Europa Continental, Inglaterra e Estados Unidos, reservando uma pequena porcentagem para o mercado interno, numa média de 10%. Situação que foi alterada com a crise global de 2008, quando o mercado nacional tornou-se particularmente atrativo para escoar a produção, implicando, assim, na alteração do montante de produtos distribuído nos mercados (PIRES, CAVALCANTI, 2012).

Para que ocorra a comercialização com estes mercados, os produtos devem atender as exigências das certificações internacionais e as preferências quanto ao tamanho, sabor e demais especificações dos consumidores de cada localidade. No entanto, embora os associados destas cooperativas do Vale sejam produtores experientes no campo da exportação de uva, ainda assim se deparam com o alto nível de exigência dos mercados consumidores e das reguladoras das certificações internacionais, além dos altos custos relacionados às certificações (PIRES, CAVALCANTI, 2012).

Outra grave preocupação dos produtores da região do Vale está relacionada à diminuição do nível da principal bacia hídrica da região, o Rio São Francisco, podendo comprometer toda a produção local, caso as medidas de construção de reservatórios não fossem imediatamente resolvidas. A gravidade da estiagem prolongada vem comprometendo o conjunto das atividades agropastoris do nordeste. Nesse sentido, organizações governamentais, como a Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil e o Ministério da Integração Nacional, reconheceram a emergência social gerada pela seca na região Nordeste e decretaram calamidade pública em 296 municípios no ano de 2015 (AGÊNCIA BRASIL, 2015).

4 FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A DEFLAGRAÇÃO DE PROCESSOS DE CRISE.

Na análise sobre os processos de crise vivenciados pelas cooperativas elencadas nesta pesquisa, os elementos que mais se sobressaíram estavam relacionados aos seguintes pontos: a) Participação; b) Mercados e comercialização; c) Gestão e Governança; d) Crise econômica mundial; e) Assistência técnica, como veremos a seguir:

a) Participação

Bialoskorski Neto (2007) observa que as cooperativas agrícolas brasileiras apresentam uma estrutura burocrática pouco definida e priorizam os resultados econômicos imediatos, dificultando assim a participação efetiva dos associados. Este autor pontua ainda a dificuldade de empresas coletivas apresentarem resultados econômicos que sejam facilmente perceptíveis aos cooperados.

O problema da baixa participação dos associados trazido por Bialoskorski Neto foi um dado que se faz presente na grande maioria dos casos analisados, destacando-se na COOPLASA, onde menos de 30% participam efetivamente da gestão da empresa. Também se revelou como um dado de extrema gravidade na situação da COOPLESA, o que teria culminado com o seu processo de arrendamento. Neste caso, como já discutido, o desinteresse dos associados em assumirem a gestão do empreendimento coletivo foi o grande responsável por esse desfecho. De todo modo, a participação efetiva nas cooperativas é um elemento fundamental na governança e gestão das cooperativas (Bialoskorski, 2007).

b) Mercados e comercialização

A falta de dinamismo econômico está quase sempre relacionada à ausência de um projeto de comercialização para os mercados locais e globais. É o que se observa, por exemplo, no caso da COOPLASA, COOPLESA e COOPAG. No caso da COOPLASA, cuja comercialização se circunscreve basicamente a compradores da região, percebe-se, uma dependência muito forte de atravessadores. Isto porque esta organização coletiva, formada por pequenos agricultores muito pouco capitalizados, não conseguiu definir estratégias de vendas e nem foi capaz de investir na qualificação dos seus associados. Não sem razão, Sepulcri (2010) afirma que os pequenos produtores rurais são o elo mais fraco das relações comerciais nos diversos mercados agrícolas. Eis a razão pela qual, em tais circunstâncias, a cooperativa não é capaz de cumprir um dos seus principais papéis que é, como observa Rech (2000), a possibilidade de comercialização dos produtos sem a intermediação de atravessadores no processo de comercialização.

A COOPLASA não soube aproveitar as potencialidades dos mercados locais e regionais, mantendo uma forte dependência de atravessadores. A COOPLESA, por sua vez, fragilizada pela baixa comercialização, aliada ao endividamento crescente culminou no seu arrendamento a um ex-associado, representando a sua dissolução enquanto empresa cooperativa.

No caso da COPAG, desencadeou-se um processo de forte dependência aos programas governamentais, em função desses programas absorverem a quase totalidade (90%) dos seus produtos. Este processo foi identificado pelos associados como um dos principais entraves da sustentabilidade econômica desta empresa coletiva. Sobre esse assunto, Wanquil (2010) pondera que os produtores deveriam levar em consideração, para atingir vantagens competitivas nos negócios, a diversificação e a diferenciação dos seus produtos, além da segmentação de mercados. Se assim tivesse procedido a COOPAG, os produtores tivessem assegurado maior autonomia nos mercados. Todas essas dificuldades elencadas no âmbito da comercialização fazem com que essas cooperativas restrinjam sua comercialização apenas aos mercados locais e institucionais.

Situação diferente é encontrada na Coopexvale, Copexfruit e na Coana – cooperativas Vale do São Francisco e na Casa APIS, na região de Picos. As primeiras estão voltadas para a exportação de frutas (de uvas, em sua maioria), para os Estados Unidos, Inglaterra e União Europeia, reservando um percentual reduzido para a comercialização no mercado nacional. A Casa APIS, ao contrário, tem no mercado nacional a sua maior fonte de comercialização, embora também comercialize com os Estados Unidos e com a União Europeia. Além disso, encontrou no Fair Trade e no mercado de orgânico uma fonte promissora para escoamento de seus produtos.

Entretanto, é importante frisar que mesmo quando essas organizações coletivas conseguem suprir as exigências de qualidade dos principais mercados internacionais, têm dificuldade de mantê-las. É o que acontece, por exemplo, com a introdução e renovação, a cada ano, dos selos internacionais, em função de seus altos custos. Via de regra, a adoção de programas de qualidade na cadeia de produção das cooperativas agrícolas, tão necessária à adoção de selos de certificação, como sublinha Assis (2012), requer alto custo para implementá-la.

c) Gestão e Governança

As cooperativas agrícolas sempre estão diante de desafios relacionados à sua sustentabilidade econômica e social, pois os mercados impõem um ritmo acelerado de produção e concorrência (LIMA, 2011). Dessa maneira, os cooperados acabam sendo expostos a um alto nível de profissionalização. Assim, elementos básicos da administração, como a contabilidade e o controle da produção, devem ser executados com eficiência, principalmente em períodos de crises econômica.

O caso das cooperativas do Vale que integram o conceito de Nova Onda são, como já vimos, exemplos de cooperativas dinâmicas com gestores e associados com elevado grau de especialização. A gestão da COANA, COPEXFRUTI e COOPEXVALE se enquadra nos moldes de uma estrutura enxuta, cujo objetivo é o de reduzir custos de produção. Essas cooperativas se limitam a disponibilizar para os seus cooperados apenas os serviços tidos como essenciais, a exemplo da disponibilização da câmara fria e do processo de comercialização das frutas. O que, por conseguinte, implica numa maior participação dos associados nos rumos dos negócios e a uma proximidade com a filosofia da empresa. (PIRES E CAVALCANTI, 2009). Estruturas burocratizadas, decisões lentas, falta de autonomia para as equipes de trabalho, práticas heterogêneas, dissociadas e até oportunistas dos associados são responsáveis pelo engessamento das cooperativas agrícolas (SIMIONI, 2009). Além disso, gestores não capacitados e pouco sensíveis às complexidades gerenciais de uma cooperativa agrícola são fatores que podem influenciar na inoperância e possível dissolução das empresas cooperativas, é o que se pode observar nas cooperativas agrícolas COOPLESA, COOPLASA e COOPAG.

Singer (2013), referindo-se ao investimento em educação realizado pela Corporação de Cooperativas de Mondragón, afirma que este instrumento vem trazendo resultados positivos, garantindo, assim, o pleno emprego e uma melhoria significativa na renda dos associados das cooperativas. O negligenciamento da importância do investimento em educação vem contribuindo, de um modo geral, para o insucesso no campo da gestão e da governança das cooperativas do nordeste. O que, por sua vez, traz reflexos sobre a saúde financeira do empreendimento. No caso da COOPLESA, por exemplo, o débito e a falta de recursos próprios foram apontados como os fatores mais significativos. Neste sentido, como já sublinhado, a ausência de uma contabilidade e controle do fluxo de entrada e saída dos recursos levou a um quadro de inevitável arrendamento para um dos seus sócios.

Para as cooperativas COOLESA e COOPLASA, a falta de políticas públicas de crédito agrícola e a ausência de capital de giro para movimentar os seus negócios foram apontadas como as principais dificuldades financeiras enfrentadas.

d) A crise econômica mundial

O início do século XXI vem sendo marcado por graves crises financeiras, impactando principalmente os mercados emergentes do México, do Sudeste Asiático, da Rússia, do Brasil e da Argentina, dentre outros. No ano de 2008, a crise desencadeada pelo crédito de risco no setor financeiro imobiliário dos Estados Unidos vem se tornando a mais profunda crise da economia mundial, desde a grande depressão dos anos 30. (VITAL, 2011). A crise de 2008 no setor financeiro acabou atingindo inevitavelmente os setores reais da economia global. Isso gerou recessão, aumento do desemprego e queda na comercialização dos produtos nos mercados internacionais. No caso do Brasil, Vital (2001), afirma que a queda dos investimentos privados, do volume de exportação e dos preços dos produtos e desemprego, vem fragilizando a economia nacional.

No caso das cooperativas analisadas, a crise econômica mundial trouxe negativos especialmente naquelas empresas com forte dependência do mercado internacional, como é o caso da Coopexvale, Coana e Copexfruit, do Vale do São Francisco. Menos afetada com esses impactos, dado o reduzido montante de negócios efetuados com o exterior, encontra-se também a Casa Apis.

Reportando-se à do Vale do São Francisco, Pires e Cavalcanti (2012, p. 227) admitiram que a crise global foi responsáveis por um “panorama de incertezas quanto aos destinos da produção, conservação dos empregos e manutenção da sustentabilidade econômica dos empreendimentos coletivos da região”. (PIRES, CAVALCANTI, 2012, p. 227). Para essas autoras, a retração dos mercados internacionais, a redução dos preços dos produtos, os cancelamento de pedidos, o desemprego e o endividamento dos produtores impactaram a dinâmica da exportação das cooperativas agrícolas dessa região. No entanto, como ainda observam essas autoras, embora a crise tenha atingido todos os produtores do Vale do São Francisco, a capacidade organizativa das cooperativas agrícolas foi capaz de amenizar os seus impactos, permitindo-lhes lidar melhor com as adversidades impostas pelos mercados. (PIRES; CAVALCANTI, 2012).

A implementação de créditos exclusivos com renegociação das dívidas por parte dos bancos governamentais, a possibilidade de diversificar os produtos e de canalizá-los também para os mercados internos e a possibilidade de fortalecer as estratégias coletivas (VITAL, 2010; PIRES; CAVALCANTI, 2012, LOPES, 2009), são algumas das estratégias pensadas para que as empresas de fruticultura do Vale estejam menos vulneráveis aos impactos da crise econômica.

No caso da Casa APIS, que comercializa o mel nos mercados internacionais e que tem os preços definidos por esses mercados, passou a ter, na situação da crise global, esses preços profundamente afetados, além de terem sido vítimas de cancelamento de pedidos (OLIVEIRA, 2014).

e) A assistência Técnica

Para Lopes (2009), na maioria das vezes, a assistência técnica prestada nas cooperativas agrícolas no Brasil está dissociada das necessidades mais imediatas dos cooperados, fazendo com que elementos como os circuitos de comercialização, oportunidades dos mercados e preços estejam ausentes do processo de assistência técnica.

Na COOPLESA, por exemplo, a ausência de uma assistência técnica foi identificada como um das principais dificuldades para que os associados sejam capazes de ofertar produtos beneficiados, capazes de concorrer, de forma competitiva, nos mercados, como constatado por Soares (2013), já discutido neste trabalho.

No caso da COOPLASA, foi possível constatar que a falta de continuidade da assistência técnica do IPA levou os associados a terem o projeto de implementação da produção de tomate orgânico interrompido diversas vezes, num período de 3 anos. Nesse sentido, como afirmou um dos sócios. “As maiores dificuldades da nossa cooperativa é a assistência técnica.”

Ribeiro (2001), pontua a necessidade de se reconhecer os limites da assistência técnica e da extensão rural na tentativa de conseguir melhores resultados nas cooperativas agrícolas. Dentre as principais dificuldades, o autor elenca como a mais importante à falta de capacitação dos técnicos agrícolas. Admite também esse autor que a presença permanente do técnico tende a estimular os produtores agrícolas nos seus sistemas produtivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurando compreender os aspectos das crises do cooperativismo agrícola no nordeste brasileiro, esta pesquisa trouxe ao debate a discussão sobre gestão e governança, mercados e comercializações, assistência técnica e participação. Os casos analisados foram elucidativos no sentido de se compreender que as cooperativas de menor porte, que envolvem no seu quadro social agricultores pouco capitalizados são mais suscetíveis às crises, reforçando a perspectiva de Sepulcri (2010), já comentado neste trabalho, na qual os pequenos produtores rurais constituem o elo mais fraco das relações comerciais nos mercados agrícolas.

Por outro lado, obedecendo a essa mesma lógica de raciocínio, as cooperativas que integram agricultores experientes, conhecedores das exigências impostas pelos mercados, são mais capazes de introduzir boas práticas de governança, permitindo-lhes uma inserção mais competitiva nos mercados globais. Estão, portanto, cooperativas com este perfil estão mais aptas para adotarem estratégias capazes de lhes permitir uma boa performance produtiva e comercial. Isso nos autoriza afirmar que, embora todas as cooperativas vivenciem dificuldades no curso das suas atividades econômicas, algumas estão mais preparadas – em termos de gestão e governança, de inserção nos mercados, de envolvimento dos sócios - do que outras para o enfrentamento dessas crises. Não obstante, sobre todas elas recaem as restrições e os limites impostos pelos mercados.

Tal perspectiva nos leva a considerar que, embora as cooperativas estudadas neste trabalho tenham manifestado, no discurso dos seus gestores e associados, um forte desejo de investir em novas tecnologias, de desenvolver novos produtos, de ampliar a produção e de conquistar novos mercados, poucas são aquelas que, de fato, são capazes de implementar tais mudanças. O que significa considerar que o investimento na diversificação de produtos, na implementação de políticas de qualidade e na atuação em diversos mercados como garantia da sustentabilidade econômica do empreendimento, tal qual evidenciado por vários autores aqui comentados, nem sempre se torna uma realidade plausível para o grande conjunto das cooperativas agrícolas estudadas. A ausência de assistência técnica, a baixa participação dos associados, a inexistência de capital de giro aliados a falta de profissionais com expertise no campo de gestão de negócios agrícolas inviabiliza a consolidação do negócio, indicando as fragilidades na gestão do empreendimento coletivo.

O que também nos leva a considerar que essas cooperativas, na sua grande maioria, estão mais movidas pelas boas intenções, ainda que acompanhadas de muito trabalho e dedicação, do que por instrumentos capazes de superar a atual situação em que se encontram. Situação que se agrava quando entram em jogo questões de ordem externa ao negócio coletivo, como a crise hídrica e a crise econômica, ampliando, sensivelmente, as dificuldades em traçar estratégias coletivas de superação destas adversidades.

De todo modo, duas questões se sobrepõem à análise: A primeira é de que a culpabilidade do insucesso na gestão não deve recair apenas sobre os gestores. O que implica em considerar que uma política de vendas mal sucedidas, um processo de endividamento da cooperativa e de seus associados, a falta de capitalização do negócio, as diversas crises – sejam econômicas ou decorrentes de uma estiagem prolongada - devem ser assumidas pelo conjunto dos associados, reafirmando a perspectiva de Rech (2000), de que tais questões deixam de ser um problema exclusivo da administração.

Outra questão a considerar é que, mesmo aquelas cooperativas que não apresentaram um bom desempenho no campo da gestão e da governança, constituem, ainda assim, um importante instrumento dos pequenos agricultores rurais no nordeste brasileiro na superação das dificuldades impostas no dia a dia de sua atividade. Tal perspectiva reafirma a prática cooperativa com um locus de organização da produção e dos produtores e de participação democrática, passível de permitir um maior empoderamento dos associados e de introduzir um maior dinamismo local, já descrito por Pires (2004). Sinaliza também como possibilidade de subverter a lógica do mercado globalizado de alta competição, já discutido por Santos (2002), ao distribuir a renda e diminuir as desigualdades sociais nas realidades locais em que estão inseridas.

6 Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, P. A. T. S. **Cooperativismo e a criação de comunidades: a experiência da cooperativa dos produtores rurais do agreste de Pernambuco**. Recife: UFRPE, 2014.

ANDRADE, M. C. de. **A terra e o homem no nordeste: contribuição ao estudo da questão agrária do Nordeste**. São Paulo: Cortez, 2005.

BIALOSKORSK NETO, S. **Governança e perspectiva do cooperativismo**. São Paulo: USP, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9. n. 2, p. 1-15, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Rev. Econ. Sociol. Rural por extenso*, Brasília, DF, v. 45, n. 1, p.1- 15, jan./mar. 2007.

BRITO, V. de G. P. **A Dinâmica política de espaço organizacional: um estudo de relação de poder em organizações cooperativas**. *Rac- Eletrônica*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 1-15, 2008.

CALVALCANTI, J. S. B. Globalização e agricultura: processos sociais e perspectivas teóricas. *Estudos de sociologia*. **Revista do Programa de Pós- graduação em sociologia da UFPE**, Recife, v. 1, p. 105-118, 1995.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

GIRALDO PRATO, M. Modelo de autogestión para El Coöperativismo. **Revista Venezolana de Economía Social**, Caracas, ano 5, n. 10, p. 64-79, 2015.

IBGC. **Governança corporativa**. 2015. Disponível em : <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161> . Acesso em: 22 jan. 2015.

LIMA, C. M. D. **Cooperativismo e desenvolvimento territorial: o caso da cooperativa Pindorama – Alagoas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2011.

LIMA, G. de S. **Desafios e sobrevivência das cooperativas populares estudo de caso de quatro empreendimentos em Salvador**. 2002.

MELO SOBRINHO, A. D. de. **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, DF: BCB, 2009.

MOVIMENTO livre da influência do Estado. 2014. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 26 jan. 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. C. C. **Centrais de cooperativas agrícolas e desenvolvimento local: a experiência da Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro – Casa APIS**. Recife: Editora, 2014.

OLIVEIRA, R. F. de. Efeito do fair trade na cooperativa de agricultores familiares de café de poço fundo, MG. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 2, p. 211-225, 2008.

PIRES, M. L.; CAVALCANTI, J. S. B. Cooperativismo, fruticultura e dinâmicas sociais rurais: uma nova onda de cooperativas no Vale do São Francisco. In: SILVA, A. G.; CAVALCANTI, J. S. B; WANDERLEY, M. N. B (Org.). **Diversificação dos espaços rurais e dinâmicas territoriais no nordeste do Brasil**. João Pessoa: Editora Zarinha Centro de Cultura, 2009.

PIRES, M. L. Cooperativismo e dinâmicas produtivas em zonas desfavorecidas. O caso das pequenas cooperativas agrícolas do sul da frança. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 13, p. 228-261, jan./abr. 2011,

PIRES, M. L. **O Cooperativismo em questão: a trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do nordeste do Brasil e do Leste(Quebec) do Canadá**. Recife: Ed. Massangana, 2004.

PRESNO, N. **As cooperativas e os desafios da competitividade**. Estudos Sociedade e Agricultura , n. 17, 2001.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DeA, 2000. p. 19-44.

RECH, D. **Cooperativismo e associativismo**. Brasília, DF: INFC, 2012. p. 12-30.

RIBEIRO, M. de F. dos S. **A busca de referências técnicas e econômicas para o desenvolvimento da agricultura familiar no estado do Paraná através de uma rede de propriedades**. Londrina: IAPAR, 2001.

RIOS, G. S. L. **Cooperativismo agrícola no nordeste brasileiro e mudança social**. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 1979.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

SCHNEIDER, S. **Adversidade da agricultura familiar**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1981. p. 219-243.

SEPULCRI, O. **O Mercado e a comercialização de produtos agrícolas**. Curitiba: Instituto Emater, 2010.

SERNA, H. **Indicadores de gestión**. Bogotá: McGraw Hill, 1998.

SILVA, E. S. et al (Org). **Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências**. Recife: UNICOORP, 2003.

SIMIONI, F. J. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, DF, v. 47, n. 3, p. 1-15, july/sept. 2009.

SOARES, L. A. da S. **Cooperativismo e agricultura familiar: análise do arrendamento da cooperativa dos produtores de leite de Sanharó-pe**. Recife: UFRPE, 2013.

VITAL, T. W. A fruticultura de exportação do Vale do São Francisco e a crise econômica: efeitos sobre a convenção coletiva de trabalho 2009-2010. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, Maringá, v. 4, n. 3, p. 365-390, set./dez. 2011.

WANQUIL, P. D. Mercados e comercialização de produtos agrícolas. **Revista de Educação a Distancia**, Rio Grande do Sul, v. 3, n. 3, p 1 - 5, 2010.