

## COOPERATIVISMO: ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA A POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

*Álvaro da Cunha Caldeira\**

### Resumo

*Este artigo descreve o cenário sócio econômico, formal e informal, que afeta negativamente a população de baixa renda e no qual atuam os pequenos empreendimentos no Brasil, de modo a identificar estímulos à sua formalização e contextualizar o Cooperativismo como a estratégia de negócios mais adequada ao incremento da produtividade no universo dos pequenos empreendimentos. São apresentados exemplos que representam pólos opostos de aplicação do Cooperativismo, que demonstram sua versatilidade estratégica. Por fim, conclui-se que o Cooperativismo abrange largo espectro econômico capaz de atender a múltiplos níveis de necessidades mercado-*

---

\* Álvaro da Cunha Caldeira é graduado em Arquitetura pela Universidade de São Paulo e em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, com especialização em Finanças Públicas pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e MBA pela *Business School* São Paulo; é mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista, professor do Instituto Nacional de Pós-Graduação e consultor de empresas. E-mail: alvarocaldeira@uol.com.br.

*lógicas, com significativas vantagens competitivas sobre as empresas mercantis tradicionais.*

### **Palavras-chave**

*Pequenos empreendimentos, população de baixa renda, produtividade, estratégia competitiva, Cooperativismo.*

### **Abstract**

*This paper describes the formal and informal socio-economic scenario that affects low income earners and small businesses in Brazil by identifying incentives for their legalization and by contextualizing co-operative solutions as a more adequate business strategy to increase productivity in the universe of small firms. Examples of co-operative solution applications at opposite poles, showing strategic flexibility, will be presented. In conclusion, it is observed that co-operative solutions comprise a wide spectrum of economic issues that is capable of catering to multiple levels of market needs, with significant competitive advantages for traditional business organizations.*

### **Key words**

*Small businesses, low income earners, competitive strategy, co-operative solutions.*

### **Considerações iniciais**

As últimas décadas assistiram à disseminação geográfica crescente de atividades econômicas que ultrapassaram as fronteiras nacionais em seus países de origem. A este fenômeno deu-se o nome de *internacionalização*, conforme aponta Abrantes (1999). Ao progredir para formas mais complexas, a internacionalização evoluiu para outro fenômeno mais amplo e generalizado denominado *globalização*, ou seja, a integração funcional entre economias dispersas internacionalmente. O processo histórico da globalização é relativamente recente e torna-se mais nítido a partir do colapso do bloco socialista, finda a Guerra Fria (entre 1989 e 1991). Entretanto, já entremostrava seus contornos quando da estagnação econômica da URSS, a partir de 1975 e, mais remotamente, desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Caracteriza-se pela homogeneização dos centros urbanos, pela expansão das corporações para re-

giões exteriores a seus núcleos geopolíticos, pela revolução tecnológica nas comunicações e na eletrônica, pela reorganização geopolítica do mundo em blocos comerciais regionais (não mais ideológicos), pela miscigenação entre culturas populares locais contrapostas a uma cultura de massa supostamente “universal”. (Wikipedia, 2007). Sob sua égide, surgiram inegáveis benefícios para a economia mundial, em termos de produtividade e de eficiência na utilização de recursos produtivos. Concomitantemente, instaurou-se sensível redução nos níveis de desenvolvimento social nas nações influenciadas por ela, com aspectos peculiares no Brasil, nos seguintes fatores:

- Alta tecnologia predadora de mão de obra, o que provocou o aumento da população economicamente ativa desocupada, como exemplificam Paiva e Ojeda (2007, p.2):

*[...] Apenas previsões ingênuas e extremamente tradicionais poderiam prever que a invasão da tecnologia produziria mais empregos, ao invés de, na realidade, provocar um deslocamento do trabalho a um menor número de pessoas que detenham qualificação. Lamentavelmente, [...] a realidade indica que estamos na presença de ‘desconhecidos níveis de desemprego tecnológico’ o que gera também uma **diminuição precipitada no poder aquisitivo dos consumidores e, finalmente, nos situa frente ao espectro de uma depressão a (sic) nível mundial de magnitudes e durações incalculáveis.** (negrito no original)*

- Baixa taxa de investimentos produtivos e altos gastos do setor público, refletido no mau desempenho da economia e, conseqüentemente, no nível de emprego e renda. Conforme Gobetti (2007),

*Estudo apresentado por economistas brasileiros em seminário internacional sobre políticas fiscais, [...], mostra que o Brasil tem atualmente a quinta menor taxa de investimento público entre 44 países emergentes e desenvolvidos do mundo. O investimento de apenas 1,9% do Produto Interno Bruto (PIB) em infra-estrutura e equipamentos contrasta com os gastos globais do setor público brasileiro, que somam 46,6% do PIB — igual à média dos países mais evoluídos, que integram a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).*

- Elevadas taxas de juros, que atraíram investimentos especulativos voláteis e levaram à carência de investimentos verdadeiramente produtivos. Artigo publicado na Gazeta Mercantil, em 11/02/2004, sob o título *Investimentos especulativos e voláteis*, em que pese o tempo decorrido, é ainda atual, como será verificado no seu excerto, aqui transcrito:

[...] *A redução do interesse em investir no Brasil deve ser debitada aos problemas estruturais da economia nacional, à estagnação que marcou os últimos anos, devido à falta de uma consistente política de crescimento, e, em consequência desses fatores, à perda de atratividade do mercado interno para as empresas estrangeiras. A retomada do fluxo de investimentos externos diretos — ao lado do aumento constante e vigoroso das exportações — é fundamental para que o País eleve suas reservas líquidas e reduza a vulnerabilidade externa. A entrada de capitais especulativos, voláteis por natureza, é ilusória, por não propiciar investimentos capazes de expandir a produção e criar empregos.*

- Excessiva carga tributária, que onerou os agentes de produção, e desestimulou sua formalidade e desaguou em significativo desemprego, consoante observa o GRUPISA, Grupo de Permuta de Informações Salariais (2006), em editorial:

[...] “O fato de haver muitos trabalhadores no mercado informal acaba sobrecarregando os impostos de quem está no ambiente formal”, afirma Gilberto Luiz do Amaral, cientista tributário e presidente do IBPT. “Os trabalhadores informais somam R\$ 45 milhões no país, contra 37 milhões na formalidade, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)”<sup>1</sup>. [...] “A elevada carga tributária para o trabalhador”, segundo Amaral, “retira o poder de compra e encarece o custo de produção para o empregador, o que acaba se tornando um obstáculo para a geração de novas vagas formais. O próprio sistema acaba levando mais pessoas para a informalidade. A carga tributária brasileira tornou-se um veneno para o setor produtivo nacional. Para cada R\$ 100 de riqueza líquida produzida é necessário pagar R\$ 60 de tributos”, diz Amaral.

---

1. (IBPT significa Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário).

- Educação básica de má qualidade que resultou em deficiente formação profissional e grande contingente de mão de obra inabilitada. Verifique-se, a este título, os resultados obtidos no Enem, Exame Nacional de Ensino Médio (2006), em que os participantes obtiveram como médias de desempenho **36,90** na parte objetiva da prova e **52,08** na redação, numa escala que vai de 0 a 100. (INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira, 2007).
- Acumulação de significativos encargos trabalhistas, ao dar azo ao crescimento da informalidade não qualificada (Néri, 2006, p.5,6). Assim sendo, não bastasse a carga tributária excessiva que recai sobre o setor formal, deslocando-o à informalidade, há a se acrescentar encargos trabalhistas incidentes sobre o salário total, conforme descreve Amadeo *et al.* (2002) *apud* Néri (2006, p.26) no quadro a seguir:

*Quadro I. Custos trabalhistas, salariais e não salariais (mensalmente, com nº normal de horas trabalhadas).*

Componente	% incidente	% acumulada
Salário básico		<b>100,0</b>
13º salário	8,3	108,3
férias	11,3	119,6
FGTS	8,0	127,6
outros benefícios	10,0	137,6
Ganho Total (salários + benefícios obrigatórios)		137,6
SESI, SENAI, SEBRAE	3,1	140,7
INSS + seguro acidente + educação + INCRA	24,7	<b>165,4</b>

Fonte: Amadeo, *et al.* (2000) *apud* Néri (2006, p. 26).

- Maior longevidade da força de trabalho, em decorrência das conquistas tecnológicas na área da saúde e agregação de beneficiários não contribuintes (aposentadoria rural), de modo a ocasionar sobrecarga na Previdência Social e sua conseqüente deterioração, conforme endossa o artigo *Aumento na expectativa de vida impacta Previdência, in* Estado de S. Paulo (01/12/2006).
- Adensamento populacional em cidades de médio e grande porte, em conseqüência de importantes movimentos migrató-

rios, arrastando ao surgimento extensivo de grandes contingentes de desabrigados, ao aumento da pobreza e à instalação de gigantesca e incontrolável massa de submoradias, destituídas de ínfimas condições de habitabilidade. Relatório da ONU, Organização das Nações Unidas, citado pela BBC, *British Broadcasting Corporation* (2006) afirma que o Brasil tinha 52,3 milhões de pessoas vivendo em favelas<sup>2</sup> em 2005, ou seja, 28% da população do país.

Tal cenário propicia aumento da pobreza e desemprego, o que provoca a geração informal e desordenada de pequenos empreendimentos não-competitivos em larga escala, como alternativa à sobrevivência de seus protagonistas.

Dessa forma, ao examinar e analisar as questões levantadas, este artigo propõe-se a discutir a aplicação do Cooperativismo como uma das possíveis soluções ao problema enunciado, de modo a apresentá-lo como política pública de significativo alcance social e econômico. Finalmente, sugere o alteamento do Cooperativismo à condição de fomentador da produtividade no universo da população de baixa renda e dos pequenos empreendimentos por ela desenvolvidos. O interesse tem como fulcro o fato de que o setor cooperativista brasileiro conta 7,5 mil organizações a que estão filiados 6,7 milhões de associados. Responde por 6% do PIB do país, segundo a agência Sebrae (2006). Tais valores repousam sobre importante arcabouço institucional que fornece um suporte, de forma significativa, às vantagens competitivas das cooperativas, em relação às empresas mercantis. Esses números, eloqüentes por si sós, mais a infraestrutura econômica a eles subjacente, justificam a escolha da temática, tendo em vista que a literatura nacional é farta, quando relacionada a aspectos doutrinários, mas rarefeita, quando trata de questões essencialmente competitivas das empresas cooperativas. Assim, tem-se a expectativa de que os resultados da presente pesquisa acrescentem para a comunidade de estudiosos do assunto algo ainda não enunciado, ao rever, sob visão diferente, o que já foi descrito em trabalhos anteriores.

---

2. Segundo Pontes e Schmidt (2001), o IBGE considera *favela* a comunidade que tenha no mínimo 51 casas; a maioria das unidades habitacionais da área não pode possuir título de propriedade ou documentação recente (obtida após 1980); vias de circulação estreitas e de alinhamento irregular, além de construções não regularizadas por órgãos públicos; e precariedade de serviços públicos (a maioria das casas não conta com redes oficiais de esgoto e de abastecimento de água e não é atendida por iluminação domiciliar).

O ponto de partida da hipótese é, pois, a constatação da existência de cenário capaz de gerar ou de incrementar diversos fatores de empobrecimento da população de baixa renda. Entre estes, ressalta-se a dificuldade em garantir-lhe condições mínimas de sobrevivência digna, de modo a buscar, dentre inúmeras possibilidades, a que pudesse responder à questão, com aproveitamento de mecanismos produtivos e econômicos usuais, com opção para o Cooperativismo.

Assim, procura-se, neste artigo, tratar essa atividade econômica de forma metódica, de tal maneira que se possa erigi-la em política pública enraizada em conceitos modernos e de uso corrente. Entre outros, o Cooperativismo é examinado sob a conformação de efetiva estratégia de negócios para a população de baixa renda, com vistas a agregá-los economicamente sob a forma de conjuntos de pequenos empreendedores, com o intuito de superar, assim, suas limitações econômicas e incluí-los na faixa do empreendedorismo formal.

Segundo Demo (2000, p.50),

[...] *um trabalho científico deve ter as seguintes partes essenciais, que podem ser aglutinadas de várias formas, mas com progressão lógica: a) o enunciado da pretensão ou da hipótese de trabalho; b) os passos metodológicos; c) o referencial teórico ou o quadro de referências, para a devida argumentação e condição explícita da hipótese; c) a base empírica se houver; d) a conclusão ou os resultados.*

O enunciado da pretensão ou da hipótese de trabalho já foi exposto. Apresentam-se neste momento os passos metodológicos. O referencial teórico será objeto do item a seguir. O quadro de referências, para a devida argumentação e condição explícita da hipótese constará do item *Cooperativismo*. Termina-se a exposição com o segmento *Considerações Finais*. Tais passos seguem tão extensivamente quanto possível, ampla pesquisa, tendo por fontes a literatura especializada, constituída por livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado, revistas, jornais, artigos científicos (sob a forma de *papers* ou formatados para Internet), com o intuito de embasar as hipóteses levantadas e as soluções sugeridas.

Além disso, o presente artigo sustenta-se em princípios enunciados por Eco (1998, p.48), segundo os quais um estudo científico deve: a) especificar tema reconhecível e definido, de forma a ser entendido pelos que militam na área de conhecimento correspondente; b) acrescentar

algo ainda não enunciado ou rever, sob visão diferente, o que já foi dito; c) ter utilidade para os demais estudiosos e interessados; d) fornecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas (critério de refutabilidade). Outrossim, segundo a classificação proposta por Silva e Menezes (2005, p.20), esta é uma *pesquisa aplicada*, ou seja, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e solução para problemas definidos, envolvendo verdades e interesses específicos; *qualitativa*, pois considera as relações entre o mundo real e o sujeito — vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade da pessoa não traduzíveis em números; *descritiva*, tendendo os dados atinentes a ela subordinarem-se a uma *análise indutiva*.

Por ser o Cooperativismo tema demasiadamente amplo, atende-se, uma vez mais, a uma recomendação de Eco (1998, p.10), segundo a qual, *quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança trabalha-se, isto é, deve-se partir de um tema mais geral de interesse e, após análise, definir o escopo do trabalho*. Assim, o núcleo deste estudo, após exame e apreciação da literatura especializada, concentra-se preferencialmente nas chamadas *estratégias competitivas*.

Por outro lado, com o objetivo de garantir a clarificação dos conceitos teóricos utilizados e a justeza da semântica inerente aos termos específicos empregados — fundamentais para a construção da lógica argumentativa do discurso — este artigo apresenta item específico para a finalidade, fulcrado nas acepções dos diversos estudiosos das questões aqui tratadas e a leitura deles, feita pelo autor.

### Conceituação utilizada

Este segmento é inteiramente apoiado na revisão da literatura pertinente sob a ótica do autor. Destina-se a prover o leitor dos conceitos que ordenarão a lógica discursiva a ser utilizada.

**Estratégia** — Existem inúmeras acepções e farta literatura a respeito da palavra *estratégia*. Ela se aplica a vários tipos, graus e níveis de conjunturas, sempre vinculada a uma escala hierárquica de ações denominadas subestratégias, quer dizer, as maneiras e os níveis pelos quais cada estratégia estabelecida é posta em prática.

O termo, de genealogia castrense (do grego στρατηγία ou *stratēgia*), é definido por Houaiss (2001, p.1261) como a *arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condição*

de um conflito ou na preparação da defesa da nação ou comunidade de nações, tendo-se aplicado inicialmente a assuntos militares e políticos. A expressão aflora na atualidade como rótulo à solução de questões e conflitos inerentes à economia, à produção, à política etc., mas quase sempre empregada sem maiores cuidados e utilizada a qualquer título ou pretexto. Entretanto, existe genuína preocupação entre os acadêmicos com o seu uso correto uso, ainda que tão elástica em seu conceito. Slack (2002, p.107) assevera que *estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e pretende fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo*. Sevegnani (2003, p.5) afirma que *a estratégia define um conjunto de ações aplicáveis para a concretização de um objetivo*, considerando-a, a seguir, como *insumo de ligação com a empresa ao ambiente, recursos e história*. Andrews (1996, p.47-54) é didático ao asseverar que *a estratégia corporativa é um padrão de propósitos e políticas definidores da empresa e de seu negócio*. Carnaghi e Brunstein (2003, p.199) entendem estratégia como padrão de decisões. Skinner (1969, p.139) entende ser a estratégia um conjunto de planos e políticas para os quais uma empresa aponta para adquirir vantagens em relação a seus concorrentes. Ansoff e McDonnell (1993, p.34) definem estratégia como um *conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização*. Para Hitt et al. (2004) estratégia é um *conjunto integrado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar vantagem competitiva*. Ohmae (1982, p.97) define estratégia como *o modo pelo qual a corporação se esforça para se diferenciar positivamente de seus competidores, usando, para isso, suas forças corporativas reativas para melhor satisfazer as necessidades dos compradores*.

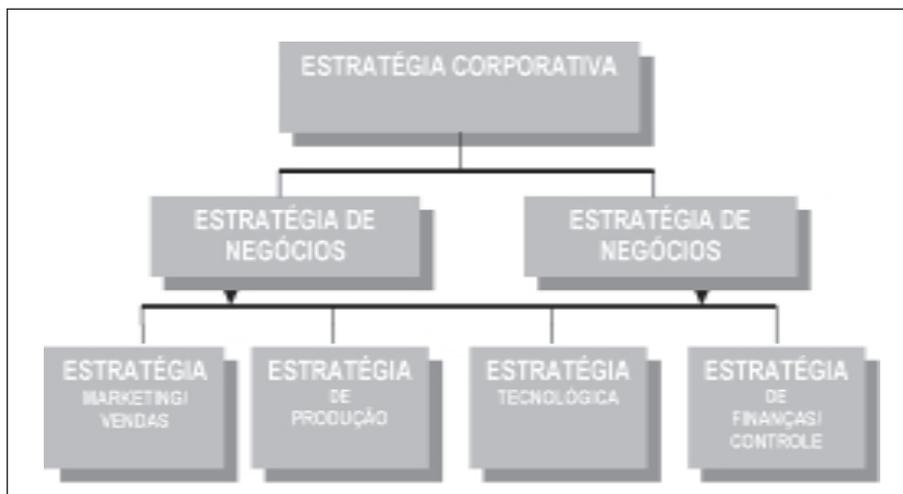
Observa-se do exposto a existência de palavras, expressões-chave e pontos comuns às várias conceituações de estratégia: *padrão global de decisões, conjunto de ações, modelos de ações, conjunto de regras, objetivos, vantagens competitivas*. Uma vez filtrados os pontos comuns subjacentes àquelas conceituações, exsurge novo conceito de estratégia, que será utilizado na discussão do presente texto: *estratégia é o conjunto de diretrizes de ação corporativa que visa a possibilitar, para a empresa, o alcance de vantagens competitivas*.

### ***Desdobramentos do Conceito Adotado***

As diretrizes de ação compreendem, no entendimento de Vanalle (1994, p.16), *objetivos* (o que se pretende alcançar), *metas* (os tempos

necessários para a obtenção de resultados específicos) e *políticas* (regras que expressam os limites dentro dos quais as atividades devem ocorrer). Segundo a mesma autora, as seqüências de ações ou programas devem levar ao alcance dos objetivos principais da organização, dentro dos limites impostos pelas políticas. Geralmente, a estratégia principal se subdivide em subestratégias e neste caso abrange particularidades da estratégia geral, de modo a torná-la mais explícita: estratégia de *produção*, estratégia de *investimentos*, estratégia *competitiva*, estratégia de *negócios* etc., subentendendo uma hierarquia entre elas.

*Figura 1. Hierarquia das Estratégias.*



Fonte: Wheelwright (1984, p.83), adaptada por Vanalle (1994, p.17).

Observa-se, da Figura 1, que a *Estratégia Corporativa* é um processo organizacional de longo prazo situado no mais alto grau hierárquico e, segundo Vanalle (1994, *idem*), que especifica os diferentes negócios de que a corporação deverá participar, gerenciando-lhe as relações e orientando a aquisição e alocação de recursos nas suas diferentes unidades empresariais (ou unidades de negócios). As *Estratégias de Negócios* são estratégias de 2º grau. Definem o modo como a empresa irá competir, suas metas, econômicas ou não, e as políticas corporativas adequadas para atingi-las. Note-se a elasticidade do termo *unidade de negócios*, que pode

ser uma unidade fabril, uma divisão, uma linha de produtos etc. As *Estratégias das Unidades de 3º nível* são as estratégias funcionais que proporcionarão suporte e viabilidade à *vantagem competitiva* almejada por determinada unidade de negócios e, como estas, complementarão as estratégias de outras unidades que lhe são correlatas.

### *Vantagem competitiva*

Silveira e Albuquerque (2003, p.288) conceituam que *a vantagem competitiva pode ser vista como conjunto de fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação a seus concorrentes.*

Porter (1990, p.35) propõe modelo para a obtenção de vantagens competitivas de uma empresa sobre suas concorrentes, que sugere três diferentes *estratégias de negócios: liderança em custo total, diferenciação e foco.*

Pode-se asseverar que o conceito de *vantagem competitiva* esteja estruturalmente ligado ao conceito de *competência essencial (core competence)*, porque, ao estudá-lo, alguns autores entendem as competências como fonte de vantagens competitivas. Hamel e Prahalad (1990), por exemplo, asseveram que *competência essencial* é o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado diferencial a seus clientes. Hitt *et al.* (2004) entendem que *competências essenciais* são recursos e capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus concorrentes, diferenciam-na, refletem sua personalidade empresarial e adicionam valor ímpar a seus bens e serviços por longo período. A Figura 1, *Hierarquia das Estratégias* não posiciona a dimensão *vantagem competitiva*. Entretanto, Horte (1987) *apud* Vanalle (1994, p.28) o faz parcialmente pois contempla apenas o que chama de *estratégia competitiva e prioridades competitivas*, conforme a Figura 2.

Segundo Andrews (1996, p.47-54), a escolha da estratégia competitiva a ser adotada por uma empresa deve resultar da análise das condições da concorrência e basear-se tanto na atratividade da indústria e nos aspectos que determinam sua rentabilidade, quanto nos fatores que determinam sua posição relativa de competitividade dentro da indústria, (linha do produto, processos de fabricação, *merchandising* e práticas de estilos).

*Figura 2. Estratégia Corporativa e Competitiva.*

Fonte: Horte *et al*, 1987, *apud* Vanalle, (1994, p.28).

Do exame dos enunciados atrás expostos, conclui-se que as vantagens competitivas das empresas têm como fulcro e fonte de sustentação suas capacidades ou competências, tais como aqui descritas, incorporando-as em sua essência. Por outro lado, ao agregar-se ao conceito de vantagem competitiva o conceito de estratégia, como anteriormente abordado, chega-se a um novo conceito denominado *estratégia competitiva* definido pelo autor como a *energia geratriz de um ganho notável em qualidade, que distingue uma corporação entre suas concorrentes*. Esse entendimento é consistente com a visão de Porter (1985, p.1), ao afirmar que *a competição está no âmago do sucesso ou do fracasso das firmas*, e completa: *uma estratégia competitiva objetiva estabelecer posição lucrativa e sustentável frente às forças que determi-*

nam a competição da indústria. Ao proceder-se à filtragem dos textos anteriormente avocados, e para os propósitos do presente artigo, conceitua-se que: *vantagem competitiva é o excedente de valor que uma empresa ou um segmento de mercado são capazes de criar para si mesmos, distinguindo-os de seus competidores na disputa pelo mercado. Ao conjunto de meios utilizados para consegui-lo denomina-se estratégia competitiva.*

### ***Estratégias de Gestão***

O termo *gestão*, de alcance muito amplo, é, paradoxalmente, de entendimento relativamente pacífico entre os estudiosos. Deriva do latim *gestio, gestiōnis*, ou seja, a ação de gerir, administrar, dirigir. Sua amplitude, entretanto, reclama atenção para suas várias interpretações, que vão, desde o simples ato de atender a um pequeno negócio, até as sofisticadas formas de se administrar uma empresa ou um grupo delas, em nível nacional, internacional ou global. O *gestor*, principal protagonista do ato de gerir, é, por sua óbvia e primordial incumbência, o executor de estratégias corporativas previamente estabelecidas. Observe-se, portanto, que a *estratégia de gestão*, embora exercida em nome de uma *estratégia corporativa*, pode variar, em termos de sua aplicação, em função de quem vá exercê-la, e pode também, por essa razão, tornar a empresa mais ou menos competitiva. Entretanto, a *estratégia de gestão* não será capaz de sobrepor-se à *estratégia corporativa*, visto que esta é situada, hierarquicamente, em posição superior àquela.

## **Cooperativismo**

### ***Primórdios e conceito***

A ajuda mútua existe desde os mais remotos tempos da civilização e dela resulta o *associativismo*,

*[...] que é uma forma de participação social de ação coletiva em que homens e mulheres objetivam transformar determinada realidade [...] constituindo-se em alternativa necessária para viabilizar atividades econômicas. [...] Com o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do associativismo, outras formas de organização e participação foram desenhadas e passaram a compô-lo,*

*sendo as mais conhecidas: associação, cooperativa e sindicato, como preceitua Gomes (2005, p.14).*

De acordo com esse autor, o Cooperativismo é, pois, uma forma de associativismo, que inicia-se em meados do século XIX (Pioneiros de Rochdale) como reação ao desemprego decorrente da Revolução Industrial e à opressão exercida sobre os trabalhadores pelos proprietários dos meios de produção. Conheceu, de início, fases de significativo crescimento, como na Inglaterra, sob a forma de cooperativas de consumo e na Alemanha, onde inaugurou a era das cooperativas de crédito. Ainda segundo Gomes (2005, *ibid.*), o Cooperativismo atravessou, por outro lado, períodos de reconhecido declínio, como por ocasião do pleno emprego proporcionado pela implantação do Plano Marshall na Europa e Japão (1947/1950, 130 bilhões de dólares a preços atuais). Porém, mais recentemente, no Brasil, ele surge como uma alternativa ao desemprego massivo ocasionado pela globalização da economia, e aplica a vários casos, com grande qualidade e produtividade, conforme proposto inicialmente. Foi, desde seu nascedouro, forma de organização de trabalho calcada em princípios democráticos a serem exercidos em uma sociedade justa, livre e fraterna, materializada por empreendimentos econômicos autônomos de propriedade coletiva, que chegaram aos dias atuais. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com seu semelhante. Embora mantidos tais princípios, os propósitos a que serviram sofreram significativas mutações nestes seus 163 anos de existência. De mero facilitador de transações em seus primórdios, modernamente assume foros de opção econômica à economia mercantil e sofre as mesmas injunções concorrenciais e de mercado que estas últimas, mas usufrui de algumas vantagens.

### *Cooperativismo versus empresa mercantil*

Zylbersztjn (1998, p.50) comenta que o empreendimento cooperativo difere da empresa de capital por ter relação distante entre os fatores de produção, capital e trabalho. O voto em uma cooperativa é proporcional ao trabalho — a cada homem um único voto — e a distribuição do resultado é proporcional à atividade ou trabalho de cada sócio. Bortoluci (2002, p.69) coteja os dois tipos de sociedade:

*Quadro II. Sociedades Cooperativas vs. Mercantins.*

Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantins
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é, a um tempo, proprietário e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores
Cada pessoa conta um voto na assembléia	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As quotas não podem ser transferidas a terceiros	As quotas podem ser transferidas a terceiros
Afasta o intermediário	São, muitas vezes, o próprio intermediário
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Os dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à entrada de novos sócios	Limitada, por vezes, à quantidade determinada de acionistas
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho	Contrata o trabalhador apenas como força de trabalho
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico — financeiro

Fonte: Bortoluci (2002).

*Desenvolvimento do Cooperativismo nos outros países*

Conforme relato de Singer (1999), aqui resumido, os últimos 200 anos assistiram ao nascimento de cooperativas em quase todos os países: de consumo, de saúde, escolas cooperativas, cooperativas de crédito, de seguros, habitacionais, de comercialização, agrícolas e de produção.

Na visão da mesma fonte, o crescimento do Cooperativismo foi uma reação dos trabalhadores contra a massificação do desemprego e o alargamento das fronteiras da exclusão social, decorrentes da ampliação das conquistas tecnológicas ou das depressões econômicas. Assim, na mesma época em que surgiram os pioneiros de Rochdale, Robert Owen, conhecido como um dos pais do socialismo, propugnou que as indústrias, apesar de benéficas quanto aos preços dos produtos, deveriam ficar sob o domínio dos trabalhadores e os resultados do trabalho comum serem partilhados de forma equânime. Propôs, também, a formação de

aldeias cooperativas ao redor das fábricas (meios de produção possuídos e geridos coletivamente), e criou várias aldeias com este caráter, uma nos Estados Unidos e as demais na Inglaterra. Neste país, nos anos 30, o chamado “owenismo” converteu-se em movimento de massas inspirador do, na época, recém-lançado movimento das *trade-unions* (movimentos sindicais). Owen sugeriu, na qualidade de líder do movimento, a formação de *cooperativas de produção*, com o intuito de apropriar-se dos mercados capitalistas e tal sugestão prosperou entre os trabalhadores, ao resultar na formação de centenas de cooperativas. Entretanto, em sua grande maioria, foram elas levadas ao declínio ou passaram à clandestinidade, em face de poderosa contra-ofensiva desencadeada pelos proprietários dos meios de produção.

O mesmo autor supra citado, adicionalmente informa que o Cooperativismo surgiu em outros países, notadamente na França, na mesma época, sempre ligado às lutas operárias. Na Alemanha foram desenvolvidas cooperativas de crédito rurais e urbanas, que seguiram modelos diferentes, mas que aplicavam os mesmos princípios. Ao final do século XIX, ocorreu notável incremento do Cooperativismo, em função do desemprego que grassava na Europa Ocidental e na América do Norte. Finda a 2<sup>a</sup> Conflagração Mundial, com a execução do plano Marshall, os países passaram a viver situação de pleno emprego, que se prolongou por cerca de 30 anos, durante os quais o movimento cooperativista arrefeceu. Em meados dos anos 70, o advento da 3<sup>a</sup> revolução industrial (microeletrônica) originou crescentes crises e recessões, com o decréscimo dos níveis de emprego e a diminuição da industrialização provocada pela globalização financeira. Tais acontecimentos atingiram, gravemente, a Europa, a América Latina e, mais recentemente, o Brasil, provocando novo surto de crescimento no Cooperativismo.

Recolhe-se do site denominado *Portal do Cooperativismo* (2006), que a valorização da união entre as cooperativas existe desde o seu surgimento e hoje elas estão organizadas internacionalmente. A entidade que coordena esse movimento nos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional — ACI, criada em 1895. Segundo Nicácio (1997) *apud* Zylbersztjn (1998, p.48), foi apenas no congresso de Basileia, em 1921, que os princípios de Rochdale foram tomados como critérios para a filiação àquela sociedade. Tais princípios passaram por revisões em Viena, em 1930 e 1966. A versão final estabeleceu-se em 1988, no congresso da ACI, em Manchester. A ACI está atualmente

sediada em Genebra, Suíça. Essa associação não-governamental e independente reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações. Objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do Cooperativismo. Em 1946, o movimento cooperativista representado pela ACI, foi uma das primeiras organizações não-governamentais a ter uma cadeira no Conselho da Organização das Nações Unidas, ONU. No âmbito do continente americano, essa articulação é feita pela Organização das Cooperativas da América — OCA, fundada em 1963. Hoje, essa entidade tem sua sede na cidade de Bogotá, Colômbia, e integra representações de vinte países, inclusive o Brasil.

### *Panorama do Cooperativismo no Brasil*

Conforme texto de Gomes (2005, p.20), os mais remotos traços históricos de coletivismo agrário, porém ainda não organizado cooperativamente, surgiu em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, conforme informam Mendes Jr. *et al.* (1995) na província de Guayrá, de Loreto e de Santo Inácio, às margens do rio Paranapanema-Paraná. Foi dado início à construção de um modelo de sociedade solidária em bases integrais, que valorizava o bem-estar do indivíduo e da família em detrimento do interesse econômico de produção, perdurando por mais de 150 anos. A ação dos jesuítas baseou-se na persuasão, impregnada pelo princípio do auxílio mútuo (mutirão), encontrando entre indígenas brasileiros e em grande parte de povos primitivos, remontando aos primórdios da civilização. Em 1847, situa-se o início do movimento no Brasil, quando, Jean Maurice Faivre, médico francês adepto das idéias reformadoras de Charles Fourier, socialista utópico, filósofo e reformador social também francês (1772/1839), fundou, com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Essa organização, em que pese sua breve existência, fixou-se na memória coletiva, como elemento formador do incipiente Cooperativismo brasileiro. Conforme Gomes (2005, p.20) foi só no final do século XIX *que surgiu no Brasil o Cooperativismo propriamente dito, [...] localizando-se na zona rural do país.*

*[...] Diferentemente do europeu, o movimento cooperativista brasileiro teve sua origem, basicamente no Nordeste, adotado como política de controle social desenvolvida pelo Estado e, por*

*isso com um exercício fortemente caracterizado pela intervenção estatal. Ou seja, inicialmente, não se apresentou como busca de alternativa econômica e social para solucionar problemas de sobrevivência dos trabalhadores ou como instrumento de mudança social da população, muito menos de superação do modo de produção e de transformação da economia brasileira.*

Entretanto desenvolveu-se ao longo do tempo, ao fortalecer-se no cenário econômico e político do país, vindo a constituir-se em política nacional de Cooperativismo.

A representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras — OCB, constituída no dia 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. A OCB institucionalizou-se legalmente, com a edição da lei federal 5.764/71 de 16/12/1971, ao dispor, em seu Art. 105º, que a representação do sistema cooperativista nacional caberia à OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do governo e estruturado nos termos da citada lei, sem finalidade lucrativa.

### *Suporte Institucional*

No Brasil, o Cooperativismo dispõe de importante fulcro institucional, como demonstração de sua importância e reconhecimento, frente ao sistema econômico do país. A fonte legislativa primordial do Cooperativismo está inserida na Constituição Federal, em três locais:

- *Título II, Capítulo I, XVIII;*
- *Título VI, Capítulo I, Seção I, Artigo 146, III, item c;*
- *Título VII, Capítulo I, Art. 174, § 2º.*

Entretanto, o principal diploma legislativo ordenatório desta atividade econômica é ainda a lei federal 5.764 que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e fornece outras providências. Foi promulgada, portanto, anteriormente à Constituição de 1988, e foi por ela revista, mas ainda não regulamentada. Esta lei define o Cooperativismo como uma *atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro*. Outrossim, identifica as cooperativas como *sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas*

para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades, nos termos comparativos do Quadro 1. Define ainda em seu art. 6º a estrutura do sistema cooperativo nacional, da seguinte forma:

*singulares* (g.n), as (cooperativas) constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objetivo as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos; II — *cooperativas centrais ou federações de cooperativas*, (g.n) as constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais; III — *confederações de cooperativas*, (g.n) as constituídas, pelo menos, de três federações de cooperativas, ou cooperativas centrais.

Complementarmente à legislação ora examinada, foi promulgada em 23/10/84 a lei federal 7.231, que versa sobre aspectos cooperativistas, no âmbito do Ministério da Agricultura. Em 30/10/84 foi editado o Decreto 90.393, com o intuito de criar, naquele ministério, a Secretaria Nacional de Cooperativismo — SENACOO — que tem, entre outras, a atribuição de

*fomentar, prestar assistência técnica, coordenar e fiscalizar as atividades relativas à expansão do sistema cooperativista e do associativismo rural, de conformidade com as diretrizes do CNC, Conselho Nacional de Cooperativismo,*

sob a presidência do titular da Pasta.

Por meio da Medida Provisória nº 1.715, de 03/09/98 (atual M.P. nº 2.168-40, de 24/08/01), foi instituído o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária — RECOOP, que contemplou, entre outras medidas, a abertura de linha especial de crédito destinada às cooperativas com projetos aprovados pelo Comitê Executivo do programa, consideradas viáveis pelas instituições financeiras. A finalidade principal do RECOOP é reestruturar e capitalizar as *cooperativas de produção agropecuária*, objetivando o seu desenvolvimento auto-sustentado, geração e melhoria da produção, do emprego e da renda. Essa Medida Provisória, cuja transformação em lei ainda tramita no Senado Federal, criou, também, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo — SESCOOP, de modo a integrá-lo ao sistema S (SENAI, SESI, SENAC, SESC, SENAT e SENAR) e impor

às Cooperativas a coleta de contribuição semelhante às cobradas por aqueles Serviços, a outros setores da economia, com outras providências.

Intermediariamente, segundo Gomes (2005, p.23), a resolução 1.914/92 do Conselho Monetário Nacional regulamentou as cooperativas singulares de crédito; a resolução 2.193 do Banco Central do Brasil (BACEN) permitiu a criação e o funcionamento de bancos cooperativos com a participação acionária de cooperativas de crédito. Foi também expedida pelo BACEN a Carta –Patente 95.0053.5039/1996, que autorizou o funcionamento do Banco Cooperativo SICREDI S/A, primeiro banco cooperativo estadual, sediado em Porto Alegre, RS.

No âmbito do Estado de São Paulo, foi dado importante passo rumo à institucionalização de políticas públicas voltadas ao Cooperativismo, com a promulgação da lei 12.226 de 11/01/2006, que instituiu a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo. Esse diploma estabelece diretrizes para estímulo ao Cooperativismo nas escolas públicas, garante a presença de um representante das cooperativas na Junta Comercial, permite a participação de cooperativas legalmente constituídas em licitações promovidas pelo poder público do Estado, possibilita ao governo estadual ceder prédios em comodato para cooperativas, estimula convênios operacionais entre o funcionalismo e cooperativas de crédito e reforça a necessidade de registro na Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo, OCESP, conforme previsto na lei federal 5.764/71.

### *Quadro III. Ramos do Cooperativismo*

Ramos de Cooperativa	Finalidade
Agro-pecuária	Abrange quaisquer atividades agrícolas e/ou pecuárias.
Consumo	<i>Fechadas</i> : funcionam no âmbito da empresa, gozando de subsídios, apoio financeiro e prerrogativas especiais.
Crédito	Constituídas com base na solidariedade financeira, destinadas à promoção de poupança, financiamento de bens de consumo e empreendimentos de seus associados.
Educacionais	Organizadas por professores, alunos de escolas agrícolas, cooperativas de pais e cooperativas de atividades afins.
Infra-estrutura	<i>Energia, telecomunicações e serviços</i> , formadas para atender, direta e prioritariamente, a seus associados.
Especiais	Constituídas para atendimento a pessoas relativamente incapazes, ou tuteladas, impossibilitadas de exercer auto-gestão.
Habitacionais	Formadas com o objetivo principal de construir, manter e administrar conjuntos habitacionais para seus associados.

continua...

...continuação

Ramos de Cooperativa	Finalidade
Produção	Dedicadas à produção de bens e produtos em que os associados participam diretamente de todo o processo produtivo, comercial e administrativo.
Saúde	Cooperativas de trabalho formadas por profissionais de saúde e seus usuários.
Trabalho	Formadas por quaisquer trabalhadores, destinadas a colocar as habilitações de seus associados à disposição do mercado de trabalho, por intermédio de contratos de prestação de serviços.
Turismo e lazer	Formadas por profissionais ligados às áreas de turismo e lazer.

Fonte: Bortoluci (2002, p.74) – adaptação.

### *Cursos de Cooperativismo*

No site da OCESP, que é o mesmo do Portal do Cooperativismo, recolhe-se que existem, no Brasil, cursos de Cooperativismo nas mais variadas modalidades, como segue: 3 de graduação, 1 superior, 1 de especialização, 15 de pós-graduação, 1 de mestrado, 1 de doutorado e 3 de MBA.

### *Governança da Empresa Cooperativa*

Oficialmente, essa governança é estatuída pela lei 5764/71, artigos 38, 47 e 56, com as variantes permitidas pela mesma lei, aplicadas individualmente pelas cooperativas. São quatro os órgãos dirigentes das cooperativas:

- Assembléia Geral;
- Conselho de Administração;
- Conselho Fiscal;
- Diretoria (alternativa ao Conselho Fiscal ou dele destacada).

A *Assembléia Geral* dos associados é o órgão supremo da sociedade, com poderes para decidir os negócios relativos a seu objeto e resolver convenientemente sobre o desenvolvimento e defesa desta. Suas deliberações vinculam a todos os membros, ainda que ausentes ou discordantes. O *Conselho de Administração* (ou Diretoria) é composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração. Note-se que o estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração. Os órgãos de administração podem, ainda, contratar gerentes téc-

nicos ou comerciais que não pertençam ao quadro de associados, de modo a fixar-lhes as atribuições e salários. O *Conselho Fiscal* tem por missão fiscalizar, assídua e minuciosamente, a sociedade, sendo constituído de 3 membros efetivos e 3 suplentes, todos associados, eleitos anualmente pela Assembléia Geral, e é permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

O mesmo diploma de regência define o Ato Cooperativo, entendido como o praticado entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para consecução dos objetivos sociais. Este ato não implica em operação de mercado, contrato de compra e venda de produto ou de mercadoria.

### *Deficiências Institucionais*

Como observa Bortoluci (2002, p.41), o Cooperativismo encontra-se em importante momento de definição, enquanto política pública, em decorrência do vácuo jurídico que se impôs após a constituição de 1988. Assim, mesmo depois de obtida sua autogestão, o Cooperativismo ainda não conta com meios eficazes de proceder a seu próprio autocontrole, como demonstrado pela ausência de acompanhamento, tanto da gestão quanto da constituição de empreendimentos cooperativistas. Até o encerramento deste trabalho a questão permanecia em debate no Senado Federal.

Conforme apontam Zylbersztajn *et al.* (1999, p.88), o problema que existe no Brasil é o de múltipla representação, causada pelas especificidades que regem cada um dos segmentos do Cooperativismo no país. Ao mesmo tempo em que a OCB tem a prerrogativa legal de ser o organismo representativo do Cooperativismo nacional, também alguns segmentos se organizam em federações, de modo a fortalecer seu papel organizacional de representação. Essa dubiedade resultou em ampla discussão durante o XI Congresso de Cooperativismo (Brasília, 1997), sagrando-se vencedora a proposta da manutenção de estrutura representativa unificada integral de todo o sistema cooperativista do país. Entretanto, a experiência tem demonstrado a permanência de duplicidade organizacional, em detrimento da OCB, concluindo-se que o sistema se ressentia de unicidade.

Singer (1999) adverte para o fato de que a autenticidade de uma cooperativa é reconhecida se for pautada pelos mesmos princípios ad-

vindos dos Pioneiros de Rochdale, adaptados e enriquecidos por sucessivos congressos da Aliança Cooperativa Internacional. Contudo segundo o autor citado, é possível que empregadores inescrupulosos criem cooperativas falsas, dirigidas por seus prepostos, para a contratação de empregados sem recolhimento de encargos trabalhistas.

Zylbersztajn *et al.* (1999, p.51) apontam para as impossibilidades legais de falência da empresa cooperativa, e da emissão de títulos e de abertura de capital por meio de ações, o que as leva a se valerem unicamente de empréstimos para se capitalizarem, o que tem levado a insolvência ou interferência de credores na gestão da empresa cooperativa.

## A competitividade do Cooperativismo

### *Conceitos Básicos*

Os conceitos pertinentes recolhidos ao longo do texto aplicam-se tanto a cooperativas quanto a empresas mercantis e de serviços, quais sejam: estratégia; estratégia corporativa; estratégia competitiva; estratégia de negócios; vantagem competitiva. Todavia, as cooperativas gozam de características adicionais exclusivas, o que as tornam únicas na estruturação de uma economia solidária. E é somente no quadro da economia solidária que as políticas públicas de inclusão social — com geração de renda e emprego para as classes menos favorecidas — terão condições de prosperar. Em conseqüência, é razoável concluir que as cooperativas podem apresentar-se como poderoso e peculiar instrumento de inclusão social.

### *Vantagens competitivas exclusivas das cooperativas*

O Cooperativismo encontra-se fortemente institucionalizado, no Brasil e em outros países e gozam de prerrogativas específicas, comparativamente às empresas de capital.

Verifique-se, inicialmente, que a empresa cooperativa dispensa a atuação de intermediários, porque entrega sua produção diretamente aos mercados, de modo a conseguir, portanto, significativa vantagem competitiva no quesito *preço*. Em segundo lugar, os associados a uma empresa cooperativa tendem a produzir da melhor forma possível, porque não são empregados, mas sim proprietários da empresa a que servem, conquistando importante vantagem competitiva no quesito *qualidade*. Em terceiro lugar, as empresas cooperativas gozam de significativa

vantagem tributária: a) devem reter apenas 11% da remuneração dos associados e repassá-los à entidade previdenciária, enquanto as empresas privadas o fazem na proporção de 20% sobre o total da folha de pagamento; b) somente serão obrigadas ao recolhimento do FGTS caso tenham empregados, o que é incomum, pois todos são cooperados; c) adicionalmente, a empresa cooperativa está desobrigada de outros encargos trabalhistas: adicional de férias, rescisão contratual, vale transporte, vale alimentação, adicional de insalubridade, adicional por tempo de serviço, horas extras, adicional noturno, compensação por feriados, abono aposentadoria, licença paternidade, férias ampliadas, rescisão de contrato, aviso prévio, descanso semanal e, sobretudo, não sofrem condenações em processos trabalhistas, salvo na hipótese da existência de eventuais empregados; conseguem assim, grande vantagem competitiva no quesito *custos*. Em quarto lugar, as empresas cooperativas têm maior agilidade ao se administrarem ou ao se associarem entre si, visto que sua estrutura de governança, exercida pelos próprios cooperados, goza de poder decisório mais ágil que as demais empresas, e reflete-se esse fato em vantagem competitiva de *gestão*. Finalmente, pode-se atribuir ao Cooperativismo foros de política pública de significativo alcance social e econômico, alteando-o à condição de paradigma de produtividade no universo da população de baixa renda condutora dos pequenos empreendimentos; portanto, as cooperativas podem exercer papel singular no que diz respeito aos suportes do trabalho, emprego e renda, principalmente quando exercido em cenário de economia globalizada e disso decorre a economia solidária. Esta matéria vem sendo debatida, em profundidade, pelo FBES, Fórum Brasileiro de Economia Solidária, criado em junho de 2003, conforme site da organização (2005).

Heckert (2003) assinala que, no exercício da doutrina da economia solidária, existe forte presença do Cooperativismo, desempenhado no Brasil por cooperativas agrícolas e de consumo, desde o início do século XX e, mais recentemente, nos anos 80 e 90, por cooperativas de trabalho e crédito, como resposta ao aumento do desemprego. Assinala, a seguir, onze organizações que praticam a economia solidária, calcadas em princípios cooperativistas: ADS-CUT, Agência de Desenvolvimento Solidário, voltada à difusão de conhecimento sobre economia solidária no meio sindical e a criação de cooperativas de crédito em parceria com o Rabobank, banco cooperativo holandês; ANTEAG, Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação

Acionária, praticando a autogestão pelos trabalhadores de empresas falidas ou em vias de falir, com mais de 100 empreendimentos filiados; CARITAS, ligada à CNBB que executa projetos alternativos comunitários, com o objetivo de geração de trabalho e renda para moradores de periferias e zonas rurais; FASE, dedicada à defesa do meio-ambiente, e à cooperativas de produtores na selva amazônica e desenvolvimento sustentável; IBASE, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, que desenvolveu, entre jul./2000 a dez./2001 o projeto *Iniciativas auto-gestionárias no Rio Grande do Sul*, em parceria com a ANTEAG; MST, Movimento Social dos Trabalhadores sem Terra, que implantou um Sistema Cooperativista dos Assentados, ao praticar a agricultura sob a forma de cooperativas auto-gestionárias, reunindo 86 cooperativas de produção agropecuária, prestação de serviços e de crédito; PACS, Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul, com o objetivo de promover a emancipação do trabalho humano; RBSES, Rede Brasileira de Sócio Economia Solidária, ocupada no intercâmbio de notícias e opiniões na Internet e no intercâmbio comercial entre cooperativas, associações produtivas e de consumidores; RUITCP, Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, tendo se instalado a primeira incubadora em 1995, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, e se espreado para outros Institutos; UNISOL, União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo, que se dedica ao fomento e apoio à transformação em cooperativas de empresas em crise; UNITRABALHO, fundação de pesquisa e apoio ao movimento operário, formada por mais de 80 universidades.

Portanto, o Cooperativismo como estratégia de negócios viabiliza tanto os mais modestos empreendimentos, como artesanato, captação de materiais recicláveis, pesca, pequenos agricultores etc. quanto por empreendimentos de médio porte e grandes empresas cooperativas, conforme lembra Caldeira (2006), ao citar a aplicação dos princípios cooperativistas à UNIMED Paulistana, empresa cooperativa de serviços médicos de invulgar sucesso, que se constituíram em estratégia fundamental para seus negócios. Observa, a seguir, que muitas das vantagens competitivas de que goza aquela cooperativa, somente se tornaram possíveis por estar a UNIMED Paulistana revestida da condição de empresa instituída rigorosamente sob fundamentos cooperativos. O exemplo aqui citado vale pelo modelo de gestão cooperativo de que se reveste, de modo possibilitar, a praticantes da medicina, oportunidades

profissionais coletivas em substituição ao exercício profissional individual, nem sempre acessível no ambiente extremamente competitivo que cerca a prática médica. Cite-se como outro exemplo importante de gestão, a MCC, Mondragón Corporación Cooperativa, que é o fruto do movimento cooperativo iniciado em 1956 em Mondragón (Gui-púzcoa). Sua filosofia de empresa embute-se em seus valores corporativos: a *cooperação*, a *participação*, a *responsabilidade social* e a *inovação*. Constitui, hoje em dia, o primeiro grupo empresarial do País Basco e o 7º da Espanha, com importante presença nos setores Financeiro, Industrial e de Distribuição (MCC, 2006).

Entretanto, Caldeira (2006, p,124) adverte que:

*O Cooperativismo, seja como modelo estratégico, seja como estratégia de negócios, apresenta grande potencialidade, mas parte significativa das cooperativas ainda não atua dentro do perfil cooperativista. Este perfil exige, como condição fundamental, a fidelização do cooperado. Fidelização é a conduta de cada um dos membros da cooperativa, dotada de visão coletiva e convergente com toda a organização.*

### Considerações finais

A globalização econômica pode ser considerada a mais recente fase da expansão capitalista. Traz inúmeros benefícios à economia mundial, inclusive para o Brasil, na sua especial condição de país emergente; entretanto tem sido perverso para os estratos menos favorecidos da população brasileira, conforme discutido nas p. 2:4 deste trabalho. Desempregados ou tentando sobreviver ao explorar pequenos empreendimentos em sua quase totalidade informais, esses protagonistas vêm alargar-se em torno de si a pobreza, a falta de oportunidades e a exclusão social.

Neste artigo, foi discutida a possibilidade de adoção do Cooperativismo, como mitigador da situação de desvalia desses estratos populacionais e seus microemprendimentos. Ele se apresenta sob a forma de organização do trabalho capaz de servir de alternativa à economia de capital, porém apresentando inúmeras vantagens competitivas sobre esta, o que as tornam únicas na estruturação de uma economia solidária, cujas bases são atividades econômicas de proveito comum, sem objetivo de lucro. E é somente em um quadro de economia solidária que políticas públicas de inclusão social terão condições de prosperar, com geração

de renda e de emprego para as classes menos favorecidas, proporcionando-lhes meios de subsistência dignos, permanentes e auto-sustentáveis. Por via de conseqüência, para se habilitarem à proteção que somente tal sistema oferece, será razoável concluir que os seus beneficiários devam aderir à formalização de suas atividades e, assim, integrar a chamada economia formal.

As mencionadas vantagens são apoiadas em sólida institucionalização universal, conforme documentado ao longo dos 163 anos de existência do Cooperativismo.

Além disso, os conceitos de estratégia, estratégia corporativa, estratégia competitiva, estratégia de negócios e vantagem competitiva apresentados no texto, aplicam-se tanto às empresas mercantis quanto às empresas cooperativas, com nítidas vantagens sobre estas últimas. Assim, o Cooperativismo, enquanto estratégia de negócios, não favorece apenas os menos afortunados. A mercê de suas características, é aplicável também a médias e grandes empresas cooperativas, como foi citado no texto o sistema UNIMED, grande cooperativa de trabalho médico que atua em nível nacional e a MCC, Mondragón Corporación Cooperativa em nível internacional.

O Cooperativismo é, portanto, uma forma de organização de trabalho que exala forte odor de solidariedade, além de enumerar inúmeras vantagens de ordem econômica e estratégica que lhe são ínsitas, possibilitando sua aplicação a grandes corporações.

### Referências bibliográficas

- ABRANTES, A. A. C. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia globalizada*. Vizeu, Portugal, Millenium, n.15. 15/07/1999.
- AGÊNCIA SEBRAE, (2006). *Notícia*. Disponível em: <<http://www.anba.com.br/noticia>>, da Agência Nacional Brasil-Árabe. Acesso em 05 set 2006.
- AMADEO, E. J. (2000) *O real peso dos encargos sobre salários*. Disponível em: <[www.mte.gov.br/observatorio/778\\_tema\\_21.pdf](http://www.mte.gov.br/observatorio/778_tema_21.pdf)>. Acesso em 06/01/2007.
- ANDREWS, K. R. (1996) *The Concept of Corporate Strategy: what strategy is*. In MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process*. Prentice Hall, cap. 3. p. 47-54.
- ANSOFF, H. I. e MACDONELL, J. E. (1993): *Implantando a Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

- BBC BRASIL, *in* Folha on Line. São Paulo. 06/06/2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/bbc/ult272u54155.shtml>>. Acesso em 05/03/2007.
- BIALOSKORSKI NETO, S. (1998). *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. Tese (Doutorado) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, USP.
- BORTOLUCI, M. A. (2002). *Cooperativismo no Brasil: Uma contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo agroindustrial*. 146 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Moura Lacerda, Departamento Pós-Graduação, Ribeirão Preto.
- CALDEIRA, A. C. (2006). *O Cooperativismo como estratégia de negócios*. 143 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Paulista, São Paulo.
- CARNAGHI, V.; BRUNSTEIN, I. (2003). *Gestão do desempenho empresarial em organizações orientadas para a estratégia: a contribuição da área de manufatura*. In: FUSCO (Org.) (2003).
- DEMO P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- ECO, U. (1998). *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva.
- FBES, FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (2005). Disponível em: <[www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=63&Itemid=60](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60)>. Acesso em 06/03/2007.
- FUSCO, J. P. A. (Org.) (2003). *Tópicos emergentes em Engenharia de Produção*. São Paulo: Arte e Ciência.
- GAZETA MERCANTIL. Investimentos especulativos e voláteis. *Gazeta Mercantil*. São Paulo [http:// editorial](http://editorial). 11/02/2004.
- GOBETTI, S. (2007). Brasil tem 5º menor índice de investimento público. *Portal do Estadão*. São Paulo, 20/02/2007. Disponível em: <> Acesso em 06/03/2007.
- GOMES, A. J. (2005). Origem e evolução do cooperativismo no mundo e no Brasil e sua contribuição para constituir o segmento educacional Brasileiro. In: *Linguagens, Educação e Sociedade*. Teresina, PI; n° 12, p. 13-25.
- GRUPO DE PERMUTA DE INFORMAÇÕES SALARIAIS, GRUPISA. *Informalidade sobrecarrega impostos de quem está no ambiente formal*. 20/09/2006. Disponível em: <<http://www.grupisa.com.br/site/index.php?id=88>>. Acesso em 26/02/2007.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1990). *Core Competence*. Disponível em: <[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_corecompetence.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corecompetence.html)>. Acesso em 21 mar. 2006.

- HECKERT, C. R. (2003). *Fórum Brasileiro de Economia Solidária*. Apresentação na disciplina PRO 5809, Redes de Cooperação Produtiva (doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em 23/11/2003.
- HITT, M. *et al.* (2004). *Strategic Management: competitiveness and globalization*. 2. ed. Pacific Rim.
- HORTE, S. A. *et al.* (1987). Conference Paper: *Manufacturing Strategies in Sweden*. International Journal of Production Research, vol.25, nº 11.
- HOUAISS, A. (2001): *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*. São Paulo: Objetiva.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, INEP. *INEP divulga os resultados do ENEM 2006 por unidade da federação e escola*. Disponível em <[http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/enem/news07\\_02.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/enem/news07_02.htm)>. Acesso em 26/02/2007.
- MENDES JR. *et al.* (1995). *O ciclo das bandeiras de apresamento*. In: Brasil-História. São Paulo: Digitalmídia Editora Ltda. Disponível em: <<http://br.geocities.com/terrabrasileira/contatos/missões2.html>>. Acesso em 07/07/2007.
- MCC, MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. Disponível em: <<http://www.mcc.es/>>. Acesso em 06/03/2007.
- NERI, M. (2006). Informalidade. *Ensaio Econômico*. São Paulo: FGV, Fundação Getúlio Vargas. EPGE, Escola de Pós-Graduação em Economia. n. 635, p. 01 a 40, dez, 2006.
- NICÁCIO, J. A. (1997). *Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Integradas em Cooperativas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina.
- OCESP, ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <[www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/ocespp/ocespp\\_historico.asp](http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/ocespp/ocespp_historico.asp)>. Acesso em jul.2006.
- OESP. Aumento da expectativa de vida impacta Previdência. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo. Cad. Economia, 01.12.2006. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/ultimas/economia/noticias/2006/dez/01/247.htm>>. Acesso em 26/02/2007.
- OHMAE, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. Business Planning for Competitive Advantage. Penguin Books, New York.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, ONU. *Relatório*, 2006.
- PAIVA, M. A. L. de; OJEDA, R. H. (2001). *O impacto da alta tecnologia e a informática nas relações de trabalho na América do Sul*. Disponível em: <[www.org.br/artigos/ImpactoAméricaSul.pdf](http://www.org.br/artigos/ImpactoAméricaSul.pdf)>. Acesso em 26/02/2007.

- PONTES, F. e SCHMIDT, S. (2001). *A invasão silenciosa das favelas*. In: O Globo, Rio de Janeiro, 28/01/2001.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO. Disponível em <[www.portaldocooperativismo.org.br](http://www.portaldocooperativismo.org.br)> acesso em 23/09/2006.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1990). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- SEVEGNANI, F. X. (2003). *As máquinas operatrizes no processo produtivo como estratégia de manufatura na indústria coureiro calçadista*. São Paulo. Dissertação de mestrado (Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UNIP, Universidade Paulista. São Paulo.
- SKINNER, C. W. (1969). *Manufacturing — Missing link in corporate strategy*, Harvard Business Review, Mai.-Jun.
- SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertações* — Laboratório de Ensino à Distância, 4 ed. UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- SILVEIRA, J. A. F.; ALBUQUERQUE, A. R. P. L. (2003). *Uma proposta de indicadores de uso dos métodos da Engenharia da Informação e de mudanças organizacionais*. In: FUSCO (Org.) (2003).
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2. ed.
- VANALLE, R. M. (1994). *Estratégia de produção no setor de auto-peças*. 285 p. Tese de doutorado (Engenharia de Produção) — Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos.
- WHEELWRIGHT, S. C. (1984). *Manufacturing strategy: Defining the missing link*. Strategic Management Journal, vol. 5.
- WIKIPEDIA (2007). Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Globaliza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 06/03/2007.
- ZYLBERSZTAJN, D. *et al.* (1999). *Empresas Cooperativas: reestruturação e sobrevivência*. Relatório ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.