

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CRISE NAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DO NORDESTE DO BRASIL

Luis Antônio Silva Soares²⁵

Maria Luiza Lins Silva Pires²⁶

RESUMO

Este trabalho analisa as dificuldades vivenciadas pelo cooperativismo agrícola no nordeste do Brasil, especialmente aquelas relacionadas com a gestão dos negócios, com a inserção nos mercados e com a participação dos associados. Reunindo pesquisas realizadas com sete cooperativas, foi possível constatar que a crise das cooperativas agrícolas se dá pela baixa capacidade de absorção da sua produção pelo mercado, pela ausência de assessoria técnica e pela falta de profissionais com *expertise* no campo da gestão dos negócios agrícolas.

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

25 Mestre em Extensão Rural e Desenvolvimento Local (POSMEX) e Graduado em Ciências Sociais, ambos pela UFRPE. Na graduação e mestrado, foi Bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

26 Professora Titular do Departamento de Educação da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Professora do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local da UFRPE. Professora colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

ANALYSIS OF CRISIS PROCESSES IN AGRICULTURAL COOPERATIVES IN NORTHEAST OF BRAZIL

ABSTRACT

The present work analysis of the difficulties lived by the agricultural cooperatives in the Northeast of Brazil, considering its business management, integration into the market and the participation of associates. Bringing together researches conducted with seven cooperatives located in the Northeast of Brazil, it was possible to observe that the crisis in the agricultural cooperatives is given to the low absorption capacity of the production of members, lack of technical assistance, and lack of professionals with expertise in the section of business management.

Keywords: Agricultural Co-operatives; Crisys; Management; Governance.

Introdução

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

No entanto, estas cooperativas têm, muitas vezes, uma estrutura organizacional deficitária: pouca participação nos mercados; baixa participação dos associados na dinâmica da cooperativa e, também, pouca comprometimento dos cooperados em inovações organizacionais e tecnológicas. Estas limitações tornam as cooperativas incapazes de cumprir com os objetivos para os quais foram criadas, deixando de atender às

necessidades dos seus associados, comprometendo, ao mesmo tempo, o fortalecimento de um tecido socioeconômico local.

Uma estrutura organizacional deficitária é, quase sempre, identificada como resultado de gestores pouco qualificados, de endividamento da empresa, de associados pouco participativos, da ausência de um planejamento mercadológico e da inexistência de capital de giro (RECH, 2000). Outras razões são frequentemente apontadas na literatura, tais como: 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 relacionadas ao processo produtivo e à comercialização dos produtos; e dependência de ajuda externa (SOUZA; VASCONCELOS, 2004). Tais elementos se traduzem em falta de governança, que resultam, quase sempre, em situações de crise.

Com efeito, os problemas que se abatem sobre as cooperativas agrícolas assumem as mais variadas dimensões. Ainda para Rech (2000), o desconhecimento dos associados da necessidade de uma rentabilidade financeira capaz de assegurar a sustentabilidade econômica da empresa gera, muitas vezes, condutas oportunistas movidas pelo desejo de ganhos fáceis, quase sempre associadas à quebra de fidelidade na entrega do produto. 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 assumidas como uma responsabilidade coletiva. Como também, segundo admite este autor, 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, p. 94) adverte que os “problemas internos” do cooperativismo agrícola só ganham importância na medida em que são coletivamente formulados e socialmente reconhecidos pelos cooperados. Nestes termos, complementa que a consciência crítica em

torno da situação econômico-social do país e do mundo constitui um elemento essencial para a apreensão da dinâmica da cooperativa e para o seu bom funcionamento. Já os “problemas externos” estariam relacionados à ausência de um projeto político vinculado à luta pela reforma agrária e a outras questões estruturais, capazes de viabilizar a superação de muitas das dificuldades vivenciadas pelas pequenas cooperativas agrícolas.

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?

Com base nessas questões, essa pesquisa centra a sua atenção nas singularidades que revestem os processos de crise das cooperativas agrícolas, tomando como referência sete estudos de caso de cooperativas agrícolas situadas no nordeste do Brasil, analisados ao longo dos últimos 15 anos, no âmbito do Projeto de Pesquisa “Cooperativismo e dinâmicas territoriais”²⁷. São elas: 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 partir desses casos, pretendeu-se identificar as dificuldades vivenciadas no dia a dia dessas empresas coletivas, focalizando, em algumas delas, os fatores determinantes para desencadeamento de crises sucessivas na condução dos negócios. Isso implica considerar que, enquanto prática social, a cooperativa expressa seus limites e seu poder de alcance a partir da capacidade de mobilização dos atores sociais e, enquanto uma

27 Esta pesquisa contou com financiamento da FACEPE e do CNPq, e foi coordenada pela Prof^a. Dr^a. Maria Luiza Lins e Silva Pires.

atividade econômica, o sucesso ou insucesso da atividade revela-se na forma eficaz ou ineficaz de lidar com as dificuldades e de buscar formas de enfrentá-las (PIRES, 2004). O recorte metodológico aqui definido exigiu uma recuperação dos estudos realizados sobre esses casos, a partir de um esforço comparativo. Procurou-se, à luz de uma literatura especializada, analisar o processo sócio histórico das cooperativas selecionadas, ressaltando os motivos de sua criação, as principais dificuldades vivenciadas no dia a dia da empresa, os processos de crise que se abateram sobre algumas delas e as condições de enfrentamento dessas situações de crise. Dessa maneira, põem-se em evidência não apenas os fatores que determinam a falta de dinamismo encontrada em algumas cooperativas agrícolas, como também são destacadas as razões que garantem o seu sucesso; o que, noutros termos, implica em considerar um conjunto de fatores que dificulta e/ou facilita a performance econômico-produtiva do cooperativismo agrícola no Nordeste do Brasil. E, assim procedendo, permite-se que se vislumbrem possíveis soluções, minimizando as implicações sobre a vida dos agricultores e sobre a dinâmica local.

De todo modo, a análise das dificuldades vivenciadas pelas cooperativas selecionadas neste projeto pode se constituir como um importante laboratório para situar os limites destas organizações coletivas, especialmente no que diz respeito à gestão e à governança.

Este trabalho está dividido em quatro partes, além da introdução. A primeira discute a governança corporativa e sua 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 e do esforço em superá-las. Finalmente, nas considerações finais, são extraídos os elementos que se destacaram

na pesquisa, bem como são pontuadas algumas reflexões em torno da problemática vivenciada pelas cooperativas do nordeste brasileiro.

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 à urgência de se disciplinar as relações entre mercado, investidores e empresas. Baseando-se nos valores da transparência, democracia e autonomia, a governança possibilita a fomentação da saúde financeira do empreendimento e fortalece a 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 nesse campo foram as de crédito, devido à regulamentação e ao controle do Banco Central.

Referindo-se também ao segmento de crédito, Sobrinho (2009), define a governança cooperativa como o processo de interferência dos investidores nos rumos estratégicos da empresa. Segundo admite, pode-se, a partir dela, estabelecer um maior controle e monitoramento no conselho administrativo, diretoria e conselho fiscal, garantindo, assim, uma maior rentabilidade e perenidade dos investimentos. Sobrinho (2009) afirma ainda que os mecanismos da governança corporativa buscam separar os interesses individuais dos interesses da empresa. 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 à governança corporativa nas cooperativas agrícolas, Bialoskorski Neto (2003) também chama a atenção para a separação dos interesses individuais dos interesses da propriedade coletiva. Situação que, nas cooperativas, se agrava pelo fato de que os associados são, ao mesmo tempo, donos, investidores e usuários dos serviços da cooperativa. 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 propriedade e controle da empresa. Quando esta separação não é devidamente realizada, compromete-se o seu 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. Há, entretanto, quem questione tal perspectiva, na medida em que, da forma que está colocada, haveria uma “incompatibilidade estrutural” entre boa governança e modelo cooperativo; como se as cooperativas fossem, por natureza, refratárias à boa governança (RIOS, 2007). Na opinião de Rios (2007), 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”. Assim, para Rios,

[...] há uma conexão direta entre as necessidades dos sócios, de um 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 (RIOS, 2007, p. 285).

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 *pari passu* com o atendimento das decisões e ações de interesses próprios dos diversos grupos de uma cooperativa. Dessa forma, não desconhece a necessidade de que haja uma gerência para garantir relações de poder equilibradas e diminuição das assimetrias de informações e conhecimento dos cooperados, alargando a esfera das decisões democráticas.

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, que os direitos e deveres dos associados, bem como os objetivos da cooperativa estejam 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. A dificuldade está, como discutido na literatura, na 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 de desenvolvimento de negócios. Como sublinha esse autor, 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, sendo capaz de desenvolver estratégias autônomas e de construir redes locais e globais (LIMA, 2011). Lima (2011) aponta ainda para uma tendência frequentemente observada na condução das práticas cooperativas: a chegada de um grupo no poder disposto a garantir seus interesses, mantendo-se na gestão por tempo indeterminado. Por conta disso, como sublinha, as assembleias gerais acabam se constituindo como uma instância meramente formal, desprovida do seu caráter democrático e participativo.

2. Perfil das cooperativas analisadas

2.1 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 se deu como um desdobramento da Associação dos Produtores de Leite de Sanharó (APLESA), criada em 2001, com o objetivo de garantirem 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. Esta ausência, juntamente com a carência de assessoria técnica e de capital de giro, se constituía como um dos principais entraves para o êxito da produção. Constatou-se que os produtores locais de leite não eram estimulados a agregar valor às mercadorias, limitando-se à almejar, tão somente, a venda imediata do produto, mesmo que penalizados por um valor abaixo do preço de mercado. O débito crescente com o pagamento dos funcionários também constitui parte do elenco dos problemas vivenciados por aquela cooperativa (SOARES, 2013).

Diante de um contexto de crescentes dificuldades e de forte crise financeira, a solução encontrada pelo grupo foi a de arrendar a cooperativa a um dos seus antigos associados, por um período de cinco anos. Fato consumado em agosto de 2011. O arrendamento foi realizado em caráter de urgência, como forma de frear as dificuldades administrativas que se acumulavam, especialmente no âmbito do pagamento de fornecedores e empregados. A nova estruturação não implicou na mudança do nome de fantasia, que continuou sendo COOPLESA, dando a impressão de que

o modelo cooperativo continuava em voga. (SOARES, 2013). Um ledo engano, uma vez que o novo formato da COOPLESA contrariava a gestão democrática ao passar a operar na defesa dos interesses econômicos de um único empresário da região. Inclusive, a participação de um empresário do ramo de laticínios, que tem objetivos particulares que contrariam os interesses do grupo é vetada pelo parágrafo quarto do artigo 29 da Lei 5764/71 que rege o cooperativismo brasileiro, ao destacar que: “Não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade.”

Assim, no caso da COOPLESA, só restava da cooperativa o seu formato legal, desconsiderando os princípios e valores que imprimem ao cooperativismo uma dimensão democrática particular. (SOARES, 2013).

2.2 Cooperativa dos produtores agrícolas de Sapucarana (COOPLASA)

A Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Sapucarana (COOPLASA) foi fundada em 14 de dezembro de 2003, no município de Bezerros, região do Agreste Central pernambucano. 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 de comercializarem os seus produtos longe da presença dos atravessadores e de poderem contar com uma assistência técnica especializada, de forma permanente. 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 à altura de suas necessidades. A gestão não desconhece, entretanto, que o Instituto Agrônomo de Pernambuco (IPA) tem

sido um parceiro importante na elaboração de propostas para incrementar a atividade produtiva dos associados.

A COOPLASA vem se lançando no esforço de estabelecer parcerias com diversas instituições. Para a atual gestão, o objetivo do grupo é de construir um projeto que garanta a distribuição de renda e a melhoria da qualidade de vida dos seus associados. Este projeto estaria ligado especialmente à possibilidade de introduzir uma produção livre de agrotóxicos e de permitir uma inserção permanente dos associados nas políticas de comercialização instituídas pelo Governo Estadual e Federal, até então realizadas de forma ainda muito incipiente.

As oficinas e palestras voltadas à sensibilização dos agricultores quanto ao risco dos agrotóxicos para saúde humana ainda encontram muita resistência entre os associados, segundo os gestores. Mesmo assim, um pequeno grupo 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 da política de diminuição do uso de agrotóxico, também se encontra 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.

Contudo, todos os esforços desenvolvidos pela cooperativa em termos de produção sem agrotóxico, uso de irrigação e de estufas não têm sido capazes de aumentar a oferta dos produtos, por conta da seca prolongada, que se abateu na região nos últimos 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. 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 no baixo dinamismo econômico da COOPLASA.

2.3 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, isto é, uma cooperativa de segundo grau, reunindo 8 cooperativas no seu quadro social. Esta Central foi criada com o objetivo de desenvolver a cadeia produtiva do mel no município de Picos, Estado do Piauí, 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 Casa APIS tem a capacidade de processar 2.000 toneladas/ano de mel, com uma área de 42.000 colméias em 39 casas de mel das suas cooperativas, o que garante a comercialização de 32 tipos de produtos nos mercados nacional e internacional. O mercado nacional constitui o principal canal de comercialização, no qual se destaca a participação em mercados institucionais, a exemplo do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) (OLIVEIRA, 2014). A inserção da Casa Apis no mercado externo – particularmente no americano e no europeu – começou no ano de 2008, já obtendo, em 2009, a certificação do *Fair Trade* para algumas de suas cooperativas coligadas²⁸.

Para Oliveira (2014), a inserção no comércio de mercados de orgânicos constitui para os gestores da Casa Apis uma expressiva conquista

28 A certificação *Fair Trade* (comércio justo e solidário) traduz um sistema alternativo ao comércio convencional, pautado em práticas comerciais éticas, que respeitam normas sociais, econômicas e ambientais, com vistas à redução da pobreza e a garantia da melhoria da qualidade de vida

no âmbito dos mercados globais. Essa autora elenca várias dificuldades vivenciadas pela Casa Apis, tanto a nível interno como a nível externo. A nível interno, fora relatada a escassez de recursos para a contratação de gestores devidamente qualificados para ampliar os mercados e impulsionar o volume de vendas. 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 fora identificado como um entrave ao crescimento da oferta de produtos da cooperativa (OLIVEIRA, 2014). A nível externo, a crise econômica mundial de 2008 e a seca prolongada na região também impactaram negativamente os negócios da empresa. Apesar dos problemas, os gestores são otimistas quanto ao futuro dessa central de cooperativas e apostam nas estratégias de marketing como forma de assegurar a visibilidade dos negócios na região.

2.4 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 ao número de 93 cooperados em 2014. O objetivo dos pequenos agricultores de Bonito ao criar esta cooperativa agrícola esteve centrado na possibilidade de valorização da produção do inhame, do cará de São Tomé e da batata doce e de eliminação do atravessador, considerado pelos associados como uma figura predatória (ALBUQUERQUE, 2014). Ao lado disso, havia também, por parte dos produtores, o desejo de conquistarem melhores preços nos mercados, de acessarem o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e, finalmente, de conseguirem a inserção dos seus produtos nos mercados institucionais, a exemplo do PAA e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Tais objetivos foram

sendo paulatinamente conquistados, na medida em que cerca de 90% dos seus associados conseguiram acessar o crédito rural para ampliar a sua produção, garantindo, ao mesmo tempo, que o conjunto dos associados tivesse a totalidade de sua produção comercializada nos mercados institucionais, a exemplo da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Entretanto, como afirmado por Albuquerque (2014), longe de ser um bom indicador, a total dependência da comercialização a mercados de grande instabilidade, como os institucionais, tornou-se o maior problema enfrentado pela COPAG. Com isso, a possibilidade de diversificar a clientela passou a se constituir como um dos principais projetos da cooperativa.

2.5 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. Tais cooperativas são consideradas de “Nova Onda,” pela versatilidade em atender aos crescentes apelos dos mercados e pelo seu dinamismo econômico. Essas cooperativas guardam entre si algumas similaridades no que diz respeito a) aos motivos que levaram a criação, b) à estrutura de gestão e estruturas físicas, c) às estratégias comerciais e d) à dinâmica de participação e perfil dos associados (PIRES; CAVALCANTI, 2009).

Fazem parte desse novo perfil as seguintes cooperativas: a Cooperativa Agrícola Nova Aliança no Vale do São Francisco (COOANA), a Cooperativa dos Exportadores de Fruta do Vale São Francisco (COPEXFRUIT) e a Cooperativa dos Exportadores do Vale São Francisco (COOPERXVALE), todas especializadas na comercialização de uvas de mesa, com uma inserção importante nos principais mercados globais de frutas frescas (PIRES; CAVALCANTI, 2009; 2012).

A criação destas empresas está vinculada à possibilidade de potencializar a capacidade produtiva e de reduzir os custos de exportação, desenvolvendo estratégias comerciais que mais facilmente possam atender às exigências de mercados altamente competitivos. A motivação para a fundação destas cooperativas moveu-se em torno da possibilidade de construção de câmeras frias; um requisito essencial para a redução dos custos de produção e atendimento às exigências de qualidade para a exportação. Para os gestores, este investimento tornou-se uma estratégia de fundamental importância para o êxito dos negócios (PIRES; CAVALCANTI, 2009; 2012).

Essas cooperativas do Vale comercializam com os principais mercados importadores de fruta: Europa Continental, Inglaterra e Estados Unidos, reservando uma pequena porcentagem, em torno de 10%, para o mercado interno. Essa situação 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, 2009).

No âmbito da comercialização com os mercados globais, os produtos devem atender às exigências das certificações internacionais e às preferências quanto ao tamanho, sabor e demais especificações das corporações transnacionais (CAVALCANTI, 1999). No entanto, embora os associados das cooperativas do Vale sejam produtores experientes no campo da exportação de uva, ainda assim se surpreendem com o crescente 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, que pode comprometer toda a produção local, caso as medidas de construção de reservatórios não sejam imediatamente resolvidas. A gravidade da estiagem prolongada vem comprometendo o

conjunto das atividades agropastoris do Nordeste, especialmente aquelas que dependem diretamente da irrigação, como é o caso da fruticultura irrigada do Vale do São Francisco. 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 (NOGUEIRA, 2015).

3. 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: participação; mercados e comercialização; gestão e governança; crise econômica mundial e assistência técnica, como veremos a seguir.

3.1 Participação

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

O problema da baixa participação dos associados é um dado presente na grande maioria dos casos analisados, apresentando-se mais claramente na COOPLASA, onde menos de 30% participam efetivamente dos rumos dessa cooperativa. Problema semelhante fora também

constatado na COOPLESA, revelando-se, de acordo com seus gestores, como uma das principais razões para o arrendamento dessa cooperativa. De todo modo, a participação efetiva nas cooperativas constitui um elemento de fundamental importância na governança e gestão das cooperativas (BIALOSKORSKI, 2007), constituindo-se como balizador do agravamento ou da superação de períodos de crise

Para Rios (1979), as cooperativas agrícolas nordestinas apresentam no seu quadro social uma estratificação social diversificada, onde, não raramente, prevalece a reprodução do coronelismo das elites locais. Nesses casos, apoiada numa estrutura de classes, a gestão passa a ser ocupada pelos proprietários de terra e pelas lideranças políticas locais, revelando-se como fonte de poder e de influência; o que tende a por em xeque o modelo cooperativo assentado na propriedade coletiva, gestão democrática e na repartição em comum. Assim, longe do ideal que move o cooperativismo, as políticas públicas, os empréstimos e a assistência técnica tendem a beneficiar, nesse modelo, o(s) “dono(s) da cooperativa” e não ao conjunto do seu corpo social. Assim, o fracasso de muitas cooperativas agrícolas nordestinas associa-se à ausência de participação dos associados nos mecanismos de decisão socioeconômicos, concentrando o poder na mão de uma elite política e econômica que não representa o interesse do conjunto dos seus associados.

3.2 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 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, formada por

pequenos agricultores muito pouco capitalizados, não conseguiu definir estratégias de vendas e nem foi capaz de investir na qualificação dos seus gestores e associados. Não sem razão, Sepulcri (2010) afirma que os pequenos produtores rurais são o elo mais fraco das relações comerciais nos diversos mercados agrícolas, dificultando, como observa Rech (2000), a possibilidade de comercialização dos produtos sem a intermediação de atravessadores no processo de comercialização.

A COOPLESA, por sua vez, não soube aproveitar as potencialidades dos mercados de queijos de grande aceitação no mercado regional, como já sublinhado por Soares (2013). Assim, ao invés de ampliar a sua produção, a COOPLESA submergiu num processo de endividamento, culminando no seu arrendamento a um ex-associado. Um episódio que representou a quebra de uma estrutura democrática de participação dos associados, levando aquela empresa a ser comandada por um único dono.

No caso da COOPAG, desencadeou-se um processo de forte dependência aos programas governamentais, por meio dos quais a quase totalidade da produção era direcionada aos mercados institucionais. A dependência crescente desses mercados fora identificada pelos associados como um dos principais entraves da sustentabilidade econômica desta cooperativa. Para Wanquil (2010), a autonomia de uma empresa depende da capacidade de obter vantagens competitivas, por meio da diversificação e da diferenciação dos seus produtos, aliadas à diversificação dos mercados; fato que não se observou na trajetória da COOPAG.

Situação diferente é encontrada na COOPEXVALE, COPEXFRUIT e na COANA – cooperativas do Vale do São Francisco – e na Casa APIS, na região de Picos. Em relação às cooperativas do Vale do São Francisco, o esforço permanente em atender aos mercados internacionais tem assegurado uma inserção competitiva nos mercados globais. A Casa APIS, por sua vez, embora tenha no mercado nacional a sua maior fonte de comercialização, se move no esforço de participar de nichos de mercado no

mercado externo, via encontrando no *Fair Trade* e no mercado de orgânicos um campo promissor 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.

3.3 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, permitindo com que elementos básicos da administração, como a contabilidade e o controle da produção, precisem ser executados com eficiência, principalmente em períodos de crise econômica.

O caso das cooperativas do Vale que integram a chamada 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 ofertar aos 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; CAVALCANTI, 2009).

Contrárias a tendência dessas cooperativas, estruturas burocratizadas associadas às decisões lentas, e à falta de autonomia das equipes de trabalho, passam a ser responsabilizadas pelo engessamento das cooperativas agrícolas (SIMIONI, 2009). Ao lado disso, gestores não capacitados e pouco sensíveis às complexidades gerenciais de uma cooperativa agrícola são fatores que podem influenciar na inoperância e/ou possível dissolução das empresas cooperativas.

Singer (2013), baseando-se no exemplo das Cooperativas de Mondragón, na Espanha, afirma que o investimento em educação realizado pelas cooperativas sempre traz resultados positivos, garantindo, dentre outros aspectos, uma melhoria expressiva na renda dos seus associados. No seu entendimento, a negligência no investimento em educação cooperativa pode ser identificada como um elemento que contribui para o insucesso no campo da gestão e da governança das cooperativas do Nordeste, comprometendo 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 para o declínio dos seus negócios. 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 enfrentadas.

3.4 A crise econômica mundial

O início do século XXI vem sendo marcado por graves crises financeiras, que impactam principalmente os mercados emergentes do México, do Sudeste Asiático, da Rússia, do Brasil e da Argentina, dentre outros países.

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 de 1930 (VITAL, 2011). A crise global de 2008 foi responsável pela recessão, pelo aumento do desemprego e pela queda na comercialização dos produtos nos mercados internacionais, repercutindo, no caso brasileiro, também na queda dos investimentos privados e no volume dos produtos exportados (VITAL, 2011).

No caso das cooperativas analisadas, a crise econômica mundial trouxe efeitos negativos, especialmente para aquelas empresas com forte dependência do mercado internacional, como é o caso da COOPEXVALE, COANA e COPEXFRUIT, do Vale do São Francisco. Por outro lado, o reduzido montante de negócios Casa Apis efetuados com o exterior permitiu que essa central de cooperativas fosse menos impactada pela crise global. Mesmo assim, também teve seu volume de comercialização e definição de preços afetados, além de ter tido alguns dos seus pedidos cancelados no mercado internacional

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

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 o fortalecimento das estratégias coletivas (VITAL, 2011; PIRES; CAVALCANTI, 2012) são algumas das saídas pensadas para que as empresas de fruticultura do Vale estejam menos vulneráveis aos impactos da crise econômica.

3.5 Assistência técnica

Para Ribeiro (2001), 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 dos conteúdos por ela abordados.

Na COOPLESA, por exemplo, conforme constatado por Soares (2013) e discutido nesse trabalho, a ausência de uma assistência técnica que atendesse ao conjunto das suas demandas foi identificada como uma das principais dificuldades para que os associados pudessem ter condições de ofertar produtos de melhor qualidade e em maior quantidade, capazes, assim, de concorrer de forma competitiva nos mercados.

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. Ribeiro (2001) pontua, nesse sentido, a necessidade de se reconhecer os limites da assistência técnica e da extensão rural na tentativa de conseguir melhores resultados nas cooperativas agrícolas.

4. Considerações finais

Procurando compreender os aspectos das crises do cooperativismo agrícola em cooperativas agrícolas do nordeste brasileiro, esta pesquisa trouxe ao debate a discussão sobre gestão e governança, mercados e comercializações, assistência técnica e participação. A partir dos casos analisados demonstraram que as cooperativas de menor porte, que envolvem no seu quadro social agricultores pouco capitalizados, são mais suscetíveis às crises, reforçando a constatação de Sepulcri (2010) segundo a qual os pequenos produtores rurais constituem o elo mais fraco das relações comerciais nos mercados agrícolas.

Distinguem-se desse modelo, as cooperativas compostas por agricultores experientes, conhecedores das exigências impostas pelos mercados, mais capazes de introduzir boas práticas de governança e de conquistar uma inserção mais competitiva nos mercados globais. Isso nos autoriza a afirmar que, embora todas as cooperativas vivenciem dificuldades no curso das suas atividades econômicas, algumas estão mais preparadas do que outras – em termos de gestão e governança, de inserção nos mercados, de envolvimento dos sócios – 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, por meio dos diversos discursos 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 capazes de implementar tais mudanças. A ausência de assistência técnica, a baixa participação dos associados, a inexistência de capital de giro, aliadas à falta de profissionais com expertise no campo de gestão de negócios agrícolas inviabilizam a consolidação do negócio, indicando as fragilidades na gestão do empreendimento coletivo.

Tais observações também nos levam a considerar que essas cooperativas, na sua grande maioria, estão mais movidas pelas boas intenções do que por instrumentos capazes de superar a atual situação em que se encontram. Esse contexto se agrava quando entram em jogo questões de ordem externa ao negócio coletivo, como a crise econômica global, ou mesmo as crises hídricas, que se agravam em decorrência das estiagens prolongadas, ampliando, sensivelmente, as dificuldades em traçar estratégias coletivas de superação das adversidades de toda sorte.

De todo modo, três questões se sobressaem na análise: a primeira é a de que o Nordeste do Brasil abriga uma grande diversidade de dinâmicas operadas pelas cooperativas agrícolas, que inclui desde aquelas cuja gestão se cristaliza na pessoa de “um dono”, com nítida feição de classe, a serviço do interesse de um grupo restrito, até aquelas que se apoiam numa postura de participação democrática, com projetos de interesse do conjunto dos associados, mas que não têm os recursos necessários para a implantação de seus projetos, nem dispõem de gestores e associados especializados no campo dos negócios agrícolas. Há, por outro lado, as cooperativas que, além de apostarem na condução democrática da empresa coletiva, contêm gestores e associados com *expertise* na gestão de negócios, afeitos a introduzirem as mudanças requeridas pelos diversos mercados e que, por conta disso, tornam-se mais capazes de assegurar uma inserção competitiva nesses mercados.

A segunda questão trazida ao debate é a de que a responsabilidade pelo insucesso na gestão não deve recair apenas sobre os gestores; isso implica em considerar que uma política de vendas mal sucedida, um processo de endividamento da cooperativa e de seus associados, a falta de capitalização do negócio, as diversas crises – independentemente de sua natureza – devem ser assumidas pelo conjunto dos associados, reafirmando a perspectiva de Rech (2000), de que tais questões não são um problema exclusivo da administração.

E, finalmente, a terceira questão a se considerar é a de que, mesmo aquelas cooperativas que não apresentam 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 como um locus de organização da produção, dos produtores e de participação democrática, capaz de propiciar um maior empoderamento dos associados e de introduzir um maior dinamismo local, conforme descrito por Pires (2004). Sinaliza também que as cooperativas representam uma possibilidade de subverter a lógica de alta competição do mercado globalizado, como já discutido por Santos (2002), ao redistribuir a propriedade econômica da cooperativa, diminuindo as desigualdades sociais nas realidades locais em que estão inseridas.

Recebido em: 03 de dezembro de 2017.

Referências

ALBUQUERQUE, P.A.T.S. **Cooperativismo e a criação de comunidades: a experiência da Cooperativa dos Produtores Rurais do Agreste de Pernambuco**. 2014. 83 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural e Desenvolvimento Local) – Programa de Pós-graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Governança e Perspectiva do Cooperativismo**. São Paulo: USP, 2003.

_____. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2006.

_____. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 45 n. 1, p. 119-138, 2007.

BRITO, V. G. P. A Dinâmica Política de Espaço Organizacional: Um Estudo de Relação de Poder em Organizações Cooperativas. **Rac-eletrônica**, Florianópolis v. 2, n. 3, p. 141-154, 2008.

Cavalcanti, J. S. B. "Globalização e Processos Sociais na Fruticultura de Exportação do Vale do São Francisco." in Josefa Salette B. Cavalcanti. **Globalização, trabalho, meio ambiente**. Mudanças Sócio-econômicas em Regiões Frutícolas para Exportação. Recife: Editora Universitária UFPE, 1999, p.123-170

LAMMING, G. N. Eficiência em administração de cooperativas. In: UWE, J. (Coord.) **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fundação Friedrich Naumann, 1973, p. 40-61.

LIMA, C. D. **Cooperativismo e Desenvolvimento Territorial: O Caso da Cooperativa Pindorama – Alagoas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2011.

NOGUEIRA, E. Seca leva governo a reconhecer emergência em 296 municípios do Nordeste. **AGÊNCIA BRASIL/EBC**, Fortaleza, 21 ago. 2015. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-07/por-causa-da-seca-situacao-de-emergencia-atinge-296-municipios-em-3-estados>>. Acesso em 24 fev. 2016.

OLIVEIRA, M. C. C. **Centrais de Cooperativas Agrícolas e Desenvolvimento Local: a experiência da Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro – Casa APIS**. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural e Desenvolvimento Local) – Programa de Pós-graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2014.

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: Massangana, 2004.

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. (Orgs). **Diversificação dos espaços rurais e dinâmicas territoriais no Nordeste do Brasil**. João Pessoa: Editora Zarinha Centro de Cultura, 2009.

PIRES, M. L.; CAVALCANTI, J.S.B. . **Imagens da fruticultura do Vale do São Francisco: Cooperativa, reinvenção de estratégias e criação de oportunidades em tempos de enfrentamentos da crise global**. In: CRAVIOTTI, Clara (coord.) *Tramas Productivas y Agentes Sociales en la fruticultura globalizada*. Buenos Aires, Editora Miño y Dávila, p. 223-246, 2012.

RECH, D. **Cooperativas: Uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DeA, 2000.

_____. **Cooperativismo e Associativismo**. Brasília: Instituto Novas Fronteiras da Cooperação, 2011.

RIBEIRO, M.F.S. et al. A busca de referências técnicas e econômicas para o desenvolvimento da agricultura familiar no estado do Paraná através de uma rede de propriedades. In: Encontro da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, 9., 2001, Belém. **Anais...** Belém: Sociedade Brasileira de Sistemas de produção, 2001.

RIOS, G. S. L. **Cooperativismo Agrícola no Nordeste Brasileiro e Mudança Social**. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 1979.

_____. **O que é cooperativismo?**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

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

SEPULCRI, O. **O Mercado e a Comercialização de Produtos Agrícolas**. Curitiba: Instituto Emater, 2010

SIMIONI, F. J. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 47, n.3, p. 739-765, 2009.

SINGER, P. **Introdução a economia solidária**. São Paulo: Editora fundação Perseu Abrão, 2013.

SOARES, L. A. S. **Cooperativismo e Agricultura Familiar: análise do arrendamento da cooperativa dos produtores de leite de Sanharó-PE**. 2013. 65 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Sociais), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2013.

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

SOUZA, G. L.; VASCONCELOS, N. Desafios e Sobrevivência das Cooperativas Populares - Estudo de Caso de Quatro Empreendimentos em Salvador. **Revista Educação, Tecnologia e Cultura do CEFET-BA**, Salvador, v. 02, 2004.

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**, Natal, v.4, n.3, p. 365-390, 2011.

WANQUIL, P. D. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Rio Grande do Sul: Editora de Educação a Distância, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n 3, p. 29- 33, 2002. ◀