

A face econômica das cooperativas

Derli Schmitt

O Congresso da Aliança Cooperativa Internacional realizado em Québec, Canadá, em setembro de 1999, teve como um de seus temas centrais "agregar valores à condição de associado". Hoje, num mercado cada vez mais complexo, pluralista e diferenciado, é importante afirmar o caráter ou a natureza específica de cada organização e movimento, para dizer e mostrar aos demais agentes do mercado e da sociedade, afinal, para que veio e para o que insiste em marcar sua presença na sociedade e no mercado.

É nesse contexto que o cooperativismo deve ter muito claro qual é o diferencial e a contribuição específica, que quer e pode proporcionar para ajudar a enfrentar os muitos e complexos problemas e desafios que a sociedade e a economia hoje apresentam.

As cooperativas têm como um dos traços mais marcantes de sua fisionomia e que, como tais, contribuem de maneira especial para a construção de uma sociedade e uma economia mais justa e solidária, dois aspectos fundamentais:

- As cooperativas são, simultaneamente, *associação de pessoas*, na sua dimensão social e *empresa*, na sua dimensão econômica. Pessoas que sentem neces-

sidades e carências se unem numa associação para criarem uma empresa que esteja prioritariamente a serviço do bem-estar e da satisfação das necessidades dessas pessoas. Como empresa, sempre deve primar pela racionalidade, disciplina e hierarquia interna e eficiência, para ser eficaz. E ser eficaz por meio da empresa é ajudar a construir uma vida mais digna, um maior bem-estar, maior estabilidade e segurança para as pessoas que compõem a associação. Buscar a eficiência significa obter os melhores resultados com o mínimo de custos, zelar pela autocalificação da cooperativa, para assegurar sua autonomia, distribuir eqüitativamente os resultados, etc.

- O outro traço característico do cooperativismo é a dupla condição do associado, como *dono* e *usuário* ou *fornecedor* da cooperativa. O associado, não o dirigente ou o técnico, é o patrão, o responsável pela cooperativa nos momentos bons e difíceis da organização. É usuário ou fornecedor na exata medida em que também der efetivamente a sua contribuição, em termos de capital e de operações, à cooperativa (valor da eqüidade).

Fundamentos econômicos da cooperação

Uma pessoa se comporta, perante o mercado, como um "consumidor de serviços", no sentido de tentar alcançar o nível mais avançado de atendimentos aos seus interesses e necessidades, tanto nas atividades produtivas, como no consumo. É de esperar que um agente econômico sempre opte por alternativas que possibilitam um aumento de sua satisfação, seja através do aumento de renda e poder de compra, como pela redução de riscos ou custos.

Como consumidor, condicionado à renda de que dispõe, se for eficiente, escolhe entre alternativas aquelas que proporcionam nível mais elevado de satisfação. Isso implica uma consciência das alternativas existentes, na capacidade de avaliá-las e num comportamento consistente de decidir-se por aqueles bens e serviços, ou conjuntos de bens e serviços, que representam para ele a maior satisfação atingível com os gastos que realiza.

Uma pessoa, para associar-se racionalmente a uma cooperativa, deve partir da expectativa de que possa alcançar de forma associada a realização de seus objetivos em nível, no mínimo, igual ao que conseguiria individualmente.

A princípio, considerando uma predisposição para o individual, um indivíduo tomará a decisão de cooperativar-se somente quando a cooperação possibilitar uma satisfação maior de suas necessidades do que a ação individual.

Isso equivale a dizer que a utilidade que uma pessoa alcança em união com outras pessoas, pela cooperação, deve ser maior do que a utilidade atingida isoladamente.

Considera-se, não somente, que os indivíduos alcancem, cada um, utilidade maior na

cooperação do que agindo individual e separadamente, mas que o contexto e as interações associadas, dentro da cooperativa, podem proporcionar elementos adicionais de utilidade e satisfação: operar os negócios por meio da cooperativa pode reduzir riscos, viabilizar oportunidades melhores, resultar em novas opções de trabalho, quando a busca individual não teria sucesso.

A dimensão empresarial da cooperativa

A realização dos objetivos dos associados requer uma organização que administre as articulações e as ações necessárias para que o conjunto funcione com eficiência. Por isso, toda cooperativa, além de ser uma associação, também, é, uma empresa a serviço de seus membros.

É uma empresa peculiar, de propriedade dos associados, na qual esses devem atuar com participação e direitos específicos. Essa empresa tem a finalidade de viabilizar e promover os objetivos dos associados e que eles, em conjunto, propuseram-se no Estatuto.

Pessoas que se associam e se organizam em forma de empresa cooperativa, conjuntamente, os proprietários e os principais usuários ou fornecedores, participam democraticamente de sua gestão e efetuam, dentro e por meio dela, parte ou a totalidade de suas atividades econômicas individuais ou familiares.

Os aspectos econômicos, administrativos e técnicos são tão importantes no cooperativismo como em qualquer outra organização. Isso é tão verdade que "a maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se devem, provavelmente, à falta de espírito cooperativo, mas, sim, à falta de visão empresarial,

de conhecimento do mercado e de visão técnico-administrativa”, porque, “quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa, igualmente, sua pretendida projeção social e humana” (Schneider, 1994, p. 7) e, com elas, seus propósitos sociais e humanos.

O diferencial da empresa cooperativa, em relação à empresa de capital

Comparando-se uma empresa de capital com uma cooperativa, destacam-se as seguintes diferenças:

- a empresa de capital fundamenta-se na concepção individualista e competitiva das atividades em face dos seus trabalhadores e fornecedores ou clientes. Busca o lucro como objetivo principal, priorizando a remuneração do capital à do trabalho e, para alcançar esse objetivo, procura minimizar preços pagos a fornecedores e salários aos trabalhadores e maximizar preços a seus clientes;
- a empresa cooperativa se orienta à prestação de benefícios aos associados, que são seus proprietários. Opera com base em seus custos, sem fazer do nível de resultados do exercício um indicador fundamental de eficácia. A cooperativa, para assegurar sua viabilidade operativa, compra e vende com uma margem necessária, ou cobra uma taxa de administração adequada sobre os serviços que presta aos associados. Além desses resultados, não precisa, necessariamente, gerar excedentes.
- O capital não tem função principal e será remunerado apenas a uma taxa normal, suficiente para estimular a cooperação dos associados nos investimentos que se tornam necessários ao bom andamento dos negócios.

- na empresa de capital, uns são os investidores e donos, e os demais que nela trabalham não participam com poder nas decisões: a posse do capital é critério de poder decisório;
- na cooperativa, os associados aportam, em conjunto, mediante das quotas-partes, da capitalização de resultados, ou outras formas de autofinanciamento, os recursos necessários à empresa, o que faz com que todos sejam proprietários e investidores.

Rompe-se, na cooperativa, o conflito e a oposição de interesses entre capital e trabalho, conciliando-os entre “investidores” e “trabalhadores”, a ponto de poder-se afirmar que “o cooperativismo constitui a face humana da economia” (lema do Congresso da Aliança Cooperativa Internacional das Américas – ACI, realizado em Montevideu, em 1998). O capital investido na cooperativa não constitui poder de voto e de decisão.

Outros elementos de diferenciação da empresa cooperativa

O cooperativismo não é mais do que uma forma alternativa de organização de fatores produtivos. Fundamenta-se na visão doutrinária, harmonizando o econômico com o social. Os valores e os princípios do cooperativismo, estando presentes nas operações empresariais, proporcionam uma fisionomia peculiar e diferenciada a essas empresas:

- os associados, ao realizarem suas economias individuais, ou atividades profissionais, pela empresa cooperativa, transferem para ela parte das decisões e operações que executariam se não estivessem na cooperativa;
- a empresa cooperativa não tem finalidade própria independente das economi-

as, ou atividades profissionais dos associados. Conseqüentemente, nas operações que realiza com os associados, não busca seu resultado, mas apenas sua viabilidade e adição de serviços para os associados. Melhores serviços ou preços aos associados, durante o exercício, representam antecipações de benefícios que ocorreriam ao final, se a estratégia administrativa se orientasse para elevados excedentes a serem distribuídos.

A cooperativa necessita assegurar sua viabilidade econômica, sua sustentabilidade como empresa e suas opções de crescimento, como qualquer outro empreendimento empresarial, mas, isso assegurado, ela se rege pelo critério de custos em operações com os associados e pela competitividade e maximização de resultados em operações com não-associados. Nas operações da cooperativa, há uma face dupla: uma para dentro, em operações com os associados, que se caracteriza como "ato cooperativo" na forma de prestação de serviço, e outra para fora, quando se trata de operações de natureza comercial e transaccional com não-associados.

- a empresa cooperativa, dentro de seus princípios doutrinários e para sua eficiência e eficácia, procura manter a autonomia financeira, buscando as vantagens da capitalização interna sempre que o custo dos recursos externos for maior do que a rentabilidade que os recursos obtidos dos associados teriam, se aplicados dentro das economias individuais de seus associados. O custo de capitalizações com recursos externos pode tornar-se, ao longo do tempo, bem maior para os associados do que a renúncia que fazem mediante a capitalização interna e não percepção das sobras;

- a cooperativa estabelece relações com seu associado diferentes daquelas que a empresa de capital mantém com seus fornecedores ou clientes compradores.

É comum compararmos a empresa cooperativa com a empresa capitalista, com o objetivo de facilitar a distinção entre uma e outra. Essa prática, porém, tem o inconveniente de colocar as cooperativas como se fossem opositoras ou excludentes em relação às empresas de capital.

A cooperativa é uma opção de organização econômica que convive e mantém negócios com a outra opção, a empresarial capitalista, pois essas empresas ora são clientes, ora são fornecedoras da cooperativa. A opção cooperativa não é excludente, mas uma alternativa disponível para organizar a economia dentro da liberdade que caracteriza a sociedade que avança.

As cooperativas são empresas que também precisam competir no disputado mercado global. Porém elas têm uma grande diferença em relação às empresas capitalistas com as quais estão concorrendo: têm uma vertente social, pois existem para prestar serviços a seus membros associados.

Isso significa que os objetivos da empresa cooperativa devem orientar-se para os interesses das economias de seus associados e a sua estratégia empresarial deve orientar-se para melhores benefícios aos associados, dentro dos limites de sua viabilidade econômica.

Na empresa de capital, a relação se restringe aos interesses mercantis das partes. Ganhos adicionais para um agente significa perda equivalente para o outro. Elevações nos preços de insumos aumentam a renda dos fornecedores e encarecem o produto final. Se tais acréscimos são transferidos ao preço final, a situação da empresa permanece inalterada.

rada e o cliente comprador é penalizado; se o acréscimo dos custos não for repassado ao preço dos produtos, a empresa tem seu lucro reduzido; e, se for transferido, parcialmente, ao preço final, a empresa e o comprador dividem entre si a perda.

No caso de uma cooperativa, melhores preços pagos por fornecimentos dos associados ou taxa de administração menor, estabelecida sobre serviços aos associados, reduzem as sobras que poderiam ser devolvidas ao final do exercício financeiro. Não se trata, nesse caso, de optar entre ganhos ou perdas para a empresa, equivalentes às perdas ou ganhos para os associados e, sim, de adiantar benefícios aos associados, introduzindo-os nas operações que realizam, ou retardar tais benefícios até o final do exercício, pela distribuição ou não de sobras, ou a distribuição de montantes maiores ou menores de sobras.

- o nível de sobras alcançadas, como referido, não constitui, em si, indicador de eficácia empresarial de uma cooperativa. Deve resultar de uma estratégia gerencial, podendo essa optar, em determinado contexto, por um resultado modesto em um período e por sobras elevadas em outro, em virtude de outro contexto, por exemplo, em que haja necessidade de alocação de montantes maiores a programas sociais ou a novos investimentos na empresa;
- a ação cooperativa proporciona significativas vantagens em relação às ações individuais e são tais vantagens que fazem com que o cooperativismo possa desenvolver-se e atrair as pessoas a nele se associarem.

Solidariedade e benefícios cooperativos

Pertencer à cooperativa pode trazer, além de benefícios, também alguns conflitos profissionais, por causa do interesse do conjunto dos associados e do bom funcionamento da entidade. Em outros termos, na cooperação também podem ocorrer conflitos de interesses e de competição. Existe, por isso, uma questão a ser adequada entre "solidariedade cooperativa", na busca de um bem comum e a realização de benefícios às atividades dos associados individualmente.

É importante saber harmonizar conflitos dessa ordem e ter claro até onde vai, ou deve ir, o espírito da "cooperação" e da "solidariedade" e quando essa deixa de ser um referencial a sustentar.

Benecke (1980) ensina que a solidariedade cooperativa deve ser racional. Entende-se, com isso, que as vantagens da união associativa devem compensar os efeitos negativos de divergências entre interesses e objetivos pessoais e os prevaletentes para o conjunto dos associados. O resultado global de pertencer à associação deve ser vantajoso para cada associado e não uma exigência permanente de renúncias.

Não seria racional permanecer em uma cooperativa com perdas permanentes em relação aos objetivos pessoais. Esses objetivos, porém, devem ser enriquecidos e ampliados por meio da concepção filosófica e doutrinária do cooperativismo, onde, além da busca de maiores bens materiais, busca-se um ambiente social mais humano e um contexto de vida com perspectivas futuras mais promissoras.

A gestão cooperativa

Pode-se argumentar que uma empresa cooperativa somente deve procurar excedentes na medida em que deles necessitar para assegurar, a longo prazo, a produção de serviços aos seus membros. Lucros sob a forma de maior renda pessoal, os membros obtêm mediante suas próprias atividades e não com base nos lucros da empresa cooperativa. "Muitas vezes, erroneamente, sobras elevadas são tomadas como indicadores de eficiência, justamente por serem confundidas com os lucros das empresas não-cooperativas" (Panzutti, 1997, p. 59). Isso porque as receitas das empresas cooperativas são, na verdade, taxas antecipadas cobradas no ato da entrega da produção, na prestação de serviços ou mesmo na compra de insumos. [...] Isso posto, querer que as empresas cooperativas tenham sobras volumosas, é o mesmo que querer que as taxas de serviços cobradas dos associados sejam fixadas bem acima dos custos" (Panzutti, 1997, p. 61).

Se a razão de ser da cooperativa é propiciar benefícios, adicionando valor à condição de associado, dificilmente pode ela, como organização, esperar a fidelidade dos associados se não puder oferecer, ao menos condições de negócios equivalentes às que seus associados teriam fora dela. De sua parte, o associado deve reconhecer as limitações que sua cooperativa enfrenta em relação aos benefícios, inclusive preços que pode pagar, dentro do contexto e da concorrência em que tem de operar. A entrada em situações de crise e inviabilização de cooperativas tem a ver, não raras vezes, com uma generosidade excessiva em benefícios aos associados, sem a correta

avaliação de suas conseqüências, na forma de progressivo ônus para a entidade e um custo extremamente elevado de saneamento.

Uma gestão cooperativa eficiente é fundamental para o bom desempenho do movimento cooperativo, passando obrigatoriamente pela educação cooperativa que cria e fomenta um conjunto de valores, idéias, crenças e padrões de comportamento que privilegiam a cooperação, a solidariedade e ajuda mútua.

A educação cooperativa:

A administração de uma cooperativa requer assumir o desafio da educação e capacitação como condição fundamental de êxito. A educação é a regra de ouro do cooperativismo, sem a qual o cumprimento dos demais princípios do cooperativismo fica seriamente prejudicado.

A educação cooperativa deverá ser um processo permanente e constante de mobilização para a construção da democracia participativa e fiscalizadora.

Capacitação profissional:

A cooperativa deverá balizar suas atividades na eficiência e na busca de crescente qualidade, que serão obtidas pelo treinamento e capacitação profissional do seu quadro associativo e funcional, requisitos necessários para acompanhar a grande velocidade da evolução tecnológica do nosso tempo.

Fazer com que uma empresa cooperativa realmente se preocupe com as modernas técnicas de administração é um desafio muito grande, pois busca-se uma empresa eficiente, não abrindo mão da gestão democrática.

Estrutura de poder na cooperativa:

A implantação de mudanças na administração de empresas cooperativas está crescendo na direção da separação entre o , o da propriedade e a agilidade no fluxo de decisões, por meio da profissionalização da gestão.

Profissionalização da gestão cooperativa requer:

- Autonomia cooperativa

A gestão cooperativa deve contribuir para gerar oportunidades de trabalho e renda, de forma a permitir a conquista da autonomia social, econômica e financeira, necessárias para sua independência como empresa e associação.

Observa-se que muitas cooperativas têm conseguido um saldo positivo e significativo na sua gestão e no desempenho econômico, colocando-se no mesmo nível que as demais empresas modernas. Isso é conseguido pelas adaptações e modificações necessárias para a sobrevivência e para que, dessa forma, preserve o empreendimento de seus cooperados.

- Democracia cooperativa

Não são incompatíveis, na democracia cooperativa, a combinação da horizontalidade na origem do poder e a verticalidade no exercício do poder na empresa, que poderá ser dado por coordenadores por áreas de atividades. Democracia não se opõe à disciplina e à racionalidade, necessárias para a eficiente execução de um projeto cooperativo, sobretudo num mercado cada vez mais competitivo e exigente em termos de qualidade total.

A vida de uma cooperativa tem por base o processo democrático e a tomada de decisões pela maioria do quadro social, na maioria dos casos, exercidos pelos seus representantes,

os conselheiros eleitos por eles. Os negócios de uma cooperativa, por outro lado, obedecem à dinâmica do mercado que demanda rapidez de decisão.

A prática democrática, sem uma representação legítima, exigiria que uma cooperativa estivesse em assembleia permanente para decidir assuntos internos, sociais e de negócios, o que é impossível de se realizar. Para tornar compatível o processo democrático com a agilidade que o mercado demanda, as cooperativas dispõem de mecanismos que regulam sua vida e seu processo decisório. O principal instrumento para realizar tal harmonia é o estatuto da cooperativa, espécie de assembleia permanente consolidada, que regula a vida cooperativista, consolida decisões, delega poderes e funções.

- Gestão coletiva

A gestão da cooperativa deverá caracterizar-se por uma ação coletiva, na qual todos decidem o que e como fazer, mas respeitando a hierarquia de comando da organização na execução das tarefas. O trabalho coletivo, geralmente, contribui para mais segurança, mais estabilidade e maior rendimento.

A será obtida quando todos os associados a ela vinculados forem efetivamente ativos e souberem cooperar, no pleno uso de seus direitos e deveres.

Todos são associados: a excelência da associação e da empresa cooperativa tem como precondição que todos os trabalhadores a ela vinculados são associados, no pleno uso dos seus direitos e deveres.

A primazia do trabalho: as organizações cooperativas têm como seu mais nobre valor e como contribuição específica a dar à sociedade de hoje a contundente afirmação da primazia do trabalho sobre o capital, do homem sobre a máquina, da realização pessoal e coleti-

va sobre o individualismo e o lucro obtido a qualquer preço.

O trabalho coletivo: a gestão da cooperativa de trabalho deverá caracterizar-se por uma ação coletiva, onde todos decidem o que e como fazer, mas respeitando a hierarquia de comando na hora da execução das tarefas. O trabalho coletivo geralmente contribui para mais segurança, mais estabilidade e maior rendimento.

Capitalização cooperativa

"A cooperativa [...] necessitará de um sistema de capitalização efetivo para fazer frente às inversões. Esse sistema de capitalização é composto de capital integralizado, fundos e sobras. Esses componentes deverão garantir todas as medidas de desenvolvimento" (Panzutti, 1997, p. 62).

Em relação à capitalização interna, "se a sociedade cooperativa apelar aos cooperados para eles integralizarem mais capital (quotas-partes), a cooperativa terá uma forma de capitalização mais efetiva, porém instável. [...] Se a sociedade cooperativa criar fundos, irá onerar mais os cooperados. Nesse caso, a cooperativa terá uma forma de capitalização menos efetiva, porém mais estável. [...] Ao criar os fundos, essa cooperativa terá que aumentar sua taxa de serviço, onerando mais os preços de seus produtos no mercado, mas, uma vez criados, esses fundos pertencem à cooperativa e não ao cooperado, pois são indivisíveis, daí sua estabilidade. [...] O grau de risco, para o caso das cooperativas, não vai somente depender do montante do capital próprio da empresa que está comprometido, mas também da origem desse capital próprio. Se apoiado somente no capital integralizado, o grau de risco também será crescente" (Panzutti, 1997, p. 78).

Bibliografia

- ALVARO, C. José Maria. *La organizacion como herramienta de gestion en la empresa cooperativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1992. 241 p.
- ARANZADI, Dionísio. *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1974. 552 p.
- BASAÑES, Juan Carlos. *Teoria y realidad de la economia cooperativa. Cadernos de Cultura Cooperativa*, Argentina: Intercoop, 1979.
- BENATO, João Vitorino Azolin. *Planejamento orçamentário em sociedades cooperativas*. São Paulo: OCESP, 1993. 172 p.
- BENECKE, Dieter W. *Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do Terceiro Mundo*. Porto Alegre: Coojornal, 1980.
- BIALOSKORSKI NETO, et al. *Cooperativismo: economia de empresas e estratégias. Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 29, n. 84, p. 7-22, jan./mar. 1994. (Série Cooperativismo 35)
- CÓMO dar significado a la participación: la democracia en las cooperativas. Argentina: Intercoop, 1997. 355 p.
- DIRECION y administracion de cooperativas. Ginebra: OIT, 1960. 244 p.
- IRION, João Eduardo. *Cooperativismo e economia social*. São Paulo: STS, 1997. 344 p.
- LAUSCHNER, Roque. O pensamento cooperativo. In: MAY, Nilson Luiz (coord.). *Compêndio de cooperativismo UNIMED*. Porto Alegre: WS, 1998. cap. I.B., p. 35-53.
- NAVAS VEGA, Daniel. *Aporte de las cooperativas a un proceso de desarrollo con equidad en America Latina*. Turim: [s.n.], 1995. 106 p.
- PERIUS, Vergilio F. *Problemas estruturais do cooperativismo*. Porto Alegre: OCERGS, 1983. 106 p.
- RODRIGUEZ PEREZ, José. *Administración y conducción de cooperativas de trabajo en un mundo cambiante*. Buenos Aires: Phillipe Buchez, 1996. 134 p.
- SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais. *Cadernos CEDOPE*; São Leopoldo, n. II-12, p. 7-23, 1994. (Série Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano)
- _____. *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 496 p.
- URIBE GARZÓN, Carlos. *De trabajadores a empresarios*. Santafé de Bogotá: Presencia, 1994. 219 p.