

**GESTÃO DE COOPERATIVAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS
LOCAIS: UM ESTUDO DE CASO NO PERÍMETRO IRRIGADO
DE MORADA NOVA/CEARÁ**

*COOPERATIVE MANAGEMENT IN CLUSTERS: A CASE STUDY ON
THE IRRIGATED PERIMETER OF MORADA NOVA/CEARÁ*

Kátia Lene de Araújo Lopes¹

Fátima Regina Ney Matos²

Diego de Queiroz Machado³

Fundação Dom Cabral¹

katialene@gmail.com

Universidade Potiguar (BR) & Instituto Superior Miguel Torga (PT)²

fneymatos@globo.com

Universidade Federal do Ceará³

diegomachado@ufc.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o modelo de gestão de cooperativas em um arranjo produtivo local, no caso, o arranjo produtivo local de Morada Nova, investigando aspectos como a forma de atuação das cooperativas, o processo de evolução de cooperados e os impactos das cooperativas sobre o nível de emprego, qualidade de vida e distribuição de renda dos cooperados. Para tanto, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa, aplicada mediante estudo de caso, com coleta de dados realizada através de: análise de documentos das cooperativas; observação sistemática, com registros em diário de campo; e entrevistas com produtores da região. Os dados coletados evidenciaram o fato de que, mesmo em condições precárias, as cooperativas do PIMN nunca deixaram de atuar. No entanto, sabe-se que as discussões em torno do modelo de desenvolvimento deixaram de focar aspectos econômicos exclusivamente, sendo esta condição indispensável, mas não suficiente. Neste sentido na forma de atuação das cooperativas na região do PIMN deveria prevalecer uma articulação maior com o meio ambiente para garantir, justificar e consolidar seus objetivos na criação de uma imagem social desejada em face aos grupos de interesse.

Palavras-chave: Cooperativismo. Arranjos produtivos locais. Perímetro irrigado.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management model of cooperatives in a cluster, in this case, the cluster of Irrigated Perimeter of Morada Nova (PIMN), investigating issues such as the form of performance of cooperatives, the process of evolution of cooperative and impacts of cooperatives on the level of employment, quality of life and distribution of income of cooperative members. Therefore, we chose to use a qualitative approach, applied through case study, with data collection accomplished through: analysis of cooperative documents; systematic observation, with daily field records, and interviews

with local farmers. Data collected revealed the fact that, even in disrepair, the cooperatives of PIMN never stopped acting. However, it is known that the discussions around the development model no longer focus exclusively economic aspects, this being indispensable, but not sufficient. In this sense the form of performance of cooperatives in the region of PIMN should prevail greater articulation with the environment to ensure justify and consolidate your goals in creating a desired image in the face of social interest groups.

Keywords: Cooperatives. Clusters. Perimeter irrigated.

INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um formato organizacional que vem ganhando destaque no cenário agroindustrial brasileiro, apresentando números significativos em relação à comercialização de produtos, exportação de produtos *commodities* ou industrializados e geração de emprego e renda. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras, existem, no Brasil, 7.621 cooperativas distribuídas em treze setores de atividades. O setor agropecuário é considerado o principal segmento, visto que congrega 1615 cooperativas, reunindo 942.147 agricultores associados, oferecendo 138.829 empregos diretos e com pauta de exportações de US\$ 3,63 bilhões (OCB, 2010). Dentre as regiões que se destacam pela atuação de cooperativas como instituições promotoras do desenvolvimento local está o município de Morada Nova, localizado no estado do Ceará, na região Nordeste do Brasil.

Morada Nova, décimo terceiro município cearense considerando-se o contingente populacional, é banhado pelo rio Banabuiú. Os rios do Ceará apresentam reduzido potencial energético, mas a região formada por seus vales caracteriza-se por grande fertilidade. Assim, Morada Nova foi o local escolhido pelos órgãos públicos para a implantação do primeiro projeto de irrigação, que recebeu a denominação de Perímetro Irrigado de Morada Nova (PIMN). De acordo com dados do Censo de 2000, o município conta com 64.394 habitantes, sendo 30.525 na zona rural e 33.869 na zona urbana da sede e dos distritos. Pode-se verificar que há um equilíbrio entre a população urbana e rural, provavelmente devido ao perímetro irrigado, que ocupa uma área de 36 km e possui 10 mil habitantes (2000 famílias em média). Estas famílias vivem principalmente do cultivo de arroz, constituindo-se como um arranjo produtivo local (APL), com mais de 900 agricultores associados das cooperativas, tornando-se relevante investigar as características deste formato organizacional na região.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral analisar o modelo de gestão de cooperativas em um arranjo produtivo local, no caso, o APL de Morada Nova, investigando aspectos como a forma de atuação das cooperativas, o processo de evolução de cooperados e os impactos das cooperativas sobre o nível de emprego, qualidade de vida e distribuição de renda dos cooperados. Para tanto, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa, aplicada mediante estudo de caso, com coleta de dados realizada através de: análise de documentos das cooperativas; observação sistemática, com registros em diário de campo; e entrevistas com produtores da região.

Espera-se com este estudo suprir uma lacuna presente no campo dos estudos organizacionais relativa à baixa ênfase dada a esse tipo de associação nos estudos acadêmicos (GALLERANI, 2003). Além disso, o intuito deste estudo está em promover a importância econômica e social que cooperativas têm para a região onde atuam, reconhecendo-se que o cenário atual é de uma realidade de trabalho que só pode ser superada por meio de vínculos de interesses comuns, sendo crescente a necessidade da

formação de alianças no segmento cooperativista.

COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

É cada vez mais comum, com a atual dinâmica organizacional, a realização de associações ou atividades cooperativas com o intuito de aumentar o grau de competitividade, pois, como qualquer outra forma de organização empresarial, as cooperativas também têm objetivos econômicos, mas diferem das demais organizações por duas razões: os cooperados são simultaneamente proprietários, usuários e consumidores dos seus produtos e serviços (COOK, 1995).

Silva, Rosini e Rogrigues (2009) esclarece que para induzir a competitividade e assim ao desenvolvimento é necessário observar três fatores, a saber: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores empresariais. Percebe-se ainda que para determiná-los é necessário utilizar aspectos internos a empresa, referente às externalidades e ao ambiente no qual a empresa está inserida.

Os fatores sistêmicos são aqueles que sofrem influências do ambiente, porém não possuem condições de intervir no mesmo. Os fatores estruturais são aqueles que a empresa tem capacidade limitada de intervenção, pela mediação do processo de concorrência, estando por isso parcialmente sob sua área de influência. Já os fatores empresariais são aqueles pelos quais as empresas detêm todo o poder de decisão e que podem ser controlados, são as variáveis de poder decisório, tendo quatro áreas de competências (SILVA; ROSINI; ROGRIGUES, 2009, p.4).

Nicácio (1997) e Rodrigues (1998) destacam alguns fatores que impedem as alianças estratégicas entre cooperativas: o bairrismo, o receio da perda do poder, o personalismo, as ciúmeiras, a competição entre cooperativas e a falta de percepção do ambiente competitivo por líderes cooperativistas que ainda não se conscientizaram de que a competição entre cooperativas e a fragmentação das agroindústrias cooperativas são fatores prejudiciais ao desenvolvimento do sistema cooperativista brasileiro como um todo. Assim Nicácio (1997) e Rodrigues (1998) também apontam problemas nas cooperativas agropecuárias brasileiras, dentre eles a falta de gerência política e dos próprios concorrentes, paternalismo e o oportunismo dos cooperados. Especificamente, com relação ao oportunismo dos cooperados, Zylbersztajn (1994, p. 31) explica da seguinte forma:

Como o cooperado também é um cliente da cooperativa, existe forte tendência de definição de posições de negócios que o beneficiem, em detrimento da corporação. Por ser o acesso às sobras menos importante do que a renda da venda do produto, o comportamento do cooperado reflete ação oportunista, pressuposto da Economia dos Custos de Transação. Não é correta a suposição de que este pressuposto deixa de existir pelo fato de se tratar de empresa cooperativa. A impossibilidade de sair do negócio sem perdas, diferente das empresas não-cooperativas, também cria condição de pouca atratividade para o cooperado investir em empresas dentro da estrutura da cooperativa.

Como solução para superação de tais impedimentos, Roos e Lorange (1996) recomendam às empresas que, ao participarem de uma aliança estratégica, devem estar seguras de que possuem a aprovação e o apoio dos associados e a certeza de que, internamente, possuem o entendimento, entusiasmo e cooperação de todos na organização. Um fator que também deve ser observado é o apresentado por Noleto (2000), que considera fundamental o cuidado na escolha de tais alianças e parcerias nos aspectos de atuação no mercado, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, intencionalidade, ética, capacidade de investimento, saúde financeira, recursos humanos qualificados e projetos já desenvolvidos, porque algumas alianças não dão

certo por falta de confiança mútua (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Bursztyn (1985) traz uma consideração importante quando se refere à importância da confiança, alianças de mercado entre cooperativas e/ou cooperativas e outras empresas. Pode ocorrer que “as cooperativas prosperam, mas não necessariamente o conjunto de seus associados”. Segundo o mesmo autor, no Nordeste, de maneira geral, as cooperativas podem ser divididas em dois grupos: “as que não atingiram bom desempenho e as que apresentam bons resultados” (p. 57). No entanto, esses bons resultados nem sempre dizem respeito ao desenvolvimento dos associados, e sim “a um grupo de patrões que se apoderam de seu controle efetivo, como se fossem seus proprietários” (BURSZTYN, 1985, p. 57). Ou seja, ao funcionarem como empresas, elas se orientam por leis de mercado e quando se trata de um pequeno produtor, pode ocorrer que uma cooperativa ofereça preços mais favoráveis do que os de mercado, por conta do grande volume de operações ou redução de custos operacionais (NINAUT; MATOS, 2008).

Para Gimenes e Gimenes (2007, p. 62), “o grande desafio das cooperativas agropecuárias é encontrar o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político dos seus participantes”. Administrar esses interesses é uma tarefa difícil, e muitas empresas dessa categoria estão perdendo espaço para seus concorrentes por não conseguirem equilibrá-los satisfatoriamente. O interesse econômico está relacionado assim, ao crescimento mútuo do associado e da cooperativa; o interesse social está ligado aos serviços ou benefícios que os associados, suas respectivas famílias e a comunidade no entorno recebem da cooperativa; e o interesse político leva às disputas internas pelo poder, como também à representatividade de tal organização e de seus filiados perante a comunidade (ANTONIALLI, 2000).

Rodrigues (1997) entende que as cooperativas, com suas características peculiares, compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, o qual se instala como o seu primeiro desafio frente à globalização, pois exige eficiência e competitividade. Tal fato implicará, necessariamente, o aprimoramento de gestão, a redução de custos, o tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, da eficiência e da reciprocidade. Ou seja, quanto mais ele utiliza os serviços da organização, maior será a sua participação no resultado (CHADDAD; COOK, 2004).

METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o atendimento do objetivo proposto neste estudo, optou-se pela utilização de abordagem metodológica qualitativa do tipo estudo de caso, constituído pelo conjunto de cooperativas da região do Perímetro Irrigado de Morada Nova (PIMN), localizado no estado do Ceará. Para tanto, foram utilizados os três meios tradicionais para coleta de dados: entrevista semi-estruturada, observação sistemática e análise de documentos (PATTON, 2002).

Como em pesquisas qualitativas o objetivo não é a generalização dos resultados e sim o “aprofundamento, a abrangência e a diversidade no processo de compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação” (MINAYO, 2007, p. 197), a decisão sobre a inserção dos sujeitos na pesquisa foi por intencionalidade e por acessibilidade. Assim, a inserção dos sujeitos começou por acessibilidade e continuou com a estratégia bola-de-neve, na qual um sujeito apontou outros que possuíam características de interesse da pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Os sujeitos escolhidos para participar desta pesquisa foram os gestores das

cooperativas do PIMN, assim como produtores associados atualmente ou não. A opção em entrevistar produtores de arroz que não fossem associados deveu-se ao atendimento dos critérios da representatividade e pertinência ao objetivo geral da pesquisa, sugeridos por Minayo (2007). Dessa forma, no total, foram realizadas 18 entrevistas distribuídas da seguinte forma:

- a) três gestores: o presidente da CIVAB e da COPAMN, que hoje responde por essas duas cooperativas; o gerente da CIVAB onde se localiza a indústria de parboilização e um membro da diretoria da CAPI;
- b) dez produtores associados das cooperativas entrevistados ao longo de toda extensão do perímetro irrigado: três moradores do Setor 1, quatro moradores do setor NH3 e três moradores do setor 6;
- c) cinco produtores não associados: dois moradores do Setor 1, dois moradores no Setor NH3 e um morador do setor 6.

Com relação aos produtores, associados ou não, suas características são homogêneas, com idade entre 55 e 65 anos, não possuem nível fundamental completo, e são moradores do PIMN a mais de 30 anos, ou seja, desde o período em que o mesmo foi criado. Vivem fundamentalmente da cultura do arroz e aposentadoria.

Ainda observando os princípios propostos por Minayo (2007) para construção do corpus da pesquisa, o critério da exaustão foi atendido quando as informações obtidas nas entrevistas já se esgotavam e tornavam-se repetitivas. Já como tentativa de estabelecer um *rapport* satisfatório, os entrevistados foram informados que o anonimato seria preservado, de forma que se sentissem à vontade para falar sem restrições. As entrevistas foram realizadas nas residências dos associados ao longo de toda extensão do PIMN, de acordo com critério estabelecido anteriormente de acessibilidade e bola-de-neve, assim como nas sedes das cooperativas da região do PIMN para entrevistar gestores.

A utilização do diário de campo foi fundamental já que a extensão do PIMN é de 36 km, os caminhos de acesso são muito parecidos, as casas se configuram da mesma forma externa, quase que padronizadas conforme pode ser verificado em figuras adiante. Foram necessárias quatro viagens ao município de Morada Nova/CE, para realização da pesquisa de campo. Assim, o diário de campo servia como registro e anotação de observações feitas no decorrer das entrevistas, no caminho percorrido, nas visitas realizadas às cooperativas com observações que registradas no diário, principalmente como é feito o atendimento aos produtores associados nas cooperativas, protocolos de atendimento, acompanhamento da produção dos mesmos e registros de dívidas que são pagas quando o produtor obtém a colheita.

Além das visitas destinadas às entrevistas com os produtores e gestores, foi realizada uma visita especificamente para a observação sistemática do funcionamento das cooperativas, da indústria em funcionamento e documentos que foram disponibilizados pelas cooperativas em estudo, assim a utilização das três fontes clássicas de coleta possibilitou a triangulação dos dados (PATTON, 2002). De acordo com Vergara (2006, p. 257), “no âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno”. Assim sendo, o uso de diferentes instrumentos possibilitou o emprego de triangulação, com a finalidade de intensificar a expressividade dos dados reunidos (FLICK, 2004; DENZIN, 1989).

LÓCUS DA PESQUISA: O PERÍMETRO IRRIGADO DE MORADA NOVA/CE

O maior avanço do país em áreas irrigadas ocorreu na década de 1970, devido

à disponibilidade de linhas de crédito para a iniciativa privada e pública através de programas governamentais (ROLIM, 2006). Foi justamente nesse período que o Perímetro Irrigado de Morada Nova (PIMN) foi criado em consonância com o que Martins e Caldas (2009) indicam ser o período em que se iniciou a valorização do local como instância privilegiada para se realizar políticas públicas governamentais.

O PIMN conta, atualmente, com uma população de aproximadamente 10 mil habitantes ao longo de toda sua extensão de 36 km. As águas que irrigam toda a região do PIMN chegam do rio Banabuiú em Morada Nova, abastecem os canais grandes, chamados canais de adução e distribuem-se nos canais pequenos, chamados canais secundários e daí por meio da técnica de inundação irrigam os terrenos dos produtores. Em seguida, esse excesso de água segue para os canais coletores.

Inicialmente a cultura no PIMN era bastante diversificada: feijão, milho, algodão e uma pequena área de arroz e pecuária. Com o passar dos anos predominou a cultura do arroz por ser de fácil manejo, já que as outras possuíam alto custo de produção. Esse fato reforça o que Willers, Lima e Staduto (2008) sugerem como meta de desenvolvimento dentro de um contexto mais atual, onde é razoável que se utilizem as potencialidades e capacidades da sociedade local, possibilitando maior chance de competitividade e sobrevivência.

Em 1994 houve uma super produção de arroz no PIMN. O arroz ficou estocado, sem preço de mercado. Diante dessa situação, a Cooperativa Central Agropecuária dos Irrigantes do Vale do Banabuiú (CIVAB) sentiu a necessidade de um novo investimento para criação da indústria de parboilização do arroz. Assim, em 1998 a indústria foi inaugurada. O arroz produzido no PIMN pelos produtores associados segue para a indústria que, beneficia, parboiliza, empacota e comercializa em grandes regiões do Ceará: Serra Grande, Fortaleza, Vale do Jaguaribe.

A importância da indústria para o desenvolvimento local da região é indiscutível, já que conforme Silva, Rosini e Rogrigues (2009) os atores econômicos estão pressionados a encontrar novas formas de sobrevivência e permanência no mercado. Silva, Rosini e Rogrigues (2009) aponta a necessidade de se manter um diálogo constante e transparente com os atores envolvidos, no sentido da busca por uma garantia de organizações com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. Supõe-se que as cooperativas do PIMN foram criadas com a incumbência de garantir a sobrevivência e permanência de seus moradores de forma digna, já que está implícito nos princípios do cooperativismo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A história das cooperativas de Morada Nova começou com a fundação da Cooperativa Central Agropecuária dos Irrigantes do Vale do Banabuiú (CIVAB) no ano de 1972. Em seguida, o então Ministro Vicente Fialho, em visita ao município, achou necessário fundar mais três cooperativas singulares, tendo a CIVAB como cooperativa central, com o objetivo de agregar os associados, facilitar o atendimento e oferecer assistência técnica, assim como atender as ocorrências das assembleias e reuniões. De acordo com a ACI (2010), o cooperativismo é uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária. Assim, é importante salientar que as cooperativas do PIMN foram fundadas não por voluntarismo dos colonos ou irrigantes, mas por influência do Estado, o que é corroborado por Bursztyn (1985), quando aponta para a maneira autoritária com que o Estado brasileiro dirigiu a inseminação artificial do movimento cooperativista.

Neste cenário de interferência estatal, nasceram as três cooperativas singulares

do PIMN:

- a) Cooperativa do Projeto Irrigado de Morada Nova (CAPI);
- b) Cooperativa dos Pequenos Produtores Agropecuaristas de Morada Nova (COPAMN);
- c) Cooperativa Agropecuária do Perímetro Irrigado do Vale do Banabuiú (CAPIVAB).

Basicamente, as cooperativas singulares recebem a produção do arroz nos setores onde estão localizadas ao longo dos 36 km de extensão do PIMN. Em seguida, os caminhões recolhem a produção das cooperativas singulares e escoam para a CIVAB, que é a cooperativa central, onde se localiza a indústria de parboilização do arroz e é realizada a comercialização do mesmo.

Segundo o Entrevistado 1, cada cooperativa tem seu corpo de funcionários formado por um conselho de administração, conselho fiscal, gerência, caixa e contador. Conforme verificação na folha de pagamento das cooperativas, a CIVAB tem 40 funcionários, e é onde funciona a indústria. Todos os funcionários são remunerados com recursos da própria cooperativa. Além disso, as cooperativas trabalham dando assistência ao sócio na parte da mecanização agrícola. A cooperativa se responsabiliza em dar a manutenção das máquinas e compra de óleo diesel, tendo colheitadeiras, tratores e funcionários especializados para dar assistência ao associado.

Nesse contexto, Buarque (2004) esclarece que o desenvolvimento local é resultado de múltiplas ações convergentes de redução de pobreza, distribuição ativos, integração e sinergia entre qualidade de vida e eficiência econômica, tudo isso mediado pela governança. Ao que parece, as ações das cooperativas do PIMN não estão direcionadas para promoção do desenvolvimento local da região. Outra fala, abaixo, mostra a insatisfação dos produtores e o não atendimento do que propõem Amaral Filho (2006), Buarque (2004) e Coelho (2007) como desenvolvimento local, já que a criação das cooperativas singulares, ao invés da proposta inicial de facilitar a vida dos produtores e uni-los, causou desagregação, exclusão social e precarização do trabalho:

Esse negócio das cooperativas singular foi muito ruim. Se fosse só a cooperativa-mãe, a CIVAB, nós vivia bem com crédito e tudo. Quando formou as três singular, aí foi a derrota de todo associado aqui dentro. Porque era muito encargos, despesa, cabide de emprego e tudo é o associado que paga. Se fosse mina de ouro ainda falia (ENTREVISTADO 13).

Destarte, considerando a gestão sustentável das organizações, Silva, Rosini e Rogrigues (2009) ressalta a importância da criação de uma imagem social desejada para a organização, face aos diversos grupos de interesse já que, segundo o referido autor a única forma de se manter num mundo globalizado e competitivo é unindo esforços. Tal consideração parece ser relevante quando confrontada com declarações feitas por produtores do PIMN ressaltando a importância da união em sua cooperativa no sentido de crescimento e desenvolvimento. Neste contexto, o Entrevistado 6, salienta que “tem mais vantagem em ser associado das cooperativas porque na hora de conseguir alguma coisa é mais fácil quando você é agrupado. Quando você é pequeno, se você se unir, fica grande”.

Moreira *et al.* (2009) também concordam neste sentido e salientam que o cooperativismo dá ao individuo a possibilidade de resolver problemas que sozinho não conseguiria. Os produtores do PIMN parecem ter essa percepção conforme depoimento como o do Entrevistado 10, abaixo:

[...] triste de nós se não fosse pelo menos as cooperativas. Porque sem as cooperativas, não vem verba federal pra cá não. Serve muito por causa disso.[...] um dia eu disse foi assim: rapaz, se um dia acabar com essas cooperativas, o governo federal num solta dinheiro pra cá pra dentro não,

porque só vem através de associação ou cooperativa. Se não tiver não vem. Mas dá pra ir vivendo.

Assim, a importância das cooperativas para a região do PIMN parece não ser ponto de divergências. Já com relação à gestão das cooperativas do PIMN, percebe-se que os produtores, apesar de em nenhum momento demonstrarem o conhecimento claro dos princípios básicos do cooperativismo, parecem sabê-los, visto que, quando instigados a relatarem sobre a atuação das cooperativas e a sua condução para o desenvolvimento local sustentável da região, pontuavam falhas ligadas diretamente a não aplicação desses princípios.

Para essa verificação, começa-se resgatando o princípio de gestão e controle democrático dos sócios. O Entrevistado 4 quando questionado sobre as reuniões das cooperativas, responde: “Eu nem tô indo mais. Eu num vejo futuro disso. Num resolve nada não. Essas reuniões é mais pros diretor, nós nem vamos. Nós associado num sabe nem o que eles fazem”. Ainda nessa verificação da aplicação do princípio da gestão e controle democrático, segue o seguinte depoimento abaixo: “Você sabe que em toda repartição tem uns mais bonito do que os outros. Eu boto meu arroz na cooperativa pra tempo indeterminado de pagamento. Só que tem outro que coloca depois de mim e recebe primeiro” (ENTREVISTADO 3). O entrevistado 10 também quando questionado sobre a ocorrência de reuniões ou eventos da cooperativa, não respondeu de forma diferente dos demais:

Agora nem reunião faz mais, só de primeiro quando tava de pé mesmo. Não serve de nada. A gente não sabe o que eles resolvem não. Não tem esse negócio de ir todo mundo não. Reunião só quando chega fim de mandato pra votar. Antes a gente tinha reunião de campo. Hoje tem mais não.

Nenhum dos entrevistados mencionou a regularidade de reuniões ordinárias ou extraordinárias. Além disso, o acesso à educação, treinamento e informação é outro princípio do cooperativismo que os associados parecem perceber como distante da realidade em que vivem. De acordo com o Entrevistado 10, as informações sobre como é feita a classificação do arroz e conseqüentemente o preço pago por cada quilo produzido, não é claro: “Eles diz que o arroz é tudo ruim, né. Mas tudo é um só, entendeu. É benefício de um só. Agora só cai no pobre do agricultor. Eles não tão nem ligando não” (ENTREVISTADO 10).

Neste sentido, Boas (2007) acrescenta que as cooperativas são relevantes para melhorar a qualidade de vida de seus associados e promover o desenvolvimento sustentável da região onde estão inseridas, desde que os associados conheçam bem os princípios cooperativistas, seus direitos e deveres e a importância da participação efetiva como associado e co-proprietário da organização. Assim sendo, “as ações de cunho educativo desempenham papel relevante no crescimento do cooperativismo e no desenvolvimento sustentável das comunidades” (BOAS, 2007, p.1). O Entrevistado 3 declarou:

Eu sou sócio e já falei dos merecimentos aqui de uns e outros não. Porque a gente faz a assembléia todo mundo sabe, tem o conselho fiscal, secretario. A nossa cooperativa trabalha do mesmo jeito de uma eleição. Quando o cara é pra entrar ele diz que vai mudar tudo, ajeitar as coisas. Mas quando entra, a história é outra. Porque tem a pressão, neh! É do mesmo jeito de um vereador, prefeito. Olha aquilo que tu tá fazendo num tá certo não. Faça assim que eu te dou tanto.

Além das ações de cunho educativo salientadas por Boas (2007), Costa (2010) sugere um fator importante para que as cooperativas como formato organizacional possam alavancar de fato o desenvolvimento local de uma determinada região que é a consideração do seu modelo de governança, ou seja, a proposta de desvinculação dos

cooperados da gestão da empresa como ocorre em algumas cooperativas dos países desenvolvidos. Isto é, "naqueles países os cooperados delegam ao conselho de administração o direito de controle formal da organização e existe separação do processo decisório" (COSTA, 2010, p.7). Segundo o mesmo autor, no Brasil, trabalhos anteriores apontam que existe uma expressiva parcela de cooperativas que não desvinculam os cooperados das decisões de gestão, mas há também um grupo de cooperativas que separam de fato os proprietários das decisões de gestão (COSTA, 2010). No entanto, o que se percebe nas cooperativas do PIMN, é que um mesmo representante é gestor de duas cooperativas ao mesmo tempo, conforme relato abaixo:

O presidente hoje da COPAMN é presidente também da CIVAB, que é um absurdo. Da de conta nem de uma, imagine de duas. Quer dizer, você é sócio de fato. Mas de direito você não exerce muito aquela parte do sócio na cooperativa (ENTREVISTADO 6).

Com relação ao princípio da autonomia e da independência, da cooperação entre as cooperativas e da distribuição das sobras líquidas, os associados também se posicionam, embora não saibam claramente que se tratam de pressupostos fundamentais para o sucesso do cooperativismo como forma de organização. Neste sentido, os entrevistados abaixo relatam:

Eles num tem condição de ajudar com nada: assim, só com trator. Hoje a cooperativa só faz preparo de solo que é gradear e deixar no ponto de plantar. Antes tinha plantadeira, hoje é no braço mesmo, jogando com a mão. E a nossa ainda é a melhor que tem, a COPANM. As coisas mal administrada, sem moral, seria até uma boa fonte de geração de emprego e renda. Porque as cooperativas soltavam muito dinheiro pra gente que não tinha nem cultura do arroz e não pagava. Ai as cooperativas não pagavam os bancos e os bancos fecharam as portas pra gente (ENTREVISTADO 8).

Diante do processo de desestabilização da estrutura econômico-financeira das cooperativas na região do PIMN, surge a figura do "particular", os "de fora", "os contrabando", ou seja, empresários, que percebendo a falta de condições das cooperativas em atender as necessidades básicas dos associados, visualizaram nisso uma oportunidade de negócio e se instalaram no PIMN como alternativa aos serviços prestados anteriormente, somente pelas cooperativas.

Os produtores associados, nesse sentido, ficam numa situação que eles mesmos consideram "sem saída", já que precisam continuar plantando para sobreviver, e não possuem custeio das cooperativas para liberação de adubos, uréia, agrotóxicos, sementes, orientações técnicas, por conta da inadimplência dos empréstimos concedidos pelos bancos que nunca foram quitados por diversas causas, dentre elas: estiagem, enchentes, praga de ratos, má gestão e irresponsabilidade dos próprios associados, conforme relato abaixo:

Aqui nós sempre pagamos o que devíamos, mas quando foi em 2002 houve uma estiagem que o Rio Banabuiú chegou a secar, aí perdemos tudo. A inadimplência foi por um bocado de coisa que eu sei. Por exemplo, a praga de rato e perdeu a lavoura toda e nós ficou sem ter como pagar o custeio. Outros foi água demais, enchente (ENTREVISTADO 6).

O modelo atual de gestão das cooperativas do PIMN sugere uma forma de não sustentabilidade, já que segundo Barbosa (2008), são premissas básicas para o desenvolvimento sustentável o desenvolvimento social, preservação ambiental e desenvolvimento econômico. No entanto, "se fosse bem administrada, as cooperativas era a coisa melhor do mundo. A gente num precisava comprar era nada nas bodegas, tinha fornecimento de tudo" (ENTREVISTADO 3).

Sen (2000) e Barbosa (2008) traduzem bem o que os entrevistados consideram como salvação da lavoura. Segundo os referidos autores, a dinâmica atual de

desenvolvimento ignora a dimensão ética da vida em sociedade, o que torna as pessoas visivelmente angustiadas frustradas diante da falta de oportunidades. Além da falta de custeio por parte das cooperativas, outro fator que faz com que os associados deixem de entregar o arroz produzido às cooperativas, e sim, aos empresários é a forma de pagamento da produção do arroz. Segundo os Entrevistados 4, 10 e 15, “os de fora”, “o contrabando”, “o particular”, “o atravessador”, pagam em data determinada, em no máximo seis dias após a entrega da produção. Mesmo comprando a preço mais barato do que as cooperativas, muitas vezes o produtor prefere vender ao atravessador por conta da rapidez do pagamento;

O PNUD (1998) leva em consideração a importância do aspecto humano, social e econômico no desenvolvimento humano, quando esclarece que um processo abrangente de expansão deve proporcionar vida longa e saudável e com um padrão de vida decente como sendo fundamental. Nesse sentido, a gestão das cooperativas do PIMN, não proporcionando um modelo transparente do pagamento da produção do arroz aos produtores, compromete sobremaneira a possibilidade de uma vida digna com o mínimo de qualidade de vida. Mesmo diante das circunstâncias adversas com relação aos pagamentos da produção do arroz, existem os associados que reconhecem a entrada dos empresários como exploração, conforme depoimento abaixo:

De primeiro o pessoal gostava do trabalho das cooperativas. Porque ela comprava nosso produto, mas fornecia o que a gente precisava. E agora só empresário. Quer dizer, compra e vende a empresário. E empresário todo mundo sabe como é. Só dá pra eles. A CIVAB tá funcionando com a usina. O negócio é que o próprio irrigante não acredita nele mesmo que a indústria pode vir a ser dele quando bota a cultura pro particular. Os empresários ignoram as cooperativas e associações daqui e passam por cima da gente, não ajudam com nada mesmo (ENTREVISTADO 16).

Em geral, quando a situação das cooperativas, empresários e produtores é apresentada, a perspectiva de Acelrad e Leroy (1999) parece ser bem apropriada, já que o autor considera que o modelo de desenvolvimento capitalista impede um convívio democrático e pacífico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo geral analisar o modelo de gestão de cooperativas em um arranjo produtivo local, no caso, o APL de Morada Nova, esta pesquisa pautou-se na investigação de alguns aspectos principais do APL como a forma de atuação das cooperativas, o processo de evolução de cooperados e os impactos das cooperativas sobre o nível de emprego, qualidade de vida e distribuição de renda dos cooperados. Para tanto, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa, aplicada mediante estudo de caso, com coleta de dados realizada em três fontes principais: documentos das cooperativas; observação sistemática; e relatos dos produtores da região.

Os dados coletados evidenciaram o fato de que, mesmo em condições precárias, as cooperativas do PIMN nunca deixaram de atuar. A produção do arroz continuou em volume considerado suficiente para fazer a indústria de parboilização funcionar. No entanto, sabe-se que as discussões em torno do modelo de desenvolvimento deixaram de focar aspectos econômicos exclusivamente, sendo esta condição indispensável, mas não suficiente. Neste sentido na forma de atuação das cooperativas na região do PIMN deveria prevalecer uma articulação maior com o meio ambiente para garantir, justificar e consolidar seus objetivos na criação de uma imagem social desejada em face aos grupos de interesse.

Contudo, as cooperativas se mostram fundamentais por conta da própria

configuração da região, em que cada produtor possui um lote de terra de quatro a cinco hectares de extensão, sendo assim impossível a expansão da capacidade máxima de produção. Assim, as cooperativas e associações existentes na região são necessárias para que façam a representação jurídica perante o Governo Federal no tocante a repasses de verbas para inovações nos processos, custeio em geral, financiamentos. Ou seja, se a capacidade de produção por lote, para cada produtor, é de certa forma limitada a sua extensão pequena, em relação aos outros perímetros irrigados existentes, a obtenção de redução de custos é uma alternativa para o crescimento dos lucros dos produtores.

Além disso, nesta investigação acerca do modelo de gestão das cooperativas do PIMN, observou-se que a educação dos cooperados, assim como de todos os moradores da região, é de fundamental importância para o processo, complexo por definição e aplicação. Destarte, perceberam-se aspectos importantes em relação à preservação ambiental, tendo em vista o desperdício de água gerado pelas atividades de cultivo, devido à forma, atualmente, já arcaica de irrigação do PIMN. Também foi observado o manuseio incorreto de agrotóxicos, devido ao não recebimento de acompanhamento técnico para os produtores no local, assim como o tratamento a pragas e doenças da lavoura, que é feito de forma irresponsável, num sistema de prescrição da própria empresa que vende os agrotóxicos. Neste contexto, não é difícil, ao percorrer toda extensão do PIMN, observar lixo acumulado próximo aos canais de adução e os canais coletores poluídos de agrotóxicos e lixos diversos, inclusive animais mortos. Os produtores compreenderem que não devem jogar as embalagens de agrotóxicos no lixo exposto, porém não existe um treinamento específico e nem tampouco um local adequado para isso.

Por fim, ressalta-se que o nível do emprego na região do PIMN é precário no sentido de não ter como absorver as gerações seguintes aos primeiros produtores. Eles precisam sair da região em busca de trabalho, por vezes em São Paulo e estudar nas cidades vizinhas, como Limoeiro do Norte. A alternativa, além da cultura do arroz, é trabalhar como pulverizador dos lotes dos outros colonos, sem o menor equipamento de segurança necessário onde ficam totalmente expostos a doenças por conta do contato com agrotóxicos. Para as famílias residentes no PIMN, a aposentadoria, a cultura do arroz e a pecuária em menor escala são as fontes de renda encontradas por todos os moradores.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H.; LEROY, J. P. Novas premissas da sustentabilidade democrática. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, v. 1, 1999.

AMARAL FILHO, J. *Desenvolvimento com Equidade e Redução da Pobreza O Caso do Ceará*: a política de desenvolvimento local e regional no Ceará. Fortaleza: Premium, 2006.

ANTONIALLI, L. M. *Modelo de gestão e estratégias*: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais. São Paulo, SP. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 356 p, 2000.

BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. *Revista Visões*, v.1, n.4, 2008.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação*. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. *Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Define a política nacional de

Revista Desenvolvimento Social Nº 18/01, 2016. (ISSN 2179-6807)

cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília: INCRA, 1982.

BUARQUE, S. C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

BURSZTYN, M. *O poder dos donos: planejamento e clientelismo no Nordeste*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*, v. 26, n. 3, p.348-360, 2004.

COELHO, F. D. *Desenvolvimento local: o foco estratégico no econômico*.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal Agricultural Economy*, n. 77, p. 1153-1159, 1995.

COSTA, D. R. M. *Propriedade e Decisões de Gestão em Organizações Cooperativas Agropecuárias Brasileiras - 2010*. 133 f. Tese (Doutorado em Economia) - Escola de Economia de São Paulo, 2010.

DENZIN, N. K. *The Research Act*. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Cooperativismo agropecuário: os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. *Revista de economia contemporânea*, v. 10, n. 2, 2006.

MARTINS, R.; CALDAS, E. L. Visões do Desenvolvimento Local: uma análise comparada de experiências brasileiras. *Interações*, v.10, n. 2, p. 207-222, 2009.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde*. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MOREIRA, J. C. P *et al.* Capital social como um dos fatores de sucesso das cooperativas agroindustriais. *REN*, v. 40, n. 3, 2009.

NICÁCIO, A. J. *Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas*. Disponível em: <<http://www.EPS.UFSC.BR/Disserta97/Nicácio>>. Acesso em: 26 mar. 2010

NINAUT, E. S.; MATOS, M. A. Panorama do cooperativismo no Brasil: censo, exportações e faturamento. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 38, n. 8, p. 43-55, 2008.

NOLETO, M. J. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global, 2000.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. *Números do cooperativismo brasileiro*. Brasília: Departamento Técnico Econômico. Banco de Dados. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em 12.06.2010

OCBCE – Organização das cooperativas brasileiras do Ceará. Disponível em: <<http://www.ocbce.coop.br>>. Acesso em 12.06.2010.

PATTON, M. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

RODRIGUES, R. Novos rumos do cooperativismo. In: Congresso Brasileiro de Cooperativismo, XI, Brasília, 1997. *Anais...* Brasília, p. 90-96.

_____. Aprender a surfar. *Revista Agroanalysis*, São Paulo, v. , n. 12, p. 3-6, dez. 1998.

ROLIM, J. B. S. *Sistemas técnicos e sustentabilidade: desafios no Perímetro Irrigado de Morada Nova (PIMN)*, Ceará. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, 2006.

ROOS, J.; LORANGE, P. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, J. U.; ROSINI, A. M.; RODRIGUES, M. C. Responsabilidade Socioambiental como Diferencial Competitivo nas Organizações do Século XXI. In: HOYOS GUEVARA, A. J.; ROSINI, A. M. SILVA, J. U.; RODRIGUES, M. C. (Orgs.). *Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WILLERS, E. M.; LIMA, J. F.; STADUTO, J. A. R. Desenvolvimento local, empreendedorismo e capital social: o caso de Terra Roxa no estado do Paraná. *Interações*, v. 9, n. 1, p. 45-54, 2008.

YOSHINO, Y. M. I; RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

Recebido para publicação em 02 de agosto 2016
Aceito para publicação em 19 de novembro de 2016