

COOPACTO: caminhos para um recomeço

COOPACTO: ways for restarting

Naldeir dos Santos Vieira¹, Daniela Cristina da Silveira Campos¹, Keilla Dayne Silva Oliveira¹, Airton Cardoso Cançado²

¹Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Rua do Cruzeiro, 01, Jardim São Paulo, 39803-371 – Otoni, Minas Gerais - Brasil

²Fundação Universidade Federal do Tocantins, Av NS 15 ALC NO 14, Bloco 3, sala 33, Campus Universitário, 77001090 – Palmas, Tocantins - Brasil

Resumo: Este caso de ensino apresenta o dilema enfrentado pelos associados da Cooperativa de Artesanato de Couros de Teófilo Otoni - MG (Coopacto), em exercício a mais de uma década. Com os inúmeros problemas administrativos enfrentados, a Cooperativa sofreu desestruturação de seu quadro social e a perda da maioria de seus associados. Assim, os remanescentes se depararam com duas alternativas para reerguerem o grupo: realizar uma reorganização interna por meio da inclusão de novos associados; ou, encerrar suas atividades enquanto cooperativa transformando-se em uma associação produtiva cuja natureza legal define um número mínimo de dois associados. Em decorrência, este caso tem como objetivo possibilitar o debate sobre as principais características de uma associação e de uma cooperativa, facilitando a reflexão sobre algumas dúvidas comuns no ato de legalização de grupos produtivos. Os dados foram coletados por meio de observação participante e entrevistas com os cooperados ativos da Cooperativa.

Palavras-Chave: Cooperativismo, Associativismo, Caso de Ensino em Cooperativismo.

Abstract: This teaching case presents the dilemma faced by the members of the Cooperativa de Artesanato de Couros de Teófilo Otoni - MG (Coopacto) in office more than a decade. With the numerous administrative problems faced, the Cooperative suffered disruption of their membership and the loss of most of its members. Thus, remaining faced with two alternatives for the group rise again: performing an internal reorganization through the inclusion of new members, or close their businesses while cooperative transforming into a productive association whose legal nature sets a minimum of two members. As a result, this event aims to facilitate the discussion on the main features of an association and a cooperative, facilitating reflection on some common questions in the act of legalizing productive groups. Data were collected through participant observation and interviews with the cooperative's assets Cooperative.

Key-Words: Cooperatives, Associations, Case Study on Cooperatives.

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

INDO AO CASO

"Fico feliz em contar com a presença de vocês aqui", diz dona Conceição ao receber a equipe de extensionistas da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM em seu empreendimento. Esta equipe começou suas atividades com a cooperativa de Artesanato de Couros de Teófilo Otoni (Coopacto) com o objetivo de oferecer auxílio na área jurídica (atualização de estatutos, atas, documentos de registros, etc.) e gerencial (qualidade, finanças, recursos humanos, educação cooperativista, dentre outras).

Dona Conceição apresenta a cooperativa narrando sua história e sua situação atual. Explica que desde sua constituição a cooperativa enfrenta dificuldades na gestão (compra de materiais, contato com fornecedores, gestão de custos) e com a falta de entendimento por parte dos cooperados a respeito do significado de uma cooperativa.

Por ensejo destas dificuldades, muitos cooperados se evadiram. "Inicialmente éramos 20 (vinte) cooperados, hoje somos apenas três em atividades. Estamos com as atas, os estatutos e as prestações de contas desatualizadas e se não fosse o meu esforço, a cooperativa já teria se dissolvido", afirmou dona Conceição temendo que a organização não sobreviva por muito tempo.

O senhor Adalberto presidente da Associação dos Praças do Nordeste Mineiro que atualmente tem uma parceria com a Coopacto estava presente na reunião. Pela proximidade e constante contato com Dona Conceição, Adalberto atua como assessor do grupo. Nesta reunião ele deixa explícito seu anseio

pela reestruturação da cooperativa como pode ser identificado em sua fala: "precisamos reerguer o grupo e acho que caso a Coopacto se reestruture, ela conseguirá obter novos membros".

No entanto, a opinião de dona Conceição é diferente:

A meu ver, o melhor que devemos fazer é apurar nossas dívidas, encerrar as atividades da cooperativa e transformar o grupo remanescente em associação. O Felipe está motivado. Todos os dias ele vem para a cooperativa trabalhar. Atualmente estamos produzindo algumas pequenas bolsas para estudantes o que está dando muito certo. Se ficarmos eu, a Fátima e ele com as contas em dia, conseguiremos resultados satisfatórios e, caso for de interesse mútuo, poderemos ir agregando novos associados. Não convencido, o senhor Adalberto retruca:

Mas Dona Conceição, vocês não tem capital o suficiente para quitarem suas dívidas e recomeçarem do zero. Além disso, o terreno onde estamos foi doado pela prefeitura para uso da cooperativa enquanto ela estiver em atividade. Caso ela deixe de existir, corre-se o risco de vocês perderem este espaço. A alternativa mais viável para vocês é convocar uma assembleia com os associados inativos, eleger uma nova diretoria, retirar os inativos do quadro social e realizar uma mobilização para a adesão de novos membros para a ampliação das atividades.

Diante deste impasse a equipe de extensionistas se comprometeu a obter maiores informações sobre a realidade da cooperativa e possibilitar uma análise mais aprofundada sobre as consequências das duas alternativas propostas. Uma nova reunião foi agendada para que fossem apuradas as principais demandas do grupo, as dívidas pendentes, o patrimônio atual e a situação do seu quadro social.



A COOPACTO

A Coopact foi fundada em 03 de outubro de 1998 na cidade de Teófilo Otoni – MG e tem como objetivo “a defesa econômica e social dos integrantes da profissão dos produtores de couros, através do aprimoramento das equipes técnicas de produção” (Coopact, 1998). Teófilo Otoni localiza-se no Território do Vale do Mucuri, região caracterizada pela pecuária e pela extração de pedras preciosas. Com seu Índice de Desenvolvimento Humano – IDH médio de 0,68 (MDA, 2009) observa-se que o componente renda é o de maior perversidade no que tange ao IDH-Médio do Território. “No Mucuri 34,2% dos domicílios são considerados ‘domicílios pobres’– saneamento inadequado, responsáveis pela família com renda de até 1 SM/mês e frequência a escola por menos de 4 anos. Esses domicílios representam 34,4% do total da população territorial” (MDA, 2005).

Neste contexto, no ano de 1998, a Secretaria de Ação Social do município de Teófilo Otoni, sob a égide do desenvolvimento local, buscou fomentar o desenvolvimento de grupos produtivos associativos por meio da mobilização de futuros associados e do oferecimento de espaços e infraestrutura para que os grupos iniciassem suas atividades. Um desses grupos fomentados foi a cooperativa de artesanato de produtos de couro constituída por moradores do bairro São Jacinto.

Deste modo, por representar um órgão público, o idealizador e mobilizador da Coopact não fazia parte do seu quadro de associados. Na época, conforme relatou a cooperada Fátima, “uma pessoa reuniu um grupo de mulheres para trabalhar em um prédio que seria doado” pelo poder público.

No início foi pego o pessoal a laço, pois foi falado que você ia trabalhar e não ter patrão. Pensa bem: você chegou aqui e eu te chamo para trabalhar e falo que você vai ser dono, não tem patrão, não tem horário, e se der 1.000 reais vamos dividir e se der 10.000 reais também. Quem não quer? (Dona Conceição).

Reunimos mais ou menos vinte pessoas, conversamos, só que a mulher botou muita gente agitada, [...] falando que a gente iria ganhar mais de um salário por cada pessoa, ia tirar mais de um salário por mês, aí vieram as vinte pessoas, mas ninguém dessas vinte pessoas tinha conhecimento (Fátima).

Para ingresso na cooperativa foi determinado que deveria ser pago uma quota-parte de cento e vinte reais (R\$ 120,00), pois “não teve seleção e quem chegava e pagasse a quota entrava na cooperativa” (Dona Conceição).

Pela pouca coesão entre os associados e os objetivos da cooperativa, à medida que as dificuldades operacionais apareciam, a cooperação entre os membros do grupo foi se perdendo. Isso foi agravado pela incipiente consciência e identificação com os princípios do cooperativismo. Os cooperados esperavam os resultados de seu trabalho, no entanto resistiam em se comprometer e em ratear as despesas operacionais e administrativas.

A gestão democrática também era incipiente. Apesar de participarem das assembleias, poucos se comprometiam com execução das atividades de forma coletiva. As preocupações se à destinação das quotas-partes e ao rateio dos resultados, não

perpassando aos assuntos relacionados ao planejamento estratégico, atividades em grupo e colaboração para resolução de problemas. Dona Conceição lembra deste fato com certa angústia:

Quando eu vim a ser a diretora vinham jogar tudo em cima de mim e eu falava para as mulheres não jogar tudo pra cima de mim, que isso era tudo tanto meu quanto delas. Eu falava que a minha decisão não era a mais importante, pois a minha decisão é tão importante quanto a sua. Nunca eu falo minha cooperativa.

Esse entendimento foi obtido quando começaram a fazer cursos, mas, conforme Fátima relatou, no momento em que tomaram consciência de como iria funcionar a cooperativa, muitas deixaram a Coopact: “e com o tempo a gente foi explicando, e vieram também alguns cursos relâmpago que falavam sobre cooperativa. Mas quando foi explicado, elas viram que cooperativa não era como quando começou”.

Muitas entendiam que a liberdade que tinham não implicava em obrigações dentro da cooperativa ocorrendo “problemas quando uma pessoa que trabalhava muito via outras que não trabalhavam. Quando chamava atenção, a pessoa falava: a mesma quota que você tem eu tenho” (Fátima).

A centralização do poder facilitou o desenvolvimento das atividades no curto prazo uma vez que as cooperadas reconheceram que não possuíam conhecimentos necessários para gerirem a cooperativa. No entanto, isto gerou dependência dos associados em relação ao Presidente. Conforme os relatos, o presidente “organizava as coisas” e nessa época foi que a cooperativa mais prosperou: “Tinha um rapaz que era o presidente. Ele foi um dos que saiu logo. Ele não trabalhava nas máquinas e somente organizava. E na época nós estivemos em todas as feiras, fizemos propagandas, foi muito bom” (Fátima).

No momento em que o gestor e o presidente decidiram sair da cooperativa, se evidenciaram as dificuldades gerenciais. Foi relatado que as cooperadas enfrentaram dificuldades no que tange a compras de materiais para a produção e gestão de custos.

Nós fizemos muita compra perdida, não sabia como procurar (...) Não acha nada de material para fabricar as bolsas e tem que ser tudo de fora. E quem iria pensar que é difícil e que para gente comprar esse couro tinha que ir à Belo Horizonte, Ipatinga. Achávamos que o couro ia sair de lá e chegar aqui (Fátima).

Na época que trabalhávamos, o grupo pensava assim: nós vendemos dois mil reais de bolsa e fizemos a compra de mil reais e não vinham com desgaste de máquina, transporte, luz, água. E quando fazia as contas e para colocar na cabeça dessas pessoas era difícil. E essas foram as primeiras a sair. No dia de fazer o acerto vinha o grupo e dizia, tira, tira e diziam acabou. E dividia tudo que sobrava, e a próxima compra, só Deus sabe! (Dona Conceição).

Os cooperados não conseguiram formar o fundo indivisível para a Coopact, o qual é definido como “valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído e sim destinado ao fundo de reserva para ser utilizado no

desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras” (OCB, 2010). Apesar de saberem que era necessário investir na cooperativa “não sobrava nada para isso”, pois conforme Dona Conceição “era dividido porque quem veio já estava na esperança de receber, mais o fundo não podia dividir e tinha que tirar e colocar no fundo e ninguém deixava fundo”.

Quanto ao esforço de vendas, percebeu-se que a cooperativa enfrenta dificuldades para competição com outras organizações. “Quando começamos a expandir nosso negócio aqui, veio à Bahia, China, entrou muita gente vendendo e eu não tenho como fazer uma bolsa daquela ali a dois reais” (Fátima).

Em decorrência destes problemas a Cooperativa não conseguiu manter sua eficiência operacional e se tornou economicamente inviável. Como a motivação principal para constituição da cooperativa foi o ganho econômico, sendo esta inviabilizada ocorreu à evasão dos cooperados ao longo do tempo.

Atualmente, a cooperativa conta com dez cooperados sendo que destes, apenas três estão ativos. Há três anos não realiza assembleia geral e sua diretoria oficial não atua mais na cooperativa. Após esta data, o grupo está sob a liderança informal de Dona Conceição e nenhuma reunião, assembleia e prestação de contas foram oficialmente registradas.

A cooperativa conta com espaço físico cedido pelo município, estando o mesmo bastante depreciado. Em 2009, foi feito um acordo com a Associação dos Praças do Nordeste Mineiro para a qual a Coopacto emprestou uma de suas salas em troca de benfeitorias a serem realizadas a longo prazo em todo o prédio. Após a ocupação da sala, a Associação dos Praças realizou algumas reformas no prédio, no entanto o estado de conservação ainda é precário.

A cooperativa conta com 10 (dez) máquinas de costura, mesa para cortes, quatro mesas e quinze cadeiras. A infraestrutura atual permite que a cooperativa opere com 15 (quinze) cooperados. Caso haja a adesão de um número maior de cooperados, torna-se necessária a aquisição de mais três máquinas de costura. O principal produto que estão produzindo são bolsas com tamanhos e estilos diversificados.

Em relação a seus débitos, todos são oriundos da não prestação de contas e envio de relatórios à receita federal e aos demais órgãos de fiscalização estadual e federal. Após apuradas as pendências, a equipe de extencionistas constatou que a cooperativa acumula uma dívida de R\$ 4.490,24. A cooperativa não conta com dinheiro em caixa, fundos de reservas legais e estoques, uma vez que seus trabalhos estão sendo realizados sob encomenda.

A CONTINUIDADE DA COOPERATIVA COOPACTO

Na visão do Senhor Adalberto, o melhor caminho para a Coopacto é efetuar uma reestruturação interna para aumentar seu número de cooperados. Seguindo esta proposta, torna-se necessário a realização de uma assembleia geral onde será destituída a antiga gestão e eleita uma nova diretoria. Ademais,

serão analisados quais associados permanecerão em atividade, desvinculando os demais do quadro social, o que deve ser feito com planejamento, pois implica na devolução da quota-parte originalmente subscrita e integralizada. Este pagamento pode ser realizado por meio de novas adesões à cooperativa, que implicariam em novas subscrições e integralizações.

Após a organização da nova diretoria e do quadro social, pretende-se realizar uma mobilização para a inserção de novos cooperados. Esta adesão é necessária para a adequação à Lei 5964 (1971) que define o mínimo de vinte associados para a constituição e funcionamento de uma cooperativa e para o aumento da sua produção e economia de escala. Deste modo, o espaço físico continuaria garantido pela prefeitura por tempo indeterminado e as máquinas ociosas seriam utilizadas em suas capacidades máximas.

Para a nova constituição da Coopacto os cooperados afirmam que mudariam alguns pontos na seleção de associados por causa do aprendizado obtido nesses dez anos. Para a entrada na cooperativa o novo associado terá que possuir conhecimentos técnicos fundamentais para a costura e para o manejo e manutenção das máquinas.

Pensamos em fazer um cadastro das pessoas que possuem boa vontade e sabem manejar uma máquina. Eu não vou pegar uma pessoa igual nós pegamos. A pessoa vai ter uma ou duas semanas para aprender e pegar o ritmo, porque na época tinha muita gente que quando ia cortar uma bolsa errava três, quatro vezes (Fátima).

Após a adesão de novos associados, torna-se necessária uma renegociação das dívidas para que possam ser quitadas no longo prazo. Além disso, é necessária a formação do capital de giro e do estoque mínimo para as atividades operacionais. Este capital pode ser obtido com acesso ao microcrédito, pensa-se em um empréstimo inicial de R\$ 3.000,00 a ser quitado em dois anos.

As três máquinas necessárias para as atividades operacionais serão adquiridas via compra financiada. Para o pagamento da dívida, do empréstimo e das parcelas mensais das máquinas adquiridas, os cooperados planejam definir um fundo de reserva com 80% das sobras líquidas até a quitação. Posteriormente, o fundo de reserva seguirá a orientação legal de 10% das sobras líquidas e, em assembleia, serão definidas as destinações do valor residual. Cabe ressaltar que devem ser recolhido, conforme legislação em vigor, pelo menos 5% para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, o FATES.

A COOPACTO COMO ASSOCIAÇÃO

Duvidosa quanto ao sucesso da Coopacto na inserção de novos membros e na eficiência operacional de suas atividades futuras, Dona Conceição fala sobre a alternativa que considera mais viável para o grupo. De acordo com sua proposta, a cooperativa deve realizar uma convocação de todos os cooperados e efetuar a sua dissolução.

Para a efetivação da dissolução da Coopacto, a dívida de R\$ 4.490,24 deve ser rateada entre os associados que constam no livro de matrícula, assim como os custos para a realização dos processos legais, sendo que os cooperados responderão apenas até o limite das quotas-parte caso não tenha havido gestão dolosa ou desvio de recursos. Posteriormente, a ata de dissolução deve ser elaborada e a documentação encaminhada para a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais.

De acordo com a proposta da Dona Conceição, o grupo permaneceria em atividade, no entanto, estruturado sob a forma de associação produtiva. Legalmente uma associação, por não ter fins econômicos, não pode realizar transações comerciais em nome do grupo, porém ela servirá de instituição representativa dos associados que efetivarão suas vendas individualmente, com a utilização de notas fiscais avulsas. Esta limitação será compensada pela inexistência de número mínimo de associados para o registro e atividade de uma associação. Deste modo, os associados cooperam pela associação e podem se beneficiar pela Lei do Empreendedor Individual com registros e impostos simplificados. Esta opção garantiria os direitos previdenciários dos associados e legalidade na emissão de notas fiscais.

Como apenas eu, a Fátima e o Felipe estão efetivamente trabalhando na cooperativa, penso que o melhor a ser feito é darmos continuidade aos trabalhos sem dependermos da adesão de novos integrantes. Não penso em utilizar toda esta estrutura em benefício próprio, mas sim em irmos

agregando novos integrantes paulatinamente diante dos interesses deles e não dos nossos (Dona Conceição).

Com esta alternativa, tornar-se-á necessário negociar com os representantes do Município para que a sede da atual cooperativa continue com o grupo, agora sob a forma legal de associação.

O grupo começaria do zero suas atividades com apenas três associados sem a necessidade de maiores investimentos em capital de giro e em estoques, trabalhando sob encomenda até que consiga ampliar a demanda pelos produtos e o número de associados.

DECISÃO A SER TOMADA

Após diversas reuniões para balanço e conhecimento da realidade da cooperativa, a equipe de extensão, o senhor Adalberto e os três cooperados ativos se reúnem novamente para decidirem sobre o futuro do grupo. Dona Conceição parece tensa. Há mais de dez anos está na cooperativa e a definição do grupo afetará significativamente a sua vida. A equipe apresenta as propostas, as possíveis barreiras a serem enfrentadas e os benefícios que podem ser auferidos. Após o debate, pergunta aos cooperados: e então pessoal, que decisão vocês irão tomar?