

# ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL: DISTRIBUIÇÃO DOS EXCEDENTES EM UMA COOPERATIVA DE SERVIÇOS DE INDUSTRIALIZAÇÃO

**Abraão Freires Saraiva Júnior (USP)**

abraaojr@oi.com.br

**Reinaldo Pacheco da Costa (USP)**

rpcosta@usp.br

**Juliana Cibele Pinto (COOPERCAIXA)**

juliana@coopercaixa.com.br



*Tendo como tema central a Economia Solidária, este trabalho aborda o cooperativismo como uma alternativa para a diminuição da exclusão social e para o aumento da democracia em uma organização produtiva, tendo como exemplo o caso de uma empresa falida ao tornar-se uma Cooperativa de Produção. O estudo de caso apresenta a criação da Coopercaixa, uma indústria no segmento de caixas e chapas de papelão ondulado, e as dificuldades encontradas na sua gestão. Ressalta-se o diferencial de um modelo de produção de prestação de serviços industriais estabelecidos para atuar em mercados altamente competitivos, onde seus clientes não concorrem entre si no mercado de embalagens. Ainda aborda o modelo de gestão utilizado, sua adequação à legislação cooperativista em vigor, e o sistema de distribuição do excedente econômico considerando despesas e ganhos proporcionais ao trabalho utilizado.*

*Palavras-chaves: Economia Solidária, Cooperativa, Indústria Recuperada*

## 1. Introdução

Este trabalho apresenta a cooperativa autogestionária de produção de embalagens Coopercaixa criada a partir de uma empresa falida em um modelo onde o cliente final é responsável pelo fornecimento de parte das matérias-primas e dos insumos necessários para fabricação dos produtos, e pela logística de distribuição dos itens produzidos. Para tal, é realizada uma revisão histórico-teórica sobre o cooperativismo e o sistema autogestionário enfatizando as ligações destes dois conceitos com a Economia Solidária e um estudo de caso em que é retratado o processo de criação e a estrutura da Coopercaixa.

O estudo de caso realizado tem o propósito de mostrar que um sistema autogestionário e o cooperativismo podem ter sucesso quando geridos de forma organizada. O estudo mostra, ainda, que o modelo de gestão que a Coopercaixa utiliza para dividir os resultados econômicos de atuação de maneira justa, democrática e legalmente aceita (regulamentada). É apresentado, ainda, o organograma adotado por essa cooperativa para dividir as funções e responsabilidades visando que a tomada de decisão seja transparente e democrática.

O artigo é estruturado a partir da fundamentação histórico-teórica em que são abordados conceitos e princípios relacionados com Cooperativismo, Autogestão e Economia Solidária. É realizada, ainda, uma discussão a respeito do arranjo jurídico e institucional relacionado com o movimento cooperativista brasileiro. Em seguida, é apresentado o estudo de caso de uma cooperativa industrial criada a partir de uma empresa falida, a Coopercaixa. Na última seção, são expostas as considerações finais dos autores.

## 2. Revisão Histórica e Conceitual: Cooperativismo e Autogestão

O cooperativismo e a autogestão surgiram na Europa a partir das idéias de Robert Owen (1771-1858), um executivo de uma grande indústria têxtil na Escócia que foi aos Estados Unidos com o objetivo de criar uma aldeia cooperativa experimental. Owen não usava o termo “cooperativa”, e sim “*co-operation*”, que pode ser entendido como “trabalho conjunto”. Durante a Revolução Industrial Inglesa, Owen inovou ao não permitir que crianças trabalhassem nas fábricas e limitou a jornada de trabalho dos operários. A partir dessas ações, foi verificado um fenômeno destacado: o aumento da produção. (BRAVERMAN, 1977)

O Prof. Paul Singer em MTE (2008; p.3) faz uma síntese da perspectiva do socialismo autogestionário em cinco longos ciclos: “1) O movimento dos “visionários”, como Robert Owen e a gestão operária; Fourier e os falansterios; Louis Blanc e as oficinas nacionais; Lassale e as oficinas autogestionárias; Proudhon e o mutualismo; Williams Morris e os pequenos grupos espontâneos; Theodor Hertzka e as comunas autogestionárias. 2) Grupos e movimentos sociais, como, marxismo, anarquismo, indicalismo e socialismo cooperativo. 3) Revoluções ou experiências práticas de Autogestão: A Comuna de Paris (1871); a Revolução Russa (1905); a revolução Socialista de Outubro de 1917; a revolução húngara de 1919; a revolução Alemã de 1919; a Revolução italiana de 1919; a revolução espanhola de 1936-1939; a revolução argelina de 1962; as revoluções no Leste europeu; na Hungria em 1956; na Polônia em 1956; a revolução Theca da “Primavera de Praga” em 1968; o movimento social *Solidarnosc* e na Polônia em 1980-

81. Diversas experiências de práticas autogestionárias na Europa nos anos 60 e 70, sobretudo na França, na Itália e em Portugal. 4) Novos sistemas de autogestão, com o experiências de organização na produção (co-gestão, consultas coletivas, delegados sindicais etc), a autogestão como sistema na Iugoslávia, a partir de 1950. 5) Uma onda mais recente, caracterizada pela existência em diversos países, do movimento da Economia Solidária.

A autogestão, hodiernamente, como alternativa de recuperação de empresas industriais em situação de falência, cresceu muito em todas as partes do mundo, em função da mudança do horizonte macroeconômico de produção, as políticas contracionistas e a desregulamentação dos mercados adotadas em resposta à crise do petróleo, ao aumento da competição no mercado mundial e às inovações no processo produtivo trazidas pela indústria japonesa (BULGARELLI, 1998).

Conceitualmente, a autogestão é uma forma de organização da produção na qual o trabalhador assume o papel central e é administrado pelos seus participantes em regime de democracia direta. Não há a figura de patrão, mas todos os trabalhadores participam das decisões administrativas em igualdade de condições. Os conceitos de autogestão variam de acordo com a posição política ou social de determinado grupo, mas não pode ser confundida com controle operário que mantém a hierarquia e o controle externo da fábrica por algum organismo ou instância superior como um sindicato ou partido político, por exemplo.

Na Europa a introdução de técnicas de produção poupadoras de mão-de-obra e as privatizações elevaram substancialmente os índices de desemprego, levando às primeiras experiências de recuperação de empresas por trabalhadores. Duas modalidades de assunção de controle de empresas tornaram-se comuns no continente europeu, o *employee buy out* (EBO – compra de empresa pelos trabalhadores) e o *managers buy out* (MBO – compra da empresa pelo seu corpo gerencial). Nos Estados Unidos a pressão dos trabalhadores por maior participação nas empresas deu origem a ESOP – *Employee Stock Ownership Plan* – legislação específica para permitir a compra de ações das empresas por seus próprios trabalhadores (EOA, 2008).

Rufino (2004) expõe que a primeira sociedade cooperativa foi fundada na cidade de Rochdale, Inglaterra, no ano de 1844, com a finalidade de comprar e dividir suprimentos para 28 membros. No Brasil, as experiências pioneiras ocorreram no final do século XIX. A sociedade de Rochdale foi um marco histórico para a constituição dos que hoje são chamados de sete princípios básicos do cooperativismo, apresentados a seguir (OCB, 2009):

1. Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2. Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
3. Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente,

propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível;
  - benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e
  - apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
4. Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
  5. Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
  6. Intercoperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

No Brasil, com os efeitos da globalização nos anos 90, a indústria brasileira antes protegida pelas barreiras da importação foi afetada de forma negativa, pelo menos na ótica dos trabalhadores. A perspectiva global e o aumento da escala de produção, ganhos de eficiência e qualidade e capacidade de atendimento de um mercado mais extenso, foi apresentada ao segmento produtivo brasileiro de uma só vez e isto levou ao colapso os segmentos industriais mais tradicionais fazendo com que os trabalhadores deste segmento serem os primeiros a serem atingidos pelo desemprego estrutural, independente de sua especialização ou sua capacidade de organização (ANTEAG, 2009). Este período marcado pelo desemprego e pela crise econômica e social deu força para que os trabalhadores formassem associações como uma alternativa para solucionar o problema do desemprego. Outra prática que se tornou comum, foi a de trabalhadores assumirem o controle acionário das empresas falidas onde trabalhavam na forma de um empreendimento baseado na Economia Solidária que, na visão de Singer (2000; 2002), pode ser entendida como:

“Um modo de produção e distribuição alternativo (...) criado e recriado pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizado do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre a posse e o uso de meios de produção e distribuição com o princípios da socialização desses meios. A chave dessa proposta é a associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais.”

Amato Neto e Rufino (2000) apresentam uma análise comparativa entre a empresa que opera em regime de cooperação dentro do contexto da Economia Solidária e a empresa mercantil “tradicional”, como mostra o quadro 1:

<b>EMPRESA COOPERATIVA (ES)</b>	<b>EMPRESA MERCANTIL TRADICIONAL</b>
Foco principal no homem	Foco principal no capital
O cooperado é sempre o dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a massa de consumidores
Cada pessoa conta com um voto na assembléia	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As quotas não podem ser transferidas a terceiros	As quotas podem ser transferidas a terceiros
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à participação de novos cooperantes	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida	Contrata o trabalhador como força de trabalho
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
Objetiva a prestação de serviços / fabricação de bens	Objetiva o lucro
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre empresas
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico

Quadro 1: Empresa cooperativa versus empresa mercantil tradicional  
 Fonte: AMATO NETO e RUFINO (2000)

Vale ressaltar que as redes solidárias permitem aglutinar diversos atores sociais de forma a atender demandas imediatas desses atores por emprego de sua força de trabalho e por satisfação de suas demandas por consumo. Destaca-se que o ato de produção e consumo de empreendimentos baseados na Economia Solidária não é apenas econômico, mas também é ético e político (RUFINO 2005).

A seguir, são destacados alguns acontecimentos históricos brasileiros relacionados com as cooperativas e a autogestão:

- 1971: foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB;
- 1984: primeira experiência de recuperação de empresas por trabalhadores, no Rio Grande do Sul – reação de trabalhadores da fábrica de fogões Wallig à decretação da falência;

- 1991: primeira experiência de recuperação de empresas por trabalhadores em São Paulo – Franca – reação de trabalhadores de uma fábrica de calçados à decretação da falência. Os trabalhadores do chão-de-fábrica, que tinham menor perspectivas de recolocação no mercado engajaram-se na constituição de uma empresa autogestionária e conseguiram preservar 450 postos de trabalho;
- 1994: o BNDES se transformou num dos principais agentes de crédito para as empresas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão;
- 1995: foi criada a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares brasileira na Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ;
- 1998: foi fundada a ANTEAG – Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. No ano de criação da ANTEAG – os projetos de Auto-Gestão eram em sua maioria originários de empresas falidas ou em situação pré-falimentar;
- 1999: foi criada a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo - UNISOL;
- 2000: foi criada Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária - RBSES;
- 2003: foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego.
- 2008: foi realizado o primeiro censo (Atlas) dos empreendimentos de Economia Solidária pela SENAES e levantado em que regiões se concentram estes empreendimentos no Brasil, como mostra a figura 1:

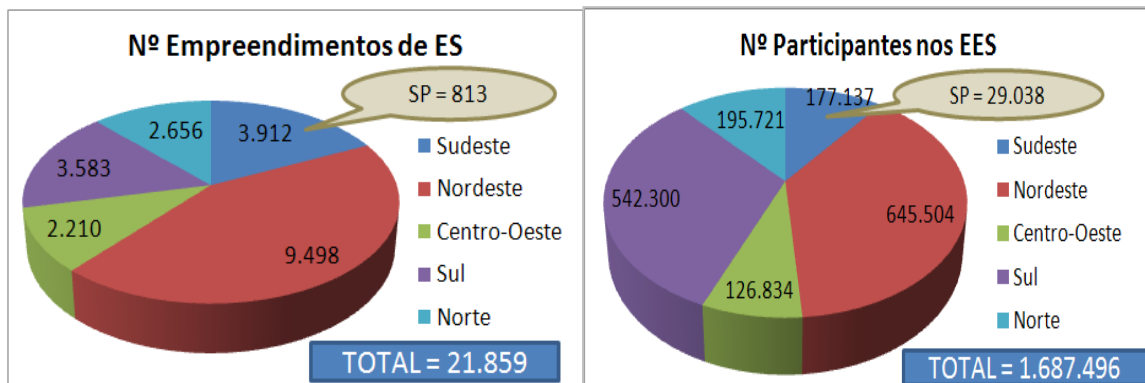


Figura 1: Distribuição dos empreendimentos de Economia Solidária pelas regiões brasileiras  
Fonte: SENAES (2009)

A legislação brasileira do cooperativismo, regulada atualmente pela Leis 5.764/71 e 10.406/2002, está em fase de modificação através do Projeto de Lei 7009/2006, que dispõe sobre a organização e o funcionamento das cooperativas de trabalho. A lei atual define *cooperativa* como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. (lei 5.764/71). A cooperativa é organização formada por, no mínimo, vinte (20) pessoas de responsabilidade limitada, com proposta no Projeto de Lei de diminuir para no mínimo sete (7) pessoas, onde todos têm participação e

respeitam os deveres e os direitos de cada um. Tem forma e natureza jurídica própria, não tem fins lucrativos, e não está sujeita à falência.

### 3. Industrialização e Terceirização

Geralmente existe uma confusão entre os termos Industrialização e Terceirização. No entanto, é possível se fazer uma distinção baseado na legislação brasileira, a qual determina que industrialização por conta de terceiros, ou industrialização sob encomenda, ocorre quando o estabelecimento autor do pedido remete à outra empresa a compra de matérias primas, produtos intermediários e materiais de embalagem, ou seja, insumos em geral para que se efetue a sua industrialização.

A terceirização, por sua vez, “[...] guarda semelhança com o contrato de trabalho temporário, pelo fato de ambos apresentarem estrutura trilateral, vislumbrando-se dois vínculos formais: um vínculo de caráter civil, através de um contrato de prestação de serviços, entre a empresa tomadora e a empresa prestadora ou de trabalho temporário, e outro de caráter trabalhista entre esta e o trabalhador. Em ambos os tipos de trabalho, a empresa cliente igualmente se beneficia da execução do trabalho” (AGUIAR, 2009).

Uma significativa diferença entre terceirização e industrialização, também, é que não há um controle total do produto ou serviço adquirido quando uma empresa terceiriza suas funções, diferentemente dos serviços de industrialização onde a empresa cliente pode acompanhar cada passo do serviço.

Outra diferença é que a empresa prestadora de serviços (terceirizada), formal empregadora dos trabalhadores, não delega a função de direção dos trabalhos desenvolvidos, como ocorre, por outro lado, no trabalho temporário e ou na industrialização, em que a empresa contratante dirige totalmente os trabalhos.

O artigo 4º do Decreto 4.544/02 (Regulamento de Imposto sob Produtos Industrializados) dispõe que a industrialização é a operação que modifica a natureza, o acabamento, a apresentação ou a finalidade do produto ou aperfeiçoamento para consumo, sob as seguintes formas:

- A exercida sobre matéria-prima ou produto intermediário, desembocando na obtenção de espécie nova, ou seja, transformação;
- A que importe em modificar, aperfeiçoar ou de qualquer forma, alterar o funcionamento, a utilização, o acabamento ou a aparência do produto, ou seja, o beneficiamento;
- A que consista na reunião de produtos, peças ou parte que resulte um novo produto ou unidade autônoma, ainda que sob a mesma classificação fiscal, ou seja, montagem;
- A que importe em alterar a apresentação do produto, pela colocação de embalagem, ainda que em substituição da original, ou seja, acondicionamento ou acondicionamento;
- A exercida sobre o produto ou parte remanescente de produto determinado ou industrializado, que renove ou restaure o mesmo para industrialização, ou seja, renovação ou acondicionamento;

Assim, perante a legislação, essas são as formas de industrialização adotadas pela Coopercaixa, porque inúmeras empresas necessitam dessas encomendas de industrialização perante outras

empresas, quando as mesmas não têm capacidade produtiva ou *know how* e precisam realizar a sua produção.

#### 4. Estudo de Caso: Coopercaixa

No início de 1999, ex-funcionários de uma fábrica de embalagens de papelão ondulado recém-falida, a Indústria de Embalagens Paulistana, formaram um grupo para buscar uma saída para dois de seus problemas fundamentais: preservar seus créditos trabalhistas e reabrir seus postos de trabalho fechados com a decretação da falência. A solução veio através da criação de uma cooperativa de produção, então denominada de Coopercaixa.

A Indústria de Embalagens Paulistana começou como uma pequena cartonagem, no bairro de Vila Maria, São Paulo. A fábrica cresceu muito entre a década de 80 e o início da década de 90, transformando-se na mais próspera indústria de papelão ondulado do mercado brasileiro, concorrendo com grandes grupos como Klabin e Rigesa. No entanto, sofreu um processo de má administração e passou de uma situação próspera, sem dívidas e com lucros, para uma situação insustentável que culminou na falência da empresa.

Assim que os ex-funcionários perceberam que a fábrica, já fechada, seria totalmente devastada por se encontrar abandonada, um grupo de onze pessoas (ex-funcionários) passou a fazer a vigilância voluntária do local e a lutar pela reabertura da empresa. O alvará de arrendamento do parque industrial a favor da Coopercaixa saiu somente em julho de 2001, e a produção recomeçou quatro meses depois. Estes funcionários são hoje denominados de Fundadores.

As instalações foram recuperadas, e todos os recursos necessários foram gerados pelos próprios sócios cooperados. No início de outubro de 2001 existiam apenas 30 cooperados. Três anos depois este número saltou para 300. A produção subiu de 2mil toneladas em outubro de 2001 para 3,6 mil toneladas em janeiro de 2004, o que representou um crescimento recorde no setor.

Nas seções seguintes, são apresentadas algumas características da Coopercaixa para auxiliar na compreensão do sucesso da cooperativa.

##### 4.1. Indústria falida versus coopercaixa.

A Paulistana atendia clientes de médio e grande porte com pedido mínimo de três (3) mil quilogramas, onde otimizava sua produtividade com facilidade e sobrevivia no mercado. No entanto, a Coopercaixa enfrentou um desafio de atender clientes de médio e pequeno porte com perfil de pedidos de menor volume em que a otimização da produção é mais difícil de ser obtida. O índice de refugo é similar ao da média do mercado e retém 2% do mercado de papelão ondulado no Brasil, sendo a única empresa brasileira desse mercado que possui esse perfil de clientes. Com 20 mil metros de área construída, a Coopercaixa está situada dentro de uma área total de 36,4 mil metros quadrados e conta com tecnologias de produção mantidas pelo conhecimento dos Fundadores, e a partir daí melhoradas por estudos e iniciativas identificadas pelas reuniões coletivas de gestão e por investimentos em educação profissional continuada.

O quadro 2 apresenta uma análise comparativa entre a Paulistana e a Coopercaixa:

	Paulistana Indústria Falida	Coopercaixa após 6 anos de atividades ativas
Mercado	Retenção de 5% mercado brasileiro. A Paulistana detinha cerca de 5% de um	Retenção de 2% mercado brasileiro. A Coopercaixa detém 2% de um mercado



	mercado que converteia cerca de 100.000 tons/mês de bobinas de papel, ou seja, 5000 tons/mês.	que converte 180.000 tons/mês, ou seja, converte acima de 3000 tons/mês.
<b>Clientes</b>	Empresas de médio e grande porte que consumiam as caixas diretamente para seu uso.	Cartonagens, empresas de médio e pequeno porte que comercializam caixas para consumidor final.
<b>Tipos de Produto</b>	Caixas e Chapas de Papelão Ondulado.	Caixas e Chapas de Papelão Ondulado e agregado de papelão alternativo ao isopor
<b>Perfil de Pedidos</b>	Volume 3000 kg por pedido	Volume 800 kg por pedido
<b>Nº de Trabalhadores</b>	460 empregados	300 Sócio-cooperados
<b>Produção</b>	5000 toneladas mês	3000 toneladas mês
<b>Faturamento</b>	R\$ 7.500.000,00 por mês na venda de produtos acabados	R\$ 1.500.000,00 por mês na industrialização (serviços)

Quadro 2: Análise comparativa entre a Paulistana e a Coopercaixa  
 Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.2. O Modelo de Negócio

A Coopercaixa produz caixas e chapas de papelão ondulado, com o uso de materiais totalmente recicláveis, levando em conta a preservação do meio ambiente e a responsabilidade social. A Coopercaixa tem como parceiros outras cooperativas e instituições que englobam profissionais de toda a cadeia produtiva da reciclagem, incluindo os que trabalham em coleta seletiva.

A Coopercaixa é baseada em um modelo japonês de industrialização – métodos de administração *Just in time-*, e das “*sheet feeders*” americanas que integram o sistema de ordens de produção entre fornecedor de serviços e as empresas clientes. É uma plataforma de industrialização e opera na forma de “ordens de compra” para empresas de embalagens que não possuem capacidade produtiva suficiente ou têm demandas sazonais e/ou inesperadas. A empresa diferencia-se pelo modelo de negócios no jogo da competitividade do mercado. O cliente é responsável pela maior parte do fornecimento das matérias-primas e insumos para a fabricação do produto final e pela logística de transporte. Os clientes podem acompanhar todas as etapas da produção, desde a chegada de matéria-prima e passagem pelas unidades de transformação, até o despacho dos produtos finais. Existe, ainda, uma política de “não concorrência”, em que os produtos da Coopercaixa demandados por outras cartonagens não se direcionam aos mesmos clientes finais. Desta forma, cria-se segurança para os mesmos que podem captar seus mercados sem a preocupação de perdê-los para “concorrentes” que também são clientes da Coopercaixa.

#### 4.3. Divisão de responsabilidades.

A Coopercaixa viu a necessidade de se organizar departamentalmente, e de um modo que conseguisse tomar as decisões necessárias de forma apropriada e democrática de uma cooperativa. Desta forma, a empresa montou uma estrutura organizacional conforme a figura 2:

### ORGANOGRAMA GERAL

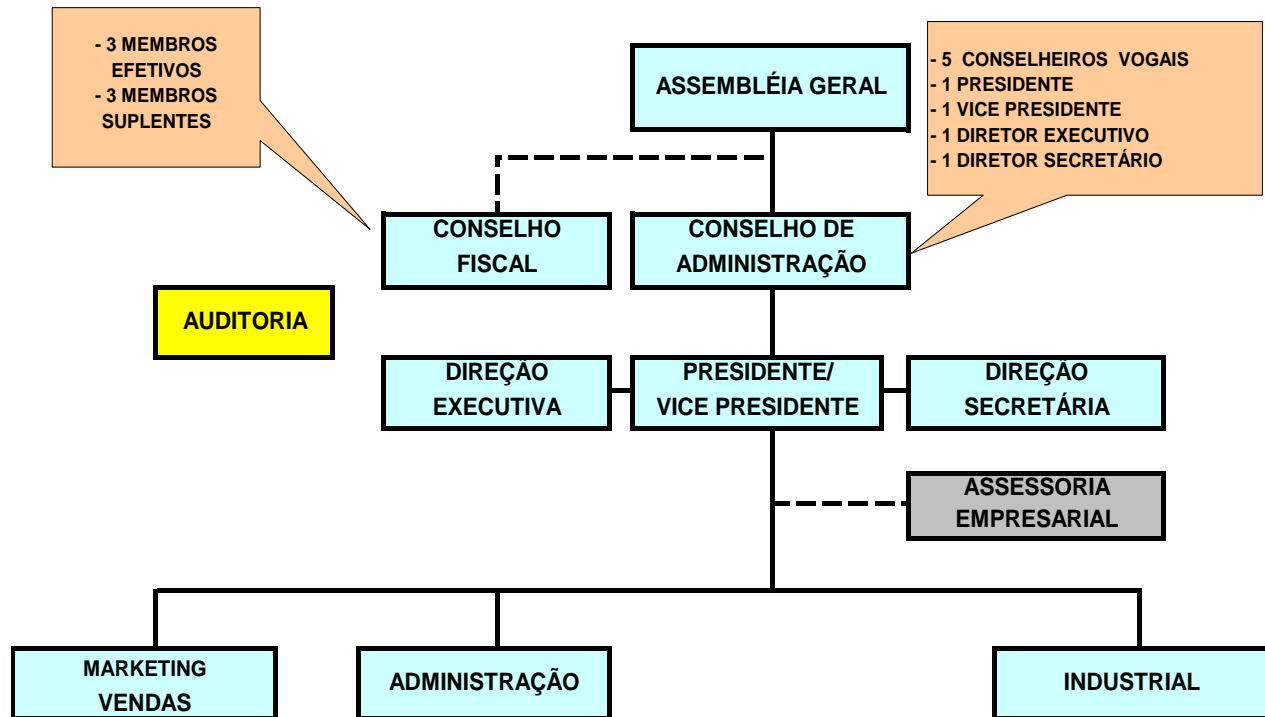


Figura 2: Estrutura organizacional  
 Fonte: Coopercaixa

O Conselho de Administração é eleito em Assembleia com mandato de 4 anos, e o Conselho Fiscal é eleito em Assembleia com mandato de 1 ano. A estrutura organizacional é revista uma vez por ano em assembleia geral, e as funções e suas tarefas são também estabelecidas por assembleias nas várias áreas de atuação.

Para a entrada de novos participantes foi criada uma cooperativa de primeiro grau – Coopermax, que introduz o interessado na cooperativa de segundo grau – Coopercaixa, após um ano de participação. Isto possibilita uma integração gradativa e um inter conhecimento do comprometimento dos envolvidos, pois a cooperativa principal possui um significativo investimento em maquinaria e equipamentos. É importante ressaltar que diferentemente de outras instituições que fazem esta entrada pelo regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), a Coopercaixa o faz pelo sistema cooperativista, agregando inclusive os entrantes no mesmo esquema de distribuição de resultados dos sócios cooperados fundadores. Outro ponto importante é que na saída de um sócio cooperado, seja qual for o motivo, há um cálculo de participação nos ativos existentes que se assemelha a uma indenização pela sua cooperação.

Diferentemente de uma empresa tradicional que estabelece Plano de Cargos e Salários, a Cooperativa montou uma estrutura de funções e valores decididos em assembleia dos cooperados, onde há uma matriz de funções cujos valores são baseados em pesquisa de mercado das qualificações exigidas a serem utilizadas no sistema de remuneração e de distribuição de resultados, conforme apresentaremos a seguir.

#### 4.4. O Disco de Resultados

Os integrantes da Coopercaixa viram a necessidade de se desenvolver um modelo de gestão que se adequasse à lei cooperativista para “remunerar” os sócios-cooperados de uma maneira organizada e justa. Assim, os dirigentes da Coopercaixa, depois de se debruçarem sobre o assunto, desenvolveram uma forma visual de explicar a questão. Para tanto, lançaram mão de um recurso gráfico: o disco de pizza, que utiliza um modelo matemático como recurso para “traduzir” a legislação, formalizando o “disco de resultados”.

O disco de resultados é a transformação dos artigos dos artigos da lei 5764/71, relativos ao manejo de recursos cooperativistas em gráficos e números. O disco representa os valores arrecadados pelos cooperados que são chamados de ingressos (coincidentes com a receita total). Cada período, seja mês ou ano, tem um disco próprio, dividido em três anéis concêntricos. O primeiro anel representa as despesas da cooperativa, incluindo os impostos, suportadas pelo conjunto dos cooperados na forma de rateio. O segundo representa os fundos obrigatórios e próprios da cooperativa, que são formados pela contribuição de todos. O terceiro, que é o círculo resultante, corresponde ao resultado líquido, ou seja, os recursos a serem divididos entre os cooperados.

Mesmo com a adequação à lei (5764/71), duas questões desafiadoras surgiram: como repartir os recursos de forma legal, justa e democrática, se cada cooperado tem um perfil diferenciado quanto à especialização, número de horas trabalhadas e produção no final do mês? Quanto em dinheiro deve ser distribuído ao porteiro, ao engenheiro, ao operador de máquinas ou ao cooperado que trabalha na área de administração?

A Coopercaixa, a partir de um estudo de funções e valores, estabeleceu um sistema de pontuação para aferir o que cada um recebe no fim do mês. Cada cooperado tem um número de pontos de acordo com a sua formação e especialização profissional, apurado por uma consultoria especializada, que converteu valores obtidos de um estudo de remunerações e qualificações no mercado em pontos. Um operador, por exemplo, pode ter mil pontos, enquanto um engenheiro quatro mil pontos. Mas esse número de pontos pode subir ou descer, em função do número de horas trabalhadas no mês. No futuro, esta remuneração poderá considerar a produtividade em tarefas ou empreitadas específicas. Cada ponto tem um valor monetário que também pode oscilar, dependendo do total do resultado líquido do empreendimento coletivo, auferido a cada mês. Em mês de “vacas gordas”, cada ponto pode valer, por exemplo, acima de R\$ 2,00. Numa situação em que os preços do mercado e a rentabilidade na venda dos produtos caem, o valor pode ser bem menor (abaixo de R\$ 1,00, por exemplo). No Disco de Resultados, cada cooperado é representado por uma fatia, ou seja, por linhas que cortam o disco da borda para o centro, como mostra a figura 3, a seguir:

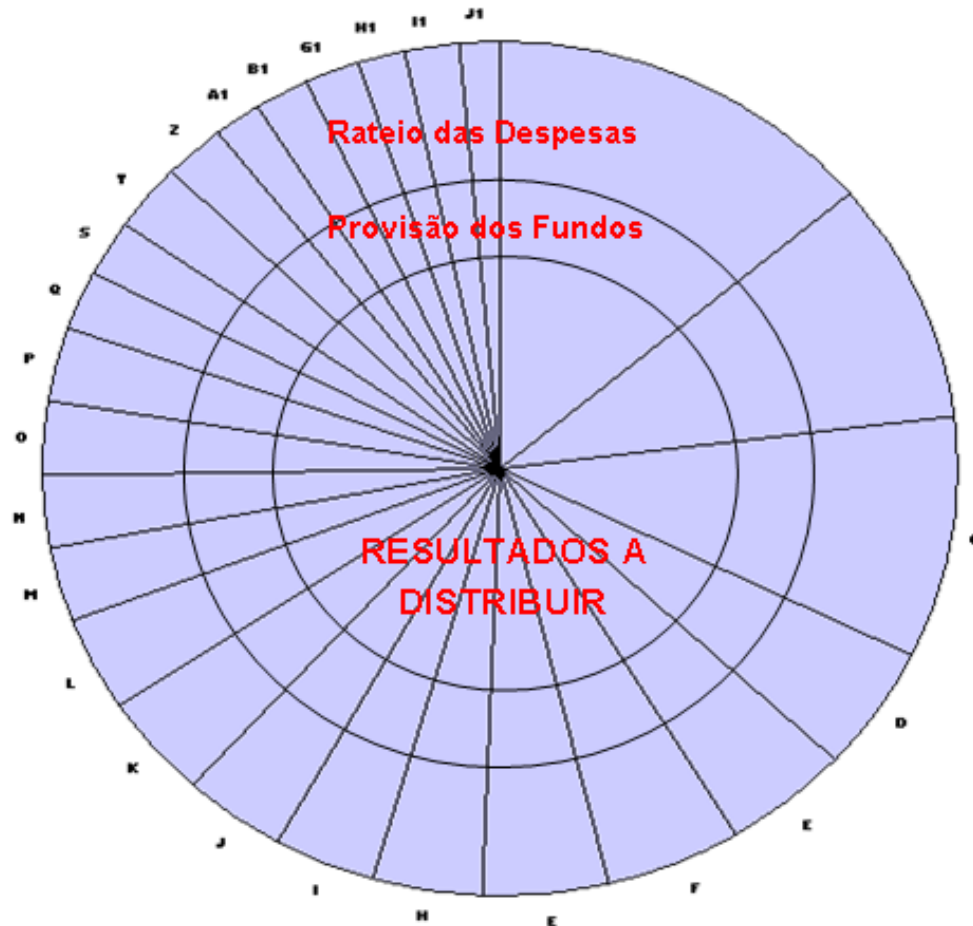


Figura 3: Modelo de Representação Gráfica do Sistema de Distribuição de Resultados do Sistema Coopercaixa, baseado na lei 5764/71 (Fonte: Coopercaixa)

Na Coopercaixa, a cooperativa é considerada como uma extensão de cada cooperado. Cada pessoa arca com as despesas e com os benefícios na proporção do número de pontos estabelecido. A cooperativa tem como objetivo em longo prazo, se tornar um grupo empresarial integrado, com produção própria de matéria prima e foco no mercado de cartonagens. Além disso, a cooperativa pretende ser a primeira “*sheet feeder*” brasileira industrial que fornece chapas de papelão, serviços de industrialização e que presta serviços a indústria de papelão ondulado de uma forma que jamais concorrerá diretamente com os seus clientes.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dificuldade de organizações produtivas de trabalhadores se inserirem no sistema capitalista tradicional, como também a força da democracia, possibilitou a origem da autogestão e do cooperativismo. O breve apanhado histórico-teórico apresentado relata como se deu a evolução do sistema de autogestão/cooperativismo e mostra como muitas pessoas se beneficiaram com a inclusão social a partir deste sistema.

O estudo de caso apresentado serviu como base para ratificar que a união de um grupo e a luta deste com vistas à retomada de postos de trabalho perdidos, deu origem a uma cooperativa de produção que cresceu rapidamente de uma forma organizada e legalmente aceita. Foi mostrado, ainda, que a cooperativa criada focou na industrialização para alavancar a reabertura da fábrica, passando a responsabilidade de matéria prima, de alguns insumos e do transporte para seus clientes e aceitando que os mesmos pudessem acompanhar a produção de seus produtos, com a segurança de que entre os clientes da cooperativa não haveria concorrência. Desta forma, foram formadas parcerias reais entre fornecedores, cartonagens e cooperativa. A Coopercaixa desenvolveu um sistema de inovador na distribuição do excedente econômico de tal forma que os trabalhadores cooperados, através de assembleias democráticas, participam proporcionalmente e de forma qualitativa conforme sua participação técnica no processo produtivo.

## 5. REFERÊNCIAS

**AGUIAR, M. S.** *Terceirização: alguns aspectos jurídicos.* Disponível em: <http://www.ufsm.br/direito/artigos/trabalho/terceirizacao.htm> Acesso em: 14 de março de 2009.

**AMATO NETO, J. & RUFINO, S.** *Cooperativas de trabalho: uma solução para a qualificação da mão-de-obra na construção civil?* (CD-ROM). In 2º Congresso de Tecnologia – FATEC-SP, 2000, São Paulo. Anais. São Paulo: FATEC, 2000.

**ANTEAG.** *Associação Nacional de trabalhadores e empresas autogestionárias.* Disponível em: [www.anteag.org.br](http://www.anteag.org.br). Acesso em: 04 de março de 2009.

**BRAVERMAN, H.** *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX.* 3ª. Ed. Rio de Janeiro. Guanabara, 1997.

**BULGARELLI, W.** *As sociedades cooperativas e sua disciplina jurídica.* Renovar. Rio de Janeiro, 1998.

**EO.** *Employee Ownership Association.* Disponível em: <http://www.employeeownership.co.uk/buy-outs.htm>. Acesso em 21 de novembro de 2008.

**MTE - Ministério do Trabalho e Emprego.** *A Autogestão e o “Novo Cooperativismo.* Disponível em: [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_autogestaoocooperativismo.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_autogestaoocooperativismo.pdf) >. Acesso em: 23 de novembro de 2008.

**OCB.** *Setes Linhas que Orientam o Cooperativismo.* Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 26 de março de 2009.

**RUFINO, S. A.** *dinâmica das redes de cooperação na Economia Solidária.* In: AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.* 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

**SENAES.** *Atlas da Economia Solidária.* Disponível em: <http://www.mte.gov.br/sistemas/atlases/AtlasESmenu.html>>. Acesso em: 02 de março de 2009.

**SINGER, P.** *Economia solidária: um modo de produção e distribuição.* In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.* São Paulo: Contexto, 2000.

**SINGER, P.** *Introdução à Economia Solidária.* São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.