

MARTA VIRGINIA SALGADO ATANÁZIO

**O COOPERATIVISMO COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DA PEQUENA
PRODUÇÃO AGRÍCOLA : O CASO DA ASSOCIAÇÃO COOPERATIVISTA DE
PEQUENOS PRODUTORES DE JAGUARARI - ASCOPEP
1987 – 2001.**

SALVADOR

2002.

MARTA VIRGINIA SALGADO ATANÁZIO

**O COOPERATIVISMO COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DA PEQUENA
PRODUÇÃO AGRÍCOLA : O CASO DA ASSOCIAÇÃO COOPERATIVISTA DE
PEQUENOS PRODUTORES DE JAGUARARI - ASCOPEP
1987 – 2001.**

Monografia apresentada no curso de graduação
de Ciências Econômicas da Universidade Federal
da Bahia como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Econômicas, sob a
orientação do Professor Doutor Vitor de Athayde
Couto.

**SALVADOR
2002**

Agradecimentos

Registro aqui minha homenagem e meu agradecimento ao Senhor Giuseppe Manera por dirigir sua atenção e seus cuidados para atender o mínimo das necessidades do povo de Jaguarari, e pela boa vontade e gentileza com que nos propiciou elementos para a realização deste trabalho.

Agradeço a compreensão e tolerância do meu orientador, Professor Doutor Vitor de Athayde Couto, ao corpo docente da Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA pelo cuidado e prestimosidade ao longo do curso e ao carinho e apoio das colegas Denise e Marilena. Acima de tudo, agradeço a Deus que me permitiu chegar ao fim desta etapa.

RESUMO

Trata-se do estudo da emergência e declínio da ASCOPEP, no período compreendido entre 1987 e 2001. O objetivo central da investigação é identificar a natureza das diversas razões que levaram essa entidade a suspender suas atividades. Tal estudo se faz a partir de fatores de ordem interna (gestão). Mostra que embora sejam essas entidades muito importantes, a mera criação delas não lhes garante o sucesso. A orientação adotada pela instituição, e a sistemática gerencial foram os grandes fatores de insucesso. A eficiência é determinada pela adoção de modernas práticas administrativas, afastados os vícios de condução baseada em interesses alheios aos propósitos dos sócios.

A ASCOPEP não primou por um modelo de administração moderna. Por outro lado, não logrou desenvolver nos sócios uma mentalidade cooperativista. Da junção destes dois fatores, restou um rápido declínio e conseqüente suspensão das atividades da casa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	COOPERATIVISMO - BREVE HISTÓRICO	08
2.1	O NORDESTE SEMI-ÁRIDO	11
3	A ASCOPEP – SUA TRAJETÓRIA	18
3.1	ANÁLISE DE RELATÓRIOS	22
4	FATORES QUE INFLUENCIARAM O FECHAMENTO DA ENTIDADE	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
	ANEXOS	36

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Quadro 1 - Associações Vinculadas à CEIA	16
Tabela 1 - Produção Moinho ASCOPEP de 1989 a 1995	27
Gráfico 1 - Produção Moinho ASCOPEP de 1989 a 1995	27
Tabela 2 - Receitas Auferidas por Produto	28

1 INTRODUÇÃO

No presente estudo pretende-se demonstrar os fatores que levaram ao insucesso das atividades exercidas pela ASCOPEP, instituída em 1987, com sede no município de Jaguarari, no sertão da Bahia.

Os dados colecionados para a elaboração do trabalho foram colhidos através de depoimentos do Senhor Giuseppe Manera, sócio fundador da instituição e presidente ao longo de sua existência, que não poupou esforços em transmitir todas as informações que lhe solicitamos.

A entidade nasceu do ideal do Senhor Manera, desejoso de melhorar as condições de vida do nordestino. A finalidade era desenvolver atividades capazes de estimular a produção agrícola, gerando renda para os pequenos produtores rurais do município, através da capacitação dos agricultores e do apoio à comercialização dos produtos oriundos do trabalho dos associados. Tratando-se de um município localizado no âmago do polígono da seca, uma instituição dessa natureza poderia trazer, como o fez por certo tempo, muitos benefícios aos sócios.

A situação geográfica do município, suas dificuldades climáticas e o esquecimento a que o governo lhe condena, excluindo-o de políticas públicas adequadas, acarretam dificuldades no desenvolvimento da atividade agrícola, atividade que é indispensável porque a região não conta com indústrias nem com um comércio desenvolvido, apesar da existência da mineração Caraíba Metais, também já em fase final de exploração.

O Estado não dá a devida atenção ao pequeno produtor, e não tem dirigido a ele políticas adequadas de amparo ao seu desenvolvimento.

Essas políticas privilegiam os grandes proprietários. O déficit de amparo das políticas dirigidas ao setor agrícola, no sentido de atender ao pequeno produtor, tem incentivado o surgimento de cooperativas e/ou associações para atender às suas necessidades específicas. É o caso da ASCOPEP, que tentou cumprir essa missão, sem, entretanto, conseguir êxito.

A ASCOPEP é o objeto de estudo do presente trabalho. Sua política, sua administração, sua trajetória, seu declínio.

O trabalho foi estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, diz-se das condições climáticas, da estrutura fundiária e da condição do pequeno produtor no contexto de desamparo político característico do semi-árido. No segundo, faz-se uma explanação do itinerário da cooperativa e das melhorias na qualidade de vida dos associados, resultantes da sua atuação. Faz-se também uma avaliação dos infortúnios que a afetaram. Finalmente, no terceiro capítulo, realiza-se uma análise dos fatores que levaram a entidade a suspender suas atividades.

2 COOPERATIVISMO: BREVE HISTÓRICO

A doutrina cooperativista surgiu como uma proposta de superação “pacífica” do sistema capitalista e suas mazelas tão evidenciadas com o desencadear da Revolução Industrial. Segundo essa doutrina, a cooperação mútua tomaria o lugar da competição e da ganância pelo lucro e iria se constituir na base de uma sociedade mais justa e mais humana na qual não haveria nem exploradores nem explorados. A história se encarregou de demonstrar a utopia dessa proposta e o cooperativismo acabou se incorporando à dinâmica do capitalismo como um elemento de complementação da economia de mercado.

Houve, desde a antiguidade até o século XVIII, inúmeras tentativas isoladas e utópicas na busca da consolidação da ajuda mútua. Entretanto, o cooperativismo, tido com um ideal de organização sócio-econômica, com a superação de divergências e interesses pessoais em prol de um objetivo comum – a cooperação – só se concretizou por meio de um grupo de tecelões de Rochdale, sob a liderança de Robert Owen, ocasião em que os princípios cooperativistas foram claramente definidos.

Portanto, o Cooperativismo teve como precursor Owen, pioneiro na prática cooperativista materializada na criação da aldeia de Rochdale em 1844, no condado de Lancashire, na Inglaterra. A primeira atuação de Owen foi a constituição de uma cooperativa de consumo. Daí por diante, progressivamente, foram surgindo suas variações, aparecendo as cooperativas industriais, agrícolas e quantas mais existem na atualidade. Apartir de então, a legislação de diversos países foi conferindo personalidade jurídica às cooperativas.

No Brasil, a origem histórica do cooperativismo, remonta à prática do mutirão, de grande expressão sociológica, mas deficiente como estrutura econômica. O cooperativismo chegou até nós brasileiros, na figura do crédito agrícola cooperativo.

A estruturação do cooperativismo brasileiro foi promovida em paralelo a um processo de modernização da agricultura e da organização dos produtores, intensamente apoiada pelo governo federal. Portanto, nos anos 60 e 70, o Estado se empenhou em medidas que promovessem o desenvolvimento agrícola do país. As principais medidas da política agrícola implementadas pelo Governo foram o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), a política de garantia de preços mínimos e alguns subsídios a culturas de exportação, como trigo e soja. Além desses incentivos, havia também a disponibilidade de recursos financeiros a um custo ínfimo, beneficiando principalmente os grandes produtores.

O programa de preços mínimos, lançado em 1943 com a criação da Comissão de Financiamento da Produção (CFP), só começou a vigorar em 1946, em seis culturas inicialmente – arroz, feijão, milho, amendoim, soja e semente de girassol – posteriormente foi aplicado em mais 42 produtos. Com essa política, os agricultores tinham a opção de vender seus produtos ao mercado ou, pelo preço mínimo, ao governo que então realizava uma Aquisição do Governo Federal (AGF).

Não obstante essas facilidades, os agricultores ainda tinham a opção do empréstimo do Governo Federal (EGF), o que lhes permitia reter o produto na safra, para vendê-lo na entressafra. A inflação crescente da década de 70, e principalmente de 80, aumentava a atratividade

destes empréstimos de comercialização, com taxas de juros subsidiadas.

Com esses incentivos à agricultura, o surgimento do cooperativismo brasileiro foi atrelado a facilidades e estímulos à modernização produtiva bastando para isso que os agricultores se organizassem. As cooperativas passaram então a representar uma forma de os produtores se organizarem para conseguir maior poder de barganha junto a fornecedores e consumidores de sua produção.

A partir do início da década de 1990, com a consolidação do Mercosul e a Globalização dos mercados, as cooperativas começaram a sofrer o impacto dos diferenciais internos de preços causados pela concorrência acirrada decorrente da abertura comercial. Elas se viram obrigadas a rever sua importância no mercado, em função do papel a que realmente se propõem. Algumas conseguiram se adaptar a esse novo cenário econômico, no qual têm de ser competitivas e, o que é mais difícil, sem a tutela e o apoio do Estado. A maioria delas não conseguiu sobreviver nesse contexto. O Estado mudou sua conduta, cortando o apoio creditício e subsídios e também tomou medidas de estabilização de preços acarretando aumento das taxas reais de juros, o que inviabilizou o funcionamento de cooperativas que não estavam preparadas para enfrentar essa nova situação.

Apesar disso, o cooperativismo ainda representa uma alternativa de sobrevivência dos Pequenos Produtores rurais, notadamente em regiões mais atrasadas. A região Nordeste do Brasil é um exemplo principalmente por ser acometida pela seca que muito dificulta o seu desenvolvimento. As características desta região serão tratadas a seguir.

2.1 O NORDESTE SEMI-ÁRIDO

As secas constituem um evento climático inerente às condições semi-áridas da região nordeste brasileira, que se repete com frequência e variada intensidade, caracterizando-se como um risco para as atividades agrícolas, ao longo de toda a história de ocupação e povoamento da área.

Apesar de não se tratar de um elemento novo no cenário nordestino, manifestam-se, ainda hoje – às vésperas do terceiro milênio – como o fator de maior impacto econômico, social e ecológico, pelos prejuízos que causa às áreas afetadas (BARBOSA, 2000, p.21).

O traço mais marcante das discussões sobre as causas do atraso no desenvolvimento da região Nordeste, principalmente em suas áreas de clima semi-árido, é a influencia negativa das adversidades de natureza climática sobre essa região. Fala-se tanto nessas adversidades, caracterizadas predominantemente pela escassez de chuvas, que atribui-se exclusivamente a elas todo o atraso econômico e social que caracteriza o Nordeste. Até que ponto as condições climáticas, por si só, respondem pelo atraso secular do Nordeste semi-árido? Deve-se lembrar, antes de se obter resposta para esta questão, que o Nordeste é caracterizado por um grande atraso das forças produtivas, pelo caráter conservador das relações de produção e pelas restrições ao seu desenvolvimento causadas pela estrutura fundiária. A pergunta feita acima não é de resposta fácil, mas já se consolidou a tese de que é equivocada a idéia de associar

somente às condições climáticas o atraso econômico e social sofrido pelo Nordeste.

Carvalho (1985) defende em sua tese que as adversidades climáticas do semi-árido nordestino, como em qualquer área no mundo com esse clima, só alcançam proporções alarmantes por causa do que ele chama de “ação incorreta do homem” que não usa técnicas nem racionalidades adequadas aos solos semi-áridos.

Não são somente as condições climáticas que determinam o rumo do desenvolvimento da atividade agrícola nas regiões do semi-árido. Como afirma Zanré (2000, p.70):

Historicamente, tem sido construída uma concepção de seca que a identifica como uma questão puramente climática e natural (falta de chuvas, estiagem prolongada), que tem repercussões ambientais, econômicas (quebra na produção) e sociais (êxodo rural, agravamento geral das condições de vida da população). No entanto, contrariamente ao discurso oficial predominante, a questão da seca no Nordeste não se restringe a um problema natural, mas é, também, e fundamentalmente, uma questão política.

A política do governo, dirigida ao setor agrícola, seja em nível federal, estadual ou municipal, consiste num conjunto de providências de amparo à propriedade da terra, que se destina a orientar as atividades agropecuárias, no interesse da economia rural, beneficiando os grandes produtores agrícolas. Trata-se de uma política falha, como observado no seguinte trecho:

Esta política é fortemente definida pelos grupos de maior poder econômico, ou seja, os grandes empresários e os latifundiários. O Estado brasileiro, funcionando em função desta “elite do sistema produtivo”, elaborou vários instrumentos no sentido de induzir os produtores rurais a desenvolver as ações planejadas por esta elite. Os

instrumentos incluem: o crédito rural, subsídios diversos, seguro agrícola, preços mínimos, assistência técnica e tributação territorial. Hoje, como resultado desta concentração do poder, temos o seguinte quadro: 8 bilhões de reais que o Banco do Brasil tem para receber dos agricultores, onde 82% são dívidas de médios e grandes proprietários de terra. Já os pequenos produtores devem apenas 7,5% da dívida e as cooperativas respondem por 9,5% (A TERRA...,1996).

No caso do semi-árido, a maior falha da atuação governamental consiste na

ausência de uma política hidráulica adequada à região semi-árida, sobretudo no que diz respeito ao gerenciamento das águas já armazenadas, à perfuração de poços e à construção de açudes de médio porte, que dariam condições para sustentar até dois ou três anos sem chuva (ZANRÉ, 2000, p.74 -75).

Segundo Cerqueira (1988, p.23), a política do Estado em relação à seca, num primeiro momento, foi perpassada pelos interesses da oligarquia latifundiária que, ao deter o monopólio da terra e os vários mecanismos de reprodução do Nordeste seco, pôde também se apropriar do poder do Estado, em especial dos aparelhos estatais voltados para a questão. Num segundo momento, após a criação da SUDENE – e mais precisamente depois do golpe de 1964, os interesses em jogo correspondem a uma simbiose entre o capital nacional hegemônico, cada vez mais monopolista, e as oligarquias, resultando na modernização conservadora da agricultura, que, sem alteração das estruturas, cresce excluindo os pequenos produtores. Toda a política em torno da seca não é outra coisa senão o alimentar constante destas estruturas de poder que conformam a sua indústria. Assim, o conjunto de políticas governamentais de tratamento da seca não é um mero paliativo, emergencial, conjuntural, mas faz parte de

uma política mais global no sentido de garantir e preservar os marcos de dominação existentes.

Na Bahia, a região semi-árida ocupa, aproximadamente, dois terços da área total das propriedades rurais do Estado. O fato da maioria dessas propriedades e áreas agrícolas se encontrarem nessa região, a torna de fundamental importância para o desenvolvimento da atividade agrícola no Estado. Entretanto, a estrutura de distribuição da propriedade da terra no semi-árido é um dos mais sérios fatores que inviabilizam as possibilidades de crescimento econômico da região, além de manter a maioria de sua população em condições de miséria. Essa estrutura fundiária na qual se tem uma concentração de terras nas mãos de poucos proprietários, agrava as conseqüências das condições climáticas hostis à produção agropecuária.

As condições naturais poderiam ser atenuadas por uma distribuição mais eqüitativa das terras e dos poucos recursos naturais disponíveis. Não é possível se alcançar um nível mínimo de sustentabilidade, sem se alterar a estrutura de posse e uso das terras, ainda que se contornem os efeitos negativos sobre a região, causados pelas condições climáticas adversas. O semi-árido não dispõe de um leque de possíveis alternativas de emprego não-agrícola. A mão de obra disponível é geralmente empregada nos grandes latifúndios e sub-remunerada e, quando na condição de pequeno produtor autônomo, tem um rendimento muito baixo.

Tendo em vista a situação do pequeno produtor que, normalmente é pouco contemplado pelas políticas do governo, no caso do semi-árido ele é duplamente desfavorecido pois além de sofrer as pressões de ordem política locais, sofre também com a dinâmica do sistema produtivo que é conduzido com a finalidade de atender aos interesses

comerciais do Centro-Sul do país que detém maior riqueza nacional. Para tentar fortalecer o pequeno produtor tem-se buscado algumas alternativas de produção de natureza associativa. São os pequenos produtores e trabalhadores rurais buscando desenvolver a produção e comercialização de forma associativa com o apoio dos Sindicatos e Associações na tentativa de promover a sobrevivência e desenvolver as suas unidades de produção. É, portanto, através da comercialização da sua produção no âmbito local e/ou nacional/internacional que esses produtores poderão gerar renda. Daí a importância da criação de Associações e Cooperativas que atendam a esses produtores. Elas têm como proposta política a conquista de melhores condições de produção, de mercado e de rendimento dos produtos agrícolas pois,

Para grande número dos pequenos agricultores e médios produtores, isolados no imenso interior do País, sem conhecimentos, nem capacidade de produção, muitas vezes explorados de forma anacrônica, escravizante, por proprietários, comerciantes ou intermediários inescrupulosos, não resta outra solução senão reunir-se em unidades fortes de produção e comercialização, ou seja, cooperativas rurais (UTUMI, et al.,1973).

No semi-árido foram criadas várias associações com a finalidade de fortalecer o pequeno produtor. O quadro 1 mostra as que eram vinculadas à CEIA (Central de Informações agrícolas) e que atuaram no semi-árido. Com exceção da APAEB (Associação dos Pequenos Produtores do Estado da Bahia) , que funciona até hoje (outubro de 2002), todas as outras fecharam suas portas.

QUADRO 1: Associações vinculadas à CEIA

SIGLA	Ano de Fundação	Municípios de Abrangência
APAEB	1980	Feira de Santana, Araci e Valente.
APLI	1980	Itiúba
APAQ	1982	Quicé
ASCOPEP	1987	Jaguarari
COOPERA	1970	Inhambupe, Sátiro Dias, Acajutiba, Aporá, Conde, Itapicuru e Alagoinhas.
STR	-----	Tucano
UASA	1987	Sobradinho, Juazeiro e Casa Nova

FONTE: CEIA, Outubro de 1992.

Não obstante a grande importância dessas Associações, como explicar o fato da maioria delas não conseguir lograr êxito em sua atuação? É a principal indagação deste trabalho usando a ASCOPEP como parâmetro.

Cooperativa é uma empresa formada e dirigida por uma associação de usuários, que se reúnem em igualdade de direitos com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários.

O movimento cooperativista se contrapõe às grandes corporações capitalistas de caráter monopolístico. Conforme a natureza de seu corpo de associados, as cooperativas podem ser de produção, de consumo, de crédito, de troca e comercialização, de segurança mútua, de venda por atacado ou de assistência médica. As mais comuns são as cooperativas de produção, consumo e crédito; há ainda as cooperativas mistas, que unem numa só empresa essas três atividades (SANDRONI, 1989).

Cooperativismo é uma doutrina que tem por objetivo a solução dos problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação. Essas comunidades seriam formadas por indivíduos livres, que se encarregariam da gestão da produção e participariam igualmente dos bens produzidos em comum. Sua realização prática prevê a criação de cooperativas de produção, consumo e crédito. (SANDRONI, 1989).

A seguir apresenta-se o caso da ASCOPEP, uma Associação de Pequenos Produtores localizada em Jaguarari. Sendo um exemplo de cooperativa que não logrou êxito, procura-se entender os fatores que levaram ao seu fechamento. O próximo capítulo trata da trajetória da entidade.

3 A ASCOPEP – SUA TRAJETÓRIA

A ASCOPEP, funcionava no Município de Jaguarari com sede situada à Rua Marcolino de Barros, 115. Esse município fica localizado no Centro Norte Baiano, segundo a divisão do Estado em mesorregiões e microrregiões criada e utilizada pelo IBGE a partir de 1991. Mais precisamente, o município fica localizado na microrregião de Senhor do Bonfim. Conta com uma população de aproximadamente 31.180 habitantes. Sua economia é baseada na extração de minério de cobre em jazidas exploradas pela Caraíba Metais. Na atividade agrícola destaca-se o plantio de mandioca, mamona, milho e feijão. Na pecuária tem grande criação de caprinos. Embora sejam criados também bovinos, essa é uma criação irrelevante, uma vez que não tem peso na economia do município.

Situado em uma região de clima semi-árido, o município, como quase todos ali situados, tem necessitado cada vez mais da atenção do governo, sobretudo no que diz respeito a políticas relativas à atividade agrícola. Por conta das condições climáticas da região, essa atividade sofre fortes obstáculos ao seu desenvolvimento. Inexistindo desenvolvimento industrial e na falta de um comércio intenso, Jaguarari tem uma população pobre, precisando do incentivo do

Estado para ajudar no seu crescimento. Está localizado no chamado “Polígono da Seca” que abrange uma parcela significativa da região Nordeste do Brasil, onde ocorrem freqüentemente longos períodos com escassez de chuvas, nos quais os municípios que nele se encontram perdem suas lavouras de subsistência com muita freqüência.

A ASCOPEP foi constituída em 1987 quase que por exclusiva iniciativa do Sr. Manera, um italiano radicado em Jaguarari, conhecedor do flagelo da seca e das dificuldades do sertanejo. Foi com a sua valiosa colaboração que foram reunidos os elementos informativos para elaboração deste trabalho. Ele afirmou que conseguiu de uma ONG espanhola denominada *Manos Unidas*, a doação de sessenta mil dólares, a fundo perdido, com os quais construiu a sede e um armazém, instalou um moinho e comprou um caminhão para escoamento da produção. Parte desse dinheiro foi utilizada para contratação e capacitação de empregados. Iniciaram, assim as atividades da cooperativa, sob as diretrizes expressas no estatuto (cópia em anexo). As normas estatutárias reúnem a função social, própria das associações, e a preocupação econômica característica das cooperativas.

Segundo informação do Sr. Manera, ele tentou conscientizar os agricultores do município, da importância de sua agregação enquanto indivíduos que têm interesses comuns e que devem se organizar para defender esses interesses e lutar por seus ideais antes mesmo da criação da ASCOPEP. Conseguiu que eles trabalhassem em regime de mutirão de 1980 a 1985. Esse regime se consistia num esquema de rodízio no qual todos os componentes de um grupo de no máximo 08 pessoas trabalhavam um dia da semana na propriedade de um deles. Na semana seguinte era na propriedade de outro e assim por diante. A

importância dos mutirões se deu por conta do caráter agregativo que desenvolveu nos pequenos produtores que começaram a desenvolver dentro dos mutirões, uma consciência crítica pois trocavam idéias e problematizavam inúmeras questões ligadas à pequena produção, resultando na percepção da necessidade de uma entidade que os representasse. Daí o surgimento da ASCOPEP, em 1987.

Ainda conforme o Sr. Manera, outro fator significativo que determinou o surgimento dessa entidade foi a grande safra de mamona em 1985/86. Essa safra fez com que os pequenos produtores de Jaguarari criassem a ASCOPEP para se organizar e cuidar da produção, transformação e venda de seus produtos visto que, a comercialização dessa safra era mais proveitosa para os atravessadores do que para os produtores, pois estes últimos não estavam organizados. Os atravessadores compravam a produção e a armazenavam para vender na entressafra ou simplesmente vender imediatamente, atendendo adequadamente à demanda, visto que tinham condições de comprar em grande escala e armazenar a produção, pois contavam com capital e utilizavam tecnologia e uma eficiente rede de contatos para conseguir seus fins comerciais e aumentar seus lucros. Esta experiência despertou para a idéia da cooperativa.

A missão da ASCOPEP, expressa no estatuto, era, em resumo, favorecer a manutenção da agricultura familiar na região, propiciando às famílias dos pequenos produtores rurais, uma vida com dignidade, saúde e instrução. Tentou cumprir essa missão através de dois objetivos gerais: fomentar a atividade agropecuária através da organização dos pequenos produtores, do uso de tecnologia apropriada ao semi-árido e da obtenção de acesso ao crédito e à terra,

e beneficiar, transformar e vender a produção dos associados gerando renda sem passar pelos atravessadores.

Ao longo dos seus 14 anos de existência, essa entidade obteve resultados bastante satisfatórios em sua trajetória na busca do cumprimento dessa missão. Entretanto, nem todos esses anos foram exitosos na execução de suas atividades. Alguns foram muito difíceis, com crises que não foram superadas, resultando na suspensão das atividades, ou, em outras palavras, na falência da cooperativa, em maio de 2001, por razões a serem examinadas adiante.

Nos primeiros 3 (três) anos de funcionamento, ou seja, de 1987 a 1990, a ASCOPEP comercializou mamona. Houve, naquele período, uma grande demanda por esse produto pois ele era a principal matéria-prima para a produção de óleo de mamona, de grande valor comercial. Essa cultura era produzida na região e no município e gerava bons lucros, mas a inexperiência dos dirigentes da ASCOPEP no ramo e a falta de consciência de alguns associados no sentido da importância da sua colaboração nessa comercialização foram grandes entraves ao bom aproveitamento do período favorável a essa cultura no município. A ação dos atravessadores era rápida, eles já tinham larga experiência nesse comércio e um bom domínio na região. Entretanto, mesmo com esses entraves a ASCOPEP ainda conseguiu uma boa lucratividade.

No ano de 1989, iniciou-se a moagem de milho em maquinário de propriedade da entidade. Essa atividade consistia em processar e transformar o milho, produzindo fubá e farelo de milho, o que agregava significativamente valor ao milho “in natura” cultivado

pelos associados. Esse fubá era inicialmente destinado ao mercado local, mas chegou a se expandir para outros municípios da região.

Quanto à administração da Associação, só a partir de 1992 é que conseguiu-se fazer um controle mais cuidadoso das contas e transações comerciais da ASCOPEP. Até então, elas eram feitas, como afirma o Sr. Manera, “mão-a-mão” , “boca-a-boca” diretamente com os associados sem se ter qualquer controle ou registro contábil, financeiro ou estatístico para que se pudesse avaliar com mais precisão os resultados obtidos na execução de suas atividades. Essa avaliação era feita anteriormente a “olho nu” e o desenvolvimento de suas atividades era baseado no método de tentativa e erro. Toda sua gestão, administração e contabilidade eram feitas pelos integrantes da Associação, os quais eram indivíduos que não possuíam qualquer tipo de formação ou preparo para o exercício de tais atividades.

A partir de 1992 começou a ser feita por parte de seus dirigentes, coordenados pelo Sr. Manera, uma avaliação sistemática das atividades exercidas pela entidade que era registrada em relatórios anuais. Cópias deles nos foram fornecidas pelo Sr. Manera, e se constituíram em valiosos subsídios para este estudo. Esses relatórios referem-se, de modo sucinto, o desempenho observado no decorrer de cada ano. Fazem um balanço das atividades da entidade, dos progressos ou infortúnios ocorridos, enfim, registram os resultados positivos e/ou negativos obtidos e, a partir desses resultados, direcionam a sua conduta de funcionamento para o ano seguinte.

3.1 ANÁLISE DOS RELATÓRIOS

Os documentos elaborados a partir do ano de 1992, não têm as peculiaridades e características próprias de um relatório, embora assim se denominem. Eles não revelam má-fé, é verdade, mas indicam incompetência para gestão. São referências simplistas, quase sempre revelando opiniões pessoais de seus elaboradores, sem o cuidado estatístico de um relatório que encerre a consciência da necessidade de identificar as condições reais da instituição, mostrando os exatos resultados e as eventuais falhas, para a necessária correção. Aponta-se, de já, esta situação como uma das causas do insucesso do empreendimento.

O relatório de 1992, um pouco menos precário que os outros, revela, mesmo com uma nota de pessoalidade nas afirmações, o que resultou de bom ou de ruim nas atividades desenvolvidas ao longo do ano, o qual registra, talvez, o melhor desempenho da entidade ao longo de sua curta existência. Foi nesse ano que se efetivaram as seguintes realizações: compra de um motor para a casa de processamento de mandioca para a produção de farinha; aprovação do projeto de comercialização de forrageira; intensificação da participação da ASCOPEP na CEIA (Central de Informações Agrícolas); obteve-se um bom desempenho na moagem de milho; incrementou-se o planejamento e administração da entidade através de iniciativas de capacitação de pessoal.

Por outro lado, foi possível identificar problemas, já naquela época de grande repercussão no desempenho da cooperativa. Verificou-se grande deficiência no contato com os sócios, gerando desinteresse e diminuindo a participação deles nos negócios. A forte atuação de intermediários competentes na comercialização da mamona aniquilou a cooperativa como concorrente. O uso indevido da cooperativa para obtenção de vantagens pessoais, através de empréstimos que não se

destinavam à atividade agrícola, e por fim a utilização do caminhão para servir a candidatos a cargos eletivos comprometeu o desempenho e a saúde financeira da instituição.

Entretanto, do desempenho da cooperativa resultaram neste período, os seguintes pontos positivos: a entidade tentou, e em certos casos conseguiu a captação de recursos, através de diversos projetos; trabalhou na capacitação, dando formação aos diretores quase semanalmente; intensificou a integração com a CEIA e outras associações.

Apesar dos pontos positivos citados acima, com dificuldades estruturais, a cada ano, o empreendimento declinava mais. Apesar de tudo, em 1992, ainda se conseguiu algum resultado.

Quando se detectam problemas, é necessário adotar providências cabíveis. Entretanto, somente a capacidade de identificar falhas com precisão, e a competência para optar por medidas adequadas de solução, podem levar os empreendimentos a bom termo. Não aconteceu assim na ASCOPEP. Os associados, incluídos os administradores, não assumiram uma mentalidade cooperativista. Entenderam que a cooperativa deveria atender a interesses pessoais. E a cada ano foi aumentando a fragilidade e a incapacidade da associação, de enfrentar as dificuldades externas que, somadas àquelas que lhe são próprias, deu como resultado o insucesso final.

Durante o ano de 1993, de acordo com o relatório, incrementou-se a moagem de milho, ampliando suas instalações e contratando funcionários para cuidar somente dessa produção, o que constituiu um grande progresso para essa atividade. Passou-se também a comercializar mel, intensificou-se a capacitação de pessoal,

conseguiu-se aprovar o projeto do Banco de Sementes (em anexo). Foi um ano muito promissor.

O ano de 1994 veio marcado pela seca. Apesar disso, a ASCOPEP continuou em funcionamento, exercendo inclusive atividades de apoio para minorar os efeitos da estiagem.

Destaca-se o trecho do relatório, que segue textualmente, para mostrar que a entidade esteve envolvida em atividade política, e o que se pensa da seca e dos associados.

A seca continua sendo um grande desafio. Sem medo de exagerar podemos dizer que no Município o rebanho bovino diminuiu em 80% e as pastagens quase se acabaram. O bode na caatinga diminuiu bastante. O município que sempre vendeu frutas, sobretudo bananas, agora está comprando dos perímetros irrigados de Juazeiro/Petrolina. Não tivemos safra de milho, nem de feijão, nem mamona. O sisal que resiste a seca, já se acabou por causa do preço baixo. A mandioca replantada não brotou. Os lavradores estão indo para São Paulo a rodo, estão vendendo as terras. Esse ano faltou água em diversos municípios, até para beber. A ASCOPEP abasteceu duas comunidades, “Gameleira” e “Jaboticaba” com “carros pipa” . Embora pago, foi um serviço de emergência, prestado com regularidade, suprimindo as falhas do poder público.

Também participamos do “Grito da Terra, Brasil” indo para Salvador e Fortaleza.

Mas a seca não se vence só com carro pipa e reivindicações. É necessário mudar a mentalidade dos produtores. Ao invés de combater a seca temos de aprender a conviver com ela. Essa região sempre foi seca e vai continuar sendo. (ASCOPEP, 1994).

Para minimizar o sofrimento da comunidade, a ASCOPEP tomou as seguintes iniciativas: escolheu cinco sócios para freqüentarem o curso do IRPAA sobre água, roça de sequeiro e criatório. Esses sócios, com a ajuda

da ASCOPEP, tinham a responsabilidade de estender esse aprendizado aos demais. Foi uma medida educativa de certo alcance. Mas não foi registrada a atuação posterior destas pessoas; buscou junto à EBDA/SENAR cursos de capacitação sobre conservação de solo, fruteiras, horta, manejo do gado e cabras, artesanato e agroindústria; elaborou estudo de um convênio com a EBDA para que essa empresa dispusesse de um profissional para orientar os sócios e dar-lhes assistência técnica. Também não ficou registrado o resultado. Elaborou estudo das possibilidades de aproveitamento de recursos da entidade para ajudar alguns sócios a utilizar parte das vazantes de 1 ou 2 barragens públicas para fazer pequena irrigação, estimulando assim o aproveitamento das mais de 30 barragens no município. Ainda aqui não ficou assentado o resultado. Também operou incentivo da ensilagem da folha e rama da mandioca para se ter ração de excelente qualidade a ser utilizada na criação.

Ainda nesse ano, a entidade intensificou a fiscalização do funcionamento das casas de farinha, orientando na administração e uso das mesmas visto que também foram abaladas pela seca. Estas casas eram instaladas em locais distintos e distantes da sede da ASCOPEP, embora todas as máquinas e imóveis dessas casas fossem de sua propriedade. E a responsabilidade dessas casas era dos sócios que se encarregavam de operá-las. Era feito um monitoramento sistemático das mesmas.

Quanto ao moinho de fubá, outra fonte de renda, a mais significativa da cooperativa por muito tempo, ficou registrado que a produção do moinho caiu esse ano. Esse moinho processou 2.634 sacos de milho, 18% a menos que no ano anterior. Mas esse segmento produtivo ainda resistiu até 1999, quando o governo instituiu a distribuição de cestas básicas onde se oferecia fubá. A venda desse produto caiu muito, afetando a cooperativa como um todo, pois ele era o peso maior de

toda atividade econômica da associação. Apesar disso, a moagem de milho ainda continuava sendo o carro chefe da cooperativa.

Além das atividades comerciais, o relatório de 1994 ainda contém considerações sobre o gerenciamento da casa. Daí se conclui que o gerenciamento da cooperativa não foi orientado adequadamente. O relatório registra que somente nas sextas-feiras havia gerência efetiva. Nos outros dias, pouco ou nada se decidia ou fazia. Os diretores tinham dificuldades de calcular custos e estabelecer preços. Não se sabe, de fato, se a cooperativa ganhava ou perdia. São afirmativas veementes contidas no relatório. Já nessa altura o relatório aponta a falta de competência como fator de possível quebra, pois não se conseguiu sequer que os bancos de sementes preservassem suas reservas. Continua o moinho como o grande sustentáculo da cooperativa, graças ao qual ela ainda não quebrara.

O relatório propõe-se ainda a contratação de um gerente, mudando-se as atribuições do Conselho Fiscal. Não se conseguiu, porém, nos anos subseqüentes, alteração substancial no desempenho da cooperativa.

Afinal, fazendo-se superficial balanço, colocando num mesmo cesto capital de giro, aplicação no Banco e estoque de milho, o relatório aponta que a soma destes itens sofreu uma queda no resultado. Conclui-se que o ano de 1994 foi positivo.

Em 1995, a Cooperativa opera com milho, fubá, farelo, ração farinha e milho de passarinho. Mas o milho ainda era o sustentáculo da cooperativa. A produção diminuiu de um modo geral. O estoque de milho e o caminhão permitiram apenas o funcionamento da casa. A

entidade não se preparou para enfrentar as dificuldades, de modo que mal se manteve aberta.

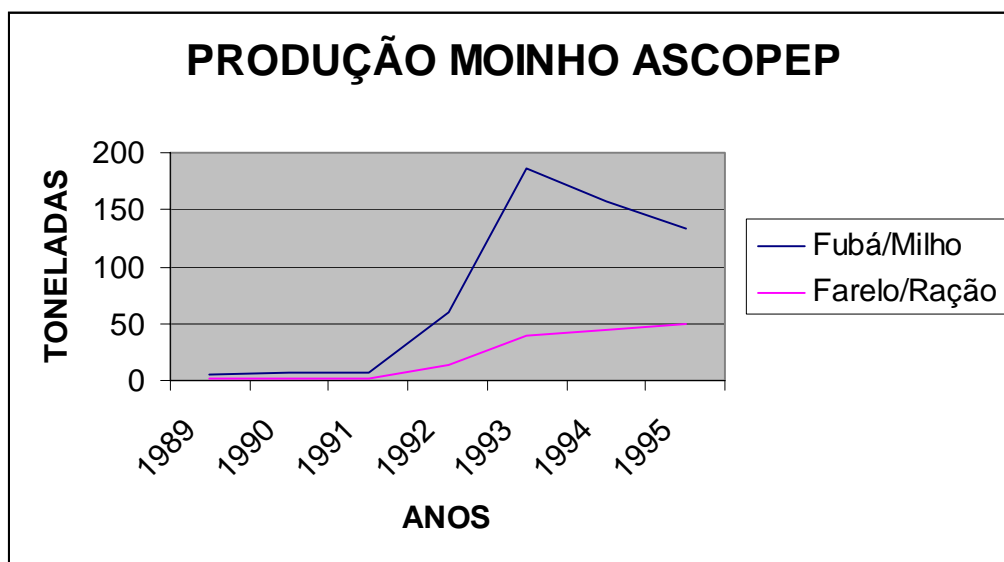
Observa-se, na tabela 1, que há uma expressiva queda na produção de fubá nesse ano em relação ao ano de 1994, que também foi um ano de queda. Os dados dessa tabela estão demonstrados também graficamente (gráfico 1).

TABELA 1 - Produção Moinho ASCOPEP (em toneladas)

Produto / Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Fubá/Milho	5,9	6,0	7,3	59,1	186,6	158,0	133,3
Farelo/Ração	2,3	2,5	2,3	13	39,5	44,5	49,1

FONTE: ASCOPEP, Jaguarari, (1995)

GRÁFICO 1 - Produção Moinho ASCOPEP



FONTE: ASCOPEP, Jaguarari, (1995)

A importância do moinho está expressa na tabela 2, que informa o peso significativo dessa atividade dentro da entidade, visto que 72,5%

de toda sua receita provinha desse moinho em relação às outras atividades.

TABELA 2 – Receitas auferidas pela ASCOPEP por Produto (%)

	Moinho	Mel	Café	Empréstimos	Caminhão	Outras	Total
Receita	72,5	0,5	1,0	5,0	19,0	2,0	100,0

FONTE: ASCOPEP, Jaguarari, (1995)

Os problemas sociais da região são focalizados no relatório de 1996, com ênfase para a seca e seus efeitos, destacando o êxodo dos jovens. Registra, esse relatório de 1996, que diretores e funcionários começaram a se entender, e fazem esforço pela sobrevivência da casa. São distribuídas sementes, funcionários participam de cursos de caprinocultura, cooperativismo e floricultura orgânica. São executados 13 projetos do FNE (Fundos Constitucionais do Nordeste). Melhorou-se a criação de abelhas e a produção do moinho. Mas, a cooperativa sofre ameaça de pagar dívidas, na qualidade de avalista dos sócios inadimplentes com os bancos.

Ainda neste ano de 1996, a administração teve o cuidado, talvez pela primeira vez, de fazer um planejamento para o ano seguinte buscando: capacitação dos sócios, alternativas de comercialização dos derivados do milho, novos convênios, promover armazenamento de safras, incentivar o processamento de milho transformando-o em fubá, avaliar custos e benefícios, fazer carteirinhas de sócios e colocar em ordem o patrimônio da entidade.

Pela natureza destas metas para 1997, percebe-se quão precariamente vinha funcionando a cooperativa, pois não tinha uma organização de recursos humanos adequada e nem uma organização administrativa.

Mas, no ano de 1998, o banco de semente funcionou, e os silos permaneceram à disposição dos sócios para armazenar safras. Uma das casas de farinha fechou. Os arados por tração animal funcionaram como possível. A produção de mel continua razoável, entretanto, ainda é o moinho que sustenta a cooperativa. O caminhão, adquirido na criação da cooperativa, mal consegue manter-se.

O ano de 1999, teve uma peculiaridade para a associação. Todos os outros relatórios reiteram a importância do moinho, na verdade, a grande fonte de renda do estabelecimento. Neste ano, o governo federal passou a distribuir cestas básicas para as pessoas de baixa renda, incluindo o fubá. Foram distribuídos, para população do município, no mínimo, 10 000 quilos de fubá por mês, pois este produto era um dos itens da cesta. Isto diminuiu muito o lucro produzido pelo moinho, por conta da diminuição nas vendas decorrente dessa distribuição, obrigando demissão de empregados, e até a direção deixou de receber “ajuda de custos”.

A produção do moinho sempre foi o esteio da associação. Os projetos desenvolvidos não lograram êxito. Os sócios não aderiram aos propósitos da entidade com empenho e confiança, dificultando o sucesso do empreendimento.

4 FATORES QUE INFLUENCIARAM O FECHAMENTO DA ENTIDADE

O último relatório, apresentado pela administração da ASCOPEEP, foi relativo ao ano de 1999. Até aí não havia sido registrado nenhum fato extraordinário que, objetivamente considerado, levasse a instituição à derrocada. Mas, desde 1992, quando a administração resolveu fazer um registro dos acontecimentos do ano, já se referia a situações que, reiteradas, provocaram o seu declínio. A análise dos relatórios mostra que a administração da casa se fazia empiricamente, sem uma sistemática definida. Nem mesmo o controle das contas e das transações comerciais era submetido a um critério prefixado. Na falta de organização contábil, impossível prevenir dificuldades e precisar o lucro ou as perdas, lucro e perdas que eram rateados entre os associados.

O Conselho de Administração que geria a casa, composto por três membros, conforme reza o estatuto, escolhia entre os três quem seria presidente, secretário e tesoureiro. Mas o presidente permaneceu o mesmo, desde a fundação até o final das atividades. A falta de alternância no poder fez conservar as vantagens, mas também os defeitos na gestão dos negócios. Os administradores eram assessorados por pessoas que residiam fora do município, o que tornava difícil o acompanhamento, pelo menos, no quanto necessário. Apesar do esforço para treinar empregados, verdade é que a gestão se fazia sem o concurso de informações técnicas aptas a promover excelência administrativa. Por outro lado, os pequenos produtores não foram suficientemente mobilizados. Eles não tinham tradição de cooperativismo. Sequer informações sobre suas vantagens. Era necessário promover a divulgação do funcionamento da entidade, para estimular a confiança e a participação cada vez maior dos sócios.

A desinformação acerca de cooperativas e particularmente da atuação da ASCOPEP, permitiram a forte atuação dos intermediários na comercialização da mamona, com prejuízo para a Associação.

Mas, o uso da Cooperativa para obtenção de vantagens pessoais, através de empréstimos que se destinavam a outras atividades que não agrícolas, foi de efeito letal. Do mesmo modo, a utilização do caminhão em proveito de terceiros.

Todo empreendimento que se distancia de suas finalidades, sobretudo para atender a interesses pessoais, tende a fracassar. Não seria diferente com a ASCOPEP.

É de se considerar, por outro lado, a seca como fator influente na decadência da entidade. Da mesma forma, a diminuição da venda de

fubá, principal produto da casa, com a distribuição gratuita como componente da cesta básica, distribuída pelo Governo Federal. Essa concorrência abalou drasticamente o faturamento da Cooperativa.

Eis as razões da falência. A ASCOPEP interrompeu suas atividades mas, não se acabou como entidade jurídica. Ainda não perdeu seu registro oficial. O que restou do patrimônio está lá, embora sucateado, de modo que poderá ressurgir sob novos parâmetros e subsistir ao impulso de novas diretrizes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As associações e cooperativas são importantes para os pequenos agricultores. Mas, a garantia do sucesso vem de um bom gerenciamento, uma eficiente estruturação e do desenvolvimento do senso cooperativista entre os associados. Se uma entidade dessa natureza não se faz presente no mercado como uma empresa que tem a capacidade, não apenas de gerir suas atividades internamente, mas também de se adaptar às mudanças no cenário econômico, ela desaparece. O insucesso da ASCOPEP resultou de deficiência administrativa, falta de espírito de corpo, carência de informações, falta de competência para diversificar as formas de produção e injunções externas como concorrência, forte atuação dos atravessadores na comercialização dos produtos, adversidades climáticas, e utilização da entidade para auferir vantagens pessoais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A AGROPECUÁRIA no Semi-Árido baiano. Cadernos CAR, Salvador, n.19, 1995.

ARAGÃO, Gilson Alves. **Uma análise do complexo agroindustrial baiano e das possibilidades das cooperativas agrícolas transforma-lo**. Salvador, 1988. Dissertação (Mestrado em Economia)-Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 1988.

A TERRA em chamas. **Veja**, v.29, n. 17, p.40 a 42, abril, 1996.

ASCOPEP. **Relatório**. Jaguarari, 1994, 5p.

ASCOPEP. **Relatório**. Jaguarari, 1995, 5p.

ASCOPEP. **Relatório**. Jaguarari, 1997, 6p.

BARBOSA, Diva Vinhas Nascimento. **Impactos da seca de 1993 no semi-árido baiano : o caso de Irecê**. Salvador:SEI, 2000. (Série Estudos e Pesquisas).

BATISTA, Joane Luíza Dantas Vieira; MACÊDO, Laura Patrícia Meira. *Conceitos de região Nordeste modernização e pequena produção*. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 167, p.49-57, jan./fev.1997.

CARVALHO, José Otamar de. **O Nordeste semi-árido**: questões de economia política e de política econômica. Campinas. SP, 1985. Tese (Doutorado em Economia)- UNICAMP, 1985.

CARVALHO, Rejane Vasconcelos. *A seca do Nordeste e a mobilização dos trabalhadores rurais: a atuação dos sindicatos*. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 79, p.19-38. maio-jun. 1982.

CERQUEIRA, Paulo Cezar Lizboa. *A seca no contexto social do Nordeste*. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 115, p.13-32, maio/jun. 1988.

DALPASQUALE, Dejandir. Um retrato do novo cooperativismo brasileiro. **AGROANALYSIS**, n. 12, v. 18, p.7, 15 Dez. 1998.

FAVERO, Celso Antonio. *O sindicalismo rural na Bahia um quadro de crise*. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 147, p.40-54, set. /out. 1993.

KAGEYAMA, Ângela; SILVA José Graziano da. *Os resultados da modernização agrícola dos anos 70*. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 88, p.25-39, nov./dez. 1983.

MATTEI, Lauro. **PRONAF**: concepção, abrangência e limites observados. Disponível em: <http://www.pronaf.gov.br/result.htm>. Acesso em: 22 set. 2002.

PACHECO, Maria Emília L; LEROY, Jean – Pierre. *Associações e sindicatos rurais: onde está o dilema?*. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 136, p.39-53, nov./dez.1991.

PINHO, Diva Benevides (Coord.). **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fundação Naumann, 1973.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. 7 ed.. São Paulo: Best Seller, 1989.

OS SINDICATOS e o problema da seca: posição do movimento sindical de trabalhadores rurais sobre o problema da seca. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 88, p.40-47. maio/jun. 1982.

RODRIGUES, Roberto. Um retrato do novo cooperativismo brasileiro. **Agroanalysis**, v. 18, n. 12, p. 4, 15 dez. 1998.

STECHEER, Heinz. Cooperativismo: uma relação conflitiva entre o econômico e o político. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n.138, p.67-79, mar./abr. 1992.

ZANRÉ, Ângelo. Seca e saque. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n.189, p.69-89, set./out. 2000.