

ORGANIZAÇÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS SOB CONTROLE DOS TRABALHADORES E DESENVOLVIMENTO RURAL

Farid Eid¹

Caio Luis Chiariello²

Resumo

O artigo tem por objetivo mostrar, a partir da investigação teórica e da experiência concreta, a importância da organização de pequenas cadeias produtivas sob controle dos trabalhadores, já existentes em alguns Estados do Brasil. Os elos estratégicos estão sob controle de famílias organizadas em cooperativas em assentamentos de reforma agrária do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-terra (MST). Essas experiências se opõem ao processo histórico de organização das cadeias produtivas tradicionais, cujo vínculo entre camponeses e empresários do agronegócio reproduz relações de dependência e subordinação. Ressalto a importância dada à formação educacional, técnica, política e administrativa para o desenvolvimento da cooperação e da organização de pequenas agroindústrias.

Palavras-chave: Cooperativas agrárias. Cadeias produtivas. MST.

Abstract

The article has for objective to show, from the theoretical research and concrete experiences existing in some states of Brazil, the organization of small solidarity productive chains, whose strategical links are under control of families cooperated organized in agrarian reform nestings associates to The Landless Movement (MST) and that they contribute for improvement the life's quality. These experiences oppose to the historical process organization of traditional productive chains whose relation, peasant and agribusiness entrepreneur, re-

1 Professor Associado da Universidade Federal do Pará; Doutor em Economia e Gestão. E-mail: farid@ufpa.br

2 Doutorando em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos; Mestre em Engenharia de Produção. E-mail: mudomundo@hotmail.com

produce relations of dependence and subordination. We emphasize the importance given to the educational formation and technique, administrative politics, development of the cooperation and the organization of small plants.

Key-words: Agrarian cooperatives. Productive chains. MST.

INTRODUÇÃO

Estudos sobre cadeias produtivas na agricultura brasileira, em geral, estão relacionados a poucas *commodities*, tais como: soja, café, açúcar, álcool, laranja e carne bovina. Discute-se cada vez mais a relevância da coordenação desses grandes sistemas agroalimentares e soluções para redução dos custos de transação entre os agentes das cadeias.

Tal estrutura decorre do modelo de crescimento econômico imposto ao país, notadamente a partir dos anos 1960, cujo sistema creditício e os demais instrumentos de política agrícola foram direcionados para tais culturas produzidas, predominantemente, por grandes propriedades localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Esse processo de transferência de recursos públicos, caracterizando e reforçando uma economia de renda (EID, 1994) intensificou a concentração de terras, de renda e de poder nas mãos de grupos econômicos nacionais e estrangeiros.

Todavia, o maior controle na aplicação dos recursos públicos nos anos de 1980 e 1990 fez com que, por um lado, os empreendimentos agrícolas buscassem novas ferramentas de gestão, visando reduzir custos e ganhar competitividade, sinalizando uma passagem gradual de uma economia de renda para uma economia de risco característica da economia capitalista. Como consequência, verifica-se na atualidade intensiva adoção de novas tecnologias e mudanças organizacionais que elevam a produtividade do trabalho, da lavoura e melhoram a qualidade dos produtos.

Ao mesmo tempo, a indústria fornecedora de insumos, exercendo forte papel estratégico dentro dos sistemas agroindustriais, passou a oferecer não apenas fertilizantes, defensivos, sementes, rações, produtos veterinários, dentre outros, mas também um conjunto de atividades de prestação de serviços como crédito, comercialização, gestão de risco etc. O mesmo passou a ser feito por diversas indústrias agroalimentares.

Para esses produtores rurais, tal junção de serviços pode trazer benefícios, como ganho tecnológico, redução de custos e aumento da produtividade.

Porém, em muitos casos, leva à reprodução das relações históricas de dependência e subordinação do trabalhador.

Dentro desse contexto, tais mudanças foram responsáveis por *superávits* históricos na balança comercial brasileira, colocando o país como grande exportador de *commodities* na atualidade. Destarte, essa opção de crescimento econômico, fez acelerar também a expulsão de milhares de trabalhadores no campo. Isso ocasionou e ainda acarreta graves conflitos pela posse de terras, com ênfase para os anos de 1990, quando se intensificaram as ações dos movimentos sociais no campo, com destaque ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-terra, o MST.

Observa-se que, na luta pela terra e pela viabilização da vida no campo, agricultores assentados organizam-se em cooperativas e associações que visam ao fortalecimento conjunto de suas ações, buscando dignidade e qualidade de vida para assentados e auxiliar aos que ainda não alcançaram essa condição. Para isso, é preciso tornar a terra produtiva, porém sem reproduzir a lógica capitalista de geração de excedente a qualquer custo.

Em Carvalho (2002),⁴ analisa-se que a valorização da vida, a proteção à saúde e ao meio ambiente, a luta contra o capital monopolista e pela alteração do modelo econômico vigente, devem ser valores utilizados para a construção de comunidades de resistência e superação. Tais valores também podem ser utilizados para distinguir a natureza da oferta dos produtos da pequena agricultura familiar, em comparação aos ofertados pelas propriedades capitalistas, que produzem a custos mais baixos. É imperativo fazer o contraponto com o pensamento liberal que traduz a viabilidade somente do ponto de vista econômico-financeiro, por meio da relação custo-benefício.

Portanto, inserir-se no mercado parece ser inevitável para a viabilização da produção da propriedade rural advinda da reforma agrária, seja ela coletiva ou individual. Todavia, a construção da viabilidade deve trabalhar com o planejamento da demanda para curto, médio e longo prazo, e passa necessariamente pela articulação entre os movimentos sociais em nível nacional e internacional.

É neste sentido que se inicia, a partir de meados dos anos de 1990, experiências de formação de pequenas cadeias produtivas solidárias, cujos elos estratégicos estão sob controle de famílias organizadas em cooperativas de produção e de prestação de serviços implantadas em assentamentos de reforma agrária ligadas ao MST, e que buscam gradativamente legitimar suas ações perante a sociedade.

Este artigo tem por objetivo analisar, a partir da pesquisa teórica e de experiência concreta existente em alguns Estados do Brasil, a importância e o

funcionamento de algumas cadeias produtivas solidárias e o potencial destas para o desenvolvimento rural.

SOBRE DESENVOLVIMENTO RURAL

Há mais de uma década se analisa ruralidade enquanto conceito de natureza territorial e não setorial (ABRAMOVAY, 2000; VEIGA, 2000). Nesse sentido, não se pode considerar que o desenvolvimento social somente possa ser obtido via urbanização. A ruralidade é, e será cada vez mais, um valor para as sociedades contemporâneas, por englobar três atributos básicos: a) supõe o contato muito mais imediato dos habitantes locais com o meio natural do que nos centros urbanos; b) apresenta uma relativa dispersão populacional em contraste com as imensas aglomerações metropolitanas; c) a relação com as regiões urbanas das grandes cidades pode ser indutora do processo de desenvolvimento.

É principalmente da renda urbana que depende o dinamismo rural, não só daquela constituída por mercados consumidores anônimos, distantes e destinatários do comércio internacional, mas, sobretudo, da que se volta ao aproveitamento das virtudes mais valorizadas no meio rural, como a produção territorializada de qualidade, a paisagem, a biodiversidade, a cultura e certo modo de vida. O pressuposto aí é que o meio rural justamente não se “urbanize”, mas que disponha, ao mesmo tempo, de um conjunto de organizações que planejem o aproveitamento econômico de atributos que os mercados convencionais dificilmente seriam capazes de revelar.

Segundo Denardi *et al* (2000), pode-se fazer uma distinção entre desenvolvimento agrícola e rural, delimitando-se da seguinte forma: se desenvolvimento agrícola refere-se ao crescimento, modernização e dinamização da agricultura, enquanto setor produtivo, com uma melhor rentabilidade dos fatores empregados, aumento da produção e produtividade, resultando numa agricultura mais produtiva e diversificada, com custos marginais decrescentes; por outro lado, o desenvolvimento rural envolve o crescimento da produção, da renda e dos vetores de sua distribuição, via ocupações produtivas, impostos recolhidos e investimentos produtivos, que realimentam o processo. Implica em uma melhoria generalizada das condições de vida e trabalho da população que habita o meio rural, com acesso aos bens e serviços sociais que devem ser garantidos aos cidadãos. Abrange ainda a formação e desenvolvimento da infraestrutura econômica e social, pública e privada, de tal forma que os indicadores sociais de qualidade de vida sofram contínuas elevações.

Em Navarro (2001), questiona-se qual o real significado do termo desenvolvimento rural e este autor apresenta diferenças entre expressões que são usadas como sinônimos. A primeira expressão é desenvolvimento agrícola ou agropecuário, entendido como condições de produção agrícola ou agropecuária e suas características produtivas, num dado período de tempo. Refere-se, portanto, à base propriamente material da produção agropecuária e suas facetas e evolução, por exemplo, área plantada, produtividade, formatos tecnológicos, economicidade, uso do trabalho como fator de produção, entre outros aspectos produtivos.

Outra expressão é “desenvolvimento agrário” analisado por Veiga (2000), em que se examina não apenas o desenvolvimento agrícola, mas também as instituições presentes, as políticas do período, as disputas de classes, as condições de acesso e uso da terra, as relações de e no trabalho e suas mudanças, os conflitos sociais, os mercados, entre outros. A terceira expressão é “desenvolvimento” rural, caracterizado como sendo uma ação previamente articulada a fim de induzir mudanças num dado ambiente rural. Tradicionalmente, o Estado nacional ou seus níveis subnacionais sempre estiveram presentes à frente de qualquer proposta de desenvolvimento rural. Para tal, definem-se estratégias, metas, metodologias de implantação, lógica operacional e demais características específicas de projetos e ações governamentais. Desenvolvimento rural também pode ser analisado *a posteriori*, neste caso, referindo-se às análises dos impactos dos programas já realizados pelo Estado, em seus diferentes níveis, na área rural.

E, por fim, “desenvolvimento rural sustentável” é a quarta expressão deste conjunto, a qual surgiu em meados dos anos 1980, a partir da crescente difusão da expressão mais geral, “desenvolvimento sustentável”. À época, o termo sustentável referia-se exclusivamente ao plano ambiental, indicando a necessidade de estratégias de desenvolvimento rural que levassem em conta as dimensões ambientais. Na atualidade, tratar de desenvolvimento sustentável é levar em consideração, ao menos, o tripé economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

CADEIAS PRODUTIVAS SOLIDÁRIAS OU TRADICIONAIS?

Os empreendimentos solidários, para sobreviverem, se veem obrigados a lidar com o mercado, compreendendo-o enquanto um procedimento de trocas, na base de diferenças recíprocas, complementares e que estão marcados historicamente, pelo menos de forma predominante, na utilidade dos bens tro-

cados. Interpreta-se que não são as pessoas que são trocadas e sim os bens, conforme interesses de cada uma das partes.

Se o mercado pode também ser um ambiente propício à Economia Solidária, este deve ser modelado, perdendo suas feições predominantes atualmente. Pode-se partir do pressuposto de que nos procedimentos de trocas, as relações podem ter uma soma positiva, que as partes podem ganhar. Não se trata de tirar de um para dar para outro, mas estabelecer um sistema de relações econômicas e sociais que permitam ganhos mútuos. Pode-se encontrar em empreendimentos solidários elementos internos de outra lógica, a qual os torna objetivamente propensos a praticarem outro tipo de relação de troca.

Cabe aqui uma questão: como passar de uma economia popular, na qual há empreendimentos solidários relativamente isolados, praticando solidarismo nas suas relações internas, para um solidarismo horizontal, no qual se possa criar e desenvolver um conjunto de práticas que inter-relacionam essas iniciativas? Ir além da economia popular pressupõe pensar que o desenvolvimento autossustentável das comunidades pode significar, inicialmente, buscar planejar a integração de cada cadeia produtiva solidária (MANCIE, 2003), estrategicamente para aumentar seu impacto no desenvolvimento local, endógeno e comunitário, buscando ampliar os laços de fraternidade. Para isso, é estratégico que ocorra um processo de mobilização dos recursos e das potencialidades locais, sobretudo dos investimentos em qualificação técnica, administrativa e política dos trabalhadores associados, criando-se oportunidades de trabalho e renda, superando gradativamente as dificuldades para melhoria nas condições e relações de trabalho de toda uma população local.

Ao pesquisar as redes de desenvolvimento rural no Oeste catarinense, Mior (2005) aponta que as localidades estão ativamente envolvidas em sua própria transformação, sendo uma somatória de energias resultantes da aglomeração individual como centros de consciência coletiva e não meramente espaços passivos e residuais.

Para este autor, o desenvolvimento local faz referência a dois tipos de abordagem: a) exógena: as instituições locais seriam meras executoras de ações e projetos de desenvolvimento formulados por atores externos. Nesse contexto, a agricultura familiar se ajustaria às cadeias produtivas fordistas atendendo à produção de *commodities*, segundo padrões de consumo externos; b) endógena: as instituições locais-regionais seriam centros de conhecimento e experiência, motivando a ação das atividades com autonomia quanto ao direcionamento de sua produção, não somente orientada pelo mercado. A agricultura familiar, no contexto da reforma agrária, seria indutora do desenvolvimento rural. A

dualidade entre as abordagens exógena e endógena define a relação entre as dimensões econômica e social, levando em conta as relações de poder, de onde se constata que o modelo de desenvolvimento endógeno pode equilibrar forças externas e locais para configuração de uma estrutura econômica e social com diferentes chances de sustentabilidade.

Para Ávila, citado por Pimentel (2004), há três termos diferenciados na abordagem local: a) desenvolvimento no local: os atores desenvolvem-se fisicamente num local enquanto houver aferição de lucro. Com a redução dos lucros, ocorre a transladação para outra localidade; b) desenvolvimento para o local: projetos de curta duração que trazem benefícios para as comunidades locais, mas seus efeitos não permanecem; c) desenvolvimento local: possibilita a aglutinação da comunidade para desenvolver iniciativas solidárias, alterando as dinâmicas de sensibilização, mobilização e planejamento de ações conjuntas no âmbito local.

O debate acerca do desenvolvimento local, orientado, segundo a lógica exógena ou endógena, é trazido para a realidade dos empreendimentos solidários, pois, ao optarem por desenvolver atividades visando o mercado local e a intercooperação, passam a ter maior autonomia sobre a administração da produção, direcionando seus esforços para a construção de mercados que aparentemente se formam à margem do mercado global e das cadeias produtivas com grande concentração de poder. Portanto, buscam atender a demandas específicas, locais, produzindo artigos diferenciados e customizados, de acordo com as singularidades regionais e culturais. As redes formadas por essas iniciativas se dão horizontalmente, com suas atividades imersas em economias locais. Passa então a ocorrer uma interação na qual nenhum agente tem o controle total do funcionamento das redes, que por sua vez são voltadas para economias de escopo com alta intensidade de trabalho (MIOR, 2005).

Segundo Mance (2003, p. 26-27), podem estar em processo de formação sistemas de Redes de Economia Solidária que integram organizações solidárias de crédito, produção, consumo, comércio e serviços que passam a analisar as melhores estratégias de expansão, chegando algumas a sinalizar sobre a necessidade da remontagem de cadeias produtivas. “(...) A ideia básica dessa remontagem consiste em substituir fornecedores de insumos que operam sob a lógica do capital por fornecedores que operam sob a lógica da economia solidária”. O objetivo é alcançar a sustentabilidade social, econômica e ambiental.

Ao contrário, se a estratégia for priorizar, desde o início, o mercado externo convencional significaria, na grande maioria das situações concretas, a integração dos empreendimentos solidários em cadeias produtivas controla-

das por grupos econômicos oligopolistas, geralmente empresas transnacionais. Ao coordenarem estas cadeias, determinam o ritmo da acumulação de capital, subordinam os empreendimentos solidários ao seu controle, e a dinâmica do processo e o controle social passam a ser dados pelas primeiras. Pode-se pensar na reprodução dos processos históricos de integração entre diferentes produtores, muito comum nas relações entre campesinato e empresário rural.

COOPERAÇÃO NO MST

No início do século XXI, o MST atua em 24 Estados brasileiros, organizando cerca de 1,5 milhão de pessoas, com mais de 350 mil famílias assentadas e aproximadamente 100 mil famílias vivendo em acampamentos.

Esta organização encontra-se estruturada em setores. O Setor de Educação desenvolve pedagogia própria para escolas do campo em cerca de 1.500 escolas públicas de assentamentos, com cerca de 150 mil crianças e 3.500 professores pagos pela rede municipal e estadual; ainda, aproximadamente 25 mil jovens estão sendo alfabetizados e várias universidades brasileiras formaram parcerias para contribuir na formação de professores, engenheiros, advogados e administradores, entre outras profissões, visando a melhoria da assistência aos assentados.

O Setor de Comunicação coordena as atividades do Jornal Sem-terra e acompanha a formação de repórteres populares, programas de rádio e rádio comunitária em assentamentos, divulgação de informações, notícias na página da internet e via *e-mail* para diversas organizações e grupos de apoio em nível nacional e internacional. O Setor de Direitos Humanos articula uma rede nacional com 60 advogados, que trabalham de forma voluntária em processos que envolvem prisões, assassinatos e outras questões relacionadas com a defesa da Reforma Agrária. O Setor de Relações Internacionais coordena as atividades internacionais, principalmente em fóruns como a Via Campesina que agrega 80 organizações camponesas dos cinco continentes. O Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente, presente em cerca de 700 municípios brasileiros, conta com aproximadamente 400 associações de produção, comercialização e serviços, 49 cooperativas de produção agropecuária (2.300 famílias), 32 cooperativas de prestação de serviços (11 mil sócios), duas cooperativas regionais de comercialização, duas cooperativas de crédito (6 mil sócios) e 96 agroindústrias processadoras de frutas, leite, grãos, café, carnes, doces e cana-de-açúcar. Este setor conta com centenas de técnicos, recebe apoio do Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais (PAES), vinculado à Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (Concrab), desenvolve par-

cerias com diversas universidades de todas as regiões do país e atua na perspectiva do desenvolvimento e implantação de um novo modelo tecnológico, com valores agroecológicos e sustentáveis (EID; PIMENTEL; SEVERINO & CHIARIELLO, 2010).

A eficácia que se busca é o resultado da conjugação de interesses e motivações dos membros. As experiências podem ser consideradas como embriões de novas formas de produção, de organização do trabalho e de inserção no mercado, construídas por trabalhadores rurais, protagonistas deste processo.

No meio rural, é comum o desenvolvimento de formas mais incipientes de cooperação, tais como: os mutirões, as trocas de dias de serviço, as roças comunitárias. Essas formas de cooperação vêm dos tempos da colonização até os dias atuais (VAZZOLER, 2004). A cooperação autogestionária, por meio da propriedade conjunta dos meios de produção e o compartilhamento do processo decisório, tem sido a forma associativa mais utilizada pelo MST na luta pela terra e viabilização da vida no campo. O cooperativismo para os assentados do MST é entendido como um dos caminhos para a emancipação humana, apoiado no desenvolvimento organizacional que fomente o trabalho coletivo, voluntário e remunerado. Há compromisso e disciplina pessoal de seus membros com o cumprimento dos objetivos sociais, definindo estratégias de crescimento econômico que não tenham como referência principal a aferição de sobras líquidas, mas sim o desenvolvimento do ser humano, por meio do resgate e ampliação da dignidade e da cidadania. Esses empreendimentos econômicos têm gerado emprego, renda e impostos que beneficiam indiretamente cerca de 700 municípios do interior do Brasil (VILLELA; WILKINSON, 2002).

No entanto, atualmente, boa parte da produção dos assentados da reforma agrária estudados é escoada via “atravessador”, o que reduz os ganhos da comercialização dos produtos – geralmente matérias-primas e produtos *in natura* com baixo valor agregado percebido. Essa exploração, que transfere “para fora da porteira” uma parte da riqueza que poderia ser mantida dentro dos assentamentos e em seu benefício, pode ser amenizada com a utilização de ferramentas de gestão adaptadas à realidade destes empreendimentos.

INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA NO MST

Primeiramente, para não incorrer em erro de dimensionamento do tamanho de cada unidade produtiva e do número de cooperados, trabalhadores que serão futuros cooperados, gradativamente, percebem que é necessário um

estudo de mercado e análise da viabilidade social e econômica do projeto de criação de uma cooperativa, por exemplo, de produção.

Uma análise de mercado pode indicar tipos de produtos que apresentam maiores demandas, o preço possível a ser obtido, a tecnologia adequada de produção, a escala mínima viável para a unidade de produção. A análise de viabilidade do projeto se faz necessária para dimensionar corretamente as obras e a infraestrutura, o arranjo físico, a projeção do fluxo dos processos produtivos, verificar as exigências legais e normas ligadas aos serviços de inspeção sanitária e os equipamentos necessários ao processo produtivo, além dos postos de trabalho e as qualificações necessárias.

Com informações qualificadas, uma cooperativa pode passar a planejar suas ações e inversões de maneira mais segura, definindo-se com menor grau de incerteza os postos de trabalho, requisitos de qualificação, número de cooperados necessários, enfim, adequando as dimensões da planta produtiva a cada realidade, sem deixar de levar em consideração o tempo para lazer, cultura, educação e outras atividades.

Numa perspectiva de viabilidade, faz-se necessário buscar permanente ganho de produtividade e qualidade, daí a preocupação com a formação contínua de quadros técnicos. Além disso, considera-se importante que os dirigentes tenham algum tipo de experiência administrativa. No entanto, devido à baixa escolaridade dos associados, são poucos os que possuem experiência e qualificação na área de gestão de uma pequena propriedade (CHRISTOFFOLI, 1998; 2010).

Diante deste desafio, a Concrab criou o Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária (Itterra), instalado no município de Veranópolis, no Rio Grande do Sul. Esse centro de formação e capacitação técnica promove, entre outros cursos, o Curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC) e as Oficinas de Capacitação Técnica em Agroindustrialização, que visam qualificar assentados.

Dentre os métodos de capacitação massiva utilizados pela Concrab, destacam-se os Laboratórios Organizacionais (LO), formadores de quadros para organização de empresas associativas e os LO de Cursos, os quais visam à capacitação em algumas áreas técnicas específicas. Nos cursos de Formação Integrada com a Produção, os participantes conjugam trabalho no lote individual ou coletivo com o aprendizado de técnicas agropecuárias e noções organizativas (Concrab, 1996).

O MST considera que a evolução de uma CPA se dá por meio de três etapas, não necessariamente sequenciais e com coexistência de mais de uma etapa: a) produção agrícola para subsistência; b) comércio de excedente; c) agroindústria.

A contínua preocupação com a capacitação técnica dos cooperados tem levado o MST a firmar parcerias com algumas universidades brasileiras para o desenvolvimento de cursos de especialização superior em gestão de cooperativas.

Para esta organização, perseguir um mercado alternativo parece estratégico para sobrevivência e crescimento, tendo as seguintes características: popular, local/regional; ideológico/propaganda da reforma agrária; de comercialização direta entre os trabalhadores. De fato, conforme estudo de Kunz (1999), a experiência na criação de canais próprios de aquisição de matéria-prima básica para unidades de beneficiamento de erva-mate por cooperativas dos três Estados da Região Sul, por meio de relações de intercooperação, mostra que esse pode ser um importante caminho a ser desenvolvido, a intercooperação por ramo de atividades.

Buscar novos mercados para produtos de maior valor agregado pela via da diferenciação de produtos, por meio do uso da marca registrada “Produtos da Terra”, ou pela via de preços menores, parecem ser alternativas interessantes.

No Estado do Rio Grande do Sul, a Cooperativa Regional dos Agricultores Assentados (Cooperal) desenvolveu sementes agroecológicas Bionatur em que não foram usados agrotóxicos nem qualquer substância agressiva ao homem ou à natureza no seu cultivo, pós-colheita ou em seu enlatamento.

Observa-se uma preocupação crescente no desenvolvimento da agroecologia enquanto uma alternativa em relação à agricultura tradicional, advinda da chamada Revolução Verde, que utiliza agrotóxicos ou a transgenia. Estudo desenvolvido por Cadore (1999) analisa a viabilidade da produção de arroz agroecológico pela cooperativa Coopan, no Estado do Rio Grande do Sul.

Outra estratégia é a diversificação da produção. As cooperativas não apenas podem elevar seus rendimentos, garantir um fluxo de caixa com receitas ao longo do ano, aferindo renda mesmo em períodos de flutuações na demanda ou por perda da colheita, quando tendem a reduzir a mão de obra ociosa nos assentamentos. Porém, a diversificação intensiva, no atual estágio de desenvolvimento das cooperativas, pode acarretar perda de foco do negócio. Nesse sentido, a adoção de algumas normas técnicas de produção vem sendo introduzidas gradativamente no processo produtivo e administrativo (CHRISTOFFOLI, 1998), ao mesmo tempo em que se percebe pelos depoimentos de dirigentes do MST, da Concrab e de diversas cooperativas, uma preocupação pelo desenvolvimento do cooperativismo autêntico no interior da organização, sem deformação dos princípios de solidariedade pela reprodução da organização taylorista do trabalho, centralizadora e excludente.

De fato, para alcançar a eficácia nas decisões tomadas, é necessário se ter a adesão de todos os que vão executá-la. No entanto, um dos maiores desafios para os empreendimentos autogestionários é encontrar mecanismos de poder e de decisão equilibrados e que atendam às exigências essenciais da democracia e da eficácia organizacional (CHRISTOFFOLI, 1998; EID e PIMENTEL, 2000). Para garantir esse equilíbrio, os dirigentes da Concrab entendem que a formação e a capacitação devem ser continuamente desenvolvidas entre os cooperados, em todos os níveis hierárquicos – dirigentes, coordenadores e base (GONÇALVES, 1999).

É possível que ocorra diluição de responsabilidades dos cooperados na gestão e no trabalho da cooperativa. Onde acontece, deixa-se de advertir àqueles que atuam com desleixo ou ineficiência no processo produtivo e no gerenciamento, assim como também se deixa de reconhecer e estimular os que desempenham sua função de forma a cumprir ou superar as expectativas. Christoffoli (1998) conclui em sua análise que há necessidade de se definir claramente as atribuições e níveis de autoridade e responsabilidade dos coordenadores e das instâncias de base.

Caso isso não ocorra, os coordenadores podem não se sentir respaldados em assumir o ônus das decisões operacionais, o que lhes caberia. O efeito disso pode ser a morosidade na tomada de decisões, afrouxamento no ritmo e na produtividade do trabalho e dissolução da hierarquia funcional. Com relação à jornada diária de trabalho, estabelece-se um horário mínimo de trabalho que cada associado deve cumprir, geralmente de 8 horas. A jornada varia, conforme as demandas das atividades da cooperativa.

Como as cooperativas de produção trabalham principalmente com atividades agropecuárias ocorre, em alguns casos, um desbalanceamento entre o potencial disponível de trabalhadores e a necessidade concreta de trabalho. Deve-se organizar o trabalho de modo a promover a melhor utilização possível da mão de obra. A distribuição das sobras, em geral, se dá por horas ou dias trabalhados. No entanto, pode ocorrer que nos coletivos novos não seja possível, por um período de tempo, gerar receitas para distribuir aos sócios. Com isso, pode haver desistência por parte de algumas famílias, uma das principais causas que levam cooperados a se desligarem das cooperativas, conforme estudo desenvolvido por Gumieiro (1999).

Por outro lado, a noção de valor de troca dos bens, equipamentos, ferramentas, animais e instalações fica clara somente quando o cooperado toma contato direto com o mercado, por meio da venda ou troca de um produto por outro, o que nem sempre é o caso (EID, SCOPINHO & PIMENTEL, 1998).

ANÁLISE SOBRE A EXPERIÊNCIA DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA VITÓRIA

Histórico

A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda (Copavi), fundada em 10 de julho de 1993, encontra-se no assentamento Santa Maria. Com cerca de 250 hectares, localiza-se a 500 metros da cidade de Paranacity, Estado do Paraná e distante 403 km da capital Curitiba e 80 Km de Maringá. O INCRA concedeu a emissão de posse para 20 famílias, ligadas ao MST, para serem assentadas.

Esta cooperativa é vinculada à Concrab por meio da Cooperativa Central de Reforma Agrária do Paraná (CCA-PR) e segue as orientações do MST nas suas linhas políticas, princípios e símbolos definidos em âmbito nacional, estadual e regional.

Em seus aspectos infraestruturais, os assentados transformaram a área, que em 1993 era praticamente coberta com cultura de cana-de-açúcar, em um lugar de moradia, lazer e geração de trabalho e renda. As moradias foram construídas em forma de agrovila e em todas há energia elétrica e água encanada. Em 2005, devido a uma linha de financiamento conseguida pela cooperativa, apenas duas casas eram de madeira e as 19 demais eram de alvenaria.

Em 2003, a Copavi era constituída por 21 famílias, sendo 37 cooperados, que trabalham em conjunto com mais sete adolescentes, perfazendo um total de 44 trabalhadores. E ainda 17 crianças menores de 14 que não trabalham, dedicando-se integralmente aos estudos. Já em 2005, a cooperativa era constituída pelas mesmas 21 famílias e os mesmos 37 cooperados, porém com apenas cinco adolescentes. Neste período, pela necessidade de força de trabalho para a realização das atividades produtivas foram contratados seis trabalhadores, perfazendo um total de 48 trabalhadores. E ainda um número de 18 crianças (SEVERINO, 2006).

Como estratégia de otimizar o tempo do intervalo para o almoço, de permitir maior socialização entre os trabalhadores e ter um local para a realização das assembleias e festividades, a cooperativa possui um refeitório comunitário, onde são servidos de segunda a sexta uma média de 110 refeições. Quanto às benfeitorias instaladas na cooperativa pode-se destacar, além das casas e do refeitório, a existência de dois escritórios, um parque de diversão, um barracão para estocagem de insumos, produtos acabados, máquinas e equipamentos, um secador solar, uma usina-engenho, um curral, um chiqueiro, uma granja,

um laticínio, um viveiro de hortaliças, um viveiro de mudas de plantas nativas da região para reflorestamento e um abatedouro.

Destaca-se que, teoricamente, o número de associados, adolescentes e crianças, deveria aumentar devido ao envelhecimento das pessoas e ao aumento da natalidade. Mas observou-se que todos os integrantes que em 2003 eram adolescentes (seis membros), ao concluírem o Ensino Médio, foram licenciados temporariamente da cooperativa para realizarem seus estudos do ensino superior ou técnico em outras cidades. Ressalta-se que apenas um desses jovens estudantes realiza o curso de ensino superior normal, os demais participam de convênios das universidades com o MST, por meio dos cursos do TAC e cursos de Graduação especial modular para assentados – com três meses de curso (nos períodos não letivos das universidades) e três meses de comunidade (no assentamento). A educação é uma constante preocupação no assentamento, fato que justifica as crianças até 14 anos dedicarem-se integralmente aos estudos; os adolescentes de 15 a 21 anos trabalharem meio período; os jovens serem licenciados para realização de cursos técnicos ou de nível superior e todos os adultos que não haviam concluído o ensino médio terem realizado e concluído o supletivo até 2005.

Os sócios – trabalhadores da cooperativa em 2003 – estavam divididos nos seguintes setores: horticultura e reflorestamento; canavieiro; pecuária leiteira; bananicultura; pecuária de corte (avicultura, suinocultura e piscicultura) e apoio (administrativo, comunicação, comercialização e serviços). Destes setores, estima-se que 15% da produção era destinada para o autoconsumo, 65% destinada para os consumidores locais (Paranacity) e 20% para os demais mercados. Esta diferença de percentual é justificada em razão do preço baixo dos produtos, pelos principais produtos serem altamente perecíveis e pela ineficiência dos canais de distribuição nos demais mercados. Os itens, produzidos pela cooperativa em 2003, eram: açúcar mascavo, rapadura, melado, leite pasteurizado, queijo, iogurte, doce de leite, banana-passa, hortaliças, madeira e pão. Na comercialização, além dos produtos da Copavi, havia a comercialização de outros produtos de assentamentos do MST.

Sobre a cadeia produtiva do leite na Copavi

O setor de pecuária leiteira é considerado pelos membros da cooperativa como a cadeia produtiva de sustentação da Copavi. As atividades relacionadas a este setor iniciaram-se no período de acampamento em 1992. À época, havia dois animais para fornecimento de leite para a nutrição das crianças. No

período entre 1993 e 1995, a pecuária leiteira era vista como uma atividade de subsistência, apenas com a comercialização de alguns animais por membros da cooperativa de modo individual. Vislumbrando a pecuária leiteira como uma atividade produtiva rentável em 1995, via decisão votada em assembleia, houve o investimento na infraestrutura de um laticínio e na compra de algumas cabeças de gado. Para o desenvolvimento deste setor, no período de 1995 a 2003, eram destinados aproximadamente 117 ha da área total. A produção bovina utilizava o método semiextensivo de manejo, no qual os animais permanecem no pasto durante a maior parte do dia.

Considerando as características não favoráveis do solo e do clima, havia dificuldades para a alimentação bovina, quando os animais eram confinados três vezes ao dia no verão, e ainda, durante o período de seca, sua criação se dava no sistema intensivo de confinamento total. Para a alimentação no sistema intensivo utilizava-se uma ração preparada com milho e farelo de soja e, eventualmente, utilizava-se silagem de sorgo, com produção anual de 600 toneladas do produto ensilado. A reprodução era feita por meio de inseminação artificial pelos próprios cooperados e a cooperativa contava com acompanhamento veterinário mensal. O manejo desses animais era realizado por cinco trabalhadores. O rebanho da cooperativa era composto de 69 cabeças de gado leiteiro, sendo 48 ordenhadas, cinco bezerros, sete animais de cinco a seis meses e nove recém-nascidos. As cabeças de gado, desde a implementação do laticínio, são ordenhadas por sistema mecânico seis ordenhadeiras e três medidores, possibilitando uma produção média de 700 litros diários de leite, destinados para o laticínio da cooperativa.

A partir de 2002, iniciou-se a discussão sobre a implementação do método de Pastoreio Racional Voisin (PRV). Esta discussão surgiu a partir da necessidade de diminuir o alto custo da alimentação por silagem, além da necessidade de diminuir mão de obra utilizada na atividade e principalmente para tornar a produção pecuária orgânica.

A princípio, a adoção do PRV permite alcançar, entre outras, as seguintes vantagens, em comparação ao tradicional sistema de pastoreio contínuo: a) aumento da produtividade da pastagem; b) melhoria da qualidade das pastagens, sem necessidade de reformas; c) maior facilidade de manejo; d) economia em suplementos e medicamentos; e) facilidades para produção da “carne ecológica” e “leite ecológico”; e) mais gado e maior rentabilidade por unidade de área. O método PRV constitui-se numa tecnologia de processo que atende às exigências para o crescimento e desenvolvimento das pastagens e suprimento das necessidades dos animais em pastoreio. Através dos tempos de repouso, concedidos aos

piquetes, proporcionam-se às plantas todas as condições para que possam crescer sem interrupções ou agressões, até que atinjam um novo ponto de corte.

Na Copavi, os animais, duas vezes por dia, todos os dias, saem de uma parcela semipastoreada, de odor desagradável, na qual depositaram seus excrementos, e seguem para uma nova, de pasto fresco e odor agradável. Esse manejo diário é o mais poderoso indutor de consumo de pasto verde nos sistemas rotativos de utilização de pastagens, além de todos os benefícios ecológicos. Em cada piquete há uma ampla disponibilidade de água, sal e sombra com bebedouros e árvores entre piquetes, para que o pasto seja colhido diretamente pelo animal. Criadas as condições para tal, o próprio bovino colhe a sua comida e distribui de forma uniforme seus excrementos sobre o solo, fertilizando-o sem o uso de adubos solúveis formulados e poupando mão de obra. Para o manejo do PRV, em 2005, eram utilizados seis trabalhadores e um adolescente. A intensa incidência de luz solar na região da Copavi permite o acelerado crescimento dos vegetais através da fotossíntese, possibilitando a manutenção permanente dos animais em regime de pastoreio. Para este manejo, houve a necessidade de uma nova divisão da área por meio de piquetes (divididos por cerca elétrica).

Outro quesito importante do PRV é o constante acompanhamento do desenvolvimento do gado e da pastagem por veterinário e agrônomo. No mesmo período da transição do manejo, a COPAVI cedeu um espaço para a Secretaria Estadual de Agricultura do Paraná, com a instalação de um escritório regional, possibilitando assistência diária de agrônomos e veterinários. A partir disto, houve todo o mapeamento e planejamento de ocupação dos piquetes, e também o fichamento de todas as cabeças de gado com registro de inseminação, cria e produtividade de leite. Nesta mudança de prática de manejo, houve a necessidade da substituição dos animais da raça holandesa por animais de porte mais rústico para sobrevivência e produtividade nas novas condições. Desta forma, teve início o processo de inseminação com sêmen de animais da raça girolanda em animais da raça holandesa para a adequação da raça ao manejo.

Em 2005, a Copavi contava com um plantel de 145 cabeças de gado, sendo aproximadamente 13 bezerros, 20 descartes, 60 repasses e 48 cabeças leiteiras. Quando realizada a segunda fase da pesquisa de campo, e por estar em fase de transição do manejo semiextensivo para o Voisin, verificou-se uma diminuição da produtividade, mas por outro lado houve diminuição de custo e aumento da qualidade. Estima-se que haverá maior produtividade deste método quando houver toda a mudança da raça dos animais e estes estiverem adaptados às condições do manejo PRV.

Além das atividades de manejo do gado, neste setor, desde 1995, há atividades relacionadas ao laticínio, com uma infraestrutura de caixa d'água, caixa de depósito, pasteurizador e embaladeira, utilizados na produção de leite pasteurizado, iogurte, doce de leite e queijo. A mão de obra do laticínio é composta por dois trabalhadores fixos e um adolescente. A principal produção do laticínio é de leite pasteurizado, com aproximadamente 500 litros diários, com validade de três dias. A cooperativa desenvolve com os estabelecimentos comerciais o sistema de devolução das unidades de litro de leite não comercializadas até o prazo de validade. Estes litros devolvidos, mais uma parcela da produção diária, são utilizados para a produção de iogurte, doce de leite ou queijo. Para a produção de iogurte são utilizados leite em pó e flavorizantes, produzindo em média 100 litros de iogurte por dia. Semanalmente, são produzidos 65 kg de doce de leite, comercializados em embalagens plásticas de 480 gramas. Para esta produção, utiliza-se, além do leite, açúcar e bicarbonato. O excedente do leite é utilizado na produção de queijo para consumo dos cooperados.

Os principais consumidores do leite da Copavi são as creches e as escolas dos municípios próximos ao assentamento, os estabelecimentos comerciais locais e, principalmente, os consumidores de venda direta cadastrados na cooperativa. Para o setor do laticínio, o grupo de estudo da Copavi busca uma estratégia focada na tecnologia de processamento, gestão, garantia e controle de qualidade. Com esta estratégia, busca-se o certificado de inspeção sanitária estadual e/ou federal para o leite pasteurizado, a certificação para o iogurte e o doce de leite e, ainda como estratégia de diferenciação, a efetivação da implantação do PRV para certificação do leite orgânico.

Do mesmo modo que no setor de horticultura, no setor de pecuária leiteira houve redução do número de postos de trabalho, o que possibilitou a transferência de mão de obra para o setor canavieiro, demandante de maior trabalho. Desta forma, verifica-se uma menor dependência do processo de produção em relação ao trabalho intensivo, pois o manejo da terra diminuiu, permanecendo principalmente as atividades de pastoreio e ordenha, e menos do preparo de silagem. Nas atividades de processamento de leite, observam-se atividades padronizadas e repetitivas em função do processo produtivo de pasteurização e embalagem. Quanto às atividades de planejamento da produção, há bastante influência do grupo de estudos, visto a importância da renda obtida pelo setor. Assim, quem determina a quantidade de produção de leite pasteurizado em saquinhos é o mercado, enquanto que para os outros produtos quem determina são os trabalhadores. Em relação às atividades de pecuária e rodízio de gado

nos piquetes, estes são planejados a partir de uma análise do uso do solo, porém flexíveis à observação direta dos membros que atuam no setor. Ressalta-se que as atividades de pecuária são realizadas por trabalho em grupo, enquanto o processamento do leite é feito por trabalhadores especializados e capacitados, havendo pouco rodízio nesta atividade de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que no interior do MST, na prática, há uma preocupação crescente entre diversos dirigentes de CPAs, localizadas principalmente na região Sul do Brasil, em buscar o equilíbrio crítico entre, por um lado, a ampliação dos ganhos sociais e políticos – resgate da dignidade, construção da cidadania e apoio às lutas dos trabalhadores – e, por outro, melhorar a gestão das cooperativas buscando ampliar sua capacidade de resistência ao avanço do agro-negócio e sua sobrevivência econômica e financeira, a fim de se evitar que um descompasso possa levar à ruptura da coesão social.

A lógica da economia solidária que se encontra em processo de gestação é oposta à lógica do mercado globalizado. Este, em sua perseguição pelo lucro máximo, separa-se de questões que não sejam econômicas. Tradicionalmente, a globalização e seus impactos sobre o setor agrário é interpretada como um processo de padronização de políticas de fazenda, aumentando-se a expansão das fronteiras agrícolas, medidas uniformes de proteção ambiental, aumento da competitividade e da produção e comercialização de alimentos com controle cada vez maior, por firmas transnacionais, sobre a cadeia produtiva.

A participação na elaboração, implantação e gestão das ações de desenvolvimento rural e local não se restringe apenas às instâncias governamentais ou aos seus órgãos, circunda também, atores da sociedade civil circunscritos ao território. Para que as potencialidades de uma comunidade possam alavancar o desenvolvimento coletivo, os atores devem estar unidos na ajuda mútua e no controle social de meios essenciais de produção e distribuição. Neste sentido, o desenvolvimento da cooperação, da democracia, do controle social e da autonomia é fundamental e deve estar, na medida do possível, presente em todos os elos de uma pequena cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Funções e medidas da ruralidade no desenvolvimento contemporâneo. *Texto para discussão n. 702*. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.

- CADORE, E.A. A matriz tecnológica nos assentamentos do MST. *Curso de especialização em administração de cooperativas*. Brasília: ITERRA/UNISINOS/UNB, 1999.
- CARVALHO, C. *Comunidade de resistência e superação*. São Paulo: Perez, 2002.
- CHIARIELLO, C.L. *Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na COCAMAR e COPAVI*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2008. Dissertação.
- CHRISTOFFOLI, P. I. *Eficiência econômica e gestão democrática nas cooperativas de produção coletiva do MST*. São Leopoldo: UNISINOS, 1998. Trabalho de Conclusão de Curso.
- _____. Trabalho associado e mudança social: uma leitura a partir das experiências do MST, in: DAL RI N. M. (org.). *Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina*. Marília: Oficina Universitária, 2010.
- CONCRAB Cooperativas de Produção – Questões Práticas. *Caderno de Formação*, São Paulo, v. 2, n. 21, abr., 1996.
- DENARDI, R.A. et al. *Fatores que afetam o desenvolvimento local em pequenos municípios do Estado do Paraná*. Curitiba: Emater-Paraná, 2000.
- EID, F. *Economie de rente et agroindustrie du sucre et de l'alcool au Brésil*, 1999. França: Université de Picardie Jules Verne, 1994. Tese.
- _____; SCOPINHO, R.A.; PIMENTEL, A.E.B. A dinâmica recente da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária, in: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36, 1998. *Anais...* Poços de Caldas, 1998.
- _____; PIMENTEL, A.E.B. Dinâmica da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária no Brasil, in: WORLD CONGRESS OF RURAL SOCIOLOGY, 10, 2000. *Anais...* São Paulo, 2000.
- _____. (org.). *Construindo uma economia solidária*. Campinas: Editora UNICAMP, 2002.
- _____; PIMENTEL, A.E.B.; SEVERINO, M.R.; CHIARIELLO, C.L. Cadeias produtivas em assentamentos de reforma agrária, in: DAL RI N.M. (org.). *Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina*. Marília: Oficina Universitária, 2010.
- GONÇALVES, B.V. *A lógica de construção das cooperativas de prestação de serviços*. Brasília: ITERRA/UNISINOS/UNB, 1999. Trabalho de Conclusão de Curso.
- GUMIEIRO, A. *Uma análise das desistências das famílias associadas na cooperativa de produção agropecuária Vitória Ltda – COPAVI*. Paranaçity/PR. Brasília: ITERRA/UNISINOS/UNB, 1999. Trabalho de Conclusão de Curso.

- KUNZ, M.F.B. *Intercooperação das unidades de beneficiamento de erva-mate dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná*. Brasília: ITERRA/UNISINOS/UNB, 1999. Trabalho de Conclusão de Curso.
- MANCE, E.A. Cadeias Produtivas Solidárias, in: CATTANI, A.D. (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- MIOR, L. C. *Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural*. Chapecó: Argos, 2005.
- MOURA, I. F. *Assentamentos rurais: agregação de valor e comercialização – o caso do assentamento Santa Maria (Paranacity – PR)*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2005. Dissertação.
- NAVARRO, Zander. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. *Estudos Avançados*. Dossiê: Desenvolvimento Rural. São Paulo, v. 15, n. 43, p. 83-100, set./dez., 2001.
- PIMENTEL, A.E.B. *Assentamentos de reforma agrária na Região do Pontal do Paranapanema e seus impactos econômicos e sociais*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2004. Tese.
- SEVERINO, M.R. *Processo de trabalho e organização do trabalho em uma cooperativa reforma agrária do MST: análise comparativa entre empresas capitalistas e empreendimentos de economia solidária*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2006. Dissertação.
- VAZZOLER, M.R. *Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2004. Tese.
- VEIGA, José Eli da. *A face rural do desenvolvimento*. Porto Alegre: Ed. Universidade, 2000.
- VILLELA, M.U.; WILKINSON, J. Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária e a inovação agroindustrial, in: LIMA, D.M.A.; WILKINSON, J. (org.). *Inovação nas tradições da agricultura familiar*. Brasília: Paralelo, 2002.