

**MÁRCIA MARIA CELESTINO DE SOUZA**

**GESTÃO COOPERATIVA E DESENVOLVIMENTO LOCAL: UM ESTUDO DE  
CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SÃO ROQUE DE MINAS / SICOOB-  
SAROMCREDI**

**Dissertação apresentada à Universidade  
Federal de Viçosa, como parte das exigências  
do Programa de Pós-Graduação em Extensão  
Rural, para obtenção do título de *Magister  
Scientiae*.**

**VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MÁRCIA MARIA CELESTINO DE SOUZA**

**GESTÃO COOPERATIVA E DESENVOLVIMENTO  
LOCAL: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE  
SÃO ROQUE DE MINAS / SICOOB-SAROMCREDI**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

**APROVADA: 10 de julho de 2008.**

---

**Prof.<sup>ª</sup> Ana Louise de Carvalho Fiúza  
(Co-Orientador)**

---

**Prof. José Horta Valadares  
(Co-Orientador)**

---

**Prof. José Ambrósio Ferreira Neto**

---

**Prof. Brício dos Santos Reis**

---

**Prof.<sup>ª</sup> Nora Beatriz Presno Amodeo  
(Orientadora)**

*“A terra produz o suficiente para  
satisfazer as necessidades de todos,  
porém, não a cobiça de alguns”.*

Mahatma Gandhi

## AGRADECIMENTOS

Certamente agradecer pode se tornar ainda mais difícil do que toda a construção de uma dissertação, pois se corre o risco de não conseguir expressar nossa gratidão tal qual aqueles que estão nestas linhas merecem, mas é certo que não se pode deixar de tentar, uma vez que sem apoio e compreensão não chegaríamos a nenhum lugar.

Considero importante começar por aqueles que me demonstram todos os dias mais do que amor: meus amados pais, Márcio e Maria Clara. Por eles, certamente, minha vida sempre tomou os melhores rumos, ao apoiarem e darem suporte (emocional e financeiro) a todas as minhas decisões, inclusive aquelas que não podiam compreender.

Agradeço aos meus irmãos, Marcelo, por se fazer dois, às vezes três, para que eu possa concluir este mestrado e Marcos, por me mostrar todos os dias que devemos ter uma postura mais leve perante a vida. Agradeço ao meu amor, Mateus, pelo companheirismo, amizade, carinho e por me abraçar em todas as vezes que eu achava não ia conseguir vencer esta etapa. Agradeço também às minhas tias Carminha e Glorinha pela preocupação e apoio constante.

Agradeço aos colegas de turma do mestrado, pelo aprendizado e pelos encontros, e em especial à Lidiane, maravilhosa, amiga pra sempre, e Ana Paula, amiga e companheira não só de república, mas de experiências e de longas conversas.

Agradeço a Nora, pela oportunidade, pela compreensão, pela liberdade e respeito que sempre tratou todas as questões e dúvidas levadas até ela.

Agradeço também aos co-orientadores Ana Louise, pela preocupação e pelas valiosas sugestões, ainda na fase de consolidação do objeto e tema de pesquisa e José Horta pelas oportunas e sábias palavras. Agradeço também a Ambrósio, presente não só como professor, mas principalmente pelas oportunidades de trabalho, ainda durante a graduação, que me enriqueceram como pesquisadora, mas que enriqueceram principalmente como pessoa ao conhecer realidades tão distantes da minha.

Agradeço aos funcionários do Departamento de Economia Rural, pessoas que convivi por sete anos e que, certamente, me ajudaram em absolutamente tudo que

precisei em todo este tempo, sendo importante destacar aqueles que mais próximos de mim estiveram: Cida, Carminha, Tedinha, César e Sr. Antonio.

Agradeço ainda os dirigentes e funcionários do Sicoob-Saromcredi, principalmente na pessoa do Fernando, que, de uma forma muito profissional e solícita, me auxiliou a conduzir o trabalho de campo.

À todos vocês OBRIGADO!

## BIOGRAFIA

Márcia Maria Celestino de Souza, filha de Márcio Eustáquio de Souza e Maria Clara Celestino Souza, nasceu em 14 de Junho de 1982 no município de Mariana-MG.

Em 1997 concluiu o Ensino Fundamental no Colégio Providência, em Mariana-MG. cursou o primeiro ano do Ensino Médio no Colégio Arquidiocesano de Ouro Preto e o segundo e terceiro ano no Colégio Providência em Mariana, concluindo-o em dezembro de 2000.

Em 2001 iniciou o curso de Gestão de Cooperativas, na Universidade Federal de Viçosa- MG. Durante a graduação, entre 2002 e 2004, trabalhou na equipe de elaboração de Planos de desenvolvimento de Assentamento- PDA e Projetos Finais de Assentamento- PFA, em seis assentamentos do estado de Minas Gerais, através de convênios do INCRA com a Universidade Federal de Viçosa.

Em Março de 2005 ingressou no Programa de Pós Graduação *Latu-Sensu* do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa, na área de Gestão e Diagnóstico Empresarial, concluindo esta Pós Graduação em Janeiro de 2007.

Em 2006 foi selecionada no Programa de Mestrado em Extensão Rural do Departamento de Economia Rural na Universidade Federal de Viçosa-MG, obtendo o título de mestre em 10 de Julho de 2008.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUÇÃO.....	1
1. DESENVOLVIMENTO LOCAL COOPERATIVISMO E GESTÃO COOPERATIVA.....	8
1.1 – Caracterizações do desenvolvimento.....	8
1.2 – Desenvolvimento Local.....	16
1.3–As cooperativas como organizações para o desenvolvimento.....	27
1.3.1-Gestão Cooperativa.....	37
1.3.2- Gestão Social.....	45
1.3.3- Capital Social, Cooperação e Confiança.....	49
2. DESENVOLVIMENTO E COOPERATIVAS:.....	55
2.1- São Roque de Minas: Da agonia à vida .....	55
2.2 - O nascimento do Sicoob-Saromcredi.....	61
2.3 – Caracterização e fases do processo de adoção estratégica do Sicoob- Saromcredi.....	63
2.4- Eventos críticos e períodos estratégicos.....	68
3. A GESTÃO COOPERATIVA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	91
3.1 – Considerações sobre o crédito rural e as cooperativas como possíveis minimizadoras desta problemática.....	91
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: TECENDO PONTES TEÓRICAS.....	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS.....	124
ANEXO A –fotografias.....	124
ANEXO B –Destaques da Saromcredi na mídia.....	127



## RESUMO

SOUZA, Márcia Maria Celestino de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, Julho de 2008. **Gestão Cooperativa e Desenvolvimento Local: Um estudo de caso na Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas/ Sicoob-Saromcredi.** Orientadora: Nora Beatriz Presno Amodeo. Co-orientadores: Ana Loiuze de Carvalho Fiúza e José Horta Valadares.

O trabalho visa analisar as possibilidades do desenvolvimento local a partir de uma eficiente Gestão Cooperativa, desenvolvida através do estabelecimento de estratégias orientadas tanto para Gestão econômica quanto para a Gestão social nas cooperativas. Para tanto se procurou correlacionar desenvolvimento e cooperativismo a partir de autores que enfatizam o fato do desenvolvimento envolver outros fatores tão importantes quanto o crescimento econômico e a distribuição de renda, fundamentado em teorias que o considerem como processo. O estudo foi realizado na Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas/ SICOOB-SAROMCREDI. Neste estudo percebeu-se que desenvolvimento local em São Roque de Minas fundamentou-se na interação e no aprofundamento de determinadas dinâmicas presentes na trajetória do município, propiciadas a partir de uma iniciativa endógena de solução coletiva para o acesso a serviços financeiros. Neste sentido se destaca a atuação da cooperativa de crédito como articuladora e potencializadora do desenvolvimento local. Desta forma foram identificadas três dinâmicas significativas no estudo de caso: Estabelecimento de relações horizontais entre a organização e os cooperados; Priorização do estímulo ao protagonismo dos atores locais para a articulação das transformações de modo participativo e cooperativo, possibilitadas pelas estratégias democráticas por ela empreendidas e a Busca pela autonomia do município, através do estabelecimento da poupança interna. O desenvolvimento pôde ser, assim, viabilizado graças ao produto das relações que os indivíduos estabeleceram no interior da organização, possibilitado pela gestão cooperativa. Nesta perspectiva as cooperativas, além de ser uma organização que trabalha em defesa de seus próprios interesses, podem constituir-se num ator social coletivo para a promoção do desenvolvimento local.

## ABSTRACT

SOUZA, Márcia Maria Celestino de, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, July, 2008.  
**Cooperative Management and Local Development: A Study of case in the Credit Cooperative of the São Roque de Minas/ Sicoob-Saromcredi.** Adviser: Nora Beatriz Presno Amodeo. Co-advisers: Ana Louise de Carvalho Fiúza and José Horta Valadares.

The present work aimed to analyse the possibilities of the local development of an efficient Cooperative Management developed through the strategies establishment, driven to both Economic Management and Social Management of these organizations. For this study, it was necessary to correlate development with cooperativism, from the authors that emphasize the fact when the development to involve other factors as important as the economic growth and the wealth distribution in addition it is reasoned in theories that emphasize it like process. The study was consummated in the Credit Cooperative of the São Roque de Minas / SICOOB-SAROMCREDI. In this research, it was noticed that the local development in São Roque de Minas is based on the interaction and in the deepening of certain dynamics lied in the town's trajectory, favored from an endogenous initiative of collective solution for the access to financial services. In this way, it stands out the actuation of the credit cooperative like an articulator and supporter of the local development. Based on that, it was three relevant dynamics in the study of the case. The establishment of horizontal relations between the organization and the cooperated; Prioritization to the stimulus to local actors' protagonism, for the articulation of transformations on the participative and cooperative way, possible for the democratic strategies by undertaken itself and the Search for the town's autonomy, through the establishment of internal savings. The development could be so because of the relations product that was established in the interior of the organization being possible by the cooperative management. In this perspective, the cooperatives besides being an organization that works to defend its own interests, it can also be a social collective actor for to promote the local development.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho surgiu da motivação, por parte da autora, de compreender uma realidade percebida em relação a uma organização cooperativa, a Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas/Sicoob-Saromcredi, que nos últimos anos foi sistematicamente mencionada como exemplo no meio cooperativista, e que, mais recentemente, passou a ser notícia também na mídia em geral, em diversas publicações eletrônicas ou impressas do país, principalmente após a indicação do presidente da organização para participar do Prêmio Empreendedor Social, em 2005, realizado em vinte e quatro países pela Fundação Schwab, sendo realizado no Brasil em parceria com o jornal Folha de São Paulo. Neste prêmio, onde os critérios analisados são inovação, efeito multiplicador, impacto social e sustentabilidade, o presidente desta organização foi finalista, ficando em quarto lugar entre os cento e vinte e cinco indicados. Outra notícia de expressão, e que despertou muita curiosidade, foi uma matéria publicada no caderno de economia do jornal O Globo, do dia três de abril de 2005. Esta matéria, intitulada “O tigre de Minas”, destaca que o crédito cooperativo garantiu a São Roque um crescimento oito vezes maior do que a média nacional, considerando o ano de criação da cooperativa (1991) até o último censo (2000) e que a educação é o financiamento mais ambicioso da Saromcredi no município. Outra matéria de expressão foi vinculada no Correio Braziliense, em seis de Março de 2005, também no caderno de economia. Esta matéria, que o repórter Vicente Nunes titula “O milagre de São Roque”, destaca que a cidade mineira enfrentou uma severa crise no início dos anos noventa, mas que se recuperou graças ao cooperativismo. Ainda segundo o subtítulo da reportagem, “hoje cresce a níveis chineses e tem renda de R\$ 5.000,00 por habitante, igual à média nacional”, além de um destaque para a cooperativa educacional da cidade, onde o jornalista considera que o Instituto Ellos de Educação mostra às crianças que a união é o verdadeiro motor da economia local. Também podemos destacar duas reportagens em informes do SEBRAE sobre desenvolvimento, uma na Revista de Economia número 55, do jornal Estado de Minas, da data de cinco de novembro de 2005, que destaca o aumento do PIB municipal de São Roque e o investimento em educação a partir da Saromcredi, considerando este último o diferencial das ações desta organização;

e outra notícia na Revista Época, número 315, de 31 de maio de 2004. Além destas de maior expressão, outras matérias foram vinculadas em jornais regionais.

Todas as referências encontradas relacionavam a atuação dessa organização cooperativista ao desenvolvimento de sua região e mostravam que as ações por ela estabelecidas davam grande ênfase à gestão social. Por ser uma cooperativa de crédito, esta era uma constatação surpreendente, uma vez que geralmente esse ramo do cooperativismo tem deficiente relação com seu quadro social.

Assim, foi suscitada a curiosidade de entender as condições segundo as quais uma cooperativa poderia se desenvolver, se posicionando, ainda, como um importante propulsor do desenvolvimento, de forma a poder compreender e buscar orientações para a promoção do desenvolvimento em outros contextos cooperativistas. Com este objetivo se buscou explorar as ações empreendidas pela Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas/Sicoob - Saromcredi durante a sua trajetória. Ainda com este objetivo, buscou-se investigar um problema de pesquisa que se considera da maior relevância para aqueles que identificam nas cooperativas uma ferramenta de desenvolvimento: a articulação entre gestão social e gestão empresarial nas cooperativas pode influenciar no desenvolvimento local?

A metodologia desta dissertação coincide com a proposta por Teixeira (2003), que defende que os estudos organizacionais podem ser experimentados também a partir de um diferente enfoque metodológico. Ela explica que a maioria destes estudos parte de instrumentos analíticos calçados em modelos próprios do enfoque quantitativo, porém, defende que os estudos podem também ser realizados a partir da utilização de elementos de natureza qualitativa, mesmo considerando sua dificuldade de mensuração. Teixeira (2003) destaca, citando Easterby-Smith et al (1999), que são duas as principais tradições quando se faz ciência: o positivismo e a fenomenologia. De acordo com a autora, a estas “estão associadas suposições e implicações metodológicas” específicas. A idéia básica do positivismo é de que as propriedades do mundo social devem ser medidas por meio de métodos objetivos, enquanto a tradição da fenomenologia parte da perspectiva de que a realidade não é exterior ao homem, mas recebe um significado a partir do homem, em uma construção social.

Neste sentido Teixeira (2003), citando Merriam (1998), destaca a importância deste tipo de pesquisa nos estudos organizacionais, uma vez que as organizações são normalmente complexas, formadas por indivíduos também complexos, de forma que só se possa equacionar e resolver os problemas organizacionais por meio de pesquisas que combinem diferentes abordagens.

A partir desta proposta, nesta dissertação fez-se a opção pela pesquisa qualitativa. De acordo com a própria Teixeira (2003), essa escolha se justifica porque a “pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (Teixeira, 2003:186). Desta forma, essa orientação “procura essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social”. A pesquisa qualitativa objetiva um processo de pesquisa que não permite isolar questões, sendo que o objeto deve ser estudado no todo, assumindo características de um processo simultâneo, de pesquisa e análise de dados, que se retroalimenta (Wbatuba et al, 2004).

Dentre os diferentes tipos de pesquisa qualitativa fizemos opção pelo estudo de caso. O estudo de caso é caracterizado como “uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (Teixeira, 2003). Caracteriza-se, ainda, pelo estudo aprofundado do objeto selecionado, de maneira a permitir um conhecimento detalhado sobre esse objeto. Entretanto, o maior objetivo deste tipo de pesquisa é a compreensão de bases de possível generalização para outros objetos, em outros contextos, que se assemelhem com o objeto específico estudado.

Uma vez que a pesquisa qualitativa está diretamente relacionada à subjetividade, à visão de mundo do pesquisador e frequentemente utiliza amostras selecionadas de forma não estruturada, faz-se necessária a introdução de diversos métodos e fontes de pesquisa sobre o mesmo fenômeno, a serem explorados e confrontados, com o objetivo de conseguir resultados o mais próximos da realidade possível. Neste sentido, destacamos que na pesquisa foram utilizadas diferentes fontes de coleta de dados, tanto primárias quanto secundárias, com intuito de minimizar problemas de tendenciamento e subjetividade no modelo de pesquisa escolhido.

Desta forma, destacamos que os dados secundários foram coletados em diversas fontes de informação. A primeira, que foi utilizada ainda em fase de preparação do projeto e antes da pesquisa de campo, foi a Internet. Foram compiladas as diversas notícias em meio eletrônico a respeito da Saromcredi e de São Roque de Minas. Ainda nesta fase de preparação se realizou uma pesquisa bibliográfica sobre os estudos e publicações acadêmicas concernentes à temática a ser investigada. Na fase de pesquisa de campo e, portanto, já em São Roque de Minas, se realizou uma análise documental, que abrangeu tanto dos documentos oficiais disponíveis (atas, balancetes e demonstrações contábeis), quanto documentos não oficiais sobre a trajetória da organização, que estavam arquivados e foram disponibilizadas pela própria Saromcredi (como quatro pesquisas anteriormente realizadas sobre a organização, todas de orientação quantitativa, além de notícias de jornais e revistas, de circulação nacional e regional e diversas fotografias de eventos e de acontecimentos importantes na trajetória da Saromcredi). Também foram realizadas pesquisas sobre a região em que a organização está inserida, com objetivo de conhecer a realidade a ser estudada. Tais pesquisas foram feitas a partir de dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, e pela Fundação João Pinheiro – FJP.

Também foi utilizado, como base de pesquisa, um livro publicado em 2004 sobre a Saromcredi, de autoria de André Carvalho<sup>1</sup>, complementando os dados ali encontrados através de entrevistas, principalmente para coletar informações mais detalhadas após 2004. Estas informações foram coletadas através da pesquisa primária, a que será detalhada a seguir.

A escolha das fontes e a forma de coleta de dados primários foram definidas a partir do conhecimento prévio de algumas características da organização e do estabelecimento das bases sobre o que se queria investigar no caso selecionado. Com relação ao universo da pesquisa, podemos destacar que este se caracteriza pela organização cooperativa Saromcredi, pela população e pelas demais organizações de São Roque de Minas. A amostra, por sua vez, foi do tipo não probabilística, o que é próprio

---

<sup>1</sup> A cidade morria devagar – Romance de uma cooperativa. André Carvalho e João Leite. Belo Horizonte: Editora Armazém de Idéias. 2004.

das pesquisas qualitativas, sendo os entrevistados selecionados por acessibilidade e por representatividade.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas a representantes da Saromcredi (presidente, diretor financeiro, assessor de comunicação, assessor jurídico e alguns cooperados), à diretoria da Cooperativa Educacional de São Roque, além de professores e alunos - a percepção destes últimos foi observada através de conversas informais. Também foram realizadas entrevistas com o responsável pela unidade de armazenagem da cooperativa agropecuária, com comerciantes e com populares, abordados na praça de São Roque. As entrevistas foram realizadas numa amostra diversificada com o intuito de perceber as diferentes representações sobre a Saromcredi e sobre sua influência na trajetória de desenvolvimento de São Roque. Associada às entrevistas foi utilizada a técnica de observação direta das rotinas e dos relacionamentos da organização estudada. A visita da pesquisadora à São Roque de Minas aconteceu em Abril de 2008. O tempo destinado ao trabalho de campo foi menor ao inicialmente previsto, devido à leitura prévia da ampla gama de publicações à respeito da experiência, que foi encontrada na mídia eletrônica e impressa, assim como dos recentes estudos sobre essa organização, ainda que com perspectivas e enfoques diferente do trabalho nesta dissertação, muito auxiliaram no conhecimento e entendimento do objeto estudado.

Assim, a análise das informações coletadas por meio da pesquisa de campo se caracteriza por um estudo de caso exploratório e descritivo e tem o intuito de entender a situação e as características de uma cidade que sofria com a perda do dinamismo econômico e evasão populacional até a década de noventa, mas que demonstrou uma sensível melhora em relação a este quadro a partir da constituição da cooperativa. Várias fontes afirmam que começou a ser evidenciada uma melhora neste processo recessivo, que anteriormente vivenciava o município, na mesma época em que a cooperativa de crédito de São Roque de Minas - SAROMCREDI – foi constituída. Portanto, buscou-se estudar a aparente relação entre as atividades da cooperativa e o desenvolvimento local. Para isso se exploraram os posicionamentos estratégicos da organização – os quais lhe possibilitaram reconhecimento nacional no segmento cooperativista.

Assim o objetivo geral desta dissertação é:

Analisar as estratégias de desenvolvimento da Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas - SAROMCREDI - e como elas influenciaram no desenvolvimento local.

E os objetivos específicos são:

- Analisar a importância da articulação entre gestão empresarial e social na SAROMCREDI, sobre tudo para a promoção do desenvolvimento local.

- Analisar as possibilidades de desenvolvimento local, a partir da aplicação dos princípios cooperativistas em São Roque de Minas.

Assim, em um primeiro momento esta dissertação abordará questões referentes ao cooperativismo e ao desenvolvimento local, buscando, através do entendimento deste marco teórico, a compreensão do fenômeno ocorrido em São Roque.

Num segundo momento, detalham-se os dados secundários relacionados ao município de São Roque de Minas, com o intuito de demonstrar a melhora sensível nos indicadores relacionados às condições de vida neste município, e à Cooperativa de crédito de São Roque de Minas- SICOOB-SAROMCREDI<sup>2</sup>, tendo o mesmo objetivo de demonstração de desenvolvimento da organização. Mesmo que não se possa comprovar que a evidente melhora nos índices possa ser atribuída diretamente à organização, procura-se averiguar se existe uma correlação neste sentido. Isso é feito em um terceiro momento, através da exploração das informações coletadas em campo.

Assim, buscando compreender a trajetória e as variáveis envolvidas neste processo, procura-se entender as situações e as peculiaridades deste caso específico,

---

<sup>2</sup> Em ocasião das entrevistas nesta organização foi solicitado à pesquisadora que utilizasse a expressão “sicoob-saromcredi” para se referir à cooperativa de crédito de São Roque de Minas, uma vez que esta faz parte do sistema Sicoob. Fica, portanto registrada a nomenclatura, uma vez que no decorrer do texto algumas vezes só faremos referência à organização como Saromcredi.

O Sicoob (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil) é uma instituição com personalidade jurídica própria, constituída pelas cooperativas centrais do sistema cooperativista nacional. De acordo com a página eletrônica desta instituição, ela surgiu com a finalidade de “prestar serviços de representação, supervisão, padronização de procedimentos operacionais, implantação de sistema de controle interno e de informações gerenciais, capacitação, coordenação do uso da marca Sicoob, apoio ao planejamento estratégico das cooperativas centrais de crédito, assessoria jurídica e de gestão operacional do Fundo Garantidor do Sicoob”.



buscando, ainda, identificar as variáveis que possam ser generalizadas a outros contextos cooperativistas, na tentativa de buscar bases impulsionadoras do desenvolvimento em outras realidades.

# **1. REFERENCIAL TEÓRICO:**

## **DESENVOLVIMENTO LOCAL, COOPERATIVISMO E GESTÃO COOPERATIVA**

Para construção do referencial teórico desta dissertação optou-se por desenvolver os conceitos de desenvolvimento local e cooperativismo, além de outros importantes conceitos concernentes a esta temática, como os conceitos de gestão cooperativa, cooperação e capital social.

Estes conceitos trabalhados estão relacionados à questões importantes para o objetivo desta pesquisa. Explorados de forma a compreender a trajetória de São Roque de Minas, podem auxiliar, ainda, no aprofundamento do detalhamento na geração de novos conhecimentos.

A discussão tem intuito de correlacionar desenvolvimento e cooperativismo, selecionando para isso autores que enfatizam o fato do desenvolvimento envolver outros fatores tão importantes quanto o crescimento econômico e a distribuição de renda. Esta opção se fundamenta em considerarmos que o desenvolvimento pode também ser possibilitado pelo comprometimento dos gestores das cooperativas em desenvolver aspectos sociais internos da organização, principalmente no tocante ao relacionamento com e entre cooperados.

### **1.1- Caracterizações do Desenvolvimento**

Com intuito de caracterizar o conceito de desenvolvimento, elegeu-se destacar a existência de polaridades entre diferentes correntes que tratam das diversas questões sobre este termo. Fazendo uma distinção inicial, podemos ressaltar uma primeira posição que chamaremos desenvolvimento convencional e contrapondo-se a ela, uma segunda denominada desenvolvimento alternativo. Este foi concebido no decorrer das análises sobre experiências, ações e avaliações dos resultados das políticas de desenvolvimento

convencional, principalmente a partir das insatisfações de estudiosos e dos grupos alvos com os resultados insuficientes e pouco equitativos da orientação convencional.

As concepções modernas de desenvolvimento têm origem no século XIX. Neste marco o conceito foi associado a “uma concepção otimista de que os indivíduos e sociedade fossem capazes de moldar, pelas suas próprias forças, um novo mundo, cada vez melhor”. (Siedenberg, 2004: pág 11). A partir dessa época as diversas visões construídas sobre o desenvolvimento vão basear-se, normalmente, na idéia de crescimento e evolução econômica de uma sociedade. Entretanto, de acordo com Siedenberg (2004), há certo consenso entre os pesquisadores em fixar a década de 1950 como o período no qual o conceito de desenvolvimento se consolidou, sobretudo, nas discussões acadêmicas. Desta forma, Siedenberg (2004) ressalta que as doutrinas que embasaram as idéias imperialistas deram ao conceito de desenvolvimento outro significado: o de transição, onde, a partir de valores e modelos culturais, as sociedades tradicionais, através de progresso e modernização conseguiriam atingir o desenvolvimento.

Sendo assim, os teóricos que dedicam seus esforços a caracterizar o desenvolvimento econômico tradicional concluem que o crescimento seria decorrente do princípio de que as sociedades deveriam percorrer uma trajetória única, denominada “a grande transformação” para superar o seu estado de nação inferior, frente a um valor universal de civilização desenvolvida. Desta forma essa concepção de desenvolvimento enunciava, como principal recomendação política para os países pobres que buscavam percorrer o caminho das nações já desenvolvidas, um rompimento com a dependência, proveniente da exportação de matérias primas e importação de produtos manufaturados, de forma que esta independência seria alcançada a partir da expansão e diversificação do setor industrial interno. Os teóricos dessa corrente concordavam ainda que tais transformações estruturais deveriam ocorrer sob a promoção dos governos nacionais, auxiliados pela cooperação internacional. Assim, podemos destacar que, de acordo com a lógica do modelo tradicional,

“O desenvolvimento representaria um progresso cumulativo, incremental ou mesmo revolucionário em direção a uma melhoria das condições inicialmente diagnosticadas como desfavoráveis, que equiparasse as sociedades a um dado padrão evolutivo de bom funcionamento econômico”. (Dias, 2004: 65)

De acordo com Kisil, essa posição tradicional leva em conta “os resultados do desenvolvimento em termos de objetivos como crescimento, ou igualdade, da geração e distribuição da renda” (KISIL, 1997). Essa perspectiva, que orientou um conjunto de recomendações e foi amplamente difundido nos países pobres, era decorrente da idéia de que as possibilidades do desenvolvimento eram naturais a qualquer sociedade, reforçados, entretanto, pela recomendação de que a execução dos planos e ações deveriam ser coordenados por agentes externos.

Neste sentido, os planos eram concebidos e executados de modo a desconsiderar as demandas ou especificidades da população local e os projetos eram impostos “de cima para baixo” sem que seus destinatários fossem consultados, de forma que estes não determinavam e nem agiam, constituindo-se em meros expectadores das ações e políticas empreendidas. Buscava-se como meta principal a racionalidade estritamente econômica e era, portanto, o crescimento econômico que ia determinar o desenvolvimento dos demais aspectos da sociedade.

Entretanto, de acordo com Siedenberg(2004)

“o que se observa, no contexto dos projetos de desenvolvimento implementados nas últimas décadas, é que a primazia de fatores essencialmente econômicos sobre os demais fatores, sociais e ambientais por exemplo, vem perdendo fôlego”. (Siedenberg, 2004: 10).

Sendo assim, podemos destacar que, a partir dos anos 1960, o surgimento de críticas aos resultados das ações implementadas pelos agentes em prol do desenvolvimento possibilitou a emergência de teorias questionadoras da maneira tradicional de compreender e empreender o desenvolvimento. Os debates e a construção de novos significados determinaram um gradual distanciamento desta nova perspectiva com as concepções tradicionais.

A propagação das idéias oriundas desta nova perspectiva crescia à medida que também crescia a percepção das desigualdades. Nos países mais pobres cada vez era mais perceptível que os frutos do crescimento não beneficiava a todos. A pobreza aumentava e tornava ainda mais evidente as desigualdades entre os setores da sociedade. Os debates, neste sentido, apontaram a necessidade de minimizar os impactos sociais, ambientais e culturais que surgiam após os pacotes tradicionais de desenvolvimento.

Com a emergência destas novas percepções, diversos teóricos se empenharam em incluir o elemento humano e as particularidades locais nas concepções acerca do desenvolvimento. A perspectiva humanista do desenvolvimento inclui principalmente a expectativa de satisfação das necessidades básicas, principalmente pelo investimento em saúde e educação, como meio de reduzir as desigualdades, desvinculando os resultados da expectativa eminentemente econômica, além de ações que não impactassem tão negativamente o meio ambiente.

Na ótica de Amartya Sen (1999), pautada em seu livro *Desenvolvimento como Liberdade*, o enfoque do desenvolvimento deveria estar baseado na qualidade de vida e nas liberdades que os indivíduos desfrutam e não apenas na renda e riqueza. Para este autor a economia privilegia idéias orientadas somente para a utilidade, sendo necessário repensar o desenvolvimento como um processo de expansão das liberdades reais das quais as pessoas desfrutam. Sen afirma que a utilidade da riqueza está no que ela nos permite fazer ou nas liberdades que ela nos ajuda a obter. Tais liberdades influenciam, ainda, no potencial das pessoas cuidarem de si mesmas e influenciarem no mundo como agentes ativos.

Metodologicamente, Sen divide as liberdades por ele enunciadas em liberdade instrumental e substantiva. Desta forma ele explica que a expansão da liberdade é fim primordial do desenvolvimento, no tocante às liberdades substantivas com o suprimento das necessidades básicas, mas é também principal meio de desenvolvimento, a partir das liberdades instrumentais, com liberdades políticas, através da democracia; facilidades econômicas, através do mercado livre; oportunidades sociais, através do acesso as necessidades básicas; garantias de transparência, através dos inibidores de corrupção; e a segurança protetora, através da garantia de que a população não passe fome.

Portanto, estas liberdades estão diretamente relacionadas ao modo como as pessoas vivem (liberdades políticas e direitos) e ao suprimento das necessidades básicas do indivíduo (saúde, educação e outros). Assim, uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riqueza, do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e de outras variáveis relacionadas à renda. Tal desenvolvimento tem como preceito a importância básica das liberdades humanas, além da participação dos envolvidos nos processos decisórios. A abordagem do desenvolvimento como liberdade tem implicações muito abrangentes que vão além dos objetivos do desenvolvimento, incluindo, desta forma, os processos e procedimentos para que se alcancem estes objetivos. Com isso a comunidade só é considerada desenvolvida se suas capacidades e liberdades são respeitadas, e não apenas quando ela conquista determinados níveis de renda.

Assim como o trabalho de Sen, outros discursos sobre desenvolvimento passaram a incorporar outras variáveis, com novos enfoques que englobavam a compreensão dos limites do desenvolvimento tradicional. Desta forma, o incremento da renda, avaliado principalmente pelos índices de renda per capita e pelo PIB, deixaram gradualmente de ser medida única para a avaliação do desenvolvimento. Nesta nova perspectiva a visão sobre desenvolvimento tornou-se:

Mais preocupada com as conseqüências ambientais e sociais da sua promoção e as agências de desenvolvimento mais localizadas na medida em que a institucionalidade do desenvolvimento foi mudando, com uma maior participação dos agentes locais e regionais, envolvidos na elaboração e condução de projetos (Dias, 2004: 81).

Desta forma, as propostas alternativas sobre o desenvolvimento tinham como principal metodologia criticar os objetivos, valores e métodos de intervenção do desenvolvimento tradicional, para tanto demonstravam a importância de novos modos de conceber e promover ações desenvolvimentistas.

Portanto, dentre as características deste novo tipo de enfoque sobre o desenvolvimento podem-se destacar: a crítica aos discursos de racionalidade econômica, propondo que outros valores sejam considerados; as críticas aos métodos de intervenção, que desconsideram a opinião das comunidades, principalmente, na fase de decisão das políticas; e, a proposta de ações com sentido invertido, devendo partir das bases da sociedade e conferindo poder político às populações locais, ao trabalhar mais intensamente políticas oriundas de “baixo para cima”.

Essa corrente crítica, ainda, a concepção de que o Estado deve ser o principal promotor do desenvolvimento, defendendo que outras organizações assumam maiores responsabilidades neste sentido. Assim, destaca-se que a segunda perspectiva está relacionada “com o próprio processo de desenvolvimento (...) e no papel do cidadão como co-partícipe das decisões sobre o desenvolvimento” (KISIL, 1997: 133).

Com efeito, é importante destacar que as distintas correntes que tratam do desenvolvimento, mesmo trabalhando diferentes perspectivas, não conseguem chegar a um consenso claro sobre a definição deste termo. Sendo assim, destacamos o preconizado por Siedenberg (2004), que concorda que as muitas abordagens não são suficientes para auxiliar na explicitação definitiva do termo. Para ele “desenvolvimento continua sendo um conceito ambíguo, difuso, ou seja, um conceito cujos contornos não estão nitidamente definidos”. (Siedenberg, 2004: 11).

Isso acontece, ainda de acordo com o autor, porque o conceito tem impar capacidade de transformação e adaptação aos diferentes enfoques e é esta a característica responsável por sua longevidade. Assim, devemos considerar, em qualquer trabalho à respeito deste tema, que em torno do conceito de desenvolvimento estabeleceu-se “uma forte tendência natural para indicar um contexto relativamente impreciso, aproximado, indefinido, ambíguo, que permite as mais diversas interpretações” (Siedenberg, 2004: 16). Desta forma o autor desenvolve um estudo na tentativa de tornar o conceito de desenvolvimento mais limitado, mais definido. Percebe-se que ele não tem o objetivo de caracterizar (ou dar mais um conceito, em suas próprias palavras) ao termo, mas sim fazer uma abordagem integrada, analisando subjetivamente a natureza, as etapas e os limites do conceito num contexto sistêmico.

Neste sentido o autor visa analisar com maior precisão os elementos constituintes do conceito de desenvolvimento, tomando como referência as categorias e as terminologias utilizadas pela biologia em relação aos processos de mudança. Para tanto, o autor distingue os diferentes termos, às vezes utilizados como sinônimos, de desenvolvimento, crescimento e evolução. Cada um destes conceitos, na biologia, explicita processos de mudança perfeitamente distintos quanto às características da mudança (que podem ser de ordem quantitativa - número, abrangência, tamanho ou de ordem qualitativa - tipo, composição e estado); quanto aos seres envolvidos e/ou submetidos à mudança (que podem ser tanto indivíduos quanto populações ou coletividades); e quanto à forma de acontecimento das mudanças (que podem ser determinadas combinações de objetos e aspectos).

Siedenberg (2004) destaca que as alterações qualitativas são de natureza diferente em indivíduos e populações. Neste contexto considera um paralelo entre a dimensão biótica e a dimensão social, comparando o que se configura indivíduo a uma organização isolada e população a um conjunto de organizações. Destaca, ainda, que o processo de mudança que se resume ao aumento quantitativo daquilo que já existe configura um processo de crescimento, enquanto o conceito de desenvolvimento está relacionado às mudanças qualitativas no âmbito individual da organização. Dito de outra forma, quando a organização passa a ter capacidade qualitativamente melhor em relação a sua anterior condição.

A observação destas diferenças é importante não só para descrever os processos de mudança como para influenciar nestes processos, seja no mundo biótico ou no contexto social. Assim, a importância de se definir precisamente aquilo que se entende pelas diferentes terminologias, desenvolvimento, crescimento ou evolução, está no fato de que, sem essa explicitação conceitual, qualquer ação poder ser apresentada como desenvolvimentista, independentemente de sua real contribuição para melhoria das condições de vida de indivíduos e populações. Desta forma o autor conclui que:

“O desenvolvimento socioeconômico, um termo que muitas vezes é utilizado como sinônimo coletivo de crescimento e de evolução, ou também como um processo de mudanças, subentendido automaticamente em suas mais diversas concepções e conotações, só



ocorre quando os mecanismos de apropriação e incorporação, assimilação e adaptação, de escolha e mudança estão presentes e são acionados” (Siedenberg, 2004: 24).

Assim, para o autor, é possível constatar que o desenvolvimento socioeconômico, entendido como melhoria quantitativa e qualitativa das condições de vida dos indivíduos e sociedades, ocorre quando a política ou estratégia de desenvolvimento social e econômico defina anteriormente três aspectos fundamentais a serem observados: as características, a dimensão e o prazo em que estas mudanças pretendidas deverão se realizar.

Silva Neto et al (2003), por sua vez, apresentam duas abordagens que podem ser utilizadas para a análise da trajetória do desenvolvimento. A primeira considera os sistemas agrários e os sistemas de produção e a segunda esta fundamentada na noção de acesso, e de capacitação para o acesso, a recursos por parte de atores sociais existentes. Sendo assim os autores discorrem que a primeira tem como fundamento a análise da unidade de produção e baseia-se na ênfase das relações econômicas. A segunda, por sua vez, tem como unidade básica o ser humano, a família e as alternativas para sua reprodução social, de forma que seu foco são as relações sociais existentes. Para tanto eles destacam que, ao se estudar ou almejar o desenvolvimento, essas duas abordagens não são excludentes, devendo, ao contrário, ser usadas de forma complementar.

Neste sentido, Silva Neto et al (2003) destacam que, separadamente, estas duas abordagens de desenvolvimento podem ser alvos de críticas, a que se fundamenta nos sistemas agrários por ser demasiadamente economicista e por reduzir-se somente as atividades agrícolas, assim como a abordagem que se foca nas relações sociais por trabalhar com fatores de difícil mensuração. Essa afirmação leva à conclusão do trabalho, que demonstra que a combinação das abordagens é o melhor caminho, tanto para diagnosticar o desenvolvimento como para elaborar políticas de intervenção.

Estes autores destacam também que essa perspectiva do desenvolvimento demonstra a necessidade de criação de novas estruturas para apoiar, e ajudar a impulsionar, a emergência do desenvolvimento em nível local, o que contribui para o surgimento de novos atores e organizações que dão auxílio para as iniciativas locais,

criando um ambiente favorável ao processo de desenvolvimento. Dentre estas organizações pode-se destacar o cooperativismo, trabalhado nesta dissertação como agente impulsionador.

É neste contexto que se multiplicam os trabalhos que priorizam o nível local, mudando, portanto, a discussão de uma visão global para uma visão local e apropriada para a comunidade.

## **1.2- Desenvolvimento Local**

Como já foi anteriormente destacado, gradualmente novos critérios começaram a ser incorporados nos conceitos de desenvolvimento, colocando em evidência a promoção do desenvolvimento sob novas perspectivas e visões. Estas novas visões de desenvolvimento que se distanciaram da lógica exclusivamente econômica tiveram como característica principal a revisão do papel do Estado e as experiências locais como promotoras do desenvolvimento. Elas propunham, ainda, papel ativo da sociedade civil, uma vez que constataram que as políticas, até então centralmente desenhadas e geridas, eram desconectadas da realidade local e, portanto, ineficientes e ineficazes.

Nesta discussão é importante destacar o exposto por Fiúza (2005) que afirma que durante os últimos decênios o interesse a respeito das ações e políticas de desenvolvimento se inverteram, de forma que se começou a enfatizar a base, o local. Entretanto a autora defende que, apesar da emergência de adjetivações que vêm sendo dadas ao paradigma do desenvolvimento, não há, dentre os principais organismos internacionais que definem os parâmetros e as políticas de desenvolvimento, nenhuma contestação ao modelo hegemônico, estando mais fortemente presente uma contemplação a esta corrente que relaciona o desenvolvimento diretamente ao crescimento econômico.

Desta forma, a inversão do interesse, em passar do nível global para o nível local, tem ligação direta com a transformação vivenciada nas últimas décadas na esfera política, com a passagem de um Estado de bem estar social, intervencionista e garantidor dos direitos para um Estado mínimo, defensor das vantagens competitivas de mercado. Com

essa mudança se fazia essencial alterar as políticas de desenvolvimento até então praticadas e, assim, emergiu a defesa da descentralização administrativa, com estados, municípios, iniciativa privada e sociedade civil assumindo responsabilidades antes exclusivas do Estado central e se produzindo assim, conseqüentemente, a emergência de propostas de desenvolvimento centradas no local.

Fiúza (2005) também destaca que a redução da democracia à localidade parece paradoxal quando se considera a complexidade das interdependências. Por isso, ela chama atenção para a reflexão de que as reivindicações locais são um sintoma de carência das localidades, desprovidas das intervenções do aparato do Estado. De acordo com a autora:

“essas dificuldades por parte do Estado em fazer chegar de forma substantiva, em nível local, os serviços por ele prestado, legitimam a ação das instituições que se mostram mais presentes localmente” (FIUZA, 2005:32).

Assim, a autora insere uma reflexão em torno do caráter de interdependência entre o local e o global, apontando para a necessidade de uma compreensão totalizante da sociedade. Nesta mesma linha, Silva Neto et al (2003) chamam a atenção para não cairmos na simplificação oposta de tratar as questões locais de forma dissociadas das globais. Desta forma, um processo de desenvolvimento local deve ser analisado com referência ao global no qual se insere, uma vez que mais do que opostos o local e o global devem ser vistos como uma relação dialética, na qual um ajuda a definir o outro. Fazendo referência a isto, estes mesmos autores afirmam que

“Isto, por um lado, exige o reconhecimento de que a consideração do global - ou seja, da análise dos grandes determinantes sistêmicos e estruturais e de sua forma de manifestação no lugar que está sendo investigado - não esgota o conhecimento da realidade local, pois em sua análise devem ser tratados aspectos que não são simples efeitos de reprodução, em todas as escalas, dos determinantes globais, mas que lhes são específicos, tais como história, cultura e ecologia próprias. Por outro lado de que o estudo do local não pode se limitar ao estudo dos atores sociais locais, sendo necessário contextualizar as formas pelas quais a dinâmica social global manifesta-se neste lugar

específico, condicionando as iniciativas locais e as possibilidades alternativas de construção do futuro.” (Silva Neto et al, 2003: 77)

Silva Neto et al (2003) acrescentam que a valorização do desenvolvimento local esta voltada para ações que visem neutralizar as forças políticas, econômicas e culturais excludentes e homogeneizadoras e, desta forma, o desenvolvimento local visa justapor duas trajetórias aparentemente excludentes, o local e o global, e, desta forma, possibilita o desenvolvimento que aceita e promove a diversidade cultural em seu interior. Portanto, o objetivo principal do desenvolvimento local, de acordo com eles é:

“Tentar reestruturar as relações econômicas e políticas em nível territorial, buscando enfatizar a identidade local e as fronteiras conceituais de espaço social, cultural e econômico e fixar a população, a inovação e os empreendimentos à localidade”. (Silva Neto et al, 2003: 78).

Silva Neto et al (2003), entre outros autores, ainda chamam atenção para o fato de que as regiões só se beneficiarão das iniciativas em prol do desenvolvimento se a população reagir a tais estímulos. Assim, pode-se ressaltar que nesta nova perspectiva, a participação e o protagonismo dos atores locais são “priorizados e neles recai a maior responsabilidade para a articulação das transformações e na mediação dos processos em curso” (Presno Amodeo, 2006) e desta forma, as fontes para alcançar o desenvolvimento:

“Deixavam de ser unicamente o capital, a tecnologia, o comércio, o investimento estrangeiro e a presença de especialistas externos e passaram a ser, prioritariamente, as pessoas, suas habilidades, os recursos e os conhecimentos locais, organizados de modo mais cooperativo e participatório” (Dias, 2004: 85).

Portanto, se pela lógica da visão de desenvolvimento tradicional a transferência de tecnologia e os exemplos exógenos eram essenciais para se atingir as metas de desenvolvimento, nesta nova perspectiva local a modernização é alcançada por meio da articulação e do estímulo das capacidades locais, e ainda, pelo estímulo ao desenvolvimento de instituições democráticas. A perspectiva local se propõe a atuar como uma iniciativa de enfrentamento aos desafios da atualidade, principalmente da redução de desigualdades, por focar no elemento humano e por ter como base a valorização da identidade e das práticas da região onde as políticas serão implementadas.

Nesta mesma linha, pode-se citar Campos (2006). Segundo este autor, o termo local não possui uma única especificação, sendo um sistema complexo, no qual os atores dividem ou acumulam responsabilidades conjuntas. Em sua opinião, apesar de não existir uma teoria formalizada sobre desenvolvimento local, tem-se atualmente vários exemplos, extraídos de experiências reais, que evidenciam as competências locais como transformadoras.

Assim, na tentativa de caracterizar este conceito, Campos (2006), destaca que:

Apesar da denominação se derivar da estratégia econômica, a utilização do termo 'local' no campo do desenvolvimento de base coletiva diz respeito à conotação socioterritorial, identificando uma localidade, um município, uma região, um país ou uma parte do mundo. Também se associa a idéia de comunidade, reforçando os laços de união de esforços para a dinamização do seu potencial. (Campos, 2006:16)

Possuir identidade para a comunidade, foco das iniciativas locais de desenvolvimento, é de extrema importância porque é isso que vai uni-los em torno de projetos e idéias, além de possibilitar que eles se reconheçam como iguais e diferentes dos outros. Por ser resultado de um processo histórico, a construção dessa identidade não é instantânea. Quando se trata de estratégias de desenvolvimento local, que visem melhoria efetiva das condições de vida de dada população, a percepção da importância da construção da identidade se torna imperativa.

A maior contribuição de Silva Neto et al (2003) a ser destacada nesta discussão à respeito do desenvolvimento local está na sua afirmação de que o desenvolvimento está diretamente relacionado à auferição de diferentes tipos de capital (natural, produzido, social, humano, cultural), como explicitado anteriormente nos trabalhos de Anthony Bebbington (1999). De acordo com o Silva Neto et al (2003), esta perspectiva coincide com o trabalho de Amartya Sen, que também não restringe o desenvolvimento apenas à conquista de maiores níveis renda, ou seja, apenas à conquista de um tipo de capital em seus estudos. Assim, os referidos autores propõem uma perspectiva teórica diferenciada para tratar das questões de desenvolvimento local ao centrar sua abordagem a partir da noção de acesso aos ativos de capital, apresentados por Bebbington (1999).

De acordo com Silva Neto et al.(2003), neste sistema de análise, os ativos de capital têm a seguinte definição: “são elementos que capacitam as pessoas para ser e agir”. Neste mesmo sentido são ainda:

“Instrumentos que os ajudam a dar significado ao mundo, influenciando as decisões acerca de suas estratégias de sobrevivência e permitindo que transformem suas relações com o mercado, o Estado e a sociedade civil”. (Silva Neto et al, 2003: 86).

No desenvolver de seu texto os autores descrevem os cinco diferentes tipos de ativos de capital, que segundo Bebbington, devem ser considerados na construção, ou teorização, do desenvolvimento local. São eles: o Capital Produzido – que compreende os recursos materiais, recursos financeiros e recursos tecnológicos; o Capital Natural – composto por terra, água, florestas e condições agroecológicas; o Capital Humano – que remete a variáveis como o nível de instrução, condições de saúde e de nutrição –; o Capital Social – direcionado ‘à existência de normas de confiança e reciprocidade, além de redes de coesão e solidariedade que favorecem a participação em organizações’, e o Capital Cultural – que está relacionado às origens, tradições e costumes de determinado local.

Indo ao encontro das contribuições de Silva Neto et al (2003), Silveira (\_\_\_\_) destaca que alguns conceitos chave estão particularmente presentes nas formulações sobre desenvolvimento local e nestas experiências reais com competências locais transformadoras. São eles: cooperação, capital social, democracia, arranjos produtivos locais, sustentabilidade, aprendizagem social, protagonismo local e desenvolvimento sustentável. Assim, o desenvolvimento local representa uma conjunção entre vários ou todos estes conceitos por ele elencados. A partir desta perspectiva do desenvolvimento tem-se, conjuntamente, a possibilidade de um desenvolvimento local que articule três dimensões: a econômica (viabilização e incremento de renda), a social (equidade e justiça) e a política (participação e democracia).

Entretanto, ainda hoje não são poucos os estudos onde a expressão desenvolvimento local é utilizada somente para traduzir iniciativas pontuais, que contenham ingredientes de desenvolvimento como fóruns participativos, sem reforçar nenhum laço interno à comunidade ou dinamizar seu potencial latente.

Certamente não é este o significado de desenvolvimento local que se busca trabalhar nesta dissertação. A partir de uma perspectiva mais aprofundada, busca-se compreender a noção e as possibilidades de um desenvolvimento local que seja formulado e experimentado a partir de um diferencial significativo, que de acordo com Silveira, consiste na busca de uma intervenção territorializada, onde o intuito não é apenas realizar um projeto específico, mas “gerar uma matriz de projetos e ações continuadas, a partir da mobilização dos diferentes atores atuantes e presentes nos territórios” (SILVEIRA, \_\_\_\_). Ainda de acordo com este autor, a busca consiste:

“Mais do que ações em parceria (envolvendo um conjunto heterogêneo de organizações), mais do que ações multisetoriais (habitação e saneamento, mais trabalho e renda, mais nutrição, saúde e educação etc), constituiu-se uma perspectiva sistêmica de articulação socioinstitucional e socioproductiva para transformação dos territórios”.  
(Silveira, \_\_\_\_:26)

Sendo assim, Silveira (\_\_\_\_) destaca que o desenvolvimento local é derivado principalmente de uma perspectiva sistêmica, que está diretamente relacionada não somente às diversas ações conjuntas que podem se estabelecer no interior das comunidades, mas, principalmente as relações que resultem em ações integradas com o objetivo de uma real transformação. Para tanto, o próprio autor, assim como Silva Neto et al (2003), Sen (1999), dentre outros, chama a atenção para a necessidade de que os atores locais sejam protagonistas neste processo, uma vez que estes têm papel fundamental no desenvolvimento, além da capacidade de criar bases consistentes para a sustentabilidade, que também baseada na perspectiva sistêmica, possa ser ampliada. Portanto, de acordo com a perspectiva sistêmica de Silveira (\_\_\_\_), o desenvolvimento local está em consonância com ações que possibilitem o desenvolvimento integrado e sustentável.

A caracterização do conceito de desenvolvimento local está diretamente relacionada à possibilidade de *mudança social provocada* (COSTA PINTO, 1972). Desta forma os indivíduos têm possibilidades de almejar a melhoria das suas condições de vida e da sociedade, e estas melhorias são dependentes fundamentalmente da cooperação, através das relações complexas que se estabelecem entre estes, dentro dos grupos ou organizações, e fora delas na sua comunidade. A sua possibilidade, neste sentido, pode

ser influenciada, segundo Moscovici (1991) pelos grupos, uma vez que estes são fortes catalisadores de mudanças sociais, porque podem inovar em matéria de regras e normas e podem alterar comportamentos enraizados.

Sem a dependência de políticas externas de investimento e utilizando o modelo de desenvolvimento local, inúmeras são as localidades que têm optado por formas alternativas de organizações locais, dentre elas as cooperativas. Essas iniciativas demonstram a possibilidade de aproveitamento de oportunidades identificadas localmente, caracterizando um desenvolvimento endógeno propiciado pelas dinâmicas estabelecidas na própria localidade.

A partir do desenvolvimento endógeno, as populações têm a possibilidade de empreender ações para a ampliação contínua da capacidade da agregação de melhoria das condições por elas vividas. De acordo com Souza Filho (\_\_\_\_) as regiões dotadas de fatores como capital social, capital humano, conhecimento, informação ou que estiverem estrategicamente direcionadas a desenvolvê-los teriam melhores condições de atingir o desenvolvimento equilibrado. Assim, este autor caracteriza desenvolvimento endógeno como:

“A capacidade da sociedade liderar e conduzir o seu próprio desenvolvimento regional, condicionando-o à mobilização dos fatores produtivos disponíveis em sua área e ao seu potencial endógeno” (Souza Filho, \_\_\_\_:2).

Souza Filho ainda identifica duas dimensões do desenvolvimento regional endógeno. A primeira está relacionada a aspectos econômicos, na qual a sociedade utiliza sua capacidade para organizar os fatores produtivos da região da forma mais eficiente possível. A segunda, por sua vez, está relacionada a aspectos sócio-culturais, de forma que os valores e as instituições locais sejam a base para o desenvolvimento. Desta forma, a moderna teoria regional endógena considera a importância da sociedade e das relações sociais no processo de desenvolvimento. Assim:



“a sociedade civil, e nela compreendida as formas locais de solidariedade, integração social e cooperação, pode ser considerada o principal agente da modernização e da transformação sócio-econômica em uma região” (Souza Filho, \_\_\_\_:2).

O autor destaca ainda, indo ao encontro com as bases desse trabalho, que uma das chaves para o desenvolvimento local é a capacidade de cooperação entre seus atores, seja cooperação institucional ou voluntária. Desta forma uma estratégia política de desenvolvimento regional deve fundamentalmente procurar:

“Manter e ampliar o estoque de capital social, fortalecendo a auto-organização social em sua comunidade, estimulando a prática de soluções colaborativas para problemas comuns e promovendo a participação e a abertura ao diálogo com os diversos integrantes das comunidades regionais”. (Souza Filho\_\_\_\_: \_\_).

É importante destacar, ainda, o exposto por Campos (2006), que considera que:

“Intrínseco também ao desenvolvimento endógeno estaria a capacidade de se estabelecer políticas adequadas que garantam um nível de governança compatível com as estratégias de desenvolvimento no âmbito local, fora da regulamentação direta do Estado e das condições impostas pelo mercado”.(CAMPOS, 2006: 20)

Nesta perspectiva sistêmica já detalhada, outra importante variável a ser considerada no tratamento da questão do desenvolvimento local é o empoderamento dos atores sociais e a busca por alternativas concretas para a melhoria das condições sociais. De acordo com Delgado (2003), o empoderamento é fundamental e indissociável do processo de desenvolvimento local. Este autor considera também indissociáveis deste processo o desenho de formas que possibilitem a criação de sinergias positivas na relação dos agentes e atores do desenvolvimento e a obtenção de alternativas econômicas concretas que possam viabilizar a melhoria das condições de vida dos envolvidos no processo. Chama atenção, ainda, para a necessidade de se utilizar nesta construção uma definição deste termo diferente da apresentada pelo Banco Mundial, em relatório que define o empoderamento. Esse distanciamento é importante, segundo ele, porque a definição do Banco Mundial é institucional e seu objetivo ao empregá-la é a reforma do Estado, sendo o empoderamento um elemento de controle da mudança social.

Contudo, na perspectiva do autor, ao dar ênfase no processo de empoderamento dos atores envolvidos, se tem como componente central o próprio poder. Para ele “empoderar-se é conquistar poder, ou seja, adquirir a capacidade (o poder) de mudar a posição que se ocupa em um determinado campo social de disputa” (Delgado, 2003: 231). O autor ainda chama atenção para o fato de que ninguém empodera o outro. Para ele “isso só poderia ser feito, de forma sustentável e autônoma, por meio da organização destes grupos, de seus movimentos sociais, da sua ação emancipatória” (Delgado, 2003: 231).

Como já foi destacado, e com intuito de aprofundar nesta dimensão importante do desenvolvimento local destacada por Delgado (2003), a busca de alternativas econômicas para as comunidades ou atores sociais envolvidos é um tema que tem como maior desafio superar a tendência dos agentes promotores do desenvolvimento em difundir um modelo técnico único, entre os envolvidos e suas comunidades.

Sendo assim, como alternativa a esta tendência, o autor chama atenção para a importância de “incentivar a criatividade das comunidades e a capacidade de inovação no coletivo, nas instituições e nas organizações comunitárias, criando uma cultura coletiva de experimentação e análise de resultados” (Delgado, 2003: 235). Delgado acrescenta que:

“a busca de alternativas econômicas concretas só vai ser sustentável se fizer parte de um processo coletivo de revitalização cultural das comunidades, que deve estar associado ao intercâmbio, à interação social, à saída do isolamento” (Delgado, 2003: 236).

Ainda nesta linha de discussão a respeito de empoderamento dos atores sociais envolvidos no processo de desenvolvimento, ressalta-se que as diversas mudanças qualitativas, que podem ser resultado direto das ações de desenvolvimento na perspectiva local, dependem fundamentalmente de relações sociais desenvolvidas por estes atores.

Neste sentido, destacamos o estudo de Wirth e Hamel (2006), que afirma que as relações sociais, a partir de uma estratégia de desenvolvimento como processo de mudança social e econômica, fundados em aspectos qualitativos, deve estar baseada nas diversas formas de relações horizontais.

Wirth e Hamel (2006), a partir de um estudo de três diferentes autores, Robert Putnam, Boaventura Santos e Habermans, afirmam que:

“quanto mais intensas são as organizações associativas, as organizações horizontalmente organizadas e o espírito de participação cívica, melhor é o desempenho institucional e mais fértil é o terreno para o florescimento do desenvolvimento” (Wirth e Hamel, 2006: 153).

Afirmam ainda a importância da democracia participativa, ressaltando a necessidade de “despertar nas pessoas da comunidade o gosto pela participação nos assuntos de interesse coletivo”. Neste sentido, para estes autores, é importante resgatar, ou possibilitar, o estabelecimento de uma cultura de participação cívica e de solidariedade uma vez que numa comunidade cívica a cidadania implica direitos e deveres iguais e a união é mantida por relações horizontais de reciprocidade e cooperação. Sendo assim seria a partir das relações horizontais que se criaria o círculo virtuoso da confiança, que, como resultado, traria a reprodução cada vez maior do capital social, potencializando a comunidade cívica para atingir o desenvolvimento. E é neste sentido que a conclusão do autor é direcionada, destacando que é importante se pesquisar fórmulas que intensifiquem as práticas sociais horizontais e que os estudos se aproximem dos aspectos qualitativos do desenvolvimento.

Em relação à contribuição de organizações para o desenvolvimento local, tema que não pode deixar de ser teorizado, pois representa o objetivo central deste trabalho, Basso e Muenchen (2006) exploram a relação de diferentes tipos de empresas e o desenvolvimento local em um estudo sobre a contribuição destas empresas no município de Ijuí- RS.

Neste estudo os autores avaliam que a capacidade de promoção do desenvolvimento local por uma empresa pode ser avaliada do ponto de vista de sua contribuição para a sociedade. Assim, os autores consideram que as empresas contribuem para o desenvolvimento local quando: são capazes de gerar riqueza líquida, se reproduzem socialmente e gerarem postos de trabalho. Para tanto, fazem, inicialmente, o destaque dos parâmetros de desenvolvimento local a ser considerados, que, segundo eles “sugerem que o desenvolvimento deve ser observado como processo, cuja dinâmica

passa antes de tudo pelo conhecimento das situações objetivas sobre as quais se quer intervir” (Basso e Muenchen, 2006: 97).

O estudo mencionado foi realizado a partir da análise dos diferentes tipos de firmas, valor agregado, renda industrial, montante médio e investimentos necessários e número médio de unidades de trabalho. Nesta abordagem destacaram que quanto melhor a relação entre valor do investimento, número de empregos, geração de novas riquezas e reprodução social das empresas envolvidas, mais a empresa pode contribuir de forma efetiva e eficaz para o desenvolvimento local. Assim, os autores concluem que os projetos de desenvolvimento devem ter como objetivo “ampliar a capacidade de produção de valor agregado das empresas com maior potencial e geração de postos de trabalho, melhorando as condições de desenvolvimento socioeconômico local/regional”.

Portanto, podemos concluir que pensar o desenvolvimento implica considerar elementos mais diversificados do que meramente medidas quantitativas, como o incremento da renda, por exemplo. O desenvolvimento, neste sentido, deve ser considerado a partir das noções de acesso e também de capacitação para o acesso a diferentes ativos de capital, e a partir de relações horizontais, e auxiliar efetivamente no empoderamento dos atores sociais envolvidos.

### 1.3- As cooperativas como organizações para o desenvolvimento

Dentre as diversas organizações que podem impulsionar o desenvolvimento local ou endógeno numa dada comunidade se destacam as cooperativas. O cooperativismo surgiu no Século XIX como resposta aos problemas sociais advindos da revolução industrial e suas maiores expressões estão vinculadas a períodos de maior dificuldade para os segmentos da sociedade com menor acesso a recursos.

De acordo com Zylbersztajn (2002), o compartilhamento de uma doutrina específica criou bases para uma linguagem comum destas organizações, de forma que possibilita um movimento cooperativista internacional, institucionalmente estruturado em torno da Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

No intuito de caracterizar esse modelo organizacional, fez-se opção pela definição estabelecida, em 1995, em assembléia do movimento cooperativista mundial nucleado na ACI, na qual:

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 1995).

As cooperativas podem ser consideradas organizações com características singulares. Além da intermediação dos cooperados com o mercado, sem a presença de terceiros, ela possibilita uma união entre aspectos competitivos e cooperativos dentro de uma mesma organização. De acordo com Duarte (1986):

Desde os pioneiros, os 28 tecelões de Rochdale, o cooperativismo tem sido criado como uma alternativa econômica a situações históricas específicas, sendo reconhecido como um dos mais eficientes instrumentos de desenvolvimento e de possível transformação social. Essa visão do cooperativismo surgiu do duplo caráter que lhe é peculiar e que o distingue das demais organizações econômicas: o de sociedade de pessoas e o de empresa. (DUARTE, 1986: 13)

Esta mesma autora critica a forma como o cooperativismo evoluiu através da história, caracterizando-o como instrumento a serviço dos interesses do capital estrangeiro e do Estado, sobretudo, quando a facilitação para o repasse de créditos agrícolas.

Em relação aos fundamentos utilizados por este modelo organizacional, os princípios Rochdalianos ainda são - teoricamente - o norte do cooperativismo contemporâneo. Segundo Thenório Filho(2002):

As linhas mestras das regras, normas ou princípios que mundialmente se incorporaram no cooperativismo, são sempre mantidas na sua essência, existindo, porém algumas adaptações, que absolutamente não interferem e nem modificam o pensamento doutrinário. (THENÓRIO FILHO, 2002: 58).

Tais princípios representam os fundamentos do cooperativismo como instrumento de promoção humana ao se preocuparem com a democracia, igualdade, autonomia, independência e educação.

Os princípios cooperativistas também vão balizar as estratégias possíveis de serem adotadas pelas cooperativas, o que, de acordo com Zylbersztajn (2002), “cria um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro”.

De acordo com o que se propõe neste trabalho, dentre os sete princípios cooperativistas<sup>3</sup>, destacam-se o sexto e o sétimo, que dispõem a respeito da cooperação entre cooperativas e do interesse da organização pela comunidade. Segundo esses dois princípios “As cooperativas servem seus associados mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativista, trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” e “as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros”, respectivamente. Assim deve-se reconhecer o cooperativismo como um instrumento voltado para a proteção dos legítimos interesses dos seus membros.

---

<sup>3</sup> Definidos na Assembléia da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), os princípios cooperativos são: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência das cooperativas; 5) educação, formação e informação; 6) cooperação entre cooperativas e 7) interesse pela comunidade.

De acordo com Campos (2006), a cooperação e conseqüentemente as cooperativas evidenciam:

“Algumas das várias formas contemporâneas e emergentes de organizações que vêm se estabelecendo para o aproveitamento das oportunidades identificadas localmente, o que difere da espera por recursos externos associados a grandes investimentos, principalmente por parte do poder público. Essas iniciativas, caracterizadas como desenvolvimento endógeno, estabelecem o tipo de desenvolvimento desejado, organizado de dentro para fora do âmbito local, por meio de recursos financeiros, físicos e institucionais e do dinamismo da própria região” (ABDON CAMPOS, 2006: 20).

Entretanto, alguns problemas podem ser destacados no tocante as organizações cooperativistas e suas estratégias de gestão. Zylbersztajn (2002), por exemplo, analisando as cooperativas agrárias, destaca que nos diferentes estudos sobre a organização cooperativa, vista como forma de governança da produção, há clara convergência no tocante aos principais problemas enfrentados por estas organizações. Neste sentido descreve primeiramente os problemas relativos ao oportunismo dos agentes, uma vez que o autor acredita que somente o aspecto doutrinário não é capaz, e nem suficiente, para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado.

Em relação aos aspectos financeiros da organização, citando Cook e Tong (1995) e Cook e Tong (1997), Zylbersztajn (2002) destaca cinco problemas típicos nas cooperativas:

- a) Problema de horizonte: Que indica que cooperados tendem à rejeição de estratégias de longo prazo que impliquem imobilização de capital por longos períodos. Neste sentido o autor defende que as regras que predominam na sociedade cooperativa induzem a uma perda de valor das quotas integralizadas e, assim, o cooperado não teria incentivo para maximizar o valor da empresa além do atual e nem para imaginar projetos de longo prazo na cooperativa.
- b) Problema do carona: Ocorre sempre que um agente que tem o direito de beneficiar-se de uma decisão estratégica não é beneficiado integralmente pelos

resultados. Surge quando não há observabilidade e monitoramento, tornando possível o comportamento oportunístico por parte de alguns. Acontece, por exemplo, quando um associado demanda muito mais frequentemente os serviços disponíveis que o resto dos associados.

- c) Problema de portfólio: Devido ao fato de não operarem com projetos mais a longo prazo, as cooperativas estão mais expostas ao risco, sendo assim, o problema de portfólio pode ser caracterizado como uma decorrência do problema de horizonte. Assim normalmente as cooperativas se limitam a projetos de curto prazo, ao alcance de seus recursos próprios.
- d) Problema do controle: No Brasil, a maioria das cooperativas funciona com o mesmo agente para controlar e decidir estrategicamente as ações e isso pode ser visto como fator inibidor de uma gestão eficiente, uma vez que, em empresas maiores e mais complexas se constata ganhos efetivos quando se dá a separação entre a propriedade e o controle das organizações.
- e) Problema dos custos de influência: Estes são oriundos da problemática relativa ao controle, dado que o incentivo financeiro para exercício de cargos leva a que a composição da diretoria obedeça a outros critérios que não necessariamente o da eficiência, o que acentua a assimetria de informações entre cooperados e cooperativa e pode levar ao afastamento dos cooperados das assembleias e comissões.

Estes cinco problemas discutidos pelo autor geram resultados para a organização que não podem ser ignorados. Assim o autor destaca quatro estratégias, julgadas importantes para superar os limites impostos pelos problemas descritos. As quatro estratégias são: capitalização, governança corporativa cooperativa, fidelização e internacionalização. Neste trabalho abordaremos apenas as três primeiras estratégias, por considerar a quarta está focada essencialmente em cooperativas agropecuárias, fugindo do intuito da discussão, que é de não se limitar a um ou outro tipo de cooperativa. Sendo assim:



- a) Capitalização: Em relação a esta temática o autor conclui que as organizações cooperativas estão sujeitas aos mesmos problemas de acesso a capital que outros setores da economia. Assim “na conjuntura de escassez de crédito a cooperativa pode ser atraente para o sistema financeiro privado, especialmente por reduzir os custos contratuais para alocação do crédito” (Zylbersztajn, 2002: 65).
- b) Governança corporativa cooperativa: Vários aspectos de transparência são importantes para a cooperativa. De um modo mais especial deve preocupar-se com as informações para seu público interno, sendo essencial neste tipo de organização o acompanhamento rigoroso das informações gerenciais. Neste sentido o autor aponta a necessidade do aperfeiçoamento da abertura das informações por parte da cooperativa, visando permitir à gestão tomada de decisões de melhor qualidade para a organização.
- c) Fidelização dos cooperados: A relação entre os cooperados e a cooperativa deve ser vista como contratual, a partir de investimentos de ambas as partes. A quebra deste “contrato” leva à “perda de valor dos ativos investidos, dificultando o planejamento de longo prazo e a estabilidade das relações entre as partes” (Zylbersztajn, 2002: 69). A fidelidade está relacionada, ainda, ao problema de horizonte, dado que muitas vezes o cooperado prefere vender seu produto, ou aplicar e tomar dinheiro em outra empresa se com isso obtém melhores preços, indicando um horizonte de curto prazo para sua decisão. Neste sentido, o cooperado terá um comportamento estável com a cooperativa caso o mecanismo de incentivos implícito no contrato seja capaz de dar penalidade ou vantagens sempre que os agentes rompam ou cumpram o acordo.

A conclusão do estudo aponta para o fato de que as estratégias destacadas pelo autor têm características diferentes, sendo algumas de grande complexidade e outras mais simples, demandando apenas um olhar mais atento, como a estratégia da fidelização de cooperados. As estratégias voltadas para a estrutura de capital, entretanto, merecem maior cuidado por estarem baseadas na legislação em vigor. Em relação à estratégia de governança corporativa cooperativa, o autor conclui que se configura vantagem ainda não explorada pelas cooperativas. Assim, para Zylbersztajn (2002), as cooperativas só

conseguirão atingir outro patamar se forem capazes de adequar seu controle, aprimorar os sistemas de informação e desenvolver formas de governança cooperativa inovadora.

Outra discussão importante nesta temática cooperativista está relacionada às sobras da empresa cooperativa. Para Panzutti (2000), esta temática “é importante na medida em que estas empresas não têm lucro e nem remuneram o capital”. A função do capital neste tipo de organização está relacionada à prestação de serviços aos associados, entretanto segundo este autor, devido a sua natureza econômica, a cooperativa que não buscar, por meio da organização, a valorização do seu capital (a partir do produto) está fadada ao fracasso. Assim, é imperativo que um dos objetivos da organização seja a geração de excedentes e isso se faz necessário porque, apesar de não buscarem o lucro, estas organizações atuam no mercado capitalista, onde se exige eficiência e competitividade.

Ainda de acordo com Panzutti (2000), na cooperativa é evidente que os cooperados visam ampliar seu lucro particular, mas o capital nestas organizações é um meio e não uma finalidade. Já a função das sobras, mais intensamente estudada por este autor, está direcionada a cobrir os custos dos associados e à promoção do desenvolvimento, pela sua distribuição. Dessa forma, ele chama atenção para a importância de considerar o recorrente equívoco na interpretação do significado das sobras na empresa cooperativa, onde sobras elevadas são tomadas como indicadores de eficiência por serem confundidas com o lucro das empresas não cooperativas.

Neste sentido, é importante destacar que as sobras nas cooperativas são “taxas antecipadas do associado, fruto das operações ocorridas durante o ano”, assim se há retorno (ou sobra) destas operações é por excesso do custo cobrado. O autor considera que não tem sentido a empresa cooperativa cobrar taxas muito altas do seu associado, uma vez que compromete o lucro do produtor. Entretanto, o mesmo autor destaca que:

“se, no entanto, ocorrer uma cobrança além da taxa de administração, será com objetivo de investimentos para utilização comum dos associados, que não necessariamente sairão das sobras, mas poderão ser criados fundos específicos, com contribuições e destinações específicas” (Panzutti, 2000: 117).

Neste contexto, é importante destacar que em função dos fundos dedutíveis das sobras<sup>4</sup> também constituírem importante fonte de desenvolvimento da região onde a cooperativa desenvolve suas atividades - desde que sejam empregados para esse fim - é imperativo que se procure um equilíbrio nesta discussão sobre taxas e sobras. O Fundo de Reserva e o FATES constituem importantes fontes de desenvolvimento, mas a remuneração do capital destinada às sobras, seja pela cobrança de taxas ou pela remuneração do próprio capital, no caso das cooperativas de crédito, tem que ter sua finalidade explicitada nas concepções e planos da cooperativa, além de ser imprescindível que seja discutida com os associados, os maiores interessados neste processo.

Com efeito, o preconizado por Panzutti (2000) não deixa de ser importante e esclarece a necessidade de se buscar o equilíbrio nesta discussão, uma vez que os ganhos dos associados são tão importantes para as cooperativas quanto o estabelecimento de ações de desenvolvimento, que também irão beneficiar os cooperados.

Já em discussão a respeito da acumulação nas cooperativas, Panzutti (2000) declara que, apesar de serem sociedades de pessoas e não de capital, por apresentarem em sua essência atividades econômicas, a acumulação se torna crucial. Entretanto o critério de eficiência neste tipo organizacional é diferente. Segundo ele a cooperativa “tem que amparar o cooperado porque é por sua causa que ela existe. Ela tem que incorporar isso na sua estratégia de tratamento com o mercado”.

Todavia, percebe-se a constante dificuldade destas organizações em se adaptar às mudanças do mercado nas últimas décadas. De acordo com Presno Amodeo “os governos deixaram de cumprir um papel intervencionista e de agente “todo-poderoso”, abandonando as medidas protecionistas e de controle dos mercados”. (Presno Amodeo, 1999). Assim, em relação à inserção deste tipo de organização no mercado Ferreira e Braga afirmam que:

---

<sup>4</sup> Segundo a tradição do cooperativismo e o que estabelece a lei 5794/71, que rege as cooperativas, no fim do exercício serão destinados determinadas porcentagens para fundos específicos, alguns obrigatórios (fundo de reserva e o fundo de assistência técnica, educacional e social - FATES) e outros que poderão ser estabelecidos pelas assembléias.

Observando o desempenho do agronegócio cooperativo, pode-se perceber que as alterações no cenário político e econômico, nas décadas de 80 e 90, vieram pressionar as cooperativas a se modernizarem economicamente e socialmente, a ganhar escala de produção e a ampliar ou, pelo menos, manter sua participação no mercado (FERREIRA e BRAGA, 2001:19).

Entretanto, estes mesmos autores destacam que a maior parte das cooperativas demonstrou dificuldades em se adaptar à nova lógica imposta por estas alterações, principalmente devido à falta de profissionalização da gestão, característica marcante do cooperativismo brasileiro (FERREIRA E BRAGA, 2001).

Já de acordo com Presno Amodeo (1999), os desafios que as cooperativas brasileiras enfrentam são oriundos não somente das mudanças institucionais ocorridas nos últimos anos no cenário econômico nacional, mas principalmente de fatores internos da organização. A relação com os cooperados, que deveria definir essas organizações e poderia configurar-se em vantagem competitiva, muitas vezes deixa a desejar. Desta forma, a dificuldade da gestão cooperativa concentra-se principalmente em manter-se como empresa competitiva e possibilitar e incentivar a participação ativa dos cooperados de forma a atender as necessidades locais.

Neste sentido, destacamos que uma característica comumente encontrada nas organizações cooperativas, que não pode deixar de ser aprofundada, é a paulatina sobreposição de aspectos administrativos, gerenciais e financeiros em detrimento dos que levam em conta as relações complexas que se estabelecem entre os cooperados. Isto se dá principalmente porque se têm o imaginário de que as cooperativas que conseguiram se manter vivas “foram aquelas que maximizaram oportunidades e atingiram uma racionalidade econômica semelhante às demais empresas” (DUARTE, 1986), fazendo com que muitas cooperativas acabem por perder sua singularidade, se assemelhando às empresas mercantis. Por outro lado, aquelas organizações que seguiram a lógica contrária e, ao não considerar devidamente a cooperativa como parte de um mercado, também não conseguiram se manter por muitos anos.

Nesta mesma linha de trabalho, mas particularizando a discussão fazendo referência às estratégias adotadas pela organização cooperativa, pode-se citar a

Bialoskorski Neto (2002), que propõe a importância de se analisar diversas questões que envolvem a organização para o estabelecimento das estratégias. Assim, a análise deve levar em conta o ambiente institucional no qual se insere a organização, o que, no caso das cooperativas, leva ao estabelecimento de estratégias além do mercado.

Em relação a este ambiente institucional particular, e retomando a discussão da dualidade das cooperativas o autor considera que:

“o empreendimento cooperativo apresenta então aspectos específicos com dimensões distintas, e, muitas vezes, conflitantes, que são, respectivamente, o foco de mercado, da lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços, como sinalizadores da alocação de fatores de produção, de um lado, e o foco da sociedade, do cooperante, da fidelidade contratual, da ética de negócios, da transparência e do desenvolvimento, com distribuição de renda, de outro, de forma a levar a riqueza e o bem estar ao associado” (Bialoskorki neto, 2002: 77).

Bialoskorki Neto (2002) defende que estas duas dimensões, se coordenadas eficientemente, estabelecem uma vantagem significativa de governança da sociedade cooperativa para seus associados, fornecedores e consumidores. E é essa boa governança que poderá proporcionar melhor coordenação e constituir vantagem, em sua opinião, das sociedades orientadas para o produtor em relação àquelas orientadas somente para o investidor.

Para o autor, o ambiente institucional particular dos empreendimentos cooperativos influencia diretamente na elaboração e no estabelecimento das suas estratégias, podendo constituir-se, portanto, em fator limitante, mas podendo também, em contrapartida, possibilitar caminhos diferenciados, se a cooperativa for orientada prioritariamente para seus associados; desta forma, essa relação poderá se constituir em aspecto positivo para a organização desde que os responsáveis pela sua gestão percebam e integrem seus associados e suas necessidades de diversificação.

Neste sentido o autor classifica as estratégias estabelecidas pelas organizações cooperativas como:

“A sua dimensão social, preocupada com o bem-estar e com a rentabilidade do produtor rural associado; A governança corporativa, dimensão estratégica da sociedade quanto as suas formas de capitalização - por ser o capital um fator de produção escasso nessas sociedades - e, por último, a estratégia econômica e de mercado”. (Bialoskorki Neto, 2002: 78).

Nesta perspectiva, este autor sistematiza sua análise referente às estratégias do contexto cooperativista afirmando que as cooperativas “apresentam duas lógicas motoras: a social e a lógica de mercado, enquanto as sociedades não cooperativas apresentam apenas uma lógica de maximização em outro ambiente institucional”. E desta forma, por estarem no mesmo ambiente econômico as estratégias praticadas por estas organizações se aproximam em algumas dimensões, mas se distanciam em outras, o que evidencia a particularidade das organizações cooperativas.

Nesta lógica o autor também destaca que, nas organizações cooperativas, determinados fatores dependem das decisões por ela praticadas e outros do ambiente competitivo e do ambiente institucional. Desta forma, seu objetivo com tal trabalho é “formar um elo” entre as estratégias de mercado, as estratégias para com os associados - que segundo ele viabilizam as de mercado - e as estratégias financeiras, que ele acredita serem as propulsoras da operacionalização. Portanto Bialoskorki Neto defende que as discussões se voltem para estas três áreas fundamentais.

Portanto, assim como Presno Amodeo (1999) e Zylbersztajn (2002), o próprio Bialoskorki Neto (2002) conclui que as cooperativas deveriam aproveitar suas vantagens competitivas relativas à sua dupla característica. De acordo com esse autor estas organizações “deveriam explorar suas vantagens competitivas relacionadas ao contato direto com o produtor”.

Diante do acima exposto, é importante salientar o preconizado por Schujman (1979) que parte do pressuposto de que a cooperativa é ao mesmo tempo:

“Una empresa que actúa en el medio económico y que como tal debe ser un exponente de alta eficiencia en un campo competitivo; y un movimiento controlado democráticamente, puesto a servicio de la promoción humana y del progreso social” (SCHUJMAN,1979:109).

Nesta mesma linha pode-se retomar Panzutti (2000), que conclui que “a viabilização da cooperativa somente ocorre se se aliar o aspecto econômico ao social, que é fundamental”. O autor destaca que a vantagem deste tipo de organização está no fato dela ser “associação e ao mesmo tempo empresa”, de forma que “pode captar os anseios de um grupo social e colocá-los em termos econômicos”.

Este autor ainda destaca que, enquanto outras empresas estão preocupadas com a rentabilidade do capital, um dos objetivos da cooperativa é o aumento de renda e a melhoria das condições do produtor. Para ele,

“A empresa capitalista não cooperativa tem o compromisso com o econômico, se não for economicamente viável ficar numa certa região ela encerra suas atividades, levando a região a uma desintegração total. A cooperativa, ao contrário, tem compromisso com o social; quer dizer, ela é a própria região” (Panzutti, 2000:125)

Assim, destaca-se que o cooperativismo está intimamente ligado à mudança e progresso social (Schujman, 1979). No entanto, para a concretização desta afirmação destaca-se a importância de assinalar o cooperativismo como uma empresa econômica e, simultaneamente, uma organização gerenciada democraticamente, colocando ênfase no papel destas empresas como instrumento de promoção humana e conscientização social. Para alcançar esse duplo viés destacamos a importância de uma eficiente gestão cooperativa, que se baseie na aproximação constante dos enfoques econômico e social nestas organizações, uma vez que a estrutura organizacional da cooperativa deve ser compatível com os objetivos sociais e as estratégias estabelecidas nos estatutos sociais.

### **1.3.1-Gestão Cooperativa**

No marco do anteriormente exposto, demonstramos que, por se tratar de organizações que se organizam em função das pessoas e não do capital, a gestão das cooperativas deveria levar em conta não só os aspectos vinculados à empresa, mas também os relacionados à gestão coletiva por parte dos associados. Nesse sentido, deve-se considerar então que o trabalho com grupos é bastante complexo, tanto nas suas

interações cotidianas quanto no entendimento e análise destas interações. Esse é um tema que gera inúmeros e constantes debates a respeito de sua lógica, dinâmica, limites e possibilidades.

É importante ressaltar o exposto por Coelho (2005), que assinala que o grupo é um processo que se constrói e que se desenvolve, mas que também pode morrer, uma vez que cessem as razões ou as motivações para sua existência. É caracterizado como um processo dado às particularidades de cada grupo, uma vez que as relações construídas são únicas, formando, assim, um grupo específico, com características singulares.

Assim, no intuito de caracterizar organização tal qual se pretende trabalhar, vamos considerar o exposto por Freitas, que declara que as organizações modernas:

São produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço (FREITAS, 2002:55).

Desta forma, destacamos que a pesquisa em questão diz respeito à potencialidade de promoção do desenvolvimento local a partir da relação que os indivíduos estabelecem dentro dos grupos, inseridos em organizações cooperativas. Neste sentido, esse estudo partirá do pressuposto que as relações que se estabelecem no interior das organizações, e conseqüentemente o tipo de gestão por ela adotada, são de extrema importância para a compreensão dos diversos fenômenos que nelas se manifestam e sobre a potencialidade na promoção do desenvolvimento local. Uma vez que se pretende trabalhar sob a perspectiva da importância das relações, o estudo das organizações deve levar em conta, ainda, a distinção entre organizações e instituições, Segundo Chauí:

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada por sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define (CHAUI, 2003:2).



Portanto, as organizações cooperativas seriam o produto das relações pessoais que se estabelecem entre os seus membros. Assim, destaca-se que o sucesso ou fracasso organizacional e a relação dessa organização com o local dependem, em primeira instância, da particularidade das relações que se estabelecem em seu interior.

Em relação ao potencial organizacional, como produto destas relações, Moscovici (1991) defende que as decisões consensuais grupais não tendem à mediocridade, mas, ao contrário, que os grupos são fortes catalisadores de mudanças sociais. Ainda de acordo com este autor as discussões no interior dos grupos, se conduzidas corretamente, podem trazer decisões tomadas por indivíduos mais ativos e comprometidos.

Moscovici (1991) defende que “os atos de decisão, bem como os atos de consentimento, são, antes de mais, atos de participação”. O autor chama atenção, ainda, para o fato de que a participação vai muito além da presença e do voto do indivíduo nos consensos. Segundo este autor a participação “Define uma relação interior de homens que pensam, decidem, atuam na comunidade e sob o seu impulso, e simultaneamente, para ela e em seu nome”.

Assim, o trabalho utilizará como premissa o preconizado por Moscovici (1991) à respeito da potencialidade de grupos, pois acredita-se firmemente que indivíduos agindo coletivamente são mais fortes para efetuar mudanças, principalmente mudanças satisfatórias à coletividade.

A cooperativa poderia, nesta perspectiva, além de ser uma organização que trabalhe em defesa de seus próprios interesses, ser também um ator social coletivo que, conjuntamente com outras instituições locais, construa estratégias para o desenvolvimento desse local. De acordo com Bialoskorski Neto (2002):

“há forte correlação positiva entre a presença de cooperativas, valor da produção, níveis de educação e menor desigualdade na posse de terra, portanto, esse tipo de organização é importante para promover a distribuição de renda, como também uma forma de estoque de capital social, principalmente na agricultura” (Bialoskorski Neto, 2002:80).

Desta forma, através da cooperação e do capital social, tais organizações teriam condições de auxiliar no desenvolvimento localmente articulado, enxergando o global e privilegiando tanto o mercado quanto a comunidade, possibilitando o fortalecimento e desenvolvimento da estrutura organizacional e, como consequência, o fortalecimento e o desenvolvimento do local onde atuam.

Assim, pode-se destacar que as possibilidades e expectativa deste trabalho são oriundas da premissa de que as organizações cooperativas são vistas como estruturas apoiadoras da criação do ambiente favorável ao desenvolvimento como processo. Neste contexto as cooperativas são apresentadas, portanto, como organizações que, através da gestão cooperativa são potencialmente estruturas apoiadoras do processo de desenvolvimento local. Para tanto, o sucesso ou fracasso organizacional, em função dos objetivos que a organização se propõe, dependem, em primeira instância, da particularidade das relações que se estabelecem em seu interior (CHAUI, 2003). Sendo assim, para manterem-se fortes e atuantes no mercado, as organizações cooperativas necessitam observar atentamente questões relacionadas à sua lógica interna de funcionamento.

Assim, a gestão cooperativa consiste em observar e atuar sobre a lógica interna de funcionamento destas organizações. Essa lógica, contudo, deve reforçar a evidência de dupla natureza apresentada pelas organizações cooperativas, uma vez que, de acordo com Rios (\_\_\_\_):

Se de um lado ela é uma *empresa* e como tal é uma estrutura administrativa cuja própria sobrevivência econômica depende de uma busca constante de eficiência e de eficácia na sua inserção no mercado, de ser também eficiente e eficaz nas relações intercooperativas, bem como na construção de redes de negócios cooperativos. Por outro lado, entretanto, trata-se de uma empresa cuja *conotação social* não pode ser uma mera referência retórica sob pena de um esvaziamento do próprio termo cooperativismo. Como *entidade social* trata-se de um empreendimento não apenas financiado, administrado e controlado coletivamente pelos produtores associados, mas também informado ideologicamente, isto é por valores de mudança social, valores esses (de

ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação) introjetados culturalmente nas mentes individuais (RIOS, \_\_\_\_: 3).

Desta forma a gestão cooperativa será, portanto, a somatória da gestão empresarial e a gestão social destas organizações. A gestão social nas cooperativas deve ser entendida como o relacionamento com os cooperados e a participação destes nos aspectos decisórios da cooperativa e a gestão empresarial como a administração dos aspectos financeiros, econômicos e de mercado da organização.

O desenvolvimento de uma correta e eficiente gestão socioeconômica poderia contribuir para o desenvolvimento local, pois são organizações com papel privilegiado neste processo, uma vez que viabilizariam os aspectos econômicos e capacitariam e organizariam os associados para a ação coletiva. Entretanto, esse perfil de empresa associativa e administrada democraticamente, elementos responsáveis pela complexidade deste tipo de organização, traduz uma constante dificuldade de adequação nas rotinas diárias de gestão de uma cooperativa. Normalmente o que se percebe é uma constante tensão entre os discursos e práticas daqueles que privilegiam os aspectos econômicos, no entendimento que eles são prioritários sobre a gestão social da empresa, e aqueles que afirmam exatamente o contrário.

A transformação da relação do Estado com as atividades econômicas contribuiu para que as cooperativas perdessem um de seus suportes principais, tendo que se adaptar e iniciar uma busca para se tornarem empresas eficientes. Neste contexto, a maioria delas priorizou a procura por resultados, dando ênfase na gestão econômica, muitas vezes em detrimento completo da gestão social, evidenciando uma constante empresarialização das cooperativas tradicionais (Presno Amodeo, 1999).

O atual cenário cooperativista nacional apresenta uma dicotomia: por um lado, as cooperativas tradicionais do sistema OCB<sup>5</sup>, que prioriza como estratégia de crescimento a profissionalização da gestão e a busca por melhorar a competitividade. Por outro lado, num segundo grupo, encontram-se as cooperativas do campo da economia solidária, de surgimento mais recente (final do século XX) e de rápida multiplicação nas últimas

---

<sup>5</sup> OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras.

décadas. No primeiro grupo, o discurso de crescimento preferido pelo sistema OCB, ao qual as cooperativas são filiadas, parece estar sendo erroneamente compreendido pelos atuais dirigentes das cooperativas, de forma que a maioria tende à defesa e ao estabelecimento exclusivo de práticas que vão priorizar a gestão empresarial, em detrimento de questões de cunho social ou político e, principalmente, questões de relacionamento com os cooperados. No grupo de cooperativas da economia solidária, entretanto, as questões ideológicas e de autogestão são enfatizadas frente aos aspectos empresariais. Não só isso, segundo vários autores desse campo (Gaiger, Singer, Tiriba, Verano, entre outros), a economia solidária representaria a emergência de um novo modo de organização do trabalho e das atividades econômicas, uma nova forma social de produção. Neste sentido, reconhecemos que a complexidade dessa discussão excede o escopo deste trabalho. Dessa forma destacamos que, como a cooperativa em questão pertence ao sistema OCB, as discussões desta dissertação referem-se principalmente ao cooperativismo tradicional, ainda que muitas das afirmações possam ser válidas para todas as cooperativas em geral.

Salientamos a importância de discutir e analisar a viabilidade das cooperativas para competir nos mercados e simultaneamente garantir melhoria das condições de vida dos seus cooperados. Assim, a possibilidade da eficaz gestão cooperativa está justamente na capacidade de ser competitiva e ainda protagonista do desenvolvimento, uma vez que buscaria articular os já discutidos fatores que podem ajudar na promoção do desenvolvimento local, contemplando, concomitantemente, os importantes aspectos de gestão econômica, financeira e de produção. Afirma-se, portanto, que no contexto de desenvolvimento organizacional, onde novos conceitos como descentralização, participação e capital social mostram sua aplicabilidade, as cooperativas necessitariam promover a articulação entre gestão social e empresarial, pois ao se privilegiar somente um desses dois vieses seu o desenvolvimento poderá ser limitado (Presno Amodeo, 1999).

Por isso é importante ressaltar que a adequada gestão empresarial na cooperativa não pode substituir uma adequada gestão social. Do mesmo modo, dar ênfase exclusivamente na gestão social, sem preocupação com os aspectos empresariais e

financeiros, também não fará das cooperativas a ferramenta de desenvolvimento desejada.

O desenvolvimento organizacional, neste sentido, consiste principalmente em desenvolver sentimentos de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre os associados e sua cooperativa e na superação de um conjunto de adversidades internas, adotando modelos democráticos de gestão que não privilegiem exclusivamente o incremento da renda e que relacionem gestão participativa e gestão empresarial, utilizando a cooperação e a articulação entre os associados como ferramentas competitivas.

Nesta lógica de gestão, Presno Amodeo destaca que:

A empresa cooperativa necessita estar bem organizada e ser eficientemente gerida, sobretudo por tratar-se de uma associação e de uma empresa de gestão coletiva e democrática. Os associados têm uma tríplice relação com a cooperativa: como donos, como usuários e como investidores, cumprindo assim simultaneamente os papéis de agente e de principal (segundo a situação específica em que se encontrem). Essas três relações implicam, cada uma, responsabilidades e recompensas específicas (Presno Amodeo, 2006:3).

Presno Amodeo também chama a atenção para a importância de compreender que abordar o tema da gestão cooperativa exige o entendimento prévio de que elas são empresas sócio-econômico-políticas, e desta forma difíceis de serem geridas apenas com conceitos empresariais, como é feito em outros tipos de empresas. Conseqüentemente as organizações cooperativas apresentam características peculiares que “exigem estratégias de desenvolvimento diferentes às de uma empresa não cooperativa com funções econômicas equivalentes” (Presno Amodeo, 2006:4).

Ainda nesta lógica, destaca-se Zangheri et ali (2000). Estes autores defendem que se as cooperativas constituírem uma entidade apenas preocupada com o mercado, com suas operações fixadas como prioridade, sendo os cooperados meros coadjuvantes, os objetivos da organização serão apenas parcialmente alcançados. Assim, será a adequada complementaridade entre ambos os aspectos que poderá possibilitar o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento local (Presno Amodeo, 1999).

Retomando Zangheri et ali (2000), percebemos que estes autores discutem a gestão de empresas cooperativas evidenciando que estas têm características peculiares e diferentes de uma empresa de capital e, por isso, em sua gestão se devem utilizar modernas técnicas de administração sem deixar de atender os interesses originais definidos em sua constituição. Essa é uma questão crucial para os autores, uma vez que a organização terá que adotar técnicas distintas, com gestão adaptada, sem comprometer seu desempenho. Assim, ela declara que “a cooperativa deve buscar, sempre, a manutenção do equilíbrio dos dois aspectos que lhe são vitais: o social e o econômico” (Zangheri et ali, 2000).

É exatamente neste ponto, corroborando com Presno Amodeo (1999, 2006), Bialoskorki Neto (2002), Zylbertstajn (2002) e Panzutti (2000), que Zangheri et ali (2000) enunciam que a gestão das cooperativas adquire complexidade maior que das empresas não cooperativas e, neste sentido, defendem a adoção de metodologias adequadas de gestão, incorporando, na prática, novas e eficientes técnicas, sendo este um dos melhores e mais consistentes ingredientes para que, tanto a cooperativa quanto os cooperados, atinjam seus objetivos. Neste sentido os autores mencionados destacam a necessidade de profissionalização da gestão, pois a capacidade gerencial constitui uma poderosa ferramenta para a organização atingir seus objetivos com resultados econômicos e desenvolvimento social. Capacitar-se, portanto, para eles seria uma saída.

Assim pode-se afirmar que, como expressam Zangheri et ali (2000), a manutenção da harmonia associativa e empresarial sempre será um dos maiores desafios das cooperativas e, desta forma, “sem perder sua finalidade social a cooperativa tem que ser economicamente eficiente”.

Mais especificamente os autores concluem, portanto, que o desafio é

“colocar as pessoas sempre no centro das preocupações e ações da organização cooperativa, pois os maiores entraves a sua atuação não são apenas de ordem técnica, mas envolvem relações de poder e dominação, conflitos entre grupos heterogêneos que podem produzir, dentro da organização, um modelo de desigualdade” (Zangheri et ali, 2000: 43).

Considera-se, para discussão da temática gestão cooperativa, a afirmação acima de Zangheri et al (2000), que destaca que o aspecto econômico das cooperativas não constitui sua maior problemática, além de similar a outros tipos organizacionais, esse aspecto já foi anteriormente priorizado em muitos outros estudos. Assim, sem minimizar a importância de uma eficiente e eficaz gestão empresarial, nesta parte teórica da dissertação tentaremos aprofundar nos diversos elementos vinculados somente à gestão social, na tentativa de demonstrar o cooperativismo como modelo organizacional capaz de articular princípios competitivos e cooperativos dentro de uma mesma organização, possibilitando o desenvolvimento localmente articulado.

### **1.3.2-Gestão social**

Atualmente a busca pela competitividade nas cooperativas consiste, na maioria das vezes, na tentativa constante de aproximação com práticas gerenciais das empresas, ainda que nelas a associação se dê apenas em função do capital econômico. Entretanto, de acordo com os autores trabalhados, não será a similaridade com este outro tipo organizacional que trará para as cooperativas os resultados positivos almejados.

Desta forma, destacamos que a gestão social está relacionada ao elemento humano que compõe a organização cooperativa. Torna-se, portanto, necessária a análise do relacionamento dos cooperados com a organização e da organização com os cooperados, sendo estas compostas por dinâmicas e elementos distintos. Neste sentido, a ênfase da gestão social nas cooperativas deve estar ligada à concepções e ações voltadas para à participação na gestão.

Assim, podemos destacar que a relação com seus cooperados pode configurar-se em um diferencial significativo para estas organizações, pois pode trazer resultados mais satisfatórios, tanto para a organização quanto para os cooperados, do que uma simples busca por ferramentas de gestão eminentemente econômicas. Desta forma, esse diferencial não pode ser negligenciado nas cooperativas, correndo-se o risco não só de distorcer a própria identidade cooperativista, mas também, sobretudo, de minar a gestão

social, fator que postulamos ser essencial para melhoria da competitividade organizacional cooperativista e de contribuir com um possível desenvolvimento local articulado.

Portanto, as organizações cooperativas estão configuradas estruturalmente como uma forma associativa, onde suas estratégias de gestão poderiam ser pensadas de modo a tirar vantagem da sua relação privilegiada com seus associados, para tanto, mais que no caso das empresas, poderiam investir na dinâmica das relações internas, de modo a obter melhores resultados para seus membros e para própria organização.

A gestão social, de acordo com Presno Amodeo é caracterizada como:

Um campo de conhecimentos, métodos e práticas que têm como objetivo o desenvolvimento do relacionamento dos cooperados com a cooperativa. (...) Tais metas serão alcançadas mediante a participação, a capacitação, a comunicação e o fluxo de informações entre todos os membros da organização (PRESNO AMODEO, 2006:163).

Portanto, a gestão social pode ser entendida como a gestão do relacionamento com os cooperados e da participação efetiva destes na gestão da cooperativa, de forma que tal relacionamento não constitui apenas uma peculiaridade destas organizações, mas pode ser o principal elemento de influência para obtenção de êxito ou ainda para o fracasso destas organizações.

Essa afirmação esta diretamente vinculada às proposições da sociologia econômica como campo de entendimento das dinâmicas de uma dada sociedade. Neste estudo compreendemos que as manifestações econômicas estão imersas em redes de relacionamento, de forma que as relações sociais contribuem para explicar determinadas manifestações de cunho econômico.

Nesta perspectiva, podemos destacar que as relações sociais impulsionam a cooperação e a confiança, permitindo resultados potencialmente maiores do às relações estabelecidas simplesmente por contratos baseados em considerações eminentemente econômicas. Indo ao encontro desta afirmação, Presno Amodeo enuncia que “as possibilidades das cooperativas se observadas no eixo da cooperação e confiança são



maiores” (Presno Amodeo, 2006: 9), o que certamente configuraria em vantagem no estabelecimento de práticas voltadas ao sucesso da organização.

Para conseguir alcançar tal vantagem competitiva a gestão social pode contar com um elemento fundamental, ainda que seja às vezes relegado das organizações cooperativas. Este elemento é a educação cooperativista, que tem um forte componente pedagógico e participativo e, nesse marco, a gestão social poderia ser melhor implementada.

De acordo com Ricciardi e Lemos (2000), a educação cooperativista tem por objetivo promover a internalização dos ideais do cooperativismo nos cooperados, o que compreende uma transformação comportamental. Desta forma, a gestão social, através da educação cooperativista, contribuiria no fomento da participação, democracia e consecução princípios cooperativistas.

Presno Amodeo defende que a educação cooperativista contribuiria ativamente no processo de “aprender a cooperar e aprender a gerir cooperativamente a organização cooperativa, tanto em sua dimensão empresarial, quanto em sua dimensão de associação” (Presno Amodeo, 2006: 10). Entretanto, além de outros autores, a própria autora salienta que a educação cooperativista para o alcance destes objetivos difere da simples transmissão dos princípios cooperativistas. Neste sentido a aprendizagem está diretamente relacionada às rotinas e as práticas de gestão, sendo o êxito produto das capacidades essenciais de investir de forma incisiva em políticas de relacionamento entre o cooperado e a cooperativa, não apenas buscando presença e voto nas assembléias, mas principalmente em práticas e rotinas relacionadas à dimensão cooperação dentro da organização, alcançada ao se privilegiar a gestão social.

Portanto, a educação é pilar fundamental para a existência e o desenvolvimento das cooperativas, pois pode possibilitar a promoção de cidadãos mais acostumados a participar e, eventualmente, mais comprometidos com seu entorno. Ao se almejar e/ou garantir a educação cooperativista, através da gestão social, pode-se possibilitar à organização desenvolver o seu importante papel de promotora de mudanças, tanto de aspectos internos da organização, pelo aumento da participação, e paralelamente da comunidade, pois as ações não serão apenas para satisfazer o desejo de poucos. Desta

forma a gestão social, através da educação cooperativista, pode contribuir para um melhor desempenho econômico da cooperativa e para o desenvolvimento dos seus associados e do local. Nesse marco, gestão social e educação cooperativista estão intimamente relacionadas e são interdependentes.

Outro ponto importante a ser levado em conta nas estratégias de gestão desta forma organizativa são os valores e princípios, incorporados na sua definição, estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional. Tais princípios indicam a necessidade de considerar os cooperados como a base através da qual a cooperativa se diferencia no tocante aos valores organizacionais. Tais valores e princípios constituem a identidade cooperativista.

Entretanto, Presno Amodeo (2006) destaca a problemática de que muitas vezes os princípios cooperativistas não são considerados com toda a sua relevância na gestão das cooperativas, contribuindo tanto para esvaziar as cooperativas de conteúdo como para limitá-las, principalmente em sua potencialidade competitiva. Caso não sejam incorporados nas rotinas de gestão e apreendidos com ajuda da educação cooperativista os valores e princípios se tornariam em apenas enunciados vazios.

Além da gestão social da cooperativa basear-se em processos de capacitação contínua dos cooperados, outro aspecto importante, que não pode deixar de ser evidenciado, é a ênfase na comunicação dentro da organização, de forma que a informação constitua elemento importante na articulação das estratégias gerenciais. É importante cuidar para que a informação chegue ao destino final límpida, sem ruídos ou distorções para não correr o risco de transformar algo que seria vantagem em mais uma problemática para a organização. O compartilhamento da informação permitirá uma participação fundamentada por parte dos associados e promoverá ajustes mútuos entre cooperados e cooperativas.

A gestão cooperativa deverá priorizar a participação dos associados na organização, estruturando-a de forma eficiente e flexível, democratizando o poder. E mediante essa participação e esse relacionamento entre cooperados e cooperativa e entre os próprios cooperados que pode se gerar a construção do capital social e contribuir para a promoção de cidadãos mais responsáveis e participativos. Esse processo não pode ser

negligenciado nas cooperativas, pois se corre o risco de minar as potencialidades deste tipo de organização em relação à promoção do desenvolvimento, tanto o organizacional como o local.

Conclui-se assim que a gestão das cooperativas deveria privilegiar sua relação com os associados, valorizando essa relação para que ela valorize as práticas e os resultados almejados pela cooperativa. Neste contexto ressalta-se a importância da confiança entre cooperados e entre estes e a cooperativa, além da cooperação, e do capital social como ferramentas neste processo.

### **1.3.3 - Capital Social, Cooperação e Confiança**

Entre as questões que comparecem no atual debate em torno do desenvolvimento local, cabe referência à noção de *cooperação*, *capital social* e *confiança* e sua aplicabilidade em sociedades complexas e desiguais. A cooperação, o capital social e a confiança são conceitos que estão ligados a diferentes formas de organização, formal ou informal, permitindo a reprodução dos grupos sociais em um contexto de crescente marginalização e exclusão. Assim, a gestão social nas cooperativas também está obviamente ligada a estes três conceitos.

Caracterizar o capital social é uma tarefa complicada, pois este é um conceito multidimensional, sem significado único. Entretanto, de acordo com o posicionamento teórico deste trabalho, é importante buscar a visão deste conceito a partir de autores que acreditam que é possível construí-lo através da iniciativa dos próprios agentes, através das relações estabelecidas. Abaixo destacaremos algumas das muitas definições encontradas na literatura sobre este termo que nos pareceram mais adequadas à nossa discussão. Não se tem o intuito de aprofundamento, uma vez que este não é o objetivo deste trabalho.

Robert Putnam (1996) desenvolveu o conceito de capital social relacionando-o à influência sobre o desenvolvimento econômico das sociedades. Assim para o autor o capital social é definido como “as características das redes de relações sociais, como

confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (Putnam apud Santos, 2006: 19). Para Marteleto e Silva (2004) a produção do capital social é necessariamente coletiva e proveniente da interação entre os agentes.

Em relação à sua construção, é importante destacar o exposto por Silveira, que ressalta que:

“quanto mais horizontais os padrões de organização (quanto menos hierárquicos ou piramidais) e quanto mais democráticos os modos de regulação de conflitos (quanto menos autocráticos e cerceadores da participação) melhores condições estão dadas para a construção de capital social” (SILVEIRA, \_\_\_\_:12).

Este autor ainda acrescenta que o conceito de capital social “tem como núcleo a idéia de cooperação e pode ser entendido como chave para a questão da articulação institucional associada à perspectiva de desenvolvimento social”. (SILVEIRA\_\_\_\_).

Para Bourdieu, citado por Santos (2006), a acumulação do capital social também significa acúmulo de poder, que, de acordo com as atuais teorias do desenvolvimento, constituiria um importante fator de promoção social. A autora destaca também, citando Bourdieu, que o capital social, apesar de distinto, não é independente do capital econômico e cultural possuído pelo grupo ao qual o indivíduo está ligado. Assim, de acordo com Santos (2006) o tratamento que Bourdieu dá ao conceito de capital social está focado nos benefícios que os indivíduos terão decorrentes da participação nos grupos. Esta é uma perspectiva importante do ponto de vista das organizações cooperativas, uma vez que estas são organizações sociais, mas também organizações econômicas e como tal só fazem sentido se trouxerem retorno econômico aos que dela participam.

É relevante salientar, ainda, que de acordo com Santos (2006), Bourdieu afirma que a capacidade de formar redes sociais não é um dom natural e deve ser construída através de estratégias de investimento orientadas à institucionalização de relações de grupos. Assim, as cooperativas se apresentariam como possíveis propulsoras deste processo.

Apesar das distintas definições elaboradas sobre o conceito de capital social, os diversos autores aqui mencionados se aproximam no entendimento do termo ao destacar alguns conceitos chave, como os conceitos de cooperação e confiança. Assim, o conceito de capital social contribui significativamente para analisarmos as diversas situações onde apenas os conceitos eminentemente econômicos não são capazes de explicar determinadas dinâmicas estabelecidas pela sociedade.

De acordo com Fukuyama, o capital social se refere ao “conjunto de valores ou normas informais partilhadas por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si” (Fukuyama, 1996: 155). Assim, este autor destaca que o capital social e a propensão à sociabilidade espontânea têm importantes conseqüências econômicas, uma vez que é possível diminuir os custos de transação se os membros das organizações tiverem confiança uns nos outros. Neste sentido a cooperativa pode auxiliar como organização comprometida com a gestão social dos seus membros.

É importante ressaltar que o capital social não cresce naturalmente, precisando ser, de alguma forma estimulado, através de fatores que possam fortalecê-lo. Não menos importante é destacar que a dificuldade de mensuração se configura em uma grande limitação deste conceito.

Martelete e Silva especificamente, consideram que a constituição do capital social é importante para o desenvolvimento, pois segundo eles “Existem evidências de que o capital social pode ser usado para promover a redução da pobreza, o desenvolvimento e o bem-estar social” (Martelete e Silva, 2004:45).

Fukuyama (1996), por sua vez, considera que o tipo de capital social mais útil às organizações é a capacidade de formar novas associações e cooperar. Assim com o capital social se tem condição de inovar socialmente, uma vez a confiança, que poderá ser um subproduto deste capital social, permitirá que uma grande variedade de relacionamentos sociais emergjam.

Já em relação ao conceito de confiança, Francis Fukuyama (1996), a define como “a expectativa que emerge de uma comunidade, de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas comumente compartilhadas”. Entretanto a falta de confiança não impede a cooperação. Os grupos sociais podem cooperar por auto-interesse

calculado, juntamente com mecanismos legais (contratos), ainda que isso signifique maiores custos transacionais e menor eficiência. Portanto, para Fukuyama (1996) pode existir cooperação sem confiança, mas não existe capital social sem confiança. Também se pode concluir que o capital social promove a cooperação e é fruto da confiança.

Nesta perspectiva destaca-se o exposto por Rios, que considera que o conceito de cooperação só tem utilidade se “não for pensado abstratamente, isto é, pouca valia tem um suposto processo social de cooperação, considerado isoladamente, desencarnado, desvinculado de um determinado contexto histórico-social” (RIOS, \_\_\_\_:1).

Para este autor é problemático pensar o conceito de cooperação simplesmente como uma vocação humana universal a ser operacionalizada em cooperativas, uma vez que não se trata de trabalhar com a cooperação no sentido de uma disposição psicológica, mas como inserção no processo econômico e como projeto político. Este projeto político, entretanto, está diretamente relacionado à ação das cooperativas, pois estas têm natureza distinta de outros tipos de organizações privadas, uma vez podem obter resultados sociais distintos. Essa possibilidade se dá pelo fato dos ganhos serem oriundos do seu próprio trabalho e não da exploração de terceiros.

O autor chama atenção para o fato de que a cooperação econômica também não deve ser uma abstração, e para que isso seja possível, pressupõe-se um projeto coletivo de mudança sócio-política, com base social de interesses convergentes. Rios (\_\_\_\_) destaca, portanto, três elementos para o entendimento do termo cooperação tal qual ele o sugere: processo produtivo, projeto político e convergência objetiva de interesses. Neste sentido é que podemos conceber a cooperação como base para o cooperativismo como instrumento de mudança qualitativa de mentalidades. O autor considera importante destacar que a convergência de interesses é característica essencial para que o processo de cooperação se concretize.

Assim, no contexto de organizações com caráter econômico, como o caso das cooperativas, é importante salientar que o sucesso competitivo depende, crescentemente, da cooperação para obter maior qualidade, e isso se torna possível a medida que se fortalecem as relações de confiança.

Domiciano (2007), por sua vez, concorda que o capital social vai facilitar a cooperação espontânea, estimular a confiança e a reciprocidade por meio de um sistema participativo, contribuindo para um aumento da eficiência da sociedade. Ainda de acordo com este autor a formação do capital social pode se transformar na mola propulsora da participação social dos membros da cooperativa, ou seja, da cooperação.

Estes conceitos anteriormente discutidos estão presentes em inúmeras e distintas formas de organizações sociais, entretanto para este trabalho destaca-se o cooperativismo, como uma forma organizacional com fins específicos. Um projeto que busque relacionar estes três conceitos dentro de uma mesma estrutura organizacional deve levar em conta que a cooperação, quando baseada na confiança, requer muito mais do que a simples associação de idéias consensuais. A cooperação necessitaria também de dissensões, para que o consenso não seja atingido de forma demasiado rápida sem que se tenha tempo de discutir as reais mudanças.

Desta forma, as organizações cooperativas poderiam ser estruturas apoiadoras do desenvolvimento local e poderiam fazer isso através das relações sociais estabelecidas pelos seus membros com a cooperativa e entre eles, desde que estas enfatizem a construção e reprodução do capital social, da confiança e da cooperação.

Entretanto, será que existe algum mecanismo que auxilie às cooperativas a desenvolver capital social, confiança e cooperação (como acreditam que podem ser criados a maioria dos autores mencionados)? Nossa proposta seria de apostar na gestão social das cooperativas como fator de construção do produto da relação entre os três conceitos aqui trabalhados.

Assim a importante contribuição da gestão social está no fato dela fomentar o capital social, a confiança e a cooperação nestas organizações. Neste sentido destaca-se o exposto por Domiciano, que defende que uma organização cooperativa constitui-se em

“um catalisador de intrincadas relações entre seus membros e entre estes e o meio externo, para o cumprimento de seus objetivos (...) sem contar a relação com o entorno, nas comunidades onde está inserida, uma vez que contribui para melhoria do nível de vida destas, pelo efeito de suas atividades econômicas e social” (Domiciano, 2007: 58).

Entretanto, todas essas relações necessitam de uma ampla base de capital social, sustentado por

“uma densa rede de relações humanas, encontradas no interior das cooperativas e no relacionamento destas com o meio externo, baseadas na confiança e na reciprocidade, gerando “círculos virtuosos” que favorecem o desenvolvimento econômico e local” (Diaz, Martel e Rojas apud Domiciano, 2007: 58).

Desta forma podemos relacionar a gestão cooperativa também à construção de redes, onde o conhecimento mútuo e as relações sociais conformam no estabelecimento da confiança através da cooperativa. Uma rede de associados com essas características não só estaria amparado na cooperativa em busca de articulações produtivas, mas, principalmente, conformando esta como base de sustentação para aplicação de estratégias para o desenvolvimento organizacional e local



## 2. DESENVOLVIMENTO E COOPERATIVAS

### 2.1- SÃO ROQUE DE MINAS: DA AGONIA À VIDA

O município de São Roque de Minas situa-se na região oeste do estado de Minas Gerais e na microrregião de Piumhi. A cidade dista 322 km de Belo Horizonte e o acesso pode ser feito através da MG-050 e da MG-341. O município está na porta de entrada da Serra da Canastra, onde nasce o Rio São Francisco e tem como municípios limítrofes Medeiros, Tapira, Sacramento, Delfinópolis, São João Batista do Glória, Vargem Bonita, Piumhi e Bambuí. A sua localização pode ser visualizada no mapa abaixo:



Fonte: <http://www.serracanastra.com.br/saoroque/saoroque.html>

Na descrição a seguir utilizaremos diversos dados secundários com o objetivo de caracterizar o município de São Roque de Minas através dos diversos indicadores de desenvolvimento apresentados por este município. A utilização dos indicadores vai ao encontro da proposta de Siedenberg (2003), que afirma que eles são úteis para a mensuração do desenvolvimento. O autor explica que a consolidação do processo de desenvolvimento, como mudanças socioeconômicas, logo trouxe a necessidade e o desafio de sua mensuração.

Siedenberg (2003) destaca que os indicadores não têm apenas a função básica informativa, também podem ter a função avaliativa, normativa ou decisória e, neste sentido, a importância da utilização do uso de indicadores em discussões sobre desenvolvimento socioeconômico é inquestionável. No entanto, é importante destacar que nenhum parâmetro é neutro e a escolha do indicador deve ser criteriosa e em conformidade com o objetivo do trabalho. Neste sentido também é importante considerar que “indicadores são instrumentos auxiliares de análise e só têm sentido quando vinculados a teorias e métodos que lhe dão fundamento” e que “indicadores não podem ser entendidos como um fim em si mesmo, são, na melhor das hipóteses, instrumentos analíticos auxiliares, úteis para sistematizar e representar uma realidade muito complexa” (Siedenberg, 2003: 60). Por isso outros métodos também podem, e devem, ser utilizados de forma combinada aos indicadores para uma análise mais profunda. Nesta linha, Siedenberg (2003) chama atenção que a mensuração do desenvolvimento socioeconômico por meio de indicadores pode “complementar ou subsidiar empiricamente um trabalho, mas jamais poderá substituir a análise qualitativa” (Siedenberg, 2003: 68).

Consequentemente ressaltamos que elegemos trabalhar com indicadores, somados a posteriores análises qualitativas. De acordo com a proposta deste trabalho, destacaremos não somente os indicadores que demonstrem o crescimento econômico da região estudada, mas também aqueles que explicitem o desenvolvimento mais amplo, englobando vários aspectos relativos à qualidade de vida.

Em relação à sua demografia, os dados do IBGE mostraram que São Roque sofreu perda populacional desde a década de cinquenta, o que perdurou até o início dos anos 90, quando se estabilizou. Segundo informações deste mesmo instituto, em quarenta anos o município teve sua população reduzida quase à metade, ao registrar números que passaram de 12.228 em 1950 para 6.326 em 2000. É importante ressaltar também que em meados da década de cinquenta, o município perdeu o distrito de Vargem Bonita, que se emancipou, o que contribuiu para esta redução. Entretanto é consenso que a perda do dinamismo econômico do município, associado à diminuição permanente das possibilidades futuras vislumbradas pela população, teve uma grande contribuição para o decréscimo populacional.

População Residente			
Ano	Urbana	Rural	Total
1950	-	-	12228
1960	-	-	7848
1970	1658	5485	7143
1980	2417	4024	6441
1991	2755	3568	6323
2000	3728	2598	6326
2007 (1)			6141
Fonte: IBGE - (1) Este é um dado estimado			

Nota-se pelo quadro que, apesar da população total ser reduzida quase à metade em duas décadas, a população rural foi a que sofreu maior queda desde a década de oitenta e até o último censo. A tendência de diminuição populacional do município estabilizou-se a partir da década de noventa, ainda que se perceba a continuação da tendência ao êxodo rural em São Roque.

Outro fenômeno a ser ressaltado é o significativo aumento, nos últimos anos, do PIB e do PIB per capita de São Roque de Minas, tendência que, apesar de não representada neste quadro, foi observada também durante toda a década de 90:

Evolução do PIB do município de São Roque de Minas - MG								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
a. PIB (b+c+d)	22923	25447	25874	25058	32318	41343	53506	54431
b. Agropecuária	10266	12583	12301	10477	15765	22372	33052	31890
c. Indústria	4778	2400	2556	2600	1350	1597	1837	2105
d. Serviços	7879	10464	11017	11981	15203	17374	18617	20436
e. PIB <i>per capita</i>	3625	4025	4092	3962	5112	6538	8462	8608
Fonte: confederação nacional dos municípios e IBGE								
Os itens <b>a, b, c, d</b> são multiplicados por 1000								

Vemos que o crescimento do PIB explica-se, principalmente, pelo crescimento do setor agropecuário e de serviços. Nesse sentido, também podemos destacar a evolução da arrecadação municipal em São Roque de Minas.

<b>Arrecadação Municipal</b>			
<b>Anos</b>	<b>ICMS</b>	<b>Outros</b>	<b>Total</b>
<b>2001</b>	95105	311152	406257
<b>2002</b>	98453	345828	444281
<b>2003</b>	128881	432618	561499
<b>2004</b>	158197	561209	719406

Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda

Entretanto, apenas o estudo de variáveis econômicas não são suficientes para demonstrar se houve ou não desenvolvimento no universo estudado, no sentido em que o entende esse trabalho. Siedenberg (2003) ressalta que o indicador Produto Interno Bruto (PIB) foi considerado por muito tempo como o mais importante indicador de desenvolvimento, perdendo espaço posteriormente com a emergência de novas teorias sobre o desenvolvimento, já detalhadas anteriormente nesta dissertação. Foi a partir do estabelecimento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que a mensuração do desenvolvimento passou a integrar à concepção de desenvolvimento humano, englobando aspectos relacionados à qualidade de vida. O IDH está baseado em três elementos essenciais à vida: a esperança de vida ao nascer, a alfabetização e o poder de compra per capita. Em relação a este indicador, os dados de São Roque demonstram uma melhoria considerável. Em 2000, último dado disponível, o município registrou IDH de 0,766. Para os efeitos deste trabalho, seria relevante a comparação entre 1991 (ano de criação da SAROMCREDI) e 2000, que será feita na tabela seguir. Mesmo que neste período este índice não tenha conseguido alcançar a média do índice em Minas Gerais (0,773) pode-se destacar que os valores do indicador melhoraram consideravelmente, além de proporcionalmente ter aumentado mais que a média da regional, estadual e nacional.

<b>Evolução do IDH</b>		
	<b>1991</b>	<b>2000</b>
IDH - Educação	0,682	0,785
IDH - Longevidade	0,703	0,815
IDH - Renda	0,637	0,699
IDH - Municipal	0,674	0,766
Fonte: Atlas de desenvolvimento humano		

De acordo com o Atlas de Desenvolvimento Humano, disponibilizado pela fundação João Pinheiro, o município atualmente está entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano (IDH entre 0,5 e 0,8) e apresenta boa situação ocupando a 1.424ª posição em relação aos municípios brasileiros. Assim, do total de 4.083 municípios, 74,8% estão em situação igual ou pior que São Roque. Em relação aos municípios do estado, São Roque também apresenta boa situação, ocupando a 185ª posição dentre os 853 municípios mineiros. São Roque também registrou avanços no tocante à outros índices de desenvolvimento, afirmações que podem ser observadas no quadro a seguir:

<b>Índices de desenvolvimento</b>		
	<b>1991</b>	<b>2000</b>
Renda Per Capita	176,7	256,2
Taxa de alfabetização	80,33	88,06
Percentual de freqüência do ensino médio em relação à população de 15 a 17 anos	15,50	58,23
Proporção de Pobres	26,5	20
Esperança de vida ao nascer	67,18	73,91
Taxa bruta de freqüência à escola	44,07	59,50
Fonte: Atlas de desenvolvimento humano		

Assim, os índices que indicam evolução socioeconômica e da qualidade de vida no município melhoraram sistematicamente, sobretudo, posteriormente à criação da cooperativa de crédito de São Roque de Minas. Esse crescimento seguiu numa tendência mais acentuada que àquela do estado e da nacional. Não estamos em condições de apresentar uma análise estatística de causa-efeito, no entanto, o surgimento da Sicoob-Saromcredi é a explicação que os atores sociais da região têm para a reversão das tendências dos indicadores vivenciada no município. Assim, a seguir se analisarão os argumentos para a possível correlação entre o estabelecimento da cooperativa, e suas políticas, e o desenvolvimento apresentado pelo município.

## **2.2-O NASCIMENTO DO SICOOB- SAROMCREDI**

A criação da Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas, vinculada à Federação Sicoob, deu-se em 1991. Anteriormente, a única instituição bancária tinha fechado suas portas alegando falta de movimento financeiro que justificasse sua permanência. Na época, a população estava abandonando, desacreditada, a cidade apresentava um problema estrutural: apesar do clima favorável, solo fértil e disponibilidade de mão-de-obra, em São Roque não havia produção significativa em escala comercial. As atividades de comercialização se limitavam ao queijo canastra e a produção agrícola era destinada somente à subsistência.

A instituição financeira ali estabelecida na época, mesmo antes de encerrar suas atividades, não fazia qualquer operação de crédito ou de investimento na cidade, apenas operações de pagamento e recebimento. Ainda com operações limitadas, o fechamento da instituição agrava o problema estrutural de São Roque, uma vez que todas as operações financeiras passaram a ser efetuadas em Piumhi, município situado a 60km, por uma via não asfaltada. Operações mais simples como pagamento de aposentados, pagamento dos funcionários do executivo municipal, movimentação dos queijeiros, pagamento de duplicatas passaram a ser feitas na cidade vizinha.

Nesta época, em plena década de noventa, a cidade não tinha hospital, quando chovia a luz elétrica também não funcionava, pois era gerada por uma usina de cinquenta ciclos, que não era o padrão da CEMIG. A cidade tinha um posto de combustível que quase não vendia porque quando os moradores de São Roque iam a Piumhi para receber geralmente abasteciam neste município. De forma similar, em ocasião dos pagamentos, também faziam todas as compras em Piumhi (remédios, insumos, supermercado, etc.), ocasionando assim uma diminuição ainda maior do fluxo comercial do município de São Roque. Esse é um relato indicativo do processo de agravamento e diminuição da dinâmica comercial do município provocado pelo fechamento da anterior instituição financeira.

Os moradores tentaram, sem sucesso, levar outros bancos para São Roque. Ouviram de todos que o município não tinha movimentação financeira que justificasse uma agência bancária. Com a intensificação das negativas surgiu a idéia da constituição de uma cooperativa de crédito.

Os relatos das origens são bastante ilustrativos da situação. Um dos fundadores avalizou as promissórias para compra do material necessário para a cooperativa iniciar suas atividades. A primeira agência funcionou em um cômodo cedido pela Prefeitura de vinte e quatro metros quadrados. Para gerente desta agência foi contratado o mecânico da cidade, que tinha alguma experiência por ter trabalhado no Banco Bradesco. O dono de um bar, por já ter trabalhado com contabilidade, foi contratado para fazer os registros contábeis, mas como não tinha registro no Conselho de Contabilidade, ficou acordado que no final do exercício contratariam um contador para revisar os balanços e os assinar. Desta forma modesta e amadora, mas respondendo aos anseios e necessidades da comunidade, a cooperativa inicia suas atividades.

O Sicoob-Saromcredi foi constituído em nove de Junho de 1991, com vinte e dois sócios fundadores. A constituição teve a iniciativa do agrônomo João Carlos Leite, jovem e recém formado, que não se conformava em ver a cidade em que nasceu “morrer devagar”. Assim, desde sua fundação, a história da cooperativa está atrelada à figura de seu presidente, que exerceu forte liderança na trajetória da organização.

## 2.3-CARACTERIZAÇÃO E FASES DO PROCESSO DE ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO SICOOB-SAROMCREDI

Atualmente a organização está presente nos municípios de São Roque de Minas, Vargem Bonita, Delfinópolis, Pratinha e São João Batista do Glória e possui 7.400 associados<sup>6</sup>. Estes municípios se caracterizam, portanto, como a área de atuação da cooperativa. O número de cooperados evoluiu na organização de acordo com a tabela a seguir:

<b>Ano</b>	<b>Cooperados</b>
1991	274
1992	405
1993	447
1994	498
1995	540
1996	556
1997	643
1998	853
1999	1175
2000	1670
2001	2162
2002	3028
2003	3710
2004	4680
2005	5566
2006	6265
2007	7245
<b>Fev. 2008</b>	<b>7539</b>

Tabela: Evolução do número de cooperados 1991- Fev.2008.  
Fonte: Saromcredi

A cooperativa se destaca por ter uma carteira atual de crédito com um volume de aproximadamente R\$ 27 milhões em operações, conforme demonstra o Gráfico 1:

---

<sup>6</sup> Dado referente a fevereiro de 2008.



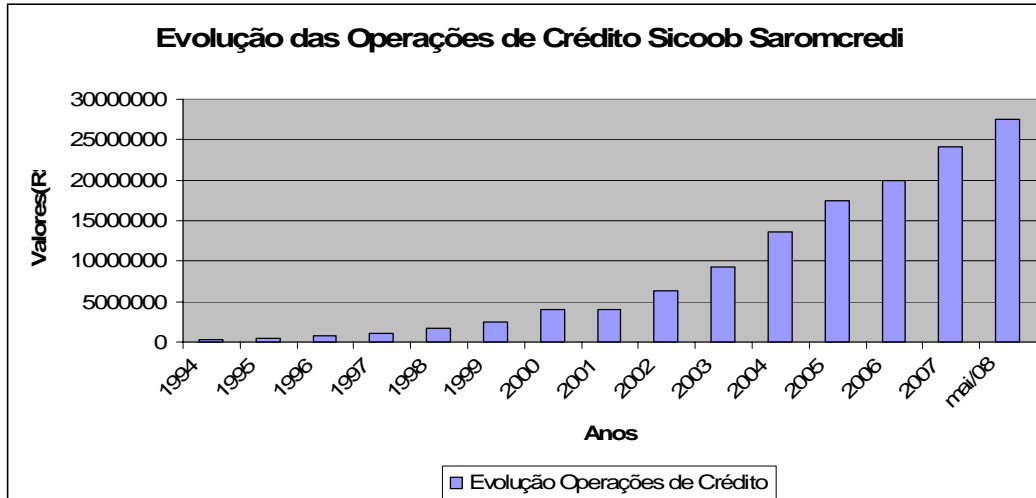


GRÁFICO 1 : Evolução das operações de crédito 1994<sup>7</sup> a Maio de 2008  
 Fonte: Saromcredi (Maio de 2008)

Também podemos perceber um patrimônio líquido em constante crescimento, conforme demonstra o Gráfico 2:

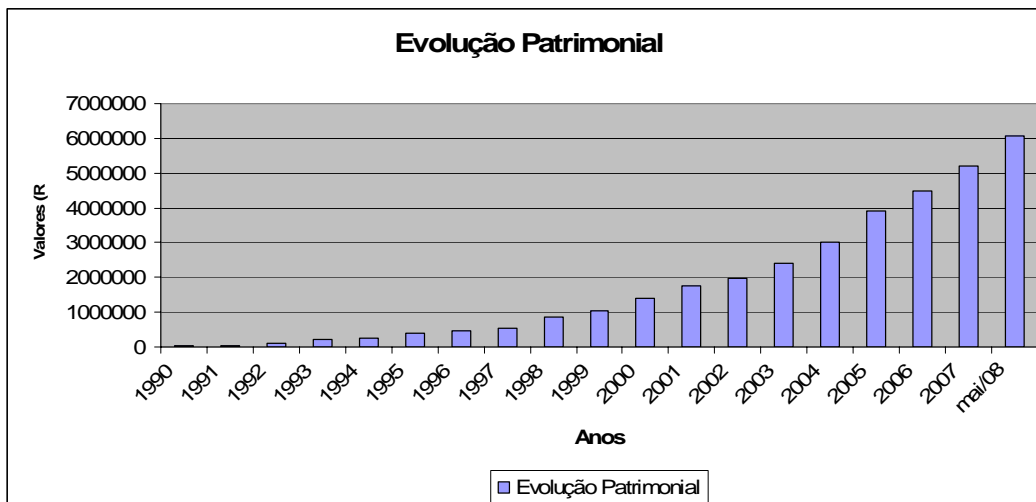


GRÁFICO 2 : Evolução patrimonial 1991 a Maio de 2008  
 Fonte: Saromcredi (Maio de 2008).

<sup>7</sup> A cooperativa não conta com dados de operações de crédito antes de 1994, uma vez que antes do plano real ainda não trabalhava com operações de crédito de forma significativa.

No final do exercício de 2007 as sobras líquidas do Sicoob-Saromcredi chegaram a R\$ 799.223,79, demonstrando um aumento em relação ao exercício anterior, que foi de R\$ 645.147,56. Esta é uma tendência constante desta cooperativa, que desde a sua constituição registra evolução em suas atividades e resultados mais expressivos a cada exercício. Também é interessante destacar a participação estatutária destas sobras no último exercício, que ficou assim distribuída: FATES: R\$ 178.363,14; Reserva Legal: R\$ 511.296,95; e, Sobras à disposição da Assembléia Geral Ordinária: R\$ 109.563,64.

A cooperativa hoje ocupa um edifício próprio de 600m<sup>2</sup>. De acordo com o assessor de comunicação, este imóvel já não comporta o volume de atividades que a organização desempenha. Neste sentido está sendo construído um novo imóvel, em um terreno doado pela Cooperativa Agropecuária de São Roque de Minas (Coocanastra), e financiado com recursos do BNDES. A nova sede contará com 1.400m<sup>2</sup> e tem previsão de inauguração para setembro de 2008.

Como mencionado, em todo o processo ocorrido na Saromcredi a figura de um líder carismático foi de extrema importância. João Carlos Leite, ainda presidente da cooperativa, está à frente das estratégias estabelecidas pela organização desde a mobilização para constituição do empreendimento. Neste trabalho reconhecemos a importância e a relevância desta figura para a trajetória da Saromcredi, mas consideramos que o papel fundamental dessa liderança já foi amplamente discutido em trabalhos anteriores<sup>8</sup>. De fato, muitos dos estudos anteriores sobre a cooperativa enfatizam na figura e no papel do presidente, como principal motor para o desenvolvimento desta organização. No entanto, o foco deste trabalho está direcionado a descrever o processo desenvolvido em São Roque, portanto, embora reconheçamos a ativa participação dessa importante figura, considerado empreendedor e visionário em todos os trabalhos sobre a Saromcredi (Campos, 2006; Carvalho, 2004), focaremos no processo vivenciado e na descrição das estratégias implementadas. Assim, o papel desta liderança é reconhecidamente crucial, mas não o consideramos como explicação única dessa história de sucesso. Para tanto é interessante destacar outros pontos ricos dessa experiência vivenciada, uma vez que em outros contextos somente uma liderança eficiente e

---

<sup>8</sup> Neste sentido ver: Campos (2006), Carvalho (2004).

empreendedora não foi capaz de promover o desenvolvimento. Assim, as aprendizagens que essa experiência nos oferece podem ir além do reconhecimento da importância de lideranças, mostrando as estratégias e caminhos que foram implementadas e ajudam a explicar os resultados. Dessa forma destacamos que histórias de sucesso como essa não se fazem sem um líder, mas também não se fazem somente com um líder.

É relevante ressaltar que a concretização das melhorias vivenciadas a partir do cooperativismo em São Roque só foi possível porque a população acreditou que estas melhorias poderiam tornar-se realidade, e continua acontecendo porque as pessoas ainda sonham com uma cidade cada vez mais desenvolvida. Essa liderança, por exemplo, depois de uma visita à Europa para conhecer exemplos cooperativistas naquele continente, afirma ter empreendido ações no sentido de realizar seu sonho de transformar a Serra da Canastra em uma Holanda brasileira, pois acreditava que com o cooperativismo de crédito isso seria possível. Se considerarmos que o PIB de São Roque cresceu aproximadamente 8,8% ao ano, de 1994 a 2004<sup>9</sup>, crescimento que pode ser comparado aos chamados tigres asiáticos, esse pode não ter sido um objetivo tão utópico. De acordo com o romance “A Cidade Morria Devagar”, publicado em 2004, pela Ocemg<sup>10</sup>, tendo como autores o escritor André Carvalho e o próprio João Leite, presidente da Saromcredi, o PIB per capita de São Roque em 2002 ficou próximo dos R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), se aproximando da média brasileira, a que inclui cidades muito maiores e grandes centros. Atualmente, esses valores, como já demonstrado, estão próximos de R\$ 8.000,00 (oito mil reais). A explicação para este aumento, de acordo com o próprio Leite, é que “consumo e produção geram renda e aumentam a qualidade de vida da população”.

Com intuito de facilitar o estudo, a trajetória do Sicoob-Saromcredi será descrita caracterizando-a segundo o processo de mudanças de estratégias organizacionais, seguindo a metodologia utilizada, inicialmente, por Wbatuba et al (2004). Como os estudos de caso não determinam esquemas rígidos de análise e interpretação, julga-se que essa seria a melhor forma de apresentar e analisar a organização em questão.

---

<sup>9</sup> Segundo o Diário O Globo, 3 de abril de 2005.

<sup>10</sup> Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

Assim, pretendemos analisar um processo de adoções e mudanças estratégicas organizacionais, por meio de um estudo de caso do Sicoob-Saromcredi, no período que vai desde a sua constituição, em 1991, até os dias atuais(2008). Mais especificamente procuramos descrever, analisar e interpretar o processo estratégico desta organização, evidenciando as ações praticadas por eventos, agrupados em períodos, ao longo de sua trajetória, mostrando as diversas ações que possibilitaram o desenvolvimento da organização, para tentar, posteriormente, relacionar estas melhorias intra-organizacionais ao desenvolvimento de São Roque de Minas e região.

As organizações estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças e, por isso, necessitam desenvolver capacidades que permitam sua rápida adaptação, de forma a fazer frente a um mercado altamente competitivo para sobreviverem. Assim, a gestão das empresas deve estar preparada para responder de forma eficaz ao ambiente e, desta forma, os administradores devem estar cada vez mais direcionados à promover mudanças e se posicionarem, através do estabelecimento de estratégias.

O termo estratégia refere-se ao planejamento dos administradores para o alcance de resultados condizentes com o que a organização se propõe. Em um sentido mais amplo, a gestão estratégica consiste em decisões e ações que contribuam (e direcionem) para os objetivos da organização. Envolve decisões a partir da alta direção, de longo prazo e que se referem ao todo organizacional. São de alta complexidade e visam, sobretudo, ampliar as oportunidades e minimizar os problemas, referindo-se diretamente ao destino da organização e cuidando, principalmente, da sobrevivência organizacional.

Portanto, esta parte do trabalho apresenta os resultados da investigação sobre o processo de estratégias empreendidas pelo Sicoob-Saromcredi, que, como será demonstrado, lhe garantiram êxito socioeconômico. Os dados foram obtidos por meio da descrição e análise das informações coletadas no trabalho de campo e, ainda, a partir de dados secundários, através da pesquisa bibliográfica de diversos trabalhos previamente realizados sobre esta organização.

Fizemos opção por uma caracterização inicial da organização, evidenciando sua estrutura, formas, tamanho e relações. Posteriormente relacionaremos as ações empreendidas na trajetória do Sicoob-Saromcredi, destacando os seus resultados,

objetivando, assim, explorar as possíveis bases de um empreendimento cooperativista eficiente e eficaz, no que tange a suas propostas de base emancipatórias.

## 2.4- EVENTOS CRÍTICOS E PERÍODOS ESTRATÉGICOS

Nesta fase da pesquisa identificaremos, a partir da caracterização histórica da trajetória da organização, os eventos críticos de maior relevância que possibilitaram os resultados alcançados pela Saromcredi. De acordo com Wbatuba (2004), citando Cunha (1996), entende-se por eventos críticos “as mudanças estratégicas que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização” (Wbatuba, 2004: 161). Os eventos críticos levantados foram separados por períodos estratégicos. “O período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período” (Wbatuba, 2004: 162). Assim, para cada período estratégico faremos uma descrição dos eventos críticos que caracterizaram as mudanças estratégicas processadas naquele período. Essa descrição foi possível a partir das entrevistas realizadas pela pesquisadora durante o trabalho de campo e também baseada na história relatada no romance “A Cidade Morria Devagar” (2004) . A seguir resumimos em dois quadros os eventos críticos, com seu respectivo ano de acontecimento, e os períodos estratégicos que compreendem tais eventos, a serem detalhados posteriormente.

<b>Períodos estratégicos</b>	<b>Descrição</b>
I - 1991 a 1993	Crescimento
II - 1994 a 2004	Expansão
III - 1999 a 2006	Consolidação
IV- 2003 a 2008	Diversificação

Fonte: pesquisa da autora

<b>Eventos Críticos</b>	<b>Ano</b>
1. Captação de Recursos para início das atividades	1991
2. Busca e manutenção da credibilidade	1992
3. Filiação ao Sistema Cooperativista Central	1993
4. Café e Milho, salvação pela lavoura	1994
5. Criação do primeiro Posto de Atendimento Comunitário - PAC	1996
6. Reestruturação da Cooperativa Agropecuária	1997
7. Construção da Unidade de Armazenamento	2004
8. Cursos de Capacitação	1994
9. Criação do Instituto ELLOS de educação	1999
10. Ações de auxílio a instituições filantrópicas	2004
11. Criação do provedor de Internet	2003
12. Saromcredi, turismo e comércio local	1998

Fonte: Pesquisa da autora

Uma vez que a Saromcredi tem suas bases voltadas à *gestão cooperativa* em sua essência, segundo teve seu significado detalhado no capítulo anterior, percebe-se que os períodos não são determinados por seqüência cronológica, uma vez que as ações não são delimitadas, se sobrepondo suas características nesta trajetória. Assim, por exemplo, de 1996 a 2004 a cooperativa empreendeu estratégias que iam ao encontro dos dois componentes da *gestão cooperativa* (gestão empresarial e gestão social), o que lhe proporcionou desenvolvimento no sentido mais amplo, por combinar ações diversas e complementares para desenvolver a organização e a localidade.

## **Período Estratégico I - Crescimento**

Este período é caracterizado por ações voltadas à constituição e consolidação da Saromcredi. As diversas ações empreendidas demonstraram a necessidade de articular a organização e buscar criar credibilidade e bases sólidas. Desta forma empreendeu ações de captação de recursos e busca e manutenção de credibilidade.

### **Evento crítico 1: Captação de Recursos**

Mesmo antes da constituição do Sicoob-Saromcredi iniciou-se, a partir dos vinte e dois constituintes da cooperativa, um movimento pró-abertura de contas. O grupo traçou a estratégia de conversar com todos os moradores da cidade para pedir apoio, dessa forma a cooperativa conseguiria angariar patrimônio suficiente para iniciar suas atividades. O prefeito da época, simpatizante da causa, transferiu as contas da prefeitura de pagamento dos funcionários e também dos aposentados. Assim, se inicia um novo ciclo, os funcionários da prefeitura recebendo na cooperativa, gastavam novamente os seus salários no comércio local, o que devolvia o dinheiro para a cooperativa com a abertura de contas, tornando possível revigorar o giro financeiro no município.

Nesta fase inicial o rendimento da cooperativa, como das demais instituições financeiras da época, era proveniente do processo inflacionário, que no início dos anos noventa caracterizava a macroeconomia do país. Assim, a cooperativa obtinha suas sobras para operar através do giro inflacionário.

O primeiro objetivo traçado era conseguir que os aposentados recebessem em São Roque de Minas. Com essa ação pretendia-se iniciar o processo de fomento da poupança interna no município, pois o recebimento em São Roque desencorajava os gastos em Piumhi e o dinheiro voltaria a circular no município. A Saromcredi conseguiu transacionar com aposentados através de um convenio com o Banco do Brasil, que funcionava da seguinte forma: a Saromcredi pagava os aposentados com seus próprios recursos e cada um deles assinava um recibo que a cooperativa enviava para o Banco do

Brasil, que por sua vez, creditava os valores na conta que a organização mantinha nesta instituição.

Como agente financeiro a Saromcredi não ganhava com a operação, pois não cobrava nenhuma taxa pelo serviço, mas conseguia fomentar a poupança interna, através do giro financeiro dentro da própria cidade e, ainda, ganhava como agente social, ao facilitar a vida dos aposentados, que não precisavam mais viajar 60 km por estrada de terra para receber, além de estimular futuros depósitos, consolidando operações de giro de capital. Mesmo antes do estatuto do idoso o pagamento dos aposentados na Saromcredi já era realizado em caixa especial.

## **Evento crítico 2 - Busca e manutenção da credibilidade**

Já no exercício de 1992, um ano após sua constituição, a cooperativa apresentava condições de pagamento dos empréstimos, feitos com notas promissórias avalizadas por um cooperado quando a sua fundação. Ainda não precisava fazer isso, mas o pagamento foi usado como estratégia para demonstrar que a cooperativa estava consolidada. Em uma cidade de pouco mais de 6.000 habitantes, tudo o que acontece dentro da organização é rapidamente conhecido pela população. Assim, o pagamento das dívidas tornou-se prova de credibilidade da organização junto à população local. Neste momento, o povo de São Roque começou a acreditar na Saromcredi, e, assim, trouxeram, em massa, suas poupanças que estavam em Piumhi para a cooperativa de crédito de São Roque de Minas, contribuindo também para sua consolidação.

Com os novos depósitos e aplicações tornou-se possível fazer mais concessões de crédito para aqueles que o solicitavam. Desta forma, se deu o início a estas operações, utilizando para isso a própria poupança do município e, também, o Patrimônio Líquido da cooperativa, que ainda era pouco expressivo, mas que já começava a ser utilizado para fomentar as atividades econômicas no próprio município.

Em 1993, a Saromcredi já tinha captado todas as poupanças do município que anteriormente estavam em Piumhi e, desta forma, a prefeitura, os funcionários, os



produtores rurais, os aposentados, os comerciantes (como pessoas físicas, já que nessa época as cooperativas não tinham autorização para aceitar pessoas jurídicas como associados) e os queijeiros movimentavam financeiramente a Saromcredi, que trabalhava com suas contas no Banco do Brasil, em Piumhi.

### **Evento crítico 3 - Filiação ao Sistema Cooperativista Central**

A centralização financeira ocorrida em 1993, que liberava as cooperativas da obrigação de movimentarem suas contas nos bancos públicos, significou um aumento das possibilidades para a Saromcredi. Neste sentido, a transferência dos valores era feita eletronicamente para uma central cooperativa que aplicava o montante somando de todas as cooperativas filiadas. Essa operação conjunta permitiu a renegociação com maior poder de barganha das taxas cobradas pelos bancos públicos. Concentrar o crédito cooperativo na central trouxe um retorno maior às singulares, além de poder contar com alguns outros serviços como de auditoria, jurídico e contábil. Nesta época, o prédio emprestado pela prefeitura já estava pequeno para as operações da Saromcredi, e assim mudaram a sede da cooperativa para um salão alugado da igreja, de 80m<sup>2</sup>.

Entre os anos de 1993 e 1994 a Saromcredi triplicou seu patrimônio, entretanto a maior parte das receitas era proveniente do giro inflacionário, um problema que começava a surgir com a eminente estabilização da economia do país.

### **Período Estratégico II - Expansão**

O segundo período estratégico da cooperativa é caracterizado pela alavancagem do patrimônio organizacional. Tal alavancagem foi possível a partir da sugestão de um associado de que a cooperativa investisse em produção para criação da poupança. As diversas ações estabelecidas se concentraram no aumento da produção e da produtividade

no município de modo a ampliar os depósitos, que possibilitariam maiores condições de reinvestir. As ações foram coordenadas no sentido de ampliação do poder financeiro da cooperativa. Neste sentido a organização investiu na produção de milho e café, ampliou sua área de atuação mediante abertura de Postos de Atendimento Comunitários - PACs, promoveu a reestrutura da cooperativa agropecuária e construiu uma unidade de armazenagem. Este período corresponde, portanto, ao estabelecimento de estratégias voltadas para gestão econômica da organização.

#### **Evento crítico 4 - Café e Milho, salvação pela lavoura**

Com a estabilização da economia e o controle da inflação no país, a primeira estratégia de manutenção da cooperativa foi buscar ampliar o seu quadro social, através do trabalho para novas associações, de forma a captar mais recursos para se manter. Assim, a maior preocupação ao traçar as estratégias era de adequação das políticas da cooperativa com a estabilização econômica vivenciada pelo país, uma vez que era amplamente discutido no âmbito do cooperativismo de crédito que todas aquelas instituições financeiras que não tivessem depósitos e patrimônio não sobreviveriam. Teriam, desta forma, que captar mais recursos e cobrar pela prestação de serviços para conseguirem pagar as despesas. Entretanto, perceberam que na cidade já tinham captado todos os depósitos possíveis, e tampouco queriam cobrar pela prestação de serviços.

Novamente, foi por sugestão de um associado que decidiram investir de forma intensificada na produção do município. O associado, em assembléia, sugeriu que como o que eles sabiam fazer para ganhar dinheiro era plantar, que a cooperativa poderia emprestar com juros baixos para possibilitar que eles ganhassem mais e pudessem investir ou poupar mais na cooperativa.

Então, o desafio passou a ser disponibilizar recursos para emprestar aos associados, de forma que estes pudessem gerar produção e renda dentro do próprio

município. Mas, como investir em produção, uma atividade que demanda capital a curto prazo, mas onde o retorno é somente a médio e longo prazo?

A resposta foi a criação de uma fundação, que seria garantida com recursos do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES) da cooperativa, para investimento na produção. A cooperativa já tinha provisionado estes valores desde a sua constituição até 1993, e se previa a obtenção de sobras novamente em 1994. Assim, foi criada a fundação com relativa rapidez. Após um detalhado estudo, optaram por investir na produção de café, pois além de solo fértil e clima favorável era uma cultura tradicional na região, ainda que realizada em pequena escala.

A diretoria da cooperativa começou a selecionar as mudas e o conselho decidiu que elas não seriam doadas, apesar de ser essa a intenção inicialmente. Ficou acordado que tais mudas seriam vendidas, mas o pagamento seria feito de forma distinta, de forma que a cada 10.000 mudas de café que o produtor requisitasse, ele pagaria à fundação seis sacas do produto, ao final de dois anos. A demanda inicial foi de 700.000 mudas de café, um número expressivo, já que São Roque possuía na ocasião um parque cafeeiro de aproximadamente 300.000 mudas de café. A fundação só tinha recursos para financiar 500.000 mudas, o restante foi emprestado por um cooperado, o senhor Onésio, que aceitou receber o pagamento pelas mudas em sacas de café e após dois anos, da mesma forma que a cooperativa. A produção de 700.000 mudas de café demandava uma quantidade significativa de esterco e a fundação não tinha mais recursos para comprar este insumo. Para resolver a questão, cada produtor que podia ofereceu o adubo. Atos de solidariedade como estes, permeando ações econômicas e técnicas, também ajudaram a garantir o êxito do empreendimento.

Desta forma, em 1994 se iniciou a organização do viveiro de mudas selecionadas de café. Investir em cafeicultura foi uma estratégia planejada, uma vez que era importante investir em atividades que trouxessem retorno e fossem compatíveis com a cultura local. Em quatro anos a fundação já tinha distribuído 2 milhões e 200 mil mudas de café. Como consequência das atividades desenvolvidas, São Roque viu aumentar os empregos e a riqueza, de forma que o município que exportava mão de obra passou a importar. Nos dias atuais não saem mais trabalhadores de São Roque para colher de café em outros

municípios, pelo contrário, os cafeicultores de São Roque têm que contratar fora parte da mão de obra necessária para o desempenho das atividades.

Assim, todo o crédito disponibilizado pela Saromcredi era, necessariamente, voltado para a produção, porque enxergavam nesta estratégia um investimento com retorno garantido. Neste sentido, além de fornecer as mudas, a cooperativa também financiava os viveiros particulares, ajudando os produtores a adquirirem mudas no mercado. Também, financiava o adubo para o plantio.

Quando se iniciou a colheita da produção oriunda das mudas distribuídas pela cooperativa, o preço de mercado do café - que é uma cultura cíclica - estava em alta, pelo fato da produção, tanto no Brasil quanto no resto do mundo, estar em baixa. Os bons preços recebidos incentivaram os produtores a plantarem mais café. Assim, a cooperativa gerou riqueza, emprego, vendas, junto com depósitos à vista, depósitos à prazo e mais operações de crédito. Com a queda dos juros inflacionários, a solução encontrada pela Saromcredi é a mesma estratégia praticada até hoje: operações de crédito para a produção. Atualmente o parque cafeeiro de São Roque conta com mais de 6.000.000 de pés de café plantados. Na lavoura de café existem grandes produtores, que utilizam tecnologias modernas.

O investimento na cultura do milho foi outra estratégia da cooperativa para garantir, além da sua sobrevivência, os ganhos dos cooperados. A diretoria decidiu fazer operações de crédito para a cultura do milho com recursos próprios limitados, uma vez que a taxa de juros do plano real ainda estava alta. Decidiram investir em milho porque acreditavam que, como alguns cooperados já tinham tratores, certo nível de tecnologia e produtividade, só faltava crédito para aumentar a escala; por outra parte, São Roque importava milho destinado à alimentação dos animais. Nessa época, o tesouro nacional liberou crédito a juros de 8,75% ao ano para a agricultura. Como o único repassador oficial da região era o Banco do Brasil, a diretoria requisitou o repasse direto para a cooperativa e distribuiu os recursos, aproximadamente R\$ 80.000,00, entre os produtores interessados. Nesta operação de crédito, diferentemente da distribuição de mudas de café que era ofertada a quem quisesse plantar, era necessário ter alguma experiência, uma vez

que o intuito não era fomentar este tipo de produção, mas buscar bases para transformar produções de subsistência em produções em escala comercial.

O repasse de recursos de incentivo à produção de milho continuou até o ano 2000 com recursos oriundos do Banco do Brasil. Além desta linha de crédito repassada pelo Banco do Brasil, a cooperativa também fazia operações de crédito com recursos próprios, com taxas subsidiadas pela própria cooperativa.

A partir de 1995, São Roque viu uma evolução considerável da produção de milho, assim o município que, até então, era importador passou a exportar parte da produção de milho. Hoje a cultura tem alto nível de tecnologia e conta, por exemplo, com colheitadeiras automotrizes de última geração.

A cafeicultura e a produção de milho geraram renda, emprego e riqueza para São Roque. Quanto mais a cooperativa financiava a produção, maior era o volume comercializado e, conseqüentemente, o número de depósitos.

A cooperativa faz, atualmente, operações de curto, médio e longo prazo, estes através do BNDES, via Bancoob e através do BDMG, via Crediminas, além de operações do Pronaf.

É importante ressaltar que os dirigentes da cooperativa destacaram, em repetidas oportunidades, que o mais importante para eles é fazer operações de crédito respeitando “a vocação” da terra. Em São Roque são o café e o milho, em outros municípios nos que a cooperativa atua financia-se leite e frutas, sempre respeitando a cultura regional, adaptando suas ações de acordo com o saber da população, para não correr o risco de investir em culturas de retorno duvidoso.

### **Evento crítico 5 - Criação dos Postos de Atendimento Comunitário - PAC's**

Em 1996 a cooperativa iniciou sua estratégia de expansão pela região da Serra da Canastra. Com o fechamento da cooperativa de crédito de Vargem Bonita, a Saromcredi abriu a seu primeiro Posto de Atendimento Cooperativo neste local. A abertura do PAC de Vargem Bonita deixou os cidadãos de São Roque ainda mais orgulhosos.

Posteriormente foram abertos pela Saromcredi mais outros três PAC's: em 1998 se abriu um em São João Batista do Glória, em 2001 em Delfinópolis, e 2002 em Pratinha, de forma que conta atualmente com quatro PAC's. De acordo com os dirigentes da cooperativa a expansão é decorrente da percepção de que a democratização do crédito era importante para a autonomia de qualquer município. Assim passou a atuar regionalmente, adequando suas ações de acordo com o município.

Neste sentido destaca-se o exposto pelo gerente financeiro da Saromcredi, que afirma:

“Entre as nossas PACs, existem praças mais tomadoras, praças mais poupadoras e uma ajuda a desenvolver a outra. Cada cidade tem sua cultura, tem uma serie de variáveis que você tem que adaptar. Culturalmente a região é parecida, mas existem diferenças”.

### **Evento crítico 6 - Reestruturação da Cooperativa Agropecuária**

A cooperativa agropecuária de São Roque de Minas - Coopersam - estava decretando falência em meados de 1997, com inúmeras duplicatas protestadas. A cooperativa de crédito sabia que isso significava uma perda potencial para a comercialização e escoação da produção de São Roque. Os associados da cooperativa agropecuária manifestaram o desejo de reestruturá-la e, como muitos deles também eram associados da cooperativa de crédito, tal desejo foi levado à Saromcredi para que a diretoria analisasse a possibilidade de auxiliar na reorganização da Coopersam. Para tanto, o diretor financeiro da Saromcredi analisou o potencial da cooperativa agropecuária e foi percebido que, com administração eficiente, seria possível melhorar a situação da Coopersam, a qual trabalhando conjuntamente com Saromcredi, poderia levar muitos benefícios aos seus associados. Assim, o próprio diretor financeiro na época acabou assumindo a presidência da Coopersam e a Saromcredi emprestou capital para essa finalidade de reestruturação. A Fundação Saromcredi ajudou também na recuperação da credibilidade da Coopersam junto aos associados, incentivando para que todos

adquirissem insumos e entregassem sua produção na Cooperativa Agropecuária, que em menos de um ano quadruplicou seu capital social. Esta organização também mudou de nome, se tornando Coocanastra.

A diretoria da Saromcredi destacou a necessidade de contar com uma cooperativa agrária sólida para dar melhores condições aos produtores rurais de plantar e comercializar sua produção, de forma que estes tivessem acesso a serviço de assistência técnica, incentivos à produção e intermediação na comercialização. Desta forma, a estratégia da Saromcredi parte de uma visão sistêmica destas organizações, pois tem consciência que apenas emprestar recursos não garante o retorno da produção. Acreditam que o investimento em produção feito isoladamente não é garantia de retorno se não houver um acompanhamento cauteloso da produção e comercialização, o que é a função das cooperativas agropecuárias. Neste sentido, as duas cooperativas agindo conjuntamente que potencializaram a produção e a obtenção desse retorno. Assim, emprestar recursos à Coocanastra se transformou numa estratégia de longo prazo para garantir que os próprios cooperados da Saromcredi sejam beneficiados. Posteriormente, e ainda nesta mesma linha estratégica, também foram contratados, com apoio da Fundação Saromcredi, um agrônomo e um veterinário para prestar assistência técnica gratuita aos produtores cooperados da Coocanastra e da Saromcredi.

Os cooperados da Saromcredi já estavam garantindo uma produção satisfatória, entretanto uma cadeia eficiente do agronegócio inclui o aprimoramento nas transações, de forma que estas não signifiquem perda nos lucros dos produtores. Neste sentido, alguns cooperados da Saromcredi perceberam que perdiam dinheiro ao entregar sua produção aos atravessadores de Piumhi. Para atenuar o problema, juntas, a Saromcredi e a Coopersam, viabilizaram para os produtores a realização de um curso de qualificação do café antes da colheita. Assim, contataram o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), que enviou à São Roque de Minas um consultor para ensinar os cuidados necessários na fase de produção e colheita, o que aumentaria a qualidade do café, melhorando assim o preço de venda. Desta forma, com a valorização do café a partir do aumento de sua qualidade, era preciso melhorar o sistema de comercialização. Esse consultor também treinou degustadores de café em São Roque para serem contratados pela Coocanastra. A Fundação Saromcredi disponibilizou recursos para compra de uma

mesa de prova de café e a doou à cooperativa agropecuária, onde o café é degustado e classificado, conseguindo assim melhores preços para os produtores.

A Saromcredi contratou os serviços da Agencia do Estado e, com um programa disponível em um computador da cooperativa, o produtor pode se informar permanentemente do preço da saca no mundo todo, em tempo real. Com esse poder de barganha cada produtor associado de uma das duas cooperativas pode negociar melhor seu café, aumentando suas margens.

Assim, pode-se destacar que a Saromcredi teve a estratégia de trabalhar em diferentes frentes que garantissem o incremento da produção e agregação de valor ao produto, pois sabe que isso garante o aumento do volume de negócios na própria cooperativa. O aumento do volume de depósitos na cooperativa aumentou a poupança interna do município, a poupança interna transformada em operações de crédito gerou maior resultado, tanto para os produtores, quanto para a cooperativa, pois aumentou seu Patrimônio Líquido. Um Patrimônio Líquido maior significou um aumento da solidez da cooperativa, o que possibilitou um número cada vez maior de operações de crédito, que por sua vez geraram mais recursos para os produtores, que depositaram mais e assim se perpetuou esse ciclo virtuoso.

Nesta perspectiva, as duas cooperativas, agindo conjuntamente, propiciaram aos produtores cooperados uma cafeicultura de escala, com alta produtividade, através de recursos para a produção, cursos e custeio para a colheita, além da comercialização mais eficiente e, um tempo depois, estocagem, com a construção de uma unidade de armazenamento, que será destacada adiante.

Entre os projetos conjuntos das cooperativas o maior foco estava na realização de cursos dos mais variados possíveis, que eram selecionados através da demanda da própria população. Um dos cursos reivindicados, e que trouxe bom retorno, foi o de qualificação em inseminação artificial, para melhora da linhagem do rebanho. O propósito deste curso estava na necessidade de crescimento e na qualificação da atividade leiteira para a fabricação do queijo canastra. Assim a melhoria na linhagem possibilitaria, além do aumento da produtividade do leite, o aumento do valor do rebanho, o que passou a ser,



segundo informado pelos entrevistados, duas ou três vezes maior no momento da comercialização.

Com este objetivo de melhora da linhagem, e conseqüente aumento do rendimento dos produtores associados à Coocanastra, a Saromcredi criou o programa Pró-Touro (um programa de distribuição de touros de alta linhagem genética). Assim, o bezerro que nascia dos touros adquiridos por este programa, pela sua maior qualidade, valia quase o dobro, e isso, quando começou a ser percebido, impulsionou aos produtores vizinhos a participar também do programa. O programa funcionou através do financiamento, com taxas de 12% ao ano para todo produtor que quisesse comprar os touros. A Saromcredi forneceu o serviço de transporte para a entrega do bezerro na fazenda do comprador, quem tinha um prazo de vinte e quatro meses para pagar. Essa taxa foi inicialmente de 6% ao ano, mas os próprios produtores manifestaram o desejo de que fosse reajustada, pois consideravam que a cooperativa deveria ter alguma sobra para investir em outras frentes no município.

As duas cooperativas também trabalharam juntas para a qualificação do queijo canastra. As ações foram no sentido de financiar viagens para que os produtores se qualificassem e levar especialistas em produção de queijo para São Roque, promovendo assim a troca de informações e experiências.

Outra ação fundamental, neste sentido, esteve relacionada às atividades realizadas destinadas a conseguir a liberalização da comercialização do queijo canastra, que é o queijo característico da região. A comercialização de queijos fabricados a partir do leite cru estava proibida no Brasil, pelo Ministério da Agricultura, desde 1952. A Saromcredi, em parceria com o Secretário de Agricultura de Minas Gerais, elaborou um projeto para viabilizar a produção do queijo canastra, o qual é feito a partir de leite cru, destinado a provar a segurança alimentar deste produto. A Saromcredi queria investir na qualificação do queijo porque era uma característica forte da região, praticada há muitas gerações na Serra da Canastra.

Assim, cooperativa de crédito – de acordo com a sua estratégia de fomentar a agregação de valor à produção, para aumentar a renda e, desta forma, os depósitos – trabalhou para a aprovação em nível estadual de uma lei que protegeu o queijo de Minas

Gerais. Neste sentido a Saromcredi e a Coocanastra fizeram uma campanha com os produtores em prol da importância desta lei e dividiram as despesas de um ônibus para aqueles que quisessem ir à Assembléia Legislativa em dia de votação pela aprovação da lei.

Assim, destaca-se que a Saromcredi participa ativamente e diretamente das ações destinadas à promoção da produção da região, seja se posicionando para agregar valor à determinada cadeia produtiva, seja financiando mudas ou através de cursos de aperfeiçoamento ou de certificação. Como resultado destas medidas, hoje os produtores ganham três vezes mais pela produção de queijo canastra. Neste sentido, fica demonstrado que as decisões da cooperativa priorizam o aumento da renda na produção e valorização da cultura, porque de acordo com um produtor entrevistado: “o queijo da Serra da Canastra simboliza um povo, uma cultura local, que não pertence somente a São Roque, mas a toda uma região”.

As ações da Saromcredi promovendo a qualificação do queijo canastra se aproximam de suas ações relacionadas ao café, ao milho, ao aprimoramento dos rebanhos, estando todas voltadas para o desenvolvimento dos municípios em que atua, através do cooperativismo.

### **Evento crítico 7 - Construção da unidade de armazenamento**

Desde 2002, as duas cooperativas trabalharam juntas para implantar uma grande unidade de armazenamento, uma vez que o município tornou-se exportador de milho e café, mas não conseguia os melhores preços porque não tinha como estocar a produção, precisando vender na época da safra, quando os preços estão mais baixos. Reconheceu-se a importância de vender a produção na época certa, para garantir melhores margens para o produtor. Tanto a produção quanto a produtividade foram intensificadas em São Roque de Minas a partir das ações praticadas pela Saromcredi, em parceria com a Coocanastra. Hoje já se produz, além do milho e do café, a cultura da soja, em rotatividade com o milho.

Assim, a unidade de armazenamento foi construída num terreno que foi doado por um cooperado e mediante o apoio do BNDES, que liberou o total de R\$1.280.000,00. O silo permite estocar até 9.000 toneladas de milho.

A parceria funciona por meio de recibo de estocagem. O produtor coloca sua produção na unidade de armazenagem, recebendo um recibo desta operação. De posse do recibo a Saromcredi pode converter a operação de custeio da produção em operação de estocagem. Isso permite ao cooperado adquirir mais recursos para custear a próxima safra antes de pagar o crédito da atual safra. Esse é um sistema útil porque no tempo em que o produtor ainda não recebeu sua última safra, a qual está estocada enquanto ele espera que o mercado apresente melhores preços de venda, ele ainda não conseguiria pagar o empréstimo anterior.

A descrição deste processo dá a verdadeira noção da atuação possível para as cooperativas de crédito como fomentadoras do agronegócio. A Saromcredi demonstra a importância destas organizações terem como objetivo central criar elos entre a cadeia produtiva, de forma que o cooperado consiga se beneficiar de suas ações. Assim estas organizações podem agilizar os processos de produção, por meio de financiamentos, e flexibilizar as ações da cooperativa agropecuária. Isso é possível a partir do conhecimento amplo que estas organizações podem desenvolver, que envolva o mercado, os produtores, a demanda e a oferta e, desta forma, possa criar elos neste sistema, funcionando, portanto, mais do que como um fornecedor de crédito, como um verdadeiro agente de desenvolvimento, por conhecer, respeitar e apoiar ao produtor e suas aspirações.

### **Período Estratégico III – Consolidação**

O terceiro período estratégico pode ser caracterizado pela preocupação com o futuro da sociedade e da organização e compreendeu ações de investimento em educação e emancipação das pessoas, a partir de parcerias estabelecidas para realização de cursos de capacitação e utilização dos recursos da Fundação Saromcredi e do FATES da

cooperativa para financiar a educação formal. As ações foram realizadas no sentido de possibilitar ao associado o acesso a diferentes tipos de capital, e não somente o capital financeiro, já garantido pelo segundo período estratégico. Também, nesta fase encontramos ações comunitárias praticadas pela organização que já se enxergava como responsável pelo desenvolvimento do município. Este período corresponde, portanto, ao estabelecimento de estratégias voltadas para a gestão social da cooperativa.

### **Evento crítico 8 - Cursos de Capacitação**

Ainda em 1995, a cooperativa auxilia a reestruturar o Sindicato Rural da cidade, que estava falido e fora de funcionamento. Assim, a Saromcredi, que planejava a criação de projetos de educação e tecnologia para os produtores, conseguiu direcionar este trabalho em parceria com o Sindicato. As duas organizações fizeram um convênio com o SENAR. Naquele ano, a partir de um trabalho com os cooperados em relação à importância destes cursos para os produtores, o município bateu recorde de demanda do SENAR em Minas Gerais.

Muitos cursos foram viabilizados para a população de São Roque de Minas, não somente aos cooperados, devido ao apoio do Sindicato Rural e da cooperativa, através de recursos de sua Fundação. Dentre os cursos levados ao município para melhorar as atividades dos produtores, os entrevistados destacaram o de defensivos agrícolas, de aração e pastagem e de plantio de milho e café. Para a comunidade foram viabilizados cursos de corte e costura, fabricação de doces caseiros e bordados.

Ainda nesta época a cooperativa trocou de sede pela terceira vez. Novamente constaram que a sede estava pequena para o volume de trabalho na cooperativa e, por não existir nenhum outro lugar maior na cidade, a alternativa foi construir uma nova estrutura, que comportasse as atividades da Saromcredi. Apesar de ter recursos próprios para a construção do prédio, a direção concordava em que não deveriam imobilizar o dinheiro da organização na construção de uma sede, reconhecendo que “o dinheiro que é investido em operações de crédito traz retorno, enquanto que o dinheiro imobilizado não

traz”. Entretanto estava se fazendo impossível continuar operando no local onde eles estavam. A cooperativa já havia comprado um lote a preço muito acessível em São Roque, na época em que todos queriam sair da cidade e havia muitos à venda (o valor não foi informado, responderam apenas: “a preço de banana”). Atualmente, comprar um lote em São Roque não é mais tão barato. Agora, segundo os entrevistados, existe um retorno das pessoas que haviam deixado a cidade e um aumento do comércio, portanto, adquirir um terreno demandaria muito mais dinheiro.

A construção civil em São Roque, também por causa desse crescimento, está cada vez mais dinâmica. Olhando a cidade do alto, é possível ver que uma boa parte das casas da cidade está em construção ou reforma. São inúmeras as casas que estão sendo construídas, ampliadas ou reformadas, sendo isso evidente para qualquer observador. Perguntando sobre o preço médio de um pedreiro em São Roque, a resposta é que a demanda por este tipo de profissional é muito maior que a oferta, e por isso o preço praticado por estes profissionais está cada vez mais elevado.

Voltando à problemática da construção da sede da cooperativa, foi percebido pela pesquisadora que, apesar de terem consciência da perda de possibilidades com a imobilização do dinheiro, também concordavam em que a cooperativa não tinha mais como operar na sede atual. Assim, iniciou-se a construção, fazendo pesquisa de preço para tornar a construção menos dispendiosa possível. O projeto previa uma construção de dois pavimentos, mas o dinheiro foi suficiente apenas para construção do pavimento térreo. Diante do impasse, em reunião do conselho, os conselheiros decidiram que abririam mão da cédula de reunião do conselho para terminar o prédio e o presidente prometeu também reduzir o seu salário. Essa foi outra atitude que extrapola a relação exclusivamente econômica entre cooperados e cooperativa, pois com o sacrifício de todos conseguiram terminar o prédio. Esse ato também se tornou público, e adquiriu uma simbologia para os cooperados. Com a nova sede, atualmente o maior prédio da cidade, a população ficou orgulhosa de ter “um banco”, depois de se sentir excluída do sistema financeiro do país.

## **Evento crítico 9 - Criação do Instituto ELLOS de educação.**

A idéia da cooperativa educacional também surgiu dos próprios associados, demanda percebida através de um trabalho de iniciação científica realizado na Saromcredi. Este trabalho trouxe à direção diversas questões levantadas junto aos associados, quem afirmaram a opinião de que a cooperativa deveria investir para melhorar a vida deles e da comunidade. De acordo com esses entrevistados, a organização poderia atingir tal objetivo investindo na Cooperativa Agropecuária, que estava falida, e na educação básica. Para a população de São Roque ter escolas eficientes garantiria que seus filhos não precisariam sair da cidade à procura de educação de qualidade. Assim, os cooperados reivindicaram da cooperativa uma atitude diante da necessidade de formar crianças e jovens, investindo em educação e treinamento. Pouco tempo antes disso, o prefeito recentemente eleito de São Roque demitira todas as professoras do ensino público que não tinham votado nele nas últimas eleições. Essa atitude reforçou a necessidade de investir em educação formal em São Roque, porque a escola municipal perdeu todos os professores experientes e muitos pais estavam a se mudar do município para garantir que seus filhos estudassem em escolas de qualidade. A cooperativa ponderou a situação, sabia que isso significaria outra crise de evasão populacional, e assim, perceberam que a educação, se não fosse devidamente tratada, seria um fator limitante do desenvolvimento de São Roque e da própria organização. Diante dessa situação, a estratégia da cooperativa foi reunir os associados e criar o Instituto Ellos<sup>11</sup> de Educação.

A criação e a estruturação da cooperativa educacional de São Roque de Minas foi custeada com recursos do FATES e da Fundação Saromcredi. Adquiriu-se com estes recursos a infra-estrutura necessária para o funcionamento da escola. Atualmente os pais dos alunos e a Fundação mantêm a cooperativa educacional na proporção de 60% de aporte dos pais e 40% da Fundação. Trata-se, portanto, de uma escola privada, subvencionada parcialmente pela cooperativa de crédito. Começou funcionando em um

---

<sup>11</sup> ELLOS: Ética, liderança, liberdade, organização e solidariedade.

local alugado, mas atualmente funciona em um prédio próprio, construído com recursos da Saromcredi.

Três diretrizes são fundamentais para a educação no instituto Ellos. A primeira está relacionada ao ensinamento da filosofia cooperativista, a segunda à discussão de questões ambientais e a terceira à criação de projetos de cidadania.

As turmas são pequenas, de no máximo vinte alunos. Mas, apesar de esse ser um ideal em educação por maximizar o proveito dos alunos, funciona dessa forma por uma questão de demanda. A escola tem alunos desde o primeiro período do ensino básico até o terceiro ano do ensino médio e estabeleceu um convenio com uma importante rede de ensino do país. Também fazem parte do currículo aulas de laboratório de química e biologia, aulas de informática, artes, inglês e ainda um grupo de teatro, montado pelos próprios alunos e aberto também aos moradores do município que conta com uma estrutura montada no pátio, com refletores e caixas de sonoplastia.

Através da fala de alguns professores pode-se perceber que os objetivos da organização estão sendo atingidos.

“Trabalhar em uma escola cooperativista tem o grande diferencial de comportamento dos alunos. Quando temos alguma atividade eles realmente trabalham em grupo, posso dizer isso com propriedade porque sempre trabalhei em escolas públicas” (Professora 1).

“As decisões, principalmente, são tomadas em grupo, e quanto mais participam, mais envolvidos eles estão” (Diretora).

“Hoje o cooperativismo não trabalha mais na teoria, hoje eles já incorporaram na prática, a teoria apreendida dentro de sala é demonstrada em todo mundo. Percebemos nas aulas que eles têm sua própria opinião, que não aceitam opiniões prontas, reivindicam, têm idéias, são criativos, questionam. Isso pra mim é o diferencial, que vem pra somar, dar liberdade pros alunos trabalharem isso. Os alunos da outra escola que eu trabalho querem coisas prontas, aqui no Instituto Ellos eles não aceitam” (Professor 2).

“Pra mim o mais importante que eles adquirem nesta escola, que é pra vida inteira, é a autonomia” (Professora 3).

Em ocasião desta pesquisa, a pesquisadora também conversou com os alunos do instituto. O objetivo da conversa era a troca de experiências a respeito de cooperativismo e trajetória escolar, quando tanto a pesquisadora fez perguntas quanto foi questionada à respeito destes dois temas. Os alunos queriam saber, principalmente, em relação ao que se aprende no curso de cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa e, como qualquer jovem brasileiro, em relação à dedicação necessária para aprovação no vestibular. A pesquisadora, por sua vez, procurou direcionar as questões no sentido da vivência do cooperativismo naquela instituição, sendo percebido que o objetivo do cooperativismo educacional do Instituto Ellos de formar cidadãos, de um modo geral, aparentemente estava sendo cumprido. As crianças e os jovens se mostraram questionadores e ativos. Percebeu-se nessa conversa, principalmente, que as crianças e os adolescentes se caracterizavam a si mesmos como pessoas livres, pois destacavam que essa era a maior vantagem de estudar em uma escola cooperativista. São experiências como esta do Ellos, que demonstram que, mais do que princípios e doutrina, o cooperativismo pode ser uma realidade na prática.

### **Evento Crítico 10 - Proximidade com instituições filantrópicas**

A Saromcredi mantém atualmente diversos projetos sociais, que englobam várias instituições e organizações nos cinco municípios onde atua. Através dos recursos de sua Fundação, ela pôde realizar: doação de computadores para as escolas urbanas e rurais dos municípios; doação de computadores para a Polícia Militar; comodato de computador para o Fórum de São Roque; doações mensais para a manutenção da Associação Comunitária para Assuntos de Policiamento Ostensivo de São Roque; doações mensais para a manutenção do transporte da Associação de Estudantes de São Roque de Minas; além de doações mensais para asilos e APAE's em alguns municípios onde atua.

De acordo com o presidente da cooperativa “na Europa eles chamam de clusters às ações comunitárias como as nossas. Lá não esperam o governo tomar decisões.



Preferem ver o governo como parceiro e um gerenciador das coisas públicas. Quem se administra é a própria comunidade, por meio da cooperação” (Carvalho e Leite, 2004:267). João Leite afirma, neste sentido, que deseja criar em São Roque o “nosso cluster”, onde a sociedade passe a administrar. E exemplifica: “hoje a cooperativa ajuda à creche, que recebe crianças abandonadas e pobres. Nas ruas de São Roque não há crianças e nem mendigos. A cooperativa ajuda também o asilo” (Carvalho e Leite, 2004: 267 e 268).

#### **Período Estratégico IV – Diversificação**

O quarto período estratégico pode ser caracterizado por ações de diversificação e ampliação das atividades da cooperativa. Essa fase de maturidade possibilitou à organização de uma visão sistêmica de seus objetivos, de forma que suas ações passaram a extrapolar os limites da própria organização, ao se preocuparem em investir recursos financeiros e energia para conseguir um comércio forte e buscar ampliar as possibilidades do turismo na região. Também nesta fase, aparecem as bases da quarta cooperativa a ser criada no município, demonstrando que esta forma de organização realmente foi apropriada pelos moradores de São Roque como forma de conseguir os seus objetivos.

#### **Evento crítico 11 - Criação do provedor de Internet**

A Saromcredi, também por meio de sua fundação, mantém um provedor de Internet banda larga em São Roque de Minas, que fica à disposição dos associados. Para a direção da cooperativa os produtores têm necessidade de conviver com essa tecnologia, uma vez que estabelecem diversas operações em mercado futuro e mercados abertos. A Internet também é disponibilizada gratuitamente nas escolas (urbanas, rurais e no Instituto Ellos) e para a Polícia Militar de São Roque.

Esse provedor, que funciona nas instalações da Saromcredi, dentro de muito pouco tempo passará a ser a quarta cooperativa de São Roque de Minas. Essa cidade de 6.000 habitantes fez do cooperativismo sua forma de organização social e da produção, e a forma com que conquista os seus objetivos e aspirações.

## **Evento crítico 12 - Saromcredi, turismo e comércio local**

A cooperativa auxiliou na criação da Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Serviços de São Roque. A Saromcredi participou no processo com recursos e por intermédio da sua Fundação. Após a viabilização de convênios com o Sebrae e o Senac, consultores destas instituições levaram a São Roque cursos de vendas, de gestão, de negócios e demais cursos relativos à gestão de micro e pequenas empresas. Muitos consultores que foram a São Roque através destes convênios, indicavam que o município deveria investir em turismo. Identificado o potencial da cidade, a Saromcredi passou a financiar todos os projetos que mobilizassem o turismo na região, publicando matérias sobre São Roque em jornais e revistas.

A Associação Comercial de São Roque e o Sebrae, por intermédio da cooperativa de crédito, de acordo com João Leite, assinaram um convênio para a criação da Agência de Desenvolvimento de São Roque de Minas - ADESROQUE. Neste projeto, o Sebrae disponibilizou seus consultores para uma análise prévia do potencial, das deficiências e das demandas do município. Com este projeto São Roque conseguiu perceber e explorar outras potencialidades. A Saromcredi, neste sentido, tem patrocinado diversas ações empreendidas pelas ADESROQUE.

Com a resolução Nº 3.106, de julho de 2003, o Banco Central autorizou à algumas cooperativas, que atendessem às exigências desta lei, a abertura de contas de pessoas jurídicas. Anteriormente as operações financeiras só poderiam ser realizadas com pessoas físicas, voltadas, principalmente, para o crédito rural. Apesar da organização já conseguir transacionar também no setor de comércio e serviços, mas com pessoas físicas que tivessem negócios, essa autorização aproximou ainda mais a Saromcredi do comércio

local, pois possibilitou o tratamento diferenciado para os comerciantes de São Roque, que, assim como a cooperativa, tinham o desejo de investir na cidade. As linhas especiais de financiamentos da Saromcredi foram utilizadas para construir pousadas, um segundo posto de gasolina, loja de móveis e eletrodomésticos, farmácia e supermercado, além de melhorar outros comércios já estabelecidos na cidade e possibilitar a informatização.

Assim, foi a partir de um projeto da ADESROQUE, que diretoria da Cooperativa de crédito de São Roque reuniu os comerciantes para a criação da associação comercial. Cumprindo sua função de fomentadora do crédito, as demandas da cidade foram estudadas e, assim, os moradores de São Roque encontram atualmente todos os itens necessários no comércio, superando as deficiências profundas de oferta de produtos de alguns anos atrás. Por exemplo, antes dessa política fomentadora da Saromcredi para comprar televisão, móveis ou computador era necessário ir até Piumhi e atualmente uma loja de Piumhi, por perceber a queda em suas vendas, já instalou uma filial em São Roque. A população mostra-se muito orgulhosa do desenvolvimento do setor de comércio na cidade, como foi reiteradamente manifestado nas entrevistas, e para a cooperativa todas essas ações significam aumento nos negócios. De acordo com o presidente da cooperativa o comprador pode solicitar um empréstimo para adquirir os bens que deseja, com taxas pela metade das praticadas no mercado, e depois o comerciante deposita o dinheiro na cooperativa. Assim a cidade aumenta cada vez mais sua poupança local, a que é posteriormente reinvestida também localmente.

Atualmente a sociedade de São Roque se organiza para discutir as possibilidades da Agência de Desenvolvimento. A agência recebe todo o apoio da Saromcredi porque, segundo o seu presidente, essa é uma aspiração da comunidade.

A cooperativa tem como estratégia, portanto, fortalecer outras instituições como entidades filantrópicas, sindicatos, outras cooperativas, associação comercial e ONG's. O Presidente da cooperativa, com uma forte liderança em todo esse processo, manifesta que deixa a parte operacional para os técnicos e trabalha entre o técnico e o político. Ele acredita no “dinheiro como mola propulsora do progresso, desde que não fique ilhado nas mãos de poucos e poderosos” e “acredita na educação como única forma de mudar as pessoas” (Carvalho e Leite, 2004: 30).

### **3. A GESTÃO COOPERATIVA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

#### **3.1-CONSIDERAÇÕES SOBRE O CRÉDITO RURAL E AS COOPERATIVAS COMO PROPULSORAS DO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

De acordo com Filho (2002), a década de noventa apresentou crescente tendência à heterogeneidade produtiva no Brasil e, atrelado a essa tendência, foi possível observar uma contrapartida financeira. Tal afirmação é originada da constatação do autor de que o financiamento da agricultura no país é segmentado, sendo o sistema orientado de um lado para o mercado e de outro baseado em políticas públicas. Este autor chama atenção para o fato de que

“no primeiro há tendências de focalização em grandes empresas, aversão ao risco, concentração bancária, redução dos custos e etc. Em alguns casos, o governo intervém por meio de programas especiais, como os de juros fixos, mas o processo de alocação está baseado em decisões privadas- negociações entre bancos e produtores” (Filho, 2002: 244).

Segundo Filho (2002) estas características tendem a reforçar o processo de concentração da produção, aumentando as desigualdades. Chama atenção também para o fato de que o fluxo de créditos para produtores que estão ligados aos sistemas integrados é maior, porque para os bancos “quanto maior o produtor, melhor”.

Assim os pequenos produtores tornam-se crescentemente dependentes da intervenção governamental, que chega a arcar com as despesas operacionais dos bancos para induzir o empréstimo para estes grupos. Essa tendência pode ser confrontada e amenizada pela democratização do crédito promovida pelas cooperativas de crédito.

Neste sentido, a democratização do crédito se faz possível principalmente porque o cooperativismo de crédito tem viabilizado aos cooperados recursos financeiros a taxas menores do que as praticadas pelos bancos comerciais (Bressan e Braga, 2002), além da constatação de que o cooperativismo de crédito em Minas Gerais tem potencial para

viabilizar crédito ao produtor rural para o desenvolvimento das atividades agrícolas e pecuárias. (Bressan e Braga, 2002).

Para fazer esta afirmação os autores avaliaram a estrutura financeira de 103 cooperativas de crédito de Minas Gerais e, em agosto de 2001, com base em seus indicadores socioeconômicos, concluíram que 99,06% estavam em condições de oferecer crédito aos produtores. Não encontramos dados mais recentes em relação a estes números, entretanto, pode-se considerar que, mesmo que este número tenha sido reduzido, uma boa parte das organizações cooperativas do estado provavelmente ainda esteja em plenas condições e tenha potencial para reverter a tendência de heterogeneidade e concentração do crédito, descrita por Filho (2002).

Sendo assim, primeiramente, faz-se necessário destacar a relação entre as estratégias empreendidas pela cooperativa e o expressivo desenvolvimento do município. Para tanto, além das estratégias praticadas pela Saromcredi, descritas no capítulo anterior desta dissertação, afirmações dos entrevistados podem nos ajudar a compreender o processo de desenvolvimento da região a partir destas ações empreendidas por esta organização cooperativista.

Indagados sobre a melhoria das condições de vida em São Roque todos os entrevistados destacaram as diversas ações da cooperativa como principal desencadeadora dessa melhoria, tanto associados quanto não associados, tanto dirigentes quanto funcionários, além de representantes das demais organizações de São Roque.

Para João Carlos Leite, presidente da Saromcredi, a melhoria da qualidade de vida em São Roque teve relação direta com a constituição da cooperativa porque, de acordo com ele, *“uma sociedade no mundo capitalista não desenvolve sem empreender, e para empreender precisa de crédito e poupança, e é neste sentido que a cooperativa atua, pra ativar o empreendedorismo, que gera emprego, que gera renda”*. Para ele é *“simples e banal, é necessário apenas que se tenha consciência da poupança”*. Portanto a cooperativa foi importante porque prestou o serviço bancário que não existia em São Roque e como o sistema financeiro é concentrador a cooperativa evitou este processo.

Para Fernando Silva, assessor de comunicação da Saromcredi, a cooperativa contribuiu para melhoria dos índices apresentados por São Roque “*muito diretamente*”, ele acrescenta que:

“Depois da fundação da cooperativa a gente percebe um salto grande no município, a economia vai crescendo, o PIB cresce bastante, cerca de 9% ao ano, isso é um indicador positivo, se comparando a nível de Brasil. No ano passado, o governo Lula se gabou de crescer 5%, o PIB de São Roque cresce em comparação com os tigres asiáticos. A relação com a cooperativa de crédito é íntima porque é ela que possibilita aumento e melhores preços de venda de produtos agrícolas, pois subsidia a produção; o café, por exemplo, que é uma cultura forte no município a previsão é de bater novo recorde, 70 a 80 mil sacas, assim como o milho, que vai produzir aproximadamente 200.000 sacas este ano. A construção civil cresce a olho, o turismo, por exemplo, a direção do parque divulgou que ano passado foram cerca de 45.000 visitas em São Roque de Minas, quem incentivou a infra-estrutura pra o turismo foi a Saromcredi, isso é a economia girando em São Roque.”

O diretor financeiro da Saromcredi, Bruno Faria, também concorda com os outros dois entrevistados. De acordo com ele a qualidade de vida melhorou porque a cooperativa fomentou a atividade, em parceria com a cooperativa agropecuária, levando aos produtores assistência técnica e crédito. De acordo com Bruno Faria:

“com esse movimento o produtor teve aumento de renda, com o aumento de renda, coisas que ele não tinha acesso antes: automóvel, eletrodoméstico e outros diversos bens ele passou a ter acesso, reformar a casa, ampliar a atividade, ele teve condições de profissionalizar uma atividade que antes era de subsistência, através de capital próprio. Daí foi uma cadeia, tinha mais renda, investia mais, ganhava mais, e o sucesso dele refletiu na cooperativa de crédito”.

Já para o assessor jurídico da organização, um juiz aposentado, a relação não é tão estreita, mas segundo ele a cooperativa foi fomentadora neste processo. Porque:

“Primeiramente, ela empreendeu, pelo cooperativismo, um sistema que embute nas pessoas o ideal da educação e cultura para chegar a ser um vencedor. O segundo aspecto é que a Saromcredi distribui socialmente uma parte do lucro dela, então ela não somente ganha. E o terceiro é que o dinheiro tem uma continuidade e, assim, ela distribui o dinheiro do próprio cidadão daqui, e ao

redistribuir ela de um caráter social ao dinheiro que ele não teria com outras instituições”.

A fala de alguns cooperados também ilustra essa relação. Segundo eles:

“a cooperativa que vai dá crédito pra gente quando ninguém dá, ai nós podemos plantar e é isso que nós sabe fazer” (cooperado 1).

“a cooperativa é nossa e ela acredita em tudo que a gente quer fazer, por isso eu melhorei e minha família melhorou muito depois que ela veio pra nós, antes dela isso aqui tava mortinho, mortinho” (cooperado 2).

João Carlos Leite também destaca neste sentido que:

“Você vai ver a quantidade de carros novos, de trator. Uma loja de eletrodoméstico que foi montada, em um ano ele faturou um milhão e cem mil reais, de 2006 a 2007, você imagina, não tinha essa loja aqui, e gerou quatro empregos, ele paga impostos, então se você ver o consumo de bens duráveis aqui você percebe que melhorou. Você não vê uma criança aqui na rua, não vê um velho, não vê nada que indique pobreza, que indique miséria. No passado isso era fato, era cheio de pessoas pedindo esmola, hoje ninguém pede e ninguém sabe dar mais esmola aqui.”

Fernando Silva, por sua vez, considera que:

“O nível educacional acho que tem melhorado, mesmo sendo algo a longo prazo. A cidade esta se profissionalizando, no inicio de década de 90 tinha umas três pessoas com curso superior, hoje saem dois ônibus de São Roque para faculdades em cidades vizinhas. Isso mostra que está melhorando sim”.

Apenas um popular entrevistado na Praça de São Roque manifestou não ser cooperado na Saromcredi. A abrangência da cooperativa no município é alta, pois todos abordados pela pesquisadora durante o seu trabalho de campo destacavam ser cooperados desta organização. Para este popular foi direcionada a mesma pergunta, que tentava indagar sobre a relação entre o desenvolvimento de São Roque às ações da Saromcredi. Ele também afirmou que a relação é íntima, destacando que São Roque não teria nada se não fosse a Saromcredi. Para ele:

“O pessoal daqui é parado, se não fosse o banco (Saromcredi), que chama todo mundo pra fazer as coisas não tinha nada aqui. O banco é que ajuda todo mundo, até eu que não tenho conta lá”.

Ainda de acordo com a proprietária de um hotel em São Roque:

“Não tenha duvida de que o trabalho da Saromcredi foi feito primeiramente com a auto-estima das pessoas. Foi um trabalho necessário porque as pessoas da nossa região estavam desacreditadas”.

Assim, este estudo de caso visa realizar sua contribuição analisando quais são as bases ou princípios, a partir da discussão de estratégias, que possam promover o desenvolvimento das regiões onde as cooperativas de crédito desenvolvem suas atividades.

A discussão sobre estratégias neste trabalho não tem o intuito de se limitar à concepção de determinados autores, nem de procurar trabalhar teorias ou autores específicos. O mais importante a ser destacado neste sentido é que, no estabelecimento das estratégias, cada organização deve ser orientar de acordo com os seus próprios objetivos.

No caso das cooperativas este direcionamento deveria ser orientado à consecução dos princípios do próprio movimento cooperativista, que demanda estratégias que vão ao encontro das bases do cooperativismo, como o compromisso com a educação, a preocupação com a comunidade, a cooperação, a solidariedade, a liberdade e a igualdade. Esses direcionamentos são tão importantes para a organização cooperativista como a sua orientação para o mercado e a competitividade.

Assim, percebe-se na teoria cooperativa a importância tanto do caráter econômico quando do social para o estabelecimento das estratégias nas organizações cooperativas e, neste sentido, o caso da Saromcredi é muito adequado para ilustrar como a *gestão cooperativa*, entendida como a integração entre gestão empresarial e gestão social, pode ser a principal orientadora no estabelecimento das diversas estratégias que possibilitam o desenvolvimento da organização e a configurem como agente impulsionador do desenvolvimento.



Essa afirmação vem da percepção de que em São Roque as diversas ações empreendidas demonstram essa preocupação. Tal percepção origina-se das diversas respostas dadas à pesquisadora e do “espanto” dos entrevistados quando se perguntava se a cooperativa direcionava suas estratégias principalmente aos aspectos econômicos ou aos sociais, como mostram as afirmações a seguir:

“Essa pergunta parece absurda! como pensar uma coisa separada da outra? aqui não somos mais direcionados a aspectos financeiros ou sociais, são duas coisas que a gente procura trabalhar em sintonia, se a gente tá muito financista o social fica prejudicado, se ficar muito social também você perde, você tem que ter um ponto de equilíbrio” (Gerente Financeiro da Saromcredi).

“A cooperativa se destaca pelo social porque ela consegue gerir bem o financeiro. E se destaca pelo financeiro porque gere bem o social com seu direcionamento interno, simples assim.” (Assessor de comunicação da Saromcredi).

O presidente da organização, por sua vez, responde em relação a esta questão que:

“A cooperativa de crédito só é sistema financeiro até o gerente, do gerente ao presidente é uma cooperativa. Lá na lei fala que cooperativa de crédito é apenas uma instituição financeira e eu discordo, falo que é uma agência de desenvolvimento que usa dos meios financeiros, bancários, pra promover felicidade. O Banco Central já tem a Cooperativa como banco, se os dirigentes entrarem nessa linha acabou! daqui a uns dias o cooperativismo vai morrer. Hoje estamos vivendo um limite, numa linha negra muito curta entre subir pro céu ou descer pro inferno pra saber como definir o cooperativismo de crédito a nível de país. Nós temos que atender às exigências do Banco Central, mas não podemos deixar de lado um mecanismo de gestão do desenvolvimento, se utilizando dos meios financeiros, senão daqui a pouco nós viramos um banco igual qualquer outro, e ai acabou a cooperativa” (João Leite).

Assim, as principais linhas estratégicas utilizadas pela Saromcredi estão relacionadas à realizar uma *gestão cooperativa*, mais especificamente orientando-a a levar adiante alternativas que priorizem o incremento e utilização da poupança interna e o empoderamento, através da participação dos associados, como recursos potencializadores do desenvolvimento. Percebe-se que são importantes também como estratégias de ação o

relacionamento inter-organizacional e a intercooperação, além do reconhecimento e respeito às potencialidades produtivas da localidade e à cultura local, permeando todas as ações. Estas alternativas foram mostradas no detalhamento da trajetória da Saromcredi e serão analisadas no decorrer deste capítulo.

Portanto, as entrevistas foram direcionadas no sentido de elencar e compreender as estratégias utilizadas pela direção da Saromcredi, que possibilitaram tal desenvolvimento, através da própria fala dos atores envolvidos. Os entrevistados destacam que, todas as estratégias são no sentido de aumentar a poupança interna, através da produção e/ou direcionadas para a educação, seja educação formal ou através de cursos de capacitação, sem deixar de contemplar a relação intensa com outras organizações.

Em relação a estas estratégias o presidente responde:

“A principal estratégia é respeitar os sete princípios do cooperativismo, a filosofia, os valores. Principalmente respeitar a liberdade. Ninguém da importância praquilo né? Ou, dá pouca. É muito simples, tão simples, tão banal. Em todas as minhas atitudes eu parto pra ver qual princípio eu to ferindo. Porque se você infringir aquilo você deixa de ser um líder, um dirigente cooperativista e passa a ser um ditador, ou até um administrador de uma empresa qualquer, mas nunca de uma cooperativa, porque já é difícil colocar isso em prática, imagina você nem tentar colocar? Então tem é que ser ético e coerente com aquilo que a gente acredita ser os valores e princípios cooperativistas. E nisto a maioria aqui gostou, e ai a gente cria fidelidade, que dá suporte pro operacional, pro financeiro. A Saromcredi toma atitudes coerentes com o que a gente fala em assembléia, e não adianta só falar o que é cooperativismo, tem que demonstrar com ações.” (João Leite)

De acordo com assessor de comunicação as estratégias são estabelecidas também a partir do direcionamento aos princípios filosóficos. Fernando Silva declara que:

“As ações da cooperativa surgem a partir das demandas percebidas, mas existe uma direção no sentido dos princípios filosóficos, esse é nosso maior norte, mas não existe nada planejado, em termos de antever. Não existe projeto formalizado. A preocupação da Saromcredi é aumentar associados, mas nosso foco não é um número pelo número, mas nosso foco é ter mais associados no sentido da democratização do crédito” (Assessor de comunicação)

Assim, uma vez reconhecidos as orientações principais que guiam a definição das estratégias, podemos agrupar os lineamentos para as mesmas em cinco princípios, que serão detalhados à seguir:

### **1-Respeito à localidade e fidelização**

Ainda em relação às estratégias João Leite responde que é um administrador de problemas e, que suas ações não têm lógica e nem padrão; que as estratégias, neste sentido, estão no plano das idéias, mas não formalizadas em projetos. Entretanto ele ressalta algo que, para ele, é o mais importante em relação às estratégias das cooperativas de crédito que é o respeito pela cultura local.

“Todas (as estratégias) partem do princípio de a cooperativa de crédito tem por obrigação, a primeira coisa, respeitar a cultura local, não adianta importar nada e trazer pra cá, nós temos que valorizar o que já tem aqui, a cooperativa tem por obrigação entender qual é a cultura do seu povo, porque se ela valorizar isso, esse povo é fiel a essa cooperativa. Ai cria-se a fidelidade, tudo implica na fidelização, mas por quê? Primeiro porque nós respeitamos a nossa comunidade. Quando eu digo respeitar é em tudo. Você imagina eu dirigir uma cooperativa de crédito aqui e trazer gente de fora pra trabalhar? Não tem sentido” (João Leite).

Assim, uma importante estratégia da Saromcredi é o respeito às particularidades e potencialidades de cada município que tem uma PAC da Saromcredi. Essa, portanto, é uma estratégia que proporcionou o sucesso em São Roque e que continua sendo implementada nos outros municípios.

Percebe-se, ainda, que com essa estratégia a Saromcredi possibilita a manutenção da fidelização dos clientes/cooperados. Esse é um aspecto de importância extensivamente discutida no âmbito das teorias administrativas modernas, a fidelização de clientes, e no âmbito do cooperativismo, a fidelização dos associados. Ainda no caso das cooperativas, os clientes são os próprios donos, sendo este mais um forte motivo para o estabelecimento cada vez mais intensificado de ações de valorização e personificação do atendimento. Na Saromcredi todos os funcionários são orientados a conhecer cada cliente

e para ajudar em seus problemas pessoais na medida do possível. Neste sentido, o presidente destaca que não troca seus antigos funcionários porque eles conhecem cada cooperado.

## **2-Poupança Interna aplicada localmente**

A disparidade entre o montante de depósitos de uma agência e suas operações de crédito dentro do município pode ser considerada o maior limitador do desenvolvimento e consiste em prática recorrente da maioria das instituições bancárias do país. Tal disparidade se dá porque boa parte do dinheiro depositado nas instituições financeiras não é realocado na própria comunidade, de forma a gerar renda, emprego e receita para o município, mas sim levado para aplicação em outros grandes centros. Mas, ao contrário desta tendência, a maior orientação das políticas da Saromcredi é que todo o dinheiro gerado na região se volte para o desenvolvimento da própria região.

Para o presidente, a principal função de uma cooperativa de crédito é justamente fomentar o desenvolvimento através do crédito produtivo, e a partir desse propósito central é que são formulados os projetos de desenvolvimento, tanto da organização, quanto das ações orientadas para a comunidade. É neste sentido que se dá a eficiência na desconcentração de capital e crédito que a cooperativa provoca, como aconteceu no caso de São Roque, e poderia provocar em outros contextos cooperativistas.

“Empreendemos a estratégia do viveiro de mudas, antes 2.000 pés de café, hoje 10.000.000. Em relação ao milho, antes tínhamos que importar e atualmente se supre toda a demanda de São Roque e é até exportado. Outra estratégia foi o curso de inseminação artificial, hoje a produção aumentou quatro ou cinco vezes, sempre estratégias de base que foram ferramentas pro produtor se profissionalizar. Outra estratégia, esta mais de longo prazo, é a cooperativa educacional. No médio prazo, como a cadeia do café e milho já estão consolidadas, agora queremos trabalhar a pecuária de leite, com o projeto balde cheio. Mas não queremos desenvolver só as atividades, mas também São Roque, com a criação da Associação Comercial, por exemplo, ou das ações em parceria com o Sindicato que dá assessoria aos cooperados. Procuramos trabalhar em conjunto porque está tudo ligado, por exemplo, o leite aumenta a arrecadação de ICMS no município, que aumenta o fundo de participação no município, que

com certeza vai trazer mais recursos pra prefeitura que vai ter condição de construir estrada, escola”.(Gerente financeiro)

“As oportunidades de armazenamento com relação ao milho também constitui outra ação importante. Antes a cooperativa vendia o milho para Pará de Minas na época da safra porque não tinha condição de estocar. Agora temos dois silos de maneira que se pode segurar o produto, ganhar mais e melhorar a rentabilidade. A profissionalização do queijo também foi uma ação importante. O micro-crédito, apesar de já desenvolvido de maneira informal, agora com um recurso adquirido pelo BNDES de 1.000.000 de reais, vamos poder fazer com que a economia informal dos municípios onde a cooperativa atua cresça bastante, e se formalize, através de juros acessíveis, e assim todos vão poder ganhar mais através do micro-crédito produtivo”. (Fernando Silva)

Entretanto, a preocupação com a poupança seria capaz de proporcionar o desenvolvimento limitado às concepções tradicionais. Apenas se as estratégias forem orientadas também para outros valores poderíamos pensar no desenvolvimento alternativo, que provocasse real emancipação, tal qual detalhado no capítulo anterior. Neste sentido a Saromcredi demonstra outras ações a serem exploradas a seguir.

### **3- O relacionamento inter-organizacional**

Assim, outras ações da Saromcredi também justificam o desenvolvimento desta como organização e a conseqüente melhoria percebida pela população de São Roque. Dentre as ações destinadas ao fomento do relacionamento inter-organizacional podemos destacar o suporte direto à criação de quase todas as organizações, órgãos e associações do município e a relação intensa com outras entidades já existentes, seja através de doações, seja com assistência técnica. Assim, foi se promovendo a criação de uma rede de organizações que dá consistência institucional aos projetos de desenvolvimento implementados.

Os objetivos desse relacionamento podem ser exemplificados pelas falas a seguir:

“Nós entendemos que o que sustenta a evolução de uma comunidade, o que dá sustentabilidade, perpetuidade, são instituições fortes e sólidas, aí a Saromcredi continua forte e sólida se ajudar a fortalecer as outras instituições. É política da Saromcredi ajudar a fortalecer qualquer organização societária, seja pública, privada, filantrópica, mas que traga algum benefício pra São Roque”. (João Carlos Leite)

“Temos relação com o Sebrae, que só atua inclusive onde há demanda e o povo de São Roque demonstrou esse interesse, por isso que o Sebrae é muito próximo da gente, tanto na troca de informações, experiências e também de parceria, cursos, capacitação. Temos parceria com quase todas as instituições representativas dos municípios onde a gente atua, não só em São Roque. Quem quer ser parceiro da Saromcredi estamos aí de portas abertas desde que essa parceria tenha responsabilidade pra nós e pro parceiro que quer trabalhar conosco. Tem também relação direta com a associação comercial, agência de desenvolvimento, casa da criança, APAE, são “n” parcerias, acredito que temos hoje aproximadamente 30 parcerias com instituições diversas e de maior e menor representação” (Fernando Silva).

“O governo fala agora que vai fazer banda larga nas escolas, nós estamos fazendo isso há muito tempo, até nas escolas rurais [se referindo ao provedor que a Saromcredi disponibiliza gratuitamente para as escolas do município], as nossas professoras rurais estão fazendo até pós-graduação”. (João Leite)

Assim, como detalhado anteriormente, também as ações de parceria com o comércio local foram muito importantes neste sentido. Dentre os comerciantes entrevistados apresentamos a fala de três especificamente. Segundo estas pessoas a melhoria do comércio em São Roque foi fomentado pelo crédito oferecido pela Saromcredi, tanto pelo aprimoramento dos ramos já existentes quanto pela viabilização, através do crédito, para implantação de novos estabelecimentos, além de cursos ministrados pelo Sebrae, financiados pela Saromcredi,.

“Com a constituição da cooperativa, São Roque teve uma mudança enorme, melhorou demais. Antes da cooperativa não tinha banco na cidade, não tem como explicar isso, uma cidade sem um banco? São Roque hoje depende 100% da cooperativa, como comerciante eu preciso trocar cheque, pagar duplicata, vender a prazo (Comerciante 1).

“Essa loja aqui tem dois anos, aqui foi montado 100% com ajuda da cooperativa. Porque na época eu não tinha dinheiro pra montar e eles me deram crédito. Confiaram na gente. Quando começamos há dois anos atrás a gente tinha sofá e colchão pra vender, hoje já está essa beleza, totalmente estruturado”.  
(Comerciante 2)

Este entrevistado destaca que é comerciante há vinte anos, mas tinha loja em outro ramo. Foi uma visão de oportunidade, porque todas as pessoas de São Roque iam comprar móveis e eletrodomésticos em Piumhi, de forma que a cidade ainda não conseguia ser totalmente independente do município vizinho. Ele destaca que hoje tem quatro funcionários, todos registrados. Ainda de acordo com este comerciante

“Na nossa região, uma cidade do tamanho que ela é, poucas tem estrutura que ela tem hoje. Até pouco tempo atrás o pessoal pegava o carro e ia em Piumhi comprar móveis, ou até no supermercado, hoje tenho certeza que não vai mais porque temos tudo isso aqui” (Comerciante 2).

A loja dele tem aproximadamente 120m<sup>2</sup>, ele acha que já ficou pequena e que precisaria de outra maior. A loja de móveis de Piumhi, com a perda das compras por parte dos moradores de São Roque, e vislumbrando retomar esse mercado, abriu uma filial na cidade há pouco tempo. Entretanto, este comerciante afirma que seu movimento não caiu, pelo contrário, vem só melhorando, e que seus clientes manifestam sempre a idéia, que parece já estar enraizada na população local, de fazer o dinheiro “ficar” em São Roque. Nesta mesma linha, o mesmo comerciante afirma:

“Nós não deixamos o pessoal de fora vir, cada um no seu ramo foi crescendo junto com São Roque, em muitos lugares o pessoal de fora vai e põe só os empregados do lugar pra trabalhar, levando o grosso do dinheiro embora. Com o pessoal daqui sendo dono nos comércios o dinheiro fica aqui” (Comerciante 2).

“Nem uma agência bancária nós tínhamos aqui e este é um ponto fundamental para o comércio. Então esse impulso que a cooperativa deu, esse acreditar liderado pelo João Carlos, trabalhar com as pessoas, reunir, mostrar a capacidade foi fundamental para que a gente se estabilizasse aqui, nos que somos daqui começamos a ver uma luz no fim do túnel e ter desejo de investir aqui. Aqui no nosso caso específico, apesar de construído com dinheiro próprio, ele foi todo acumulado lá na cooperativa, até ter o capital necessário para

investirmos aqui. Sou natural daqui e procurei alternativas pra não sair daqui quando a cidade estava desacreditada” (Comerciante 3).

As possibilidades através de sua relação interorganizacional são muitas e, assim, impulsiona o potencial de desenvolvimento da economia de São Roque que, através da Saromcredi, que pode ser intensificado cada vez mais pela forte rede de relacionamentos que a organização desenvolve. Como impulsionadores desse desenvolvimento, podem ser mencionados também a cooperativa educacional, o treinamento, educação e profissionalização, além das ações da associação comercial, do relacionamento intenso com a Coocanastra. Desta forma todas as entidades se fortalecem e fortalecem a Saromcredi, em cada município que ela atua e nestes municípios conjuntamente.

#### **4-Intercooperação**

Acreditamos que uma importante variável a ser considerada, e que muito contribuiu para a experiência êxitosa no caso específico da Saromcredi, está relacionada ao sexto princípio cooperativista: intercooperação. Em São Roque isso se manifestou na permanente interconexão das estratégias e atividades entre as três cooperativas do município, que em breve serão quatro, com a criação da cooperativa provedora de Internet. Neste contexto, as atividades de cada uma são alimentadas e alimentam as outras. Cada uma com suas características e especificidades próprias, e cada uma no seu segmento, interagem para prestar melhores serviços aos seus associados. Entre todas há uma integração horizontal, sem perder a autonomia, e sem existir subordinação entre elas.

Santos e Rodriguez, em “Para ampliar o cânone da produção”, e referindo-se ao complexo de Mondragon, consideram que esse complexo cooperativista teve êxito porque “transformou-se em uma verdadeira economia cooperativa regional, cuja rede de apoio permitiu a sobrevivência e expansão das cooperativas que fazem parte dela” (Santos e Rodriguez, 2005:39). Da mesma forma, em São Roque também poderíamos realizar tal afirmação, identificando nessa rede de apoio uma das estratégias êxitosas estabelecidas pela Saromcredi. Além do discorrido sobre essa relação entre as cooperativas do município no capítulo anterior, pelas falas dos entrevistados a seguir



também podemos continuar a entender e aprofundar na dinâmica desta intercooperação. De acordo com os entrevistados:

“Existe sim relação entre as cooperativas, que podemos chamar de intercooperação. A agropecuária ajudou a constituir essa, essa salvou a agropecuária e as duas hoje caminham juntas. Uma depende da outra pra crescer. Eu e ele [referindo-se ao dirigente da cooperativa agropecuária] nós somos passageiros, nós temos noção disso, então o que vale são as duas instituições. A educacional nasceu do fruto das duas, uma doou o terreno e a outra construiu. Hoje ela sobrevive da Saromcredi. Tem a Coopnet que tá nascendo. Não tem como não falar que não existe intercooperação. A cooperativa agropecuária só movimenta com a gente. Nos planejamos coisa aqui dentro que vai dar lucro pra agropecuária, porque as vezes a gente recebe informações privilegiadas, percebe de um âmbito diferente. Apesar da agropecuária ser anterior, com a constituição da Saromcredi ela deu um salto violento e continua crescendo depois que começamos com essa relação próxima” ( João Leite).

“Existe com certeza e essa relação é benéfica e necessária, acho que aqui somos um exemplo porque isso acontece muito bem. Tanto a agrícola quanto a educacional essa relação acontece através de parceria, de todas as formas que você pensar. Na cooperativa educacional isso seja talvez mais próxima até porque a cooperativa educacional veio depois da Saromcredi, é como um filho da Saromcredi, que acredita que investir na educação é importante, aqueles alunos é que vão ser administradores, as pessoas que estarão à frente das organizações futuramente. Primeiramente, tem-se uma preocupação com o futuro. O FATES da Saromcredi é passado integralmente para a cooperativa educacional A gente precisa preparar novos líderes, porque as pessoas são passageiras. Na cooperativa agrícola os produtos estão à disposição dos seus associados, mas falta crédito. Aí a Saromcredi oferece o crédito”. (Fernando Silva)

“A relação é tão próxima que quase que a cooperativa de educação é um segmento da cooperativa de crédito. Além do carinho que percebemos das pessoas que trabalham na Saromcredi com nossa escola, qualquer coisa que precisamos eles nos auxiliam de prontidão. Podemos falar que é até uma extensão. A ligação é muito forte, o vínculo é forte e não é só financeiro”. (Diretora do Instituto Ellos de educação)

“O cooperativismo, antes de qualquer coisa é filosofia de vida, e não pode ficar só na teoria e você tem que viver isso, tem que estar imbuído. E pensando em uma cidade que tem três cooperativas, a Saromcredi pode ser destacada como cooperativa mediadora, que tem permeado todas as ações a partir de uma preocupação com o futuro. A Saromcredi tem essa proposta: formar cidadãos conscientes, cidadãos possíveis para estar à frente das nossas instituições, por isso criou e investe na cooperativa educacional” (Professor 1, do Instituto Ellos de Educação).

“Claro que existe relação, antes a cooperativa agropecuária vendia era massa de tomate, macarrão e estava falindo e com a ajuda da Saromcredi a gente pôde ter uma cooperativa decente. Depois a Saromcredi ajudou a construir essa unidade de armazenagem e aí finalmente os cooperados puderam não só plantar mais, mas ai sim ganhar mais, porque deixam a produção aqui comigo e esperam valorizar.” (Responsável pela unidade de beneficiamento e armazenagem da cooperativa agropecuária de São Roque).

João Leite acrescenta, quando perguntado sobre essa proximidade com as outras cooperativas, que:

“O que pra maioria é insignificante pra nós é importante. É o que faz a diferença. O sistema cooperativista gasta milhões em camiseta, caneta, boné, chaveirinho, jornal que não significa nada, nós investimos é na educação. Isso é ação efetiva, isso não é promessa”.

Perguntados se consideram que em São Roque se desenvolve um embrião de um complexo cooperativista, a partir dessa intercooperação evidente, eles responderam:

“Eu quero que seja um embrião. Ai eu que to falando. Não tem o complexo cooperativista de Mondragon? porque nós não podemos ser um Mondragon do país? Depende de como a sociedade aqui vai se interar de agora pra frente. Mas nós já somos quatro cooperativas em uma cidade de seis mil e poucos habitantes. Isso já e um embrião de um complexo cooperativista. Mas isso também não depende só da gente, depende da cultura. Claro que nós temos crédito, temos poupança, temos mercado, estrutura, tecnologia. tudo pra isso” (João Leite).

“Essa é a intenção. Pelas experiências, com os pés no chão, temos essa meta, é difícil? é, depende de encampar a idéia na cultura do município e das cidades onde temos agência. É um desafio, mas sabemos que podemos chegar, é um foco. Não precisa ser o exemplo de Mondragon, mas algo similar, que retroalimente a demanda, se isso acontecer bom que gera mais emprego, mas oportunidade, mais renda, aumenta a poupança interna do município e São Roque de Minas vai fortalecer, a região ganha e ai esta o ciclo virtuoso”.

(Fernando Silva)

## **5-Participação**

A relação da organização com os cooperados também se configura como importante fator da *gestão cooperativa* por, através da gestão social, possibilitar a capacitação para o acesso a determinados tipos de capital.

De acordo com Valadares (\_\_\_\_), quando se analisa o poder nas organizações voluntárias, especialmente nas organizações cooperativas, a discussão da participação e do controle democrático dos membros é necessária para que a organização permaneça viável. Neste sentido o autor destaca que é crucial para o pleno desenvolvimento destas organizações a expansão do poder internamente entre os membros da organização. “*Com relação às organizações cooperativas, é relevante discutir as condições internas estruturais e motivacionais que permitem aos cooperados participarem da tomada de decisões e exercerem o controle da gestão cooperativa*”.

Entretanto o próprio autor ressalta que na cooperativa a participação não pode ser imposta, devendo resultar de um movimento espontâneo de adesão que se expressa em atividades que levem a compartilhar direitos e deveres com os demais membros do grupo. De acordo com Valadares (\_\_\_\_) o movimento espontâneo dos indivíduos é a materialização de valores incorporados que o levam a participar sem a coerção externa, porque ele enxerga a cooperativa como sua propriedade e deseja que ela prospere. O autor acrescenta, ainda, que para incorporação destes valores a educação e a comunicação

são mecanismos importantes e, desta forma, “educação, comunicação, participação e cooperativa são realidades inseparáveis” (Valadares, \_\_\_\_:16).

Este aspecto é de extrema importância para as cooperativas uma vez que, ainda de acordo com Valadares (\_\_\_\_), “depoimentos de lideranças cooperativistas apontam que a baixa participação dos associados, o imediatismo e o distanciamento entre dirigentes e corpo associativo (...) têm gerado conseqüências desastrosas para todo o sistema cooperativista”.(Valadares, \_\_\_\_:16).

Argüido neste sentido o presidente da Saromcredi destaca:

“os cooperados estão presentes, são pro-ativos, eles cobram, eles falam, tem gente que gosta de ser atendido só por determinado funcionário e a gente respeita. Tem essa liberdade, eu nunca me posicionei em um nível superior ao deles. Então o que a gente procura? Dar liberdade, ser acessível, todas as críticas a gente apura. A ouvidoria nos já fazíamos antes do Banco Central, engraçado né? Eu descobri que nos já fazíamos ouvidoria quando o Banco Central começa usar. Tem associados com problemas financeiros, tem, mas a gente tenta recuperar, a gente facilita” (João Leite).

Na opinião do assessor de comunicação da Saromcredi é esse relacionamento próximo que possibilita a manutenção da cooperativa. Ele destaca: “*o importante é extrair das opiniões dos associados, traduzindo isso pro operacional. A maioria dos produtos financeiros e ações da cooperativa são de demandas, de ganchos dos associados, e a cooperativa capta isso*” (Fernando Silva).

Neste sentido um funcionário entrevistado destaca: “*sempre trabalhamos as ações na base, com o produtor. Definimos as políticas com eles, a partir da demanda deles*” (funcionário 1).

A mesa do presidente não fica em nenhuma sala fechada, mas no hall da cooperativa, bem de frente para porta. Assim percebe-se que ele fica acessível, e que sempre tem cooperados em sua mesa para tratar de questões diversas, tanto da organização, quanto de assuntos corriqueiros da pacata São Roque<sup>12</sup>. Perguntado sobre

---

<sup>12</sup> As atitudes e falas do Presidente dão uma idéia do seu estilo de gestão e do tipo de liderança que ele exerce. Não se aprofundará aqui em analisar esses aspectos porque – como foi assinalado oportunamente – isso excede aos objetivos deste trabalho, embora não possa ser simplesmente ignorado. Uma análise mais aprofundada sobre esse aspecto pode ser encontrado em: Campos, 2006 e Carvalho, 2004.

este fato ele afirma que essa é a idéia da mesa, ser acessível, e responde para aqueles que falam que ele deveria ter uma sala fechada e sair da linha de frente pra trabalhar que se fizer isso: “*eu vou morrer, já pensou eu ter secretária pra só deixar falar comigo o que ela julgar importante? De jeito nenhum!*”. João considera essa relação próxima como um dos pontos críticos mais relevantes para o sucesso do empreendimento. De acordo com ele:

“Um grupo unido, forte e coeso é ponto crítico. Se um grupo é bom, as ações dele são corretas. Conhecer o seu grupo é o forte de uma cooperativa de crédito que nenhum banco faz. Nenhum banco conhece seus clientes, só a cooperativa de crédito e deveriam tirar proveito disso”.

Sobre esse relacionamento outros entrevistados respondem:

“acontece naturalmente, o cooperado tem voz ativa, isso não é discurso, não é só em assembléia o relacionamento, uma das estratégias é sentar e conversar porque o cooperado sabe melhor que a gente. A melhor estratégia é ouvir o associado, que é o foco. É uma relação aberta” (assessor de comunicação).

“Toda hora aparece idéia, idéias empreendedoras, aqui o cooperado é ativo, não vamos falar que são todos, mas existem muitos participativos, que questionam, dão sugestões, apresentam suas demandas, e isso não é só em São Roque, nas outras unidades essa participação já está se consolidando”. (Diretor financeiro)

“eu posso chegar lá [na cooperativa] e falar o que eu quiser que eles vão ouvir. Analisam e fazem se for melhor pro grupo, mas sempre escutam, eu e qualquer um temos liberdade lá na cooperativa” (Cooperado 3).

A liberdade destacada por esse associado é destaque recorrente também entre os dirigentes da organização, que afirmam considerar este o mais importante princípio cooperativista, e que procuram aplicá-lo diretamente nas ações quotidianas. Neste sentido o presidente responde:

“Dentre os sete princípios o que mais prezamos aqui e tentamos colocar com mais intensidade é o da liberdade. O povo que não tem liberdade não tem nada, tem que ser livre pra pensar, livre pra agir. Claro que to falando liberdade com respeito. Se você é castrado até de pensar como você vai evoluir? Por isso o

símbolo da liberdade é tão forte no mundo, qual o povo evoluiu sem liberdade? Nenhum. Todo império caiu quando começaram a castrar a liberdade do povo”.

“Dentre os princípios estou convencido que o princípio da liberdade é o praticado com maior intensidade. Mas liberdade pressupõe-se responsabilidade na Saromcredi” (funcionário 2).

O órgão deliberativo máximo das cooperativas, a Assembléia Geral Ordinária, acontece nestas organizações todo início de exercício, até o mês de Março. Essas assembleias podem servir como verdadeiro exercício de democracia ou simplesmente como legitimadoras de decisões tomadas pelos dirigentes, dependendo do relacionamento que se estabeleça entre a organização e o associado, e dependendo do nível de envolvimento que este tenha na cooperativa. Em relação às eleições, no ano passado foi a primeira vez que na Saromcredi houve uma chapa concorrente para a presidência da organização. Até então, João Leite estava à frente da organização porque, segundo coletado em entrevistas, nunca se formava outra chapa. Esse seria um ponto negativo crítico do caso desenvolvido em São Roque, uma vez que se tem a orientação de rotatividade nos cargos como parte da filosofia cooperativista. Entretanto também não se pode afirmar que isso se constituiu num problema infranqueável, desde que a manutenção nos cargos seja consenso em Assembleias.

Neste sentido é interessante destacar que não necessariamente a democracia vai determinar que haja uma mudança, a democracia pode determinar também que se mantenha o que já existe. Nesta primeira eleição, após 22 anos de organização, os associados determinaram, com índice de 72%, que a diretoria deveria ser mantida, ainda que isso não seja o ideal de acordo com a teoria cooperativista.

Ainda em relação às assembleias, a cooperativa vivencia um problema de infraestrutura para sua realização. A cidade não possui nenhum espaço que comporte o número de cooperados presentes nestas reuniões. A sede atual da cooperativa já não os comporta há muito tempo, o salão paroquial, que é o maior da cidade, também já ficou pequeno. A nova sede está sendo construída pensando nesta problemática. Na última assembleia estiveram aproximadamente 2.500 associados presentes de um total de 7.500 associados. Essa presença é superior à realidade do cooperativismo nacional, que registra

assembléias com porcentagem de presenças muito menores que esta. Tem que ser considerada também a distância para os cooperados que participam nos PAC's de outros municípios, alguns distantes em 200 km do local onde as assembléias se realizam, portanto consideramos esse número bem expressivo.

Todos os dirigentes da cooperativa entrevistados afirmam que amadureceram com o primeiro processo eleitoral. Consideram que este processo ajudou a perceber algumas falhas da cooperativa e iniciaram uma busca mais intensa no sentido de se abrir para os 28% dos associados que se posicionaram a favor da chapa concorrente.

Quando perguntados especificamente sobre a educação cooperativista, os entrevistados responderam que não há nenhum projeto formalizado, que isso se confunde com ações do dia-a-dia da cooperativa. De acordo com o assessor de comunicação:

“A cooperativa procura deixar os princípios claros em ações, embora possamos pensar em trabalhar a educação cooperativista de forma mais intensa, na cooperativa educacional isso é mais formalizado, aliado a questões pedagógicas. Mas podíamos fazer isso mais intensamente, melhorar. Não podemos esquecer os meios de comunicação pra isso”.

Relacionando os princípios ao sistema cooperativista de crédito nacional o presidente da Saromcredi pondera:

“As cooperativas de crédito ainda não tem identidade, e pecamos por isso. Eu acho que cada povo tem sua cultura, cada povo tem sua necessidade, seu caminho. Qualquer que seja essa necessidade e esse caminho, se respeitarmos os princípios filosóficos doutrinários, vamos longe, se não respeitar estão fadados à morte”.

A experiência vivenciada por São Roque, e descrita até aqui, pode ser resumida na fala do presidente:

“Acreditamos que estamos resolvendo problemas. Conversa com as pessoas mais velhas daqui, que viram a pobreza, o olhinho deles brilha. Porque, na verdade, qual o objetivo de isso tudo? Desenvolvimento é consequência, não é causa. O sentido disso tudo é ser feliz”.

#### **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: TECENDO PONTES TEÓRICAS**

Diante do apresentado até aqui, consideramos que a questão do desenvolvimento local em São Roque de Minas está fundamentada em determinadas dinâmicas presentes na trajetória do município, propiciadas a partir de uma iniciativa endógena de solução coletiva para o acesso a serviços financeiros.

As dinâmicas ressaltadas a seguir coincidem com as bases do desenvolvimento local, descritos no capítulo teórico desta dissertação. É a interação e o aprofundamento destas dinâmicas, articuladas no decorrer da trajetória do município, que resultaram na realidade descrita, onde se destaca a atuação da cooperativa de crédito, caracterizada, neste sentido, como articuladora e potencializadora, por meio da *gestão cooperativa*, através das estratégias por ela empreendidas.

Portanto, a Saromcredi, como estrutura dinamizadora de um ambiente favorável ao desenvolvimento como processo, empreende em sua trajetória três dinâmicas significativas:

- Estabelecimento de relações horizontais entre a organização e os cooperados.
- Priorização do estímulo ao protagonismo dos atores locais para a articulação das transformações de modo participativo e cooperativo, possibilitadas pelas estratégias democráticas por ela empreendidas.
- Autonomia do município, através do desenvolvimento proporcionado pelo investimento local da poupança interna.



Essas conclusões se aproximam de uma pesquisa realizada por Berdegué (2001), no Chile, na qual mostrou que as cooperativas<sup>13</sup> exitosas tinham três características principais: a) sofisticados sistemas de regras; b) sistemas de relações e articulações com outras organizações; e, c) estreitas relações com uma comunidade rural específica. O autor explica que os sistemas de regras permitiam dividir os benefícios entre a cooperativa e os cooperados, e a eficaz distribuição de custos resolvia a tendência a comportamentos oportunistas. Já em relação à articulação com outras organizações, o êxito das cooperativas dependia da sua eficácia em construir redes ou fazer parte de um sistema de relações. Assim as organizações exitosas eram aquelas que conseguiam se articular eficientemente em suas relações. Em relação ao terceiro fator, as cooperativas poderiam utilizar as instituições locais para “diminuir a heterogeneidade entre os associados; reduzir os custos de monitoramento do cumprimento de deveres e obrigações; aumentar o custo das ações oportunistas; definir sanções que foram percebidas como apropriadas e justas; e, melhorar o acesso à informação e participação”.

Estas características exploradas por Berdegué podem ser relacionadas às três dinâmicas significativas destacadas no caso específico da Saromcredi. Assim, a partir desses estudos, podem ser estabelecidas bases para que as organizações cooperativas orientem as suas ações e estratégias de forma a potencializar o desenvolvimento local, entendido como processo das melhorias quantitativas e qualitativas da qualidade de vida das populações.

Desta forma podemos destacar que, se aproximando ao proposto pelas perspectivas humanistas do desenvolvimento, em São Roque de Minas não foram percebidos apenas resultados de desenvolvimento exclusivamente econômico. O desenvolvimento de São Roque, a partir da promoção e investimento da poupança interna no próprio município ou região, possibilitou outras melhorias que se aproximam com a colocação de Sen (1999) que afirma que a utilidade da riqueza está nas liberdades que ela nos ajuda a obter. Assim, o caso de São Roque de Minas pode ilustrar essa estreita relação, indo mais além por considerar não somente a importância de promover as potencialidades individuais, mas também a potencialidade dos grupos, através das

---

<sup>13</sup> Em realidade, não se tratava especificamente de cooperativas, mas de empresas associativas controladas por produtores familiares ou camponeses.

organizações coletivas, permitindo superar seus problemas escolhendo as opções que consideram mais adequadas.

Se retomarmos o teorizado por Silva Neto et al (2003) verificamos que o desenvolvimento apresentado por São Roque também coincide com o que estes autores preconizam. Além de promover o desenvolvimento de sistemas de produção mais rentáveis e adequados para os produtores, se fez ênfase na noção de acesso e de capacitação para o acesso aos recursos por partes dos atores sociais, sendo, portanto, essas duas vertentes percebidas no processo estudado. Ainda de acordo com este autor, que defende a necessidade de contar com estruturas apoiadoras e impulsionadoras do desenvolvimento em nível local, a Saromcredi pode ser destacada como agente impulsionador e, assim, contribui para promover um desenvolvimento a partir da melhoria quantitativa e qualitativa das condições de vida dos indivíduos.

Nesta perspectiva de desenvolvimento com participação e protagonismo dos atores locais para empreender transformações, São Roque de Minas pode ser um bom exemplo, através da atuação de uma cooperativa de crédito dinâmica e que prioriza a gestão cooperativa. É neste sentido que a conquista dos diferentes capitais, elencados por Silva Neto et al (2003), pôde ser percebida entre os cooperados da Saromcredi, identificada de forma mais ou menos intensa nas entrevistas, onde se destaca, principalmente, o acesso ao capital produzido, o capital social e o capital humano.

Desta forma a possibilidade do desenvolvimento a partir do cooperativismo fica evidenciado neste estudo de caso, onde as pessoas estão organizadas de modo cooperativo e participativo. Para que isso fosse possível, entretanto, percebemos no caso explorado a necessidade de que o foco esteja nas pessoas e na valorização das identidades e das práticas da região.

Os conceitos chaves destacados por Silveira (\_\_\_\_), que devem estar presentes em experiências reais com competências locais transformadores, também são evidenciados na trajetória de São Roque. Foi percebida claramente a cooperação como estratégia, as relações de grupos, organizações e pessoas, constituindo capital social, o estabelecimento de arranjos produtivos locais, ênfase na democracia e no protagonismo local. Também, foi percebido em São Roque não só uma iniciativa pontual neste sentido, mas a geração

de “uma matriz de projetos e ações continuadas, a partir da mobilização dos diferentes atores atuantes e presentes nos territórios” (SILVEIRA, \_\_\_\_).

Assim, ressaltamos que fica evidenciado no caso estudado o que foi sublinhado por estes autores mencionados (Silva Neto et al (2003), Sen (1999), Silveira (\_\_\_\_)), que chamam a atenção sobre a necessidade dos atores locais terem o papel fundamental nos processos de desenvolvimento. Desta forma, as teorias que enfatizam este desenvolvimento como processual, estabelecido por atores sujeitos e participativos, ajudam a entender o processo vivenciado na experiência de São Roque de Minas, entendendo o desenvolvimento no seu sentido mais amplo.

Também foi identificado no caso do cooperativismo de crédito desenvolvido em São Roque a importância de iniciativas que permitem o aproveitamento de oportunidades identificadas localmente, caracterizando um desenvolvimento endógeno, propiciado pelas dinâmicas estabelecidas na própria localidade, e que foram estruturadas pela Saromcredi. A população, formalmente organizada pela cooperativa, se demonstrou capaz de empreender ações para a ampliação contínua das capacidades da agregação valor e de melhoria da suas condições de vida, utilizando os fatores produtivos disponíveis em sua localidade.

Como afirma Souza Filho (\_\_\_\_), as regiões dotadas de fatores como capital social, capital humano, conhecimento, informação ou que estiverem estrategicamente direcionadas a desenvolvê-los teriam melhores condições de promover um desenvolvimento endógeno. Destacamos que as duas dimensões do desenvolvimento endógeno, identificadas por Souza Filho (\_\_\_\_) estão fortemente presentes no caso estudado. A primeira dimensão, relacionada aos aspectos econômicos, onde a sociedade utiliza da sua capacidade para organizar os fatores produtivos da região, como foi ilustrado através do investimento na cultura do café e do milho e pelo alcance da poupança interna. A segunda dimensão, por sua vez, que está relacionada a aspectos sócio-culturais, de forma que os valores e as instituições locais passam a ser a base para o desenvolvimento, também é observada pelo posicionamento de respeito aos valores à cultura local que permeia as ações da cooperativa e da rede de organizações que foi estruturada.

Também foi ressaltado em São Roque de Minas, mais especificamente na Saromcredi, a cooperação como sustento para o desenvolvimento local. Assim as estratégias empreendidas pela Saromcredi possibilitaram o fortalecimento da organização social da comunidade, ao estimular práticas de participação e criação de outras organizações, promovendo o diálogo e o relacionamento horizontal com as mesmas.

Estas relações horizontais como descritas no estudo da trajetória organizacional coincidem com o relatado no estudo de Wirth e Hamel (2006), que afirmam que as relações sociais, a partir de uma estratégia de desenvolvimento como processo de mudança social e econômica, fundadas em aspectos qualitativos, deveria estar baseada neste tipo de relação. Neste sentido, pode-se observar que a Saromcredi é uma organização horizontalmente organizada, com espírito de participação aguçado em seus membros, o que possibilitaria o que os autores chamam de terreno fértil para o florescimento do desenvolvimento. Estes autores afirmam a importância da democracia participativa, ressaltando a necessidade de “despertar nas pessoas da comunidade o gosto pela participação nos assuntos de interesse coletivo”. Em São Roque a participação é propiciada pela eficiente gestão social da Saromcredi, que serve de modelo para as outras organizações da cidade, e a união do grupo é mantida a partir das relações horizontais, que contribuem a criar o “círculo virtuoso da confiança” e que, como resultado possibilita a reprodução cada vez mais intensa do capital social nesta organização.

Houve, neste sentido, uma busca por alternativas concretas para melhoria das condições sociais e para o empoderamento dos atores sociais, como preconizado por Delgado (2003) para os processos de desenvolvimento local. A Saromcredi aparentemente consegue possibilitar o empoderamento por meio destas relações horizontais com os diversos atores individuais e coletivos e com o estímulo à participação.

Pode-se afirmar, portanto, que o desenvolvimento em São Roque de Minas foi possibilitado a partir do acesso dos atores locais aos diferentes tipos de capital, propiciados pelas relações horizontais promovidas na organização cooperativa, que auxiliaram no empoderamento destes atores. Tal possibilidade ocorreu a partir de uma forma organizacional que buscou articular sua organização de baixo para cima. Para isso,

mostrou a importância de combinar ações diversas e convergentes nos mesmos princípios.

Essa possibilidade se deu, primeiramente, porque se percebeu nos discursos coletados, e a partir do estudo das ações que mostram como isso se deu na prática, que o capital econômico nesta organização é um meio e não uma finalidade. A cooperativa demonstrou também a importância da afirmação de Panzutti (2000), de que as sobras são necessárias para cobrir os custos dos associados, mas também podem ser utilizadas para promoção do desenvolvimento, através de sua distribuição ou do financiamento de atividades que o promovam. Entretanto, este mesmo autor, pondera que o destino destas sobras deve ser amplamente discutido com os cooperados, de forma de procurar um equilíbrio entre as cobranças e o lucro do produtor, possibilitando ganhos tanto ao produtor quanto à região onde os fundos serão empregados, tal como acontece em São Roque, onde, por exemplo, no caso específico do projeto pró-touro os produtores manifestaram o desejo de ampliar suas taxas para que a cooperativa pudesse investir em outras frentes.

Assim, o principal fator observado na Saromcredi, que possibilitou o desenvolvimento da organização, e posteriormente da localidade, está relacionado a um aspecto destacado por vários autores (Presno Amodeo (1999), Zylbersztajn (2002), Panzutti, 2000) como o essencial para o sucesso das organizações cooperativas. Indo ao encontro do que estes autores preconizam, a Saromcredi fez de sua relação com os cooperados uma vantagem competitiva, possibilitando e incentivando a participação ativa destes para atender às necessidades organizacionais e locais. Neste sentido, São Roque de Minas comprova a eficácia de uma organização que combina gestão social e gestão empresarial equilibradamente, sem priorizar uma em detrimento da outra, realizando assim uma eficiente e produtiva gestão cooperativa.

Para Bialoskorki Neto (2002), o ambiente institucional diferenciado das cooperativas influencia no estabelecimento de suas estratégias, podendo ser fator limitante, mas podendo também estabelecer vantagens em relação à outras organizações se a cooperativa orienta estas estratégias também para seus associados, atribuindo ao quadro social a mesma importância que às transações financeiras. No caso específico

estudado percebemos orientação para estes dois vieses de forma muito equilibrada, sendo essa característica importantíssima para os resultados alcançados em São Roque.

Portanto, assim como Presno Amodeo (1999), Panzutti(2000) e Zylbersztajn (2002), o próprio Bialoskorki Neto (2002) conclui que as cooperativas deveriam aproveitar suas vantagens competitivas relativas à sua dupla característica (associação/empresa), o que foi feito pela Saromcredi, ao estabelecer suas estratégias de ação baseadas em eficientes gestão empresarial e social.

A gestão cooperativa empreendida pela Saromcredi, baseada na aproximação constante dos enfoques econômico e social, é a base de defesa de seus próprios interesses como organização, mas também a transforma num ativo ator social, que estabelece articulações produtivas com outras instituições e organizações locais, para construir estratégias de desenvolvimento. Assim, através da cooperação a Saromcredi auxilia no desenvolvimento localmente articulado de São Roque de Minas, sem deixar de perceber sua relação com o global e privilegiando o mercado e a comunidade de forma equilibrada.

Para tanto a Saromcredi empreendeu estratégias que desenvolveram nos cooperados sentimentos de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre eles e com a organização, conseguindo assim superar conjuntamente as adversidades vivenciadas anteriormente por São Roque de Minas, mediante ações que privilegiaram o incremento de renda para a população e o empoderamento dos atores, através da prática da participação, possibilitada pela gestão social.

Em relação à consecução dos princípios cooperativistas, nos relatos dos dirigentes fica evidenciado que eles são considerados nas formulações das estratégias das organizações cooperativas. Os princípios cooperativistas, portanto orientariam as ações e estratégias da cooperativa, desta forma não é estranho que a comunidade conseguisse se apropriar dessa forma organizacional e a utilize para organizar outros empreendimentos e atividades econômicas coletivas.

Desta forma as cooperativas, através da gestão cooperativa adequada, seriam potencialmente estruturas apoiadoras do processo de desenvolvimento local. Assim, ao fazerem uma correta e eficiente gestão socioeconômica, como faz a Saromcredi, podem

contribuir para o desenvolvimento local, pois são organizações com papel privilegiado neste processo, uma vez que viabilizariam os aspectos econômicos e capacitariam e organizariam os associados para a ação coletiva.

Portanto, com o apoio de uma eficiente gestão cooperativa, os grupos e as organizações seriam fortes catalisadores de mudanças sociais. O desenvolvimento, assim, poderia, também, ser caracterizado como um processo de mudança de mentalidade, tornando os indivíduos mais comprometidos e participativos, transformando-se em atores dos processos de transformação de sua realidade. Entretanto, para que essa premissa tenha validade, a caracterização de desenvolvimento deve levar em conta teorias que dão ênfase no papel do indivíduo como participante ativo do processo.

O desenvolvimento pode ser, nesta perspectiva, viabilizado graças ao produto das relações que os indivíduos estabelecem no interior das organizações, através da gestão cooperativa. Gestão esta que deveria privilegiar os conceitos cooperação, capital social e confiança para obter sucesso. As cooperativas poderiam, neste sentido, além de ser uma organização que trabalha em defesa de seus próprios interesses, se transformarem também num ator social coletivo que, conjuntamente com outras organizações locais, empreendesse as estratégias necessárias para o desenvolvimento desse local. Através da cooperação e do cumprimento dos princípios, tais organizações teriam condições de auxiliar no desenvolvimento localmente articulado, articulando-se à realidade global, mas privilegiando tanto o mercado quanto a comunidade, possibilitando o fortalecimento e desenvolvimento da estrutura organizacional e, como conseqüência, o fortalecimento e o desenvolvimento do local onde atuam.

Portanto, para que as cooperativas promovam o desenvolvimento local, entendido como melhoria qualitativa e quantitativa das condições de vida, caracterizado a partir das perspectivas teóricas que o enfatizam como processo, onde os indivíduos se posicionam como sujeitos e não objetos das políticas e ações é essencial que se realize uma *gestão cooperativa* eficiente, combinando a gestão empresarial com a gestão social. No caso específico das cooperativas de crédito, esses são os fatores a serem observados para que não acabem se transformando somente num banco comercial de pequeno porte, sem significativo aporte à vida dos seus associados e da comunidade onde estão inseridas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BASSO, David; MUENCHEN, José Valdemir. Contribuição de diferentes tipos de empresas industriais para o desenvolvimento local: O caso do município de Ijuí/ RS  
*In: Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania.* Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 4, n.7(Jan/ Jun. 2006). Ijuí: Editora Unijuí, 2006.
- BERDEGUÉ, J.A. 2001. *Cooperating to Compete. Associative Peasant Business Firms in Chile.* Wageningen University and Research Centre. Social Science Department, Innovation and Communication Group. Wageningen, The Netherlands
- BRESSAN, Valéria Gama Fully e BRAGA, Marcelo José. Cooperativismo de crédito rural em Minas Gerais. In: BRAGA, Marcelo José e REIS, Bricio dos Santos (orgs.). *Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias.* Viçosa: UFV, DER, 2002. 305p. il
- CAMPOS, Agmar Abdon. *O Papel Estratégico de Empreendedores Coletivos em Organizações Intensivas em Capital Social – O Caso da Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas.* Dissertação de Mestrado – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. 153p. 2006.
- CARVALHO, André e LEITE, João. *A cidade morria devagar: o romance de uma cooperativa.* Belo Horizonte: Armazém das idéias, 2004. 304p. il.
- CHAUI, Marilena. Seminário: *Universidade: Por que e como reformar?* Acessoria de comunicação social do Ministério da Educação, 2003.
- COELHO, France M. Gontijo. *A arte das orientações técnicas no campo concepções e métodos.* Viçosa: editora UFV, 2005.
- COSTA PINTO, L.A. *Sociologia e desenvolvimento.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.



- DELGADO, Nelson Giordano. Extensão e desenvolvimento local: em busca da construção de um diálogo. *In: Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 1, n.1(Jan/ Mar. 2003).* Ijuí: Editora Unijuí, 2003.
- DIAS, Marcelo Miná. *As ONGs e a construção de alternativas para o desenvolvimento rural: um estudo a partir da Assessoria a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA).* Tese de Doutorado, CPDA/UFRRJ, Rio de Janeiro, 2004.
- DOMICIANO, Carlos Shiley. *O cooperativismo como estratégia de participação social de agricultores familiares: o caso da cooperativa de produtores de açafraão de Mara Rosa - Go.* Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás, 2007.
- DUARTE, Laura Maria Goulart. *Capitalismo e Cooperativismo no R.G.S. Porto Alegre:* L & PM: Associação Nacional de Pós-graduação em Pesquisas Sociais, 1986.
- FILHO, Paulo Faveret. Evolução do crédito rural na década de 90: implicações para os produtores. *In: BRAGA, Marcelo José e REIS, Bricio dos Santos (orgs.). Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, DER, 2002.* 305p. il.
- FREITAG, Bárbara. A psicologia da moralidade. *In: Itinerários de Antígona: a questão da moralidade.* Campinas: Papirus, 1992.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma? 3ª edição - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.*
- FUKUYAMA, Francis. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.* Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- HERMET, Guy. *Cultura e desenvolvimento.* Tradução: Joscelyne, Vera. Petrópolis: Vozes, 2002.
- KISIL, Marcos. Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de Base Comunitária. *In: 3º setor e Desenvolvimento Sustentável.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

- MARTELETO, Regina Maria e SILVA, Antonio Braz de Oliveira. *Redes e Capital social: O enfoque da informação para o desenvolvimento local*. Brasília: v.33, n.3. Set/Dez. 2004.
- MOSCOVICI, Serge e DOISE, Willem. *Dissensões e consenso: uma teoria geral das decisões coletivas*. Lisboa: Livros Horizonte, 2001.
- NAVARRO, Zander. *Desenvolvimento Rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro*. Estudos avançados 15 (43), 2001.
- NETO, Sigismundo Bialoskorki. Estratégias e cooperativas agorpecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, Marcelo José e REIS, Bricio dos Santos (orgs.). *Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: UFV, DER, 2002. 305p. il.
- PANZUTTI, Ralph. As sobras e a acumulação na empresa cooperativa. In: PANZUTTI, Ralph (Org.) *Cooperativa: uma empresa participativa*. São Paulo: OCESP, 2000. 129p. Coleção orientação n.2.
- PERIUS, Virgílio Frederico. *Cooperativismo e lei*. São Leopoldo: UNISINUS, 2001.
- PRESNO AMODEO, Nora B. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade* (Tese de doutorado). Rio de Janeiro: Saropedica, 1999.
- PRESNO AMODEO, Nora B. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: PRESNO AMODEO, Nora e ALIMODA, Héctor. *Ruralidades, Capacitação e Desenvolvimento*. Viçosa: UFV/ CPDA, 2006.
- RICCIARD, Luiz e LEMOS, Roberto Jenkins. *Cooperativa, a empresa do Século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos*. São Paulo: LTr, 2000.
- RIOS, Gilvando Sá Leitao. *Cooperação e tipos de cooperativismo no Brasil*. Trabalho apresentado no Congresso de Alarsu em Quito, 2006, disponível em: <http://www.google.com.br/search?q=Rios%2C+Gilvando+S%C3%A1+Leitao.+Cooperacao+e+tipos+de+cooperativismo+no+Brasil&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:pt-BR:official&client=firefox-a>
- Acesso em 15/01/2006

- ROBINSON, Joan. *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar. 1981.
- SACHS, Wolfgang (editor.). *Dicionário do desenvolvimento - Guia para o conhecimento como poder*. Tradução: Joscelyne, Vera; Gyalokay, Susana e Clasen, Jaime. Petrópolis: Vozes, 2000
- SANTOS, B.S. e RODRÍGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, B.S. *Produzir para viver: os caminhos da produção não-capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- SANTOS, Caroline. *Capital Social e Capital Humano: subordinação ou independência? Uma análise a partir do estudo de caso dos Conselhos Municipais de Macaé e Resende*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2006.
- SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SHUJMAN, León. *Cooperativismo: Desarrollo, participacion, financiamiento e educacion*. Rosário, Santa Fé: IDELCOOP: 1979.
- SIEDENBERG, Dieter Rugard. Desenvolvimento: ambigüidades de um conceito difuso. In: *Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 2, n.3(Jan/ Jun 2004). Ijuí: Editora Unijuí, 2004.
- SIEDENBERG, Dieter Rugard. Indicadores de desenvolvimento sócio-econômico: uma síntese. In: *Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 1, n.1(Jan/ Mar. 2003). Ijuí: Editora Unijuí, 2003.
- SILVA NETO, Benedito et al. Incerteza, Racionalidade e procedimentos em ações de desenvolvimento local. In: *Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 1, n.2(Jul./ Dez. 2003). Ijuí: Editora Unijuí, 2003.

SILVEIRA, Caio. Márcio. *Desenvolvimento Local: marcos conceituais e históricos*. Disponível em [http://www.rededlis.org.br/textos\\_download.asp?action=lista&ordena=autor](http://www.rededlis.org.br/textos_download.asp?action=lista&ordena=autor)

Acesso em 15/01/2006

SOUZA, Nali de Jesus. *Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: ATLAS, 2005.

SOUZA FILHO, Jorge Renato de. *Desenvolvimento Regional endógeno, capital social e cooperação*. Disponível em <http://nutep.ea.ufrgs.br/pesquisas/Desenvolvreg.html>

Acesso em 15/01/2006

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. In: *Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 1, n.2 (Jul./ Dez. 2003). Ijuí: Editora Unijuí, 2003.

THENÓRIO FILHO, Luiz Dias. *Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo*. 2ªed. Ampli. E comemorativa dos 100 anos do cooperativismo no Brasil. São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 2002.

WBATUBA, Berenice Rossner et al. Mudança Estratégica Organizacional: Análise de um período histórico estratégico da Cooperativa Regional Triticola Serrana LTDA-Cotrijuí. In: *Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 2, n.3 (Jan/ Jun 2004). Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

WIRTH, Leo e HAMEL, Márcio. Democracia participativa e desenvolvimento. In: *Desenvolvimento em questão- Revista do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 4, n.7 (Jan/ Jun. 2006). Ijuí: Editora Unijuí, 2006.

ZANGHERI, Elaine et al. Gestão Cooperativa: Eficiência empresarial x associação de pessoas. In: PANZUTTI, Ralph (Org.) *Cooperativa: uma empresa participativa*. São Paulo: OCESP, 2000. 129p. Coleção orientação n.2.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para as cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José e REIS, Bricio dos Santos (orgs.). *Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: UFV, DER, 2002. 305p. il.

## ANEXOS

### Anexo A – Fotos



Foto 1 – Instituto Ellus de Educação: Cooperativa Educacional de São Roque de Minas  
Fonte: Acervo Fotográfico do SICOOB-SAROMCREDI



Foto 2 – Construção da nova sede do SICOOB-SAROMCREDI  
Fonte: Acervo Fotográfico do SICOOB-SAROMCREDI



Foto 3 – Produção de Queijo Canastra  
Fonte: Acervo Fotográfico do SICOOB-SAROMCREDI



Foto 4 – Unidade de beneficiamento e armazenagem de produção da Cooperativa  
Agropecuária de São Roque de Minas Coocanastra  
Fonte: Acervo Fotográfico do SICOOB-SAROMCREDI





Foto 5 – Viveiro de mudas café e eucalipto  
Fonte: Acervo Fotográfico do SICOOB-SAROMCREDI



## Anexo B – Destaques na Mídia

**ALTO S. FRANCISCO**  
Domingo, 17 de Junho de 2007 SINTONIZE COMUNIDADE – 87.9 ALTO FM ano 87 ■ 9

**ECONOMIA REGIONAL**

# PIB per capita sanroquense é o maior dos municípios da área

Com o PIB per capita anual de 7.079 reais São Roque de Minas possui o maior índice entre os 6 municípios da área de influência de Piumhi. Os dados são referentes a 2004 e os últimos divulgados no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrando ainda que a média regional é de 6.020 reais, abaixo da estadual que situou em 8.770 reais naquele ano. O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de todas as atividades econômicas, sendo dividido em três setores: agropecuária que respondeu por 25,0 milhões de reais (55,8% dos 44,7 milhões produzidos em 2004. O restante do bolo foi preenchido por valor adicionado no serviço, 16,6 milhões de reais (37,2%); na indústria 2,8 milhões de reais (6,5%). Já em Piumhi, há uma inversão nessas fontes e, em primeiro lugar aparecem os valores adicionados no serviço com a injeção de 139,2 milhões de reais (67,3%), a agropecuária com 42,9 milhões de reais (20,8%) e a indústria com 30,1 milhões de reais (14,6%).

O PIB em Doresópolis está formado com valor adicionado no serviço 4,0 milhões de reais (49,1%), agropecuária 3,1 milhões de reais (37,9%) e indústria 1,0 milhão de reais (12,1%); em Capitólio com valor adicionado no serviço 24,9 milhões de reais (54,0%), agropecuária 12,9 milhões de reais (28,0%) e indústria 7,8 milhões de reais (17,0%); em Pimenta com valor adicionado no serviço 21,8 milhões de reais (48,2%), agropecuária com 19,0 milhões de reais (41,9%), indústria 3,8 milhões de reais (8,5%); em Vargem Bonita com agropecuária 5,3 milhões de reais (45,6%), valor adicionado no serviço 5,2 milhões de reais (45,2%), indústria 1,0 milhão de reais (9,4%).

Reportagem Jornal Alto do São Francisco – 17/06/2007



# ECONOMIA

## O tigre de Minas

Crédito cooperativo garante a São Roque expansão de oito vezes a média nacional

**Luciana Rodrigues**  
 Ocupada à sombra da Serra da Canastra, uma pequena cidade mineira conquistou seu lugar ao sol ao pôr em prática uma tradicional receita de crescimento econômico: propiciar a criação e a tecnologia. São Roque de Minas, a 700 quilômetros de Belo Horizonte — dos quais 30 numa desolada estrada de terra — tem crescido 8,7% habitantes e uma taxa de expansão do PIB de causar inveja a limões e demais tigres asiáticos. Entre 1992 e 1999, a renda per capita do município cresceu 8,73% ao ano, oito vezes a média nacional. E, de para cá, a riqueza só fez aumentar. Os dados recentes sobre PIB municipal, mas os números mostram um crescimento de 4,50 toneladas em 1999 para 12.600 em 2003. Já o café nos R\$ 4,5 milhões de receita em 1992, contra R\$ 1,4 milhão em 1999.

Primeira operação de crédito foi com 700 mil mudas de café. Por trás deste avanço, está uma história desperdiçada de voltar o que seria ser, no início dos anos 90, o da cidade. Com a economia baseada na fabricação do famoso queijo canastra, São Roque se viu ameaçada quando sua única agência bancária, a Minas Caixa, fechou em 1991. Sem

banco, o dinheiro não circulava e os queijos deslocaram seu comércio para cidades vizinhas. A criação de uma cooperativa de crédito rural, a Saromcred, deu início à virada.

— Nós tinhamos que ir até Plumhi (a 60 quilômetros, na época, só de estrada de terra) para pagar a aposentadoria. Os queijos compravam o sal, o queirosene, tudo lá. E não sobrava nada para cá. Ai nós tivemos que fazer o banquinho (a cooperativa) — conta Antônio Alves de Faria, de 80 anos.

O banquinho, ou tamborete no apêlo local, dá o nome ao aparelho usado para fazer o queijo. Hoje são 5.981 na malha e nos quatro bairros da Saromcred em municípios vizinhos. São Roque, que até a década de 90 via seus filhos migrarem ano a ano — eram 10.078 habitantes na década de 50 e apenas 6.441 no Censo de 1991 — conseguiu gerar empregos e, hoje, a população parou de cair.

De uma economia informal baseada no queijo canastra, São Roque se tornou forte em café e milho, com

### Os avanços da cidade



uma produtividade que supera a média nacional. A cooperativa deu assistência técnica e, numa terra fértil, com clima favorável, adicionou o ingrediente que faltava: crédito.

— Antes, os fazendeiros ficavam no queijo e só plantavam para a subsistência. A terra era ociosa e estávamos virando uma cidade-lançastina — lembra o agrônomo João Carlos Leite, presidente da Saromcred desde sua fundação.

Nos primeiros anos, a cooperativa fazia pagamentos e escrevia depósitos à vista. As operações de crédito eram de curtíssimo prazo. Os ganhos vinham do giro bancário. Mas, com o Plano Real, as alternativas eram empregar ou fechar. A primeira transação de crédito foi a compra de 700

mil mudas de café. Para cada dez mil mudas "sem prestadas", os produtores pagaram, dois anos depois, seis sacas de café. Na época, o município tinha apenas 300 mil pés do grão. Graças à sua experiência como agrônomo, João Carlos, ou o Joãozinho do Banco, como é chamado em São Roque, conecta o potencial do município.

Hoje, a Saromcred tem R\$ 13,31 milhões em operações de crédito e é a oitava maior cooperativa do Estado de Minas por esse critério.

— Estou quase decretando alforria do Copoim. O Banco Central subiu juros sete vezes e eu só subi uma vez. O dinheiro de São Roque é aplicado aqui — diz João Carlos.

A Saromcred financia de eletrodomésticos a máquinas agrícolas. Oferece operações no mercado futuro e antecipação de crédito rural. Mas seu maior trunfo foi a aposta no conhecimento. Com as sobras de recursos, construiu e ajuda a manter uma escola, o Instituto Ellos. Os produtores que solicitam crédito são instruídos, por um agrônomo e um

veterinário, sobre como obter o melhor desempenho. Em parceria com a cooperativa de produtores, fechou um convênio para treinar degustadores de café e, assim, qualificar o grão para obter um preço melhor.

Parceria com a França para a certificação do queijo canastra. O próximo passo é criar um certificado de origem para o queijo canastra. A Saromcred é parceira do governo estadual num convênio firmado com a França. Semana passada, o vice-presidente da federação francesa de produtores de leite, Marilín Marquet, visitava São Roque pela quinta vez para trocar experiência sobre queijos artesanais.

— É impressionante como a cidade cresceu desde 2000 — afirma.

Berço do Rio São Francisco, São Roque respira cooperativismo em todos os cantos de seus 2.100 quilômetros quadrados de extenso território. Ou, nas palavras de Antônio Alves de Faria, o Tio Antônio:

— O jeito é nos ajudarmos — diz o agricultor de 80 anos que dona três hectares à cooperativa para a construção de um sítio com capacidade para 9 mil toneladas de grãos. — Já estou no resto. Dei esse terreno para nós podermos guardar o milho e esperar o preço bom — explica. ■

CONTRASTES NO CAMINHO DO DESENVOLVIMENTO, na página 34

## Os avanços da cidade

#### Crescimento do PIB per capita entre 1992 e 1999\*

Média anual, em %

São Roque	8,73%
Região de Plumhi	4,51%
Minas Gerais	1,99%
Brasil	1,08%

\*Último dado disponível

#### Expansão da produção de café e milho

(em toneladas)

	Café	Milho
1990	780	2.615
1994	335	4.500
2000	2.999	4.500
2001	2.952	4.550
2002	2.292	5.850
2003	1.600*	12.600

\*O café é uma cultura bianual e, em 2003, teve um desempenho ruim em todo o Brasil.

#### Melhora no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

1991	0,674
2000	0,766

Em 1991, São Roque estava abaixo da média nacional e na posição número 1.816 no ranking brasileiro. Em 2000, se igualou à média nacional e subiu para o 1.426º lugar.

FONTES: Fundação João Pinheiro, IBGE e Pnud



**FORÇA DO INTERIOR:** Pesquisa constatou que maior preocupação dos associados é com o futuro dos filhos

# Educação é o financiamento mais ambicioso

Cooperativa construiu o prédio da escola e arca com 40% do custo por aluno, beneficiando, ao todo, 125 crianças

Luciana Rodrigues

Enviado especial

SÃO ROQUE DE MINAS (MG). Nas paredes do Instituto Elias de Educação, as paredes estão cheias de ilustrações que relembram, com diferentes tons, o círculo amarelo com os pináculos verdes que é o símbolo internacional do cooperativismo. Os 125 alunos, as turmas de maternal à oitava série, começaram este mês a discutir em grupo o seu "Apelidos e Integração e grupo". O objetivo dos professores é evitar, entre os estudantes, implicações ligadas à infância e da adolescência. A escola é o mais ambicioso projeto financiado pela Saromercil. A cooperativa construiu prédio e paga 40% do custo de aluno. Os pais arcam com uma mensalidade de R\$ 85. O aluno tem 12 computadores em acesso à Internet em banda larga, as crianças têm aulas de inglês, canto e informática, ainda contam com uma pequena biblioteca.

— Havía a preocupação com a geração que caberia de nosso projeto no futuro — afirma o presidente da Saromercil, João Carlos Leite, ao explicar a decisão de construir uma escola.

Além disso, uma pesquisa feita por um estudante de Minas em São Roque constatou que a maior preocupação dos associados da cooperativa era com o ensino de seus filhos.

No currículo, valores do cooperativismo

O Instituto Elias — cujo nome vem da sigla para Ética, Liberdade, Organização e Solidariedade, os eixos principais do cooperativismo



ESTUDANTES TÊM 12 computadores com internet veloz, aulas de inglês e canto e uma biblioteca

Internacional — foi fundado em 1999 e, agora, prepara-se para criar turmas de ensino médio, já que os alunos mais velhos estão cursando a oitava série este ano. Como não poderia deixar de ser, a escola tem à frente uma cooperativa, a Cooperativa Educacional de São Roque de Minas.

— Precisamos encontrar professores que conciliem a parte pedagógica com os va-

lores do cooperativismo. Mas quero fazer o ensino médio porque não faz sentido, agora, essas crianças voltarem para a rede pública — explica Maria José Leite, presidente da cooperativa.

Além dos princípios do trabalho em equipe e da cooperação, a filosofia da escola prevê a educação ambiental. Além, São Roque está a apenas oito quilômetros da en-

trada principal do Parque Nacional da Serra da Canastra, com seus 71.525 hectares de vegetação de campo limpo, com manchas de cerrado e de mata atlântica, onde nasce o Rio São Francisco. ■

► NO GLOBO ONLINE:

Opine: As cooperativas são uma boa alternativa para o país? [www.globo.com.br/boavista](http://www.globo.com.br/boavista)

## Luta agora é para exportar o queijo canastra

Franceses dão o suporte técnico

• SÃO ROQUE DE MINAS (MG). O saboroso queijo canastra, considerado patrimônio cultural de São Roque e cidades vizinhas, é um produto legal no Brasil. Uma portaria do Ministério da Agricultura, de 1992, proibiu a fabricação e a comercialização de qualquer queijo feito a partir de leite cru, por questões sanitárias e de proteção à saúde do consumidor. Mas o governo de Minas tem se esforçado para que os queijos artesanais do estado saiam da clandestinidade.

Uma portaria do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), de 2002, autorizou a produção de queijos de leite cru, desde que os produtores sigam à risca um rigoroso conjunto de exigências fitossanitárias. Em São Roque, quatro fabricantes estão adequando suas fazendas às de-

terminações do IMA. Olier o cadastro estadual é o próximo passo de um ambicioso projeto cujo objetivo final é criar uma decominação de origem controlada, a famosa DDC, para exportar os queijos da Serra da Canastra.

O governo de Minas fez um convênio com a França e conta com a parceria da Fert, uma associação francesa sem fins lucrativos cujo

objetivo é atuar na cooperação internacional. Produtores da região de Franco-Comté (Leste da França) têm visitado a cidade e outros municípios mineiros para fornecer o suporte técnico a adequação às exigências da legislação e a criação de selos de origem. Além, os franceses também enfrentaram dificuldades para legalizar a produção de queijos de leite cru em seu país e na União Europeia.

Para Martial Marquet, vice-presidente da federação francesa de produtores de leite, que esteve em São Roque na semana passada, o queijo canastra tem tudo para conquistar o mundo: — É muito saboroso e já tem um nome conhecido em todo o Brasil. Quando o queijo tiver selo de origem, o retorno virá no preço.

Hoje, os produtores que estão no projeto do governo de Minas já vendem seus queijos por R\$ 7 ou até R\$ 10 por peça, que pesa em torno de 1,2 quilo. Nos demais, o preço fica abaixo de R\$ 5. No caso do canastra real — com seis quilos e massa diferente — o preço dos produtores que estão a caminho de obter o certificado chega a R\$ 20 por quilo. (L.R.) ■

Continuação reportagem Jornal O Globo – 03/04/2005



## ENVOLVIMENTO

Cidade mineira quase acabou no início dos anos 90, mas recuperou-se graças ao cooperativismo. Hoje, cresce a níveis chineses e tem renda de R\$ 5 mil por habitante, igual à média nacional

# O milagre de São Roque

CRISTIANE MENEZES  
REPORTAGEM

**S**ão Roque de Minas — O agricultor Benedito Machado da Costa, 60 anos, logo se lembra quando se alista daqueles tempos. "Deus ou livrou, moço", deixa escapar, estufadamente. Na reação de Benedito não há nada de exagero, pois quase foi fabricada a cidade no programa São Roque de Minas, cidade encravada no pé da Serra da Gramma, a 119 quilômetros da capital Belo Horizonte, ele sabe o quanto sofreu para sair das mãos de um apátrida. Nos melhores tempos, lutava nos anos 80, o agricultor deveria que deveria construir uma casa no centro de São Roque para a família, mas a família, muito pobre, não podia na época.

Sem dinheiro suficiente e em uma cidade que havia "perdido" o centro, leva a vida ao lado e acaba se juntando a um agricultor e foi "reintegrado" pelo "golpe de estado". A cidade que parecia estava morta, considerada maluca por outros na cidade, de repente cria uma perspectiva de crédito que pu-

deseja sair com os produtores locais nos momentos difíceis.

Com um empréstimo da cooperativa, num valor que ele nem se lembra, "devido à tanta mudança de moedas", cobrou fim a tormenta que já não lhe deixava mais dormir. Hoje, Seu Benedito é só sorriso. A lavoura de milho e o gado leiteiro estão lhe rendendo dinheiro suficiente para ter uma "poupança rural".

Além do agricultor, 5.500 pessoas têm conta na Cooperativa de Crédito de São Roque (SAROCREDI), que abriu as portas em outubro de 1991. Ali, não só garantem os recursos para financiar a produção e criar empregos, como apóiam os ganhos, que viabilizam novos projetos. Da desconfiança que marcou a sua criação, a SAROCREDI é hoje o principal instrumento de desenvolvimento da pequena São Roque. E pela cooperativa que passam todos os recursos que movimentam a cidade e mais outros pequenos municípios vizinhos, onde a instituição abriu agências — Vargem Bonita, São João Batista da Glória, Delfinópolis e Prata.



O AGRICULTOR DONIZETE GERALDO (E) PLANTIO E VALORIZAÇÃO DO CAFÉ ACELERARAM CRESCIMENTO DA CIDADE



BENEDITO, ENDEVIDANDO COM AJUDA, RECUPEROU SE GRÁÇAS À COOPERATIVA.

## Coifeiro chelo

No balanço de janeiro último, a Cooperativa registrou ativos de R\$ 16,3 milhões e patrimônio líquido de R\$ 3,1 milhões. A carteira de empréstimos soma R\$ 17,7 milhões. Foram os seus investimentos, com fôto multi-

plificado sobre economia, que fizeram o Produto Interno Bruto de São Roque de Minas crescer a taxas médias de 8,74% ao ano desde 1994, segundo a tese de mestrado de Romeu Lima, funcionário do Banco Central. Esse resultado é quase quatro vezes maior que a

média de 2,4% de crescimento do país em igual período e está no mesmo nível de expansão da Tailândia e da Coreia do Sul. Segundo a Fundação João Pinheiro, o PIB per capita (as riquezas divididas pela população) de São Roque saltou de R\$ 1.169 para mais de R\$ 5 mil nos últimos dez anos, atingindo a média nacional.

Com dinheiro em caixa e acesso às linhas de crédito rural do governo federal, a associação foi expandindo os negócios e inovando na relação com os produtores, ao oferecer mudas de café para o plantio e receber em troca sacos do produto. O agricultor Donizete Geraldo Leite lembra que foi a valorização desse café engendro e a saída da cooperativa e possibilitou ações paralelas, como a construção de uma escola em São Roque e a recuperação da Cooperativa Rural da cidade, que estava falida.

## Até banco faltava

O maior golpe em São Roque foi dado em 1990 quando o Banco Central liquidou a Minas Caixa, resultando no fechamento do seu único posto bancário. O dinheiro desapareceu. Os salários dos empregados da prefeitura e os benefícios dos aposentados do Instituto Nacional do Seguro Social pararam a ser pagos em Florim a 64 quilômetros. Também comerciantes de queijos, que começaram a produção local, direcionaram os recursos para o município vizinho Mullum. Alguns fecharam portas e o desemprego chegou. Os 10 mil habitantes de anos 60 viraram quatro mil. Foi quando nasceu a cooperativa, que canalizou os recursos que haviam saído da cidade e estabilizou os. "Ficou preciso que as escolas se organizassem. Se não fossem nós, São Roque desapareceria do mapa", destaca o presidente da SAROCREDI, João Carlos Leite, 39. A Cooperativa nasceu da associação de 2 pequenos produtores rurais de São Roque. Para capitalizá-la, cada um depositou uma pequena quantia na instituição e levou uma notificação. Para garantir foi chamado um especialista que tinha trabalhado em uma agência do Escalder. Para contatá-lo, o ex-coleitor foi um dono de boteco, ex-funcionário do Caminhão liquidado no início do governo Sarney.

## PERSONAGEM DA NOTÍCIA

### Mentor da cooperativa

O ex-militar aposentado João Carlos Leite, 39 anos, é o chefe com o conhecimento pelas ruas da pequena São Roque de Minas. "Mas não tenho nenhuma preocupação política", diz o presidente de 13 atividades para a comunidade. A organização de recursos em empreendimentos que, para a maioria dos moradores da cidade, serve a como um golpe de oportunidade.

Três funcionários da Cooperativa de Crédito de São Roque (SAROCREDI) em 1991. Ele não se comprometera com a ideia de uma cidade com potencial agrícola

político, se não fosse do Rio São Francisco e seu pé da Serra da Gramma. "Não tínhamos energia elétrica, telefone ou escola decente. Não podia mais cooperar com a situação", conta. Também mudou a sua vida após 22 produções. Foi assim que nasceu a SAROCREDI para fomentar nossa comunidade em condições. "É assim, não a possibilidade, posto que ainda ocupa 14 anos depois."

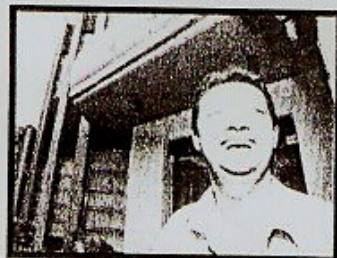
Mesmo nos tempos em que São Roque ainda era atendida por uma agência bancária, Leite já demonstrava insatisfação. "A pouca prosperidade que tinhamos

depositada no banco era levada para fora de cidade. Não era investido no município. Se precisassem de empréstimos, os produtores rurais e comerciantes tinham que ir a Prata ou ao Banco Rural, o que era difícil."

A mudança ocorreu numa viagem à Europa, em 1992, a convite da Creditunion (a associação dos cooperativistas internacionais) na Holanda. "Venhamos, com apenas 2 mil habitantes, onde os ativos da cooperativa de crédito passavam de R\$ 1 bilhão. Na Alemanha, descobri que os bancos cobravam juros mais baixos porque a po-

pulação podia tomar empréstimos numa cooperativa. Foi isso que quisemos que ocorra no Brasil. Aqui, as cooperativas representam apenas 2% do sistema financeiro nacional", conta.

Os planos do presidente da SAROCREDI ambiciosos. Além de patrocinar uma escola para difundir os valores cooperativistas — ética e solidariedade —, ele está envolvido com o projeto de desenvolver em todos os casos de São Roque. A cooperativa pretende ainda lançar duas novas linhas de crédito: uma do cooperativista para o mercado imobiliário. "Estamos com dinheiro em caixa e prontos para expandir nossos negócios." (YV)



LEITE, PRESIDENTE DA SAROCREDI, SEM VOCAÇÃO PARA A POLÍTICA



## DESENVOLVIMENTO

Instituto Ellos de Educação, criado pela cooperativa da pequena cidade, mostra para os pequenos que união é o verdadeiro motor da economia local. Eles vão liderar o crescimento dentro de alguns anos

# Crianças garantirão o futuro

**S**ão Roque de Minas — A grande preocupação que ronda os fundadores da Cooperativa de Crédito de São Roque (Saroncredi) é a continuidade de seu projeto. "Mas se perder de nós, nada do que regimos até agora vai se perder", diz o presidente da instituição, João Carlos Leite, 39. É tanta confiança e de depositos: 120 alunos do Instituto Ellos de Educação, que a Saroncredi criou em 1999 com o objetivo de garantir o desenvolvimento das crianças e jovens da cidade da planta diversificada e suas atividades.

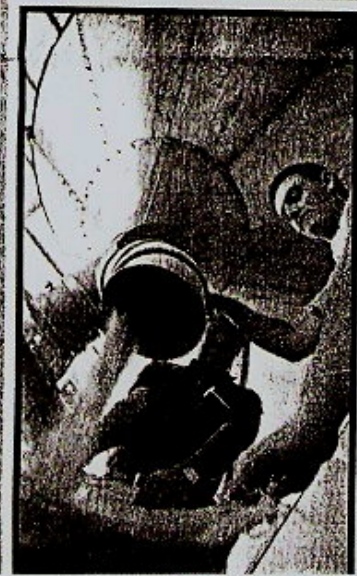
A meta do Ellos é garantir os traços do futuro, afirma a mãe de um dos alunos, Maria Inez Lacerda Leite, 38. Para isso, de acordo com ela, os três anos de curso, as crianças são apresentadas à filosofia da cooperativa: "O ordem é seguir à risca temas que estão contidos na Constituição, ética, liderança, liberdade, organização e solidariedade", conta. Há ainda lições de matemática e projetos ligados ao meio ambiente. Não sem mencionar que a cooperativa precisa fazer o pagamento periódico entre a fazenda agrícola e a preservação ambiental. A manutenção do Ellos custa 4 mil por mês. Desse total, são cobrados pelos pais dos alunos que estudam até a oitava série as 30% restantes, e Saroncredi. "Temos um sistema sério com a educação em São Roque. O sistema Ellos de ensino está dentro", ressalta João Leite. "O currículo do Ellos foi numa forma de ir que as famílias mandassem. Os filhos estudam em casa, como acontece sua prática."

**arolina**  
o não pode esperar pelas crianças, todos e Pedros no próprio nome, a Saroncredi está bancando parte dos custos de transportes que os estudantes têm para se deslocar diariamente até Piumhi e para ir de volta para casa. Essas despesas são feitas da receita da cooperativa, advogados, professores e alunos de São Roque não é uma não perdem as aulas, e enunciar pontualmente nas datas em um ônibus. Só chegam em casa por lá mas a meta da mudança, mas, já estão no trabalho, então só é quebrada quando há um dia de férias mesmo nos últimos dias. Já não do que apede ônibus e trabalhos mais de 20 quilômetros de estrada que liga o que a Piumhi. "Infelizmente, a vontade da sociedade não pode fazer tudo", diz Fábio da Silveira, 41, presidente da Saroncredi.

Foto: Ricardo Sáez/Arquivo de Fotos



A PROFESSORA MARIA FARIA COM SEUS ALUNOS NO ELLOS: ORDEN É SEGUIR OS LEHMAS CONTIDOS NA SIGLA - ÉTICA, LIDERANÇA, LIBERDADE, ORGANIZAÇÃO E SOLIDARIEDADE



## Cidade vive seu melhor momento

São Roque de Minas — Com os financiamentos tirados por meio da Cooperativa de Crédito de São Roque (Saroncredi), os produtores rurais da pequena cidade têm meios não só para sobreviver, mas para crescer. Muito pelo contrário, estão cada vez mais profissionais. Antonio Alves da Silva Filho, 55 anos, já anda fazendo as contas do que vai fazer com soja de milho que começará a colheita nas próximas semanas. "Se a conta ficar idêntica à do ano passado, só tero que comemorar", diz. Em 2004, ele colhe mais de 1,3 mil sacas do produto e ainda se aproveitou da alta do preço do café para vender as 120 sacas que havia estocado. Com o dinheiro, quitou os empréstimos que tinha tomado junto à cooperativa para a compra de um trator e de uma caminhonete, e ainda ficou com pouco mais de R\$ 8 mil no bolso para gastar com o que bem entendesse.

A profissionalização estende-se, para sucedê-lo. A empresária Reinalda Soares Dupin, 46, dona de uma das mais tradicionais padarias da cidade, tem no queijo canastra uma das principais armas para fixar os turistas que dese olharem as belezas naturais de São Roque. "Se não tiver o melhor queijo, não dá para vender", diz. Ela também tem um pequeno comércio de produtos locais, que ela mesma produz. "É uma tradição que vem de longe e que não pode ser esquecida", afirma. Ela também tem um pequeno comércio de produtos locais, que ela mesma produz. "É uma tradição que vem de longe e que não pode ser esquecida", afirma.

ela em 2001, emprega 12 funcionários fixos e pelo menos mais 12 temporários nos finais de semana. "Aqui, em São Roque, só não trabalha não tem por trabalhar. Emprego não falta", enfatiza Ademir Palmério de Barros, 21, recepcionista da padaria.

**Comércio cresce**  
Quem está fazendo a lista com todos os ganhos dos produtores rurais é o comércio local, que quase foi à falência. Tanto que Raimundo Pereira Borges, 42, dono de um dos armazéns da cidade, decidiu ampliar sua loja ainda neste ano. "Vamos dobrar de tamanho e passar, no mínimo, de três para seis funcionários, pois já estamos com dificuldades para atender ao crescimento do consumo", comenta. "Em 14 anos de comércio, estamos vivendo nosso melhor momento." Parte dos obras de expansão, segundo Borges, será localida com recursos próprios. Parte, com financiamentos da Saroncredi. "Nossos agricultores se uniram, hoje temos crédito e a produção não para de crescer", diz o presidente da cooperativa rural, José Donizeti de Faria, 49. "Há se-  
Fonte: Saroncredi, 19/03/2005

TURBICO  
**R\$ 1,3 MILHÃO**  
foi quanto Reinalda Dupin investiu para abrir uma padaria em 2001



70% da população. “Hoje, a solução mais viável de geração de trabalho e renda passa pela cooperação”, frisa Bicalho. Em Minas Gerais, essa união de esforços em torno de objetivos comuns é responsável pela geração de aproximadamente 25 mil empregos.

A Ocemg agrega 920 cooperativas de 13 ramos distintos, que reúnem cerca de 1 milhão de cooperados e respondem por R\$ 5,4 bilhões do PIB estadual. A Saromcredi (Cooperativa de Crédito Rural São Roque de Minas) é uma das cooperativas registradas na Ocemg. Fundada há 11 anos, é um exemplo da força do trabalho conjunto.

Reunindo 2,9 mil cooperados de cinco municípios do Sudoeste mineiro, a Saromcredi foi uma reação dos produtores rurais de São Roque de Minas à crise socioeconômica que se abateu sobre o município em 1991. Situada na Serra da Canastra, São Roque de Minas tem uma economia basicamente agrícola e uma população de 6,3 mil habitantes. Até o início dos anos 90, a agricultura era de subsistência. O único produto comercializado fora do município era o queijo canastra, ainda



Instituição investe no ensino fundamental, incorporando o estudo do cooperativismo no currículo escolar

hoje referência da região.

Além dessa tímida base produtiva, a economia local era movimentada pelos funcionários públicos municipais e pelos aposentados. Em 91, com a liquidação da MinasCaixa, único banco do município, São Roque de Minas iniciou um período de decadência. Os vencimentos do funcionalismo e dos aposentados passaram a ser pagos na cidade de Piumhi, a 64 quilômetros de São Roque de Minas. “O giro financeiro

do município acabou, o comércio quebrou e São Roque de Minas faliu de vez”, lembra João Carlos Leite, presidente da Saromcredi.

Foi então que um grupo de 27 produtores rurais do município se uniu para estruturar a Saromcredi. “O objetivo era prestar o mínimo de serviço bancário e trazer de volta a economia de São Roque de Minas”, destaca João Carlos. A prefeitura aderiu à idéia e passou a efetuar os pagamentos por meio da cooperativa. Também os produtores de queijo e os aposentados não precisavam mais ir a Piumhi para depositar os cheques e receber os vencimentos.

Depois dessas conquistas, o desafio dos cooperados era fazer a Saromcredi crescer. “Em 94, iniciamos as operações de crédito e incentivamos a produção de milho e café”, recorda João Carlos. Nessa época, os cooperados criaram a Fundação Saromcredi, que produziu e distribuiu mudas de café sem custo para os produtores. Esse estímulo à agricultura produziu resultados significativos. Das 4 mil sacas de café comercializadas em 93, São Roque de Minas saltou para as atuais 45 mil sacas. De uma cultura de subsistência, o milho rende hoje 250 mil sacas anuais.

À medida que fomentava a produ-

## Seminário mostra iniciativas bem sucedidas

A história da Saromcredi será mostrada no Seminário Estadual da Cultura da Cooperação, que será realizado no dia 26 de novembro, no auditório do Sebrae. O evento mostrará outros exemplos bem sucedidos de cooperação no âmbito empresarial e de educação, entre os quais o de dez pequenas empresas do ramo moveleiro de Divinópolis, a 110 quilômetros de Belo Horizonte, que se uniram numa ação conjunta de marketing.

A Ocemg e o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) apresentarão a experiência dos trabalhos de conscientização e formação de jovens nos princípios do cooperati-

vismo. Também está confirmada a participação do presidente da Associação Brasileira de Agribusiness (Abag), Roberto Rodrigues, que falará sobre a filosofia do cooperativismo no mundo.

Roberto Rodrigues foi o primeiro brasileiro a assumir a Aliança Cooperativa Internacional, maior órgão mundial do sistema cooperativista. Outra iniciativa que será apresentada no seminário é o primeiro caso de aglutinação de cooperativas de leite no Brasil, que foi coordenado pelo próprio Roberto Rodrigues. **O seminário terá entrada franca. As vagas são limitadas. Informações e inscrições pelo 0800-312200.**



ção, a poupança interna da Saromcredi também se expandiu. "Saímos de um patrimônio negativo de US\$ 7,2 mil para alcançarmos, em 93, um patrimônio de US\$ 70 mil", destaca João Carlos. Hoje a Saromcredi tem um patrimônio líquido de R\$ 1,7 milhão, um ativo de R\$ 8 milhões e uma média mensal de empréstimos em torno de R\$ 5,5 milhões.

### Investimento em educação

A soma das riquezas do município, o Produto Interno Bruto (PIB), demonstra o impacto positivo da Saromcredi no desenvolvimento de

São Roque de Minas. Num intervalo de cinco anos (entre 1994 e 1999) o PIB municipal saltou de R\$ 9 milhões para R\$ 28 milhões, conforme dados da Fundação João Pinheiro.

A cooperativa também contribuiu para encerrar um ciclo de êxodo rural, acentuado entre as décadas de 60 e 90, quando São Roque de Minas teve uma redução populacional da ordem de 4 mil habitantes. Parte do contingente de imigrantes era formado por jovens que saíram do município para estudar e não retornavam porque não tinham perspectivas de trabalho. "Hoje importamos mão-de-obra especializa-

da", frisa João Carlos.

O investimento em educação é outro diferencial da cooperativa. No Instituto Elos de Educação, que abrange do maternal à 5ª série, os filhos dos cooperados aprendem, além das disciplinas convencionais, cultura cooperativista, educação ambiental, cidadania, inglês e informática. A mensalidade é subsidiada pela Fundação Saromcredi, que também promove cursos de capacitação e treinamento para os cooperados. "O segredo de todas essas conquistas é a simplicidade e a união. É a vontade comum de fazer acontecer", sintetiza João Carlos.

Continuação reportagem Revista de Economia do Estado de Minas, nº 55 – 11/2005

10

Importância

# A CIDADE

Quinta-feira, 13 de julho de 2006

GERAI

## Cooperativismo de crédito: uma alternativa

*Palestra abordou a importância das cooperativas, destacando que elas também têm uma função social dentro do município*

**Da Redação**

**O** que é o cooperativismo de crédito como agente de desenvolvimento pessoal e comunitário? Foi abordado no mês de terça-feira, na Câmara Municipal, pelo palestrante João Carlos Leite. Ele explicou o significado do termo, o papel do crédito no desenvolvimento social, o papel do cooperativismo de crédito e o papel do cooperativismo de crédito no desenvolvimento social.

Além disso, Leite falou sobre o papel do cooperativismo de crédito no desenvolvimento pessoal e comunitário. Leite explicou que o cooperativismo de crédito é uma alternativa para o desenvolvimento pessoal e comunitário. Ele também falou sobre o papel do cooperativismo de crédito no desenvolvimento social.



**O agrônomo João Carlos Leite, que fez palestra sobre cooperativismo na terça-feira**

**Valorização**

### Cooperativismo traz benefício à comunidade

De acordo com o palestrante, desde o governo Collor o cooperativismo de crédito começou a ter uma boa atuação. No governo Lula, no entanto, ele resultou por focar mais o lado social. Houve um crescimento acentuado da população. "É o resultado de uma política de cooperativismo de crédito, quando se cria um ambiente propício para o desenvolvimento cooperativista", explicou Leite.

Leite também explicou que o cooperativismo de crédito não é apenas um sistema financeiro, pelo Banco Central do Brasil, e o Banco Central não via com bons olhos o cooperativismo de crédito", explicou Leite.

Leite conta que antes as empresas que queriam abrir uma cooperativa, e, hoje, tanto pessoa física quanto jurídica podem participar. Ele ainda destacou que é importante que a sociedade em geral participe da cooperativa.

Além disso, Leite falou sobre o papel do cooperativismo de crédito no desenvolvimento social. Ele também falou sobre o papel do cooperativismo de crédito no desenvolvimento pessoal e comunitário.

**Por si só o cooperativismo é um agente de desenvolvimento social**





# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)