



Número: 176/2007

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

ALESSANDRA BANDEIRA ANTUNES DE AZEVEDO

AUTOGESTÃO E COMPETITIVIDADE.

Estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas.

TESE DE DOUTORADO

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Política Científica e Tecnológica

Orientadora: Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy

CAMPINAS - SÃO PAULO

Agosto - 2007

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA

BIBLIOTECA CENTRAL DA UNICAMP

Bibliotecária: Helena Joana Flipsen – CRB-8ª / 5283

Az25a

Azevedo, Alessandra Bandeira Antunes de.
Autogestão e competitividade: estudos de caso em
cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas /
Alessandra Bandeira Antunes de Azevedo. -- Campinas, SP:
[s.n.], 2007.

Orientadora: Leda Maria Caira Gitahy.
Tese (doutorado) - Universidade Estadual de
Campinas, Instituto de Geociências.

1. Economia solidária. 2. Cooperativismo.
3. Governança. 4 Inovações tecnológicas. I. Gitahy, Leda
Maria Caira. III. Universidade Estadual de Campinas.
Instituto de Geociências. IV. Título.



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM

POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

AUTORA: ALESSANDRA BANDEIRA ANTUNES DE AZEVEDO

AUTOGESTÃO E COMPETITIVIDADE.

Estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas

ORIENTADORA: Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy

Aprovada em: 15/08/2007

EXAMINADORES:

Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy

Leda Maria Caira Gitahy - Presidente

Profa. Dra. Maria Carolina de A. F. de Souza

Maria Carolina A. F. de Souza

Prof. Dr. Rogério de Aragão Bastos do Valle

Rogério de Aragão Bastos do Valle

Prof. Dr. Antonio Carlos Martins da Cruz

Antonio Carlos Martins da Cruz

Profa. Dra. Márcia de Paula Leite

Márcia de Paula Leite

Campinas, 15 de agosto de 2007

200750702

*Dedico esta tese à minha querida
orientadora Leda Gitahy*

...Depende de nós
Quem já foi ou ainda é criança
Que acredita ou tem esperança
Quem faz tudo pra um mundo melhor
Depende de nós
Se este mundo ainda tem jeito
Apesar do que o homem tem feito...
(Ivan Lins/Vitor Martins)

Agradecimentos

Hora de agradecer o fechamento de mais um ciclo da minha vida. Esse exercício de parar, fazer uma retrospectiva destes quatro anos, de fatos e pessoas me traz tão boas lembranças!!! Fatos que me possibilitaram conhecer o mundo da economia solidária. Um mundo de pessoas guerreiras e de empreendimentos que são sustentados pelos sonhos dos seus empresários/trabalhadores, independentemente se estão nesse Brasil enorme ou em cidades pequeninas perdidas no meio de belas montanhas bascas. O sonho é o mesmo e o brilho nos olhos transmite a esperança de que é possível construir um mundo mais solidário. Depois de quatro anos, fica em mim a certeza que quero fazer parte desses profissionais, que acreditam em um mundo mais justo e equitativo. Dessa forma, obrigada a todos que me ajudaram a definir o meu caminho profissional.

Obrigada também, à aquelas pessoas que fizeram parte do mosaico da minha vida, que pintei com cores alegres e cheias de esperança e fé.

Agradeço a Leda, minha amiga e querida orientadora que durante esses quatro anos, com paciência me ensinou a importância da construção de um trabalho focado e bem argumentado.

Agradeço em especial aos meus amigos espirituais, aos meus pais (Hélio e Vilma) e meus irmãos (André e Álvaro), Ivana e Almerly, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais complicados desse caminho. Agradeço à casinha (casa do caminho), lugar mágico onde, às sextas feiras, recarregava minha baterias, e encontrava amigos.

Aos trabalhadores das cooperativas brasileiras (GeralCoop, CTMC, Unifroja) e bascas (Copreci, Fagor Ederlan e Irizar). A Luigi e a Patrícia da Anteag e a Arildo e Alexandre da UnisolBrasil e a Paulo Monteiro do BNDES, por terem colaborado com essa pesquisa. A Iñazio Irizar por ter, tão gentilmente, me recebido e orientado no período que estive no País Basco e ao amigo Jon Sarasua de Lanki.

Agradeço a equipe do IGE, funcionários e professores, que sempre de maneira atenciosa e gentil estiveram prontos para ajudar no que fosse preciso.

À minha família “campineira” que é uma mistura de muitas partes do Brasil e da América Latina (Serginho, Fernanda, Marcio, Veroca, Cíntia, Nugyen, Wlad, Mônica, Ana Pina, Dani, Martina, André Rauen). Aos meus amigos do Mato Grosso. Vocês sempre serão lembrados por mim com muito carinho.

Agradeço a todos os amigos que fiz no País Basco: Jon Sarasua, Andoni, Aitor, Hervé, Ângela, Maria, Luiz, Libe, Juan Miguel, José Mari, Mikel, Diana e tantos outros que me receberam com tanto carinho. Em especial aos meus amigos Javier Bustamante e Joaquin Azagro.

Agradeço à FAPESP por ter acreditado na pesquisa e tê-la financiado.

Agradeço também à banca de qualificação (Maria Carolina, Rogério Valle e Márcia Leite) pelas boas dicas para tornar este trabalho melhor.

Relação das Siglas e Abreviaturas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADS/CUT	Agência de Desenvolvimento Solidário da Central Única dos Trabalhadores
ALECOP	<i>Actividad Laboral Escolar Cooperativa</i>
ANTEAG	Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNES	Conselho Nacional de Economia Solidária
CODEFAT	Conselho Deliberativo do FAT
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
ECOSOL	Sistema Nacional de Economia e Crédito Solidário /
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCI	Fondo central de intercooperación
FEPI	Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos / Ministério da Ciência e Tecnologia
FSC	Fundo de Solidariedade Corporativo
GT	Grupo de Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IKERLAN	Centro de Investigaciones Tecnológicas
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
LANKI	Instituto de Estudos Cooperativos de la Facultad de Humanidad de MCC
MCC	Mondragón Corporación Cooperativa
MST	Movimento Nacional dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MU	Mondragón Unibertsitatea -
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONG	Organização Não Governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCP	Planejamento e controle de produção
PEC	Plano Estratégico Corporativo
PLANFOR	Programa Nacional de Qualificação do Trabalhador
PNQ	Plano Nacional de Qualificação
PROGER	Programa de Geração de Emprego e Renda
PT	Partido dos Trabalhadores
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
UNISOLBrasil	Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
UNITRABALHO	Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisa sobre o Trabalho

Relação das tabelas

Tabela 2.1 Exemplo do funcionamento do Fundo de Reversão da divisão de <i>automoción</i> .	112
--	-----

Relação das Figuras

Figura 1.1 Organização da experiência Mondragón (1984-1991)	42
Figura 1.2 Organograma da MCC (1991)	45
Figura 1.3 Dinâmica organizacional e de governo da MCC	48
Figura 1.4 Formas de Financiamento para internacionalização da MCC	60
Figura 2.1 Organograma da planta matriz do Grupo Copreci.	85
Figura 2.2 Organograma da planta matriz do Grupo Fagor Ederlan	87
Figura 2.3 Estrutura de redistribuição dos resultados da cooperativa Fagor Ederlan	110
Figura 2.4 Organograma do Centro Tecnológico Ikerlan	119
Figura 2.5 Organograma do Centro Tecnológico Ideko	127
Figura 4.1 Organograma da GeralCoop	199
Figura 4.2 Organograma da CTMC	202
Figura 4.3 Organograma da Uniforja	205

Relação dos quadros

Quadro 1.1 Fundos inter-cooperativos da MCC	49
Quadro 1.2 Tipos de atividades financiadas pela <i>Fundación MCC</i>	50
Quadro 1.3 Tipos de projetos financiados por <i>MCC Inversiones</i>	51
Quadro 1.4 Centros de P&D da MCC	54
Quadro 1.5 Evolução da MCC (2001 a 2005)	60
Quadro 2.1 Caracterização das Cooperativas de Produção estudadas no País Basco	66
Quadro 2.2 Histórico das cooperativas estudadas Bascas	68
Quadro 2.3 Filiais do Grupo Copreci em 2004	70
Quadro 2.4 Filiais do Grupo Fagor Ederlan em 2004	74
Quadro 2.5 Filiais do Grupo Irizar em 2004	76
Quadro 2.6 Descrição da fórmula da retirada das cooperativas de MCC	102
Quadro 2.7 Tipos de sócios nas cooperativas de produção da MCC	107
Quadro 2.8 Fundos obrigados pela lei Basca do cooperativismo e os fundos próprios	110
Quadro 2.9 Descrição dos órgãos social das cooperativas do Grupo Fagor	114
Quadro 2.10 Histórico dos Centros Tecnológicos Ikerlan e Ideko	117
Quadro 2.11 Caracterização dos Centros Tecnológicos Ikerlan e Ideko	118
Quadro 2.12 Áreas de atuação de Ikerlan	123
Quadro 2.13 Principais linhas de Pesquisa de Ideko	128
Quadro 3.1 Empreendimentos Industriais Associados da ANTEAG	156
Quadro 3.2 Empreendimentos industriais associados da UNISOL Brasil	159
Quadro 3.3 Recursos do Programa de Apoio à Consolidação de Empreendimentos Autogestionários 1995-2007	168
Quadro 4.1 Caracterização das cooperativas brasileiras estudadas	179
Quadro 4.2 Histórico das cooperativas estudadas brasileiras	181
Quadro 4.3 Fundos das cooperativas (previstos por lei)	213
Quadro 4.4 Descrição dos órgãos sociais da GeralCoop	216
Quadro 4.5 Descrição dos órgãos de governo da CTMC	217
Quadro 4.6 Descrição dos órgãos de governo da Uniforja	218

Entrevistados das cooperativas bascas estudadas.

Imanol Oleaga, *Jefe de Ventas de la unidad de Cocción Gas* de Copreci.

Luiz Mari Mendarosketa, presidente do *Consejo Rector* de Copreci.

Tere Marcos, *Directora de personas* de Copreci

Érika Mendibil, *Jefe de personal* de Copreci

Luiz Urrutxi, *Director de Recursos Humanos* de Fagor Ederlan

Ángel Akizul *Director de I+D* de Fagor Ederlan.

Juan José Ansoategui Echevarria, Presidente do *Consejo Rector* de Fagor Ederlan

Peio Alcelay Larrión, *Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferencia de Tecnología* de Irizar.

Juan Jesús Anduaga, *Responsable de coordinar las relaciones con las personas* de Irizar.

Joseba Arana, Engenheiro de Ikerlan

José Angel Marañoón, Gestor de Proyecto I+D de Ideko

Entrevistados das instituições de apoio e cooperativas brasileiras estudadas

João Henrique, vice-presidente da CTMC

Luiz Antônio, setor administrativo, da CTMC

Carlos, gerente de produção, da CTMC

Flavio, Coordenador comercial da Geralcoop

Vitor, cooperado que trabalha na fundição da Geralcoop

João Rosa, coordenador financeiro da Geralcoop

João Conceição, coordenador industrial da Geralcoop

Luciano Batista, coordenador Educacional da Geralcoop

Niro Barrios, Presidente da Geralcoop

Arildo Mota Lopes, cooperado da Uniforja

Alexandre, Técnico da UNISOL Brasil

José Domingos Peres dos Santos, Presidente da Uniforja

Wagner A. Bérغامo, Assessoria da Presidência – Uniforja

Luigi Verardo – ANTEAG

Patricia Leança Adriano – ANTEAG

INDICE

Introdução.....	2
Capítulo 1 – A Experiência do Cooperativismo em Mondragón.....	17
1.1 A evolução do cooperativismo em Mondragón	17
1.2 A primeira fase (1955 a 1970).....	21
1.3 Segunda fase (1970 a 1990)	27
1.4 Terceira Fase (1990 a 2007).....	34
1.5 Considerações Finais.....	54
Capítulo 2 - Caracterização das cooperativas Bascas	57
2.1 Caracterização das cooperativas de produção	57
2.1.1 Mercado e tecnologia	59
2.1.2 Organização e Gestão.....	76
2.1.3. Políticas de gestão de recursos humanos.....	90
2.1.4 Autogestão.....	98
2.2 Caracterização dos Centros Tecnológicos Ikerlan e Ideko	108
2.3 Considerações Finais.....	123
Capítulo 3 – A Origem das Cooperativas Autogestionárias no Brasil.....	126
3.1 A economia solidária no Brasil	126
3.2 O surgimento das cooperativas industriais autogestionárias no Brasil	133
3.3 Instituições de Apoio aos empreendimentos industriais autogestionários	148
3.4 Considerações Finais.....	165
Capítulo 4 - Caracterização das cooperativas brasileiras	171
4.1 Caracterização das cooperativas de produção	171
4.1.1 Mercado e Tecnologia	176
4.1.2 Organização e Gestão.....	190
4.1.3 Autogestão.....	200
4.2 Considerações Finais.....	210
Conclusões	213
Referências Bibliografia.....	227
ANEXO 1 - Roteiro Pré-Campo	235
ANEXO 2 - Roteiro para entrevistas nas cooperativas (bascas e brasileiras).....	237
ANEXO 3 – Roteiro de entrevista nos centros de P&D da MCC.....	251
ANEXO 4 – Instituições de Apoio a Economia Social na Espanha	259
ANEXO 5 - Grupos espanhóis da Economia Social	261
ANEXO 6 - Lei de Falência	315

uma grande capacidade de articulação e superação dos desafios tecnológicos, produtivos, organizacionais e mercadológicos em ambientes institucionalmente incógnitos e etas. Essa superação se explica pelas formas democráticas de gestão e pela capacidade de articulação e coordenação (governança) com diferentes instituições públicas e privadas. Nesse sentido, a autogestão e as formas que estruturam as relações de trabalho são uma inovação que viabiliza a sustentabilidade dessas empresas. A combinação desses elementos possibilitou que em cinco anos empreendimentos considerados fracassados reconquistassem a credibilidade no mercado diante de clientes e fornecedores, superando enormes dificuldades. Os elementos básicos da experiência de Mondragón estão presentes no cooperativismo industrial brasileiro. Fica em aberto saber em que medida o movimento vai conseguir criar e desenvolver estruturas mais robustas para apoiar os empreendimentos, fortalecendo a inter-cooperação.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS/
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica

AUTOGESTÃO E COMPETITIVIDADE.

Estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas

RESUMO

TESE DE DOUTORADO

ALESSANDRA BANDEIRA ANTUNES DE AZEVEDO

Palavras Chaves: auto-gestão, inter-cooperação, inovação tecnológica, cooperativismo industrial, governança, economia solidária.

O objetivo dessa tese foi discutir as possibilidades e limites da capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social de empresas autogestionárias no tecido industrial brasileiro. Para isso, foi realizado um estudo comparativo entre empresas autogestionárias brasileiras (oriundas de massa falida) e espanholas (Mondragón Corporación Cooperativa-MCC) buscando identificar e compreender as formas de gestão e as estratégias de inovação e utilizadas por estas empresas. No Brasil foram estudadas três cooperativas de produção (duas no Rio Grande do Sul e uma no ABC paulista) e no País Basco três cooperativas de produção e duas que são centros de P&D, todas do setor metal-mecânico.

A análise da história da MCC possibilitou compreender quais variáveis permitiram a continuidade (cinquenta anos) e o sucesso da experiência. Verificou-se que a criação de uma estrutura organizacional inter-cooperativa foi importante por um lado, para a sobrevivência e manutenção da competitividade em cenário de concorrência cada vez mais acirrado e por outro, para manter os valores e princípios orientadores da experiência: solidariedade, inter-cooperação, criação e manutenção do emprego, auto-gestão e democracia.

O trabalho demonstra que as cooperativas brasileiras estudadas, apesar de recentes demonstraram uma grande capacidade de articulação e superação dos desafios tecnológicos, produtivos, organizacionais e mercadológicos em ambientes institucionalmente inóspitos a elas. Essa superação se explica pelas formas democráticas de gestão e pela capacidade de articulação e coordenação (governança) com diferentes instituições públicas e privadas. Nesse sentido a autogestão e as formas que assumem as relações de trabalho são uma inovação que viabiliza a sustentabilidade dessas empresas. A combinação desses elementos possibilitou que em cinco anos empreendimentos considerados fracassados reconquistassem a credibilidade no mercado diante de clientes e fornecedores, superando enormes dificuldades. Os elementos básicos da experiência de Mondragón estão presentes no cooperativismo industrial brasileiro. Fica em aberto saber em que medida o movimento vai conseguir criar e desenvolver estruturas mais robustas para apoiar os empreendimentos, fortalecendo a inter-cooperação.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS/
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica

SELF-MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS
Case studies in Brazilian and Basque industrial cooperatives

ABSTRACT
TESE DE DOUTORADO

ALESSANDRA BANDEIRA ANTUNES DE AZEVEDO

Palavras Chaves: self-management, inter-cooperation, technology innovation, industrial cooperativism, governance, solidary economy,

The main goal of this thesis is to discuss the limits and possibilities of the social, organizational, technological and competitive integration capabilities of the cooperative companies in the Brazilian industrial dynamics. Thus, we made a comparative study between Brazilian cooperative companies (that was originally traditional bankrupt companies) and Spanish ones (Mondragón Corporación Cooperativa) aiming to understand their management approach and their innovation strategies. We studied three production cooperatives in Brazil (two in the state of Rio Grande do Sul and one in the region of ABC in the state of São Paulo). We also studied, in the Basque Nation, three production cooperatives and two research and development cooperatives. All the cooperatives studied, both Brazilian and Spanish belong to the metal-mechanics sector.

Based on the analyses of the history of Mondragón Corporación Cooperativa made it possible to understand with variables built the success of this experience along fifty years. We identified that the inter-cooperative management structure was relevant, for the survival of the competitiveness in a context of strong competition, and on another hand, for to maintain the principals and basic values that guide the self-management experience: democracy, job stability and job creation, inter-cooperation and solidarity.

The study showed that although young, the Brazilian cooperatives had a great capacity in an hostile environment to overcome the marketing, technological, productive and organizational challenges. The reasons for that are mainly due, to the democrat ways that it's management are make and also to the great capacity of interaction with different institutions; bough public and privet. In this way, the self-management and the other forms of manage the work are innovations that make it possible the existence of these enterprises. The combination of these elements made it possible that in just five years traditional bankrupt companies reconquered their market-share. We identified that the basic elements of the Mondragón experience are available in the Brazilian reality. Beside these conclusions, a questions still remains. Does this movement will be able to built and develop stronger structures to help the self-manage approach?

Introdução

Introdução

Este trabalho busca entender, através de um estudo comparativo entre empresas autogestionárias brasileiras e bascas (do Complexo Mondragón), a articulação entre as formas de gestão e as estratégias de inovação e de concorrência utilizadas por estas empresas para verificar em que medida é possível aliar inovação tecnológica, geração de emprego e distribuição de renda a partir de experiências de autogestão.

A idéia do tema surgiu de uma “dupla atividade” durante a realização do mestrado no DPCT/IG/Unicamp: por um lado, o estudo da importância crescente da inovação tecnológica para o desenvolvimento econômico, e por outro, o trabalho, voluntário, realizado na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Unicamp, que permitiu o meu envolvimento com os temas da autogestão e da economia solidária.

Não por acaso, os dois temas emergem de forma mais visível no debate social e acadêmico, durante a década de 90, em meio às transformações produzidas pela chamada “globalização”: abertura de mercados, “revolução tecnológica”, acirramento da competição internacional, re-localização de atividades e mudanças na divisão do trabalho e desregulamentação do mercado de trabalho. A inovação tecnológica tornou-se vital, neste novo período, para a sobrevivência das empresas e para o desenvolvimento econômico. Ela passou a ser vista como a grande oportunidade para um “salto em direção ao futuro”, para aumentar a produtividade e garantir condições de concorrência (no campo das empresas) e para alcançar as economias mais importantes (no campo dos estados nacionais).

Entretanto, como afirma Tauile (2002:01):

“Ao mesmo tempo em que a atual revolução tecnológica traz um aumento da eficiência e da capacidade produtivas, observa-se o crescimento dos índices de desemprego, subemprego e informalidade. Resulta daí que setores da sociedade para os quais não se tinha políticas públicas, que fossem além da assistência social, começam a encontrar na economia popular solidária e na autogestão uma possibilidade para melhorar sua qualidade de vida.”

Assim, é justamente nos interstícios sociais dessas transformações, que emergem as práticas de auto-gestão e a economia solidária. Face ao desemprego crescente, à falência de

empresas que não conseguiram adequar-se às novas condições de concorrência, à redução do emprego em empresas reestruturadas e ao baixo crescimento da economia nacional, que começam a multiplicar-se essas experiências no Brasil. Foi desse processo, por exemplo, que surgiram muitas empresas em que os trabalhadores assumiram sua direção, após a falência das firmas originais.

Parte da literatura sobre economia solidária e auto-gestão costuma estabelecer uma relação de causalidade entre inovação e desemprego e a caracterizar a autogestão como uma reação a ambos. Entretanto, a pergunta é: autogestão e a inovação tecnológica são processos incompatíveis? Um deles é necessariamente indesejável? Não seria possível, e mesmo necessário, associar solidariedade, autogestão, o progresso técnico da inovação e a geração de mais postos de trabalho modificando as tendências que caracterizaram a última década?

Para isso, é preciso entender como esses empreendimentos se articulam com a dinâmica da cadeia produtiva em que estão inseridos e sua capacidade de relacionamento com os diversos atores (financeiros, institucionais, etc) relevantes para a governança público/privada das regiões em que estão localizados.

Daí a idéia de, para pensar o caso brasileiro, estudar também uma experiência de cooperativismo autogestionário, que já tem cinquenta anos e onde a associação entre inovação tecnológica e autogestão parecia ser a chave da competitividade, que permitiu sua sobrevivência e ampliação em meio às transformações dos anos 90.

O objetivo da pesquisa foi entender as possibilidades e limites da capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social de cooperativas autogestionárias (oriundas de massa falida ou em vias de falência) do setor metal-mecânico no tecido industrial brasileiro. Para isso, foi realizado um estudo comparativo entre empreendimentos autogestionários brasileiros (oriundos de massa falida) e bascos (complexo de Mondragón) visando identificar e compreender as formas de gestão e as estratégias de inovação e de competitividade utilizadas por estas empresas.

As perguntas que a tese buscou responder foram:

- 1) É possível que empreendimentos autogestionários (oriundos de massa falida) tenham capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social no tecido industrial brasileiro?
- 2) Pode-se considerar as relações de trabalho desenvolvidas nos empreendimentos autogestionários como uma inovação que contribui para a sustentabilidade do negócio?
- 3) Que variáveis possibilitaram o sucesso dos empreendimentos da MCC? Poderão elas servir de exemplo para as empresas brasileiras?
- 4) Qual a importância da governança público/privada para o desenvolvimento da sustentabilidade desses empreendimentos?

O conceito de governança aqui utilizado está focado na dinâmica das relações, e na capacidade de articular diversos atores (públicos e/ou privados) com o objetivo de contribuir para a viabilidade econômica dos empreendimentos autogeridos.

Para Guimarães e Martin (2001:13), de uma forma geral, o conceito visa “capturar situações em que está em jogo a coordenação entre atores interdependentes, de forma a lidar com as questões da ação coletiva e da cooperação”. Os autores identificam que o conceito contém um “pressuposto substantivo, qual seja o de que a coordenação de um complexo de atividades públicas e/ou privadas se constitui num modo mais fácil de assegurar a execução com eficiência”.

Guimarães e Martin (2001:14) identificam no debate sobre a governança, em diferentes esferas da vida social, três pontos convergentes:

“(i) a concepção de que todos os que participam do processo de tomada e implementação de decisões são partes co-responsáveis; e a de que todos são os alvos das decisões tomadas, como consumidores efetivamente demandantes, e não apenas como passivos clientes ou beneficiários; (ii) a concepção de que o processo de produção dos recursos – sejam eles financeiros, organizacionais, humanos ou informacionais – é resultado de parcerias horizontais, intra e inter-organizacionais e (iii) a valorização das estruturas descentralizadas e participativas, que integram

os que tomam decisões, os que implementam e os que os acompanham (e/ou avaliam) em circuitos unificados por um processo de aprendizagem organizacionalmente dirigida.”

O conceito de governança, por sua vez, é útil para analisar a coordenação das atividades desenvolvidas por empreendimentos que atuam em redes, o que é o caso tanto da experiência de Mondragón, como do cooperativismo industrial brasileiro que surge nos anos 1990. Uma característica desses empreendimentos autogestionários tem sido a estratégia de inter-cooperação, ou seja, a realização de intercâmbios formais ou informais entre empresas e entre estas e outros agentes (universidades, instituições públicas, sindicatos, entre outros), constituindo-se em uma dimensão-chave para o aperfeiçoamento técnico, desenvolvimento de produtos, fortalecimento dos participantes enquanto grupo e articulações políticas.

Para a escolha das cooperativas a serem estudadas no Brasil realizamos um levantamento desse tipo de empresa, através das principais instituições que representavam ou trabalhavam com empreendimentos autogestionários. Nessa fase inicial, realizada em 2004, foram inicialmente identificadas pela *internet* e depois contatadas por e-mail e telefone as seguintes instituições: UNISOL¹, ECOSOL², CARITAS³, UNITRABALHO⁴, OCB⁵, e ANTEAG⁶. A partir desse levantamento foi possível saber que somente a UNISOL e a ANTEAG reuniam cooperativas industriais autogestionárias do setor metal-mecânico, provenientes de massa falida ou em vias de falência. Foram identificadas vinte e cinco cooperativas industriais, do setor metal mecânico nessas condições.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa pré-campo, por telefone e e-mail, com todas as cooperativas do setor metal mecânico identificadas (ver questionário utilizado e os resultados da pesquisa no quadro A, anexo 1).

¹ A UNISOL Brasil foi criada em 2004, por decisão de um congresso da CUT.

² Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário – ECOSOL, criada em 2000 pela CUT.

³ A Cáritas Brasileira faz parte da Rede Cáritas Internationalis, vinculada à Igreja Católica e é composta por 162 organizações, presentes em 200 países, com sede em Roma

⁴ A Rede Inter-universitária de Estudos e Pesquisas Sobre o Trabalho - UNITRABALHO é uma rede universitária nacional que agrega, atualmente, 90 universidades e instituições de ensino superior de todo o Brasil. Através dos núcleos de estudos e pesquisas sobre o trabalho, presente em todos os estados brasileiros

⁵ A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB é o órgão máximo de representação, controle, registro e cadastramento do Sistema Cooperativo Brasileiro. Ela é formada por uma Organização das Cooperativas em cada Estado e Distrito Federal – OCE e pelas Sociedades Cooperativas.

⁶ Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG, criada em 1994

Simultaneamente, foi feito um levantamento das principais características da *Mondragón Corporación Cooperativa*, no País Basco/Espanha, através de revisão bibliográfica, pela *internet* e entrevistas com o Sr Ibrahim, coordenador do escritório da MCC no Brasil⁷. A idéia era estudar cooperativas do setor metal mecânico de MCC que possuíssem filiais no Brasil. Nessa etapa identificamos a importância da relação entre as cooperativas e os centros de P&D e foi decidido que o doutorado sanduíche deveria ser realizado na Universidade de Mondragón, na *Facultad de Ciencias Empresariales de Oñati – ETEO* da MCC em uma linha de pesquisa sobre competitividade, autogestão e inovação tecnológica.

A partir destes dois levantamentos, foram escolhidas para o estudo no Brasil duas cooperativas no Rio Grande do Sul a Geralcoop em Guaíba/RS e a CTMC em Canoas/RS e uma no grande ABC, a Uniforja em Diadema/SP. O critério de escolha foi a localização e a história das cooperativas. Na Espanha foram escolhidas três cooperativas de produção (Copreci, Fagor Ederlan e Irizar) e duas cooperativas de P&D (Ikerlan e Ideko).

A pesquisa de campo nas cooperativas brasileiras foi realizada nos meses de agosto de 2004 e de novembro de 2006 e a pesquisa de campo nas cooperativas bascas entre janeiro e junho de 2005 (roteiros de pesquisa no Anexo 2). Foram entrevistados dirigentes, trabalhadores do chão de fábrica e pesquisadores das cooperativas.

Em 2005 passei seis meses no País Basco pesquisando a MCC. Fui aceita como aluna de doutorado desse departamento, sob a orientação do Dr. Iñazio Irizar e pude além da pesquisa de campo, cursar algumas disciplinas. A estadia, como aluna da *Facultad de Ciencias Empresariales - ETEO* (Universidade de Mondragón) possibilitou a minha participação em visitas a várias cooperativas da corporação e assistir a muitas palestras com dirigentes de cooperativas e da corporação e com alguns dos seus fundadores.

O roteiro utilizado foi o mesmo nas cooperativas de produção brasileiras e bascas e elaborado um específico para os centros de P&D. Além da caracterização e histórico de cada empreendimento e principais produtos e mercado de atuação, tratou-se de mapear suas

⁷ A MCC adquiriu sua primeira planta industrial no Brasil na década de 90 e até 1999 já havia investido mais de R\$ 400 milhões em plantas produtivas no país. As plantas da MCC no Brasil em 2004 eram: Irizar do Brasil (Botucatu – SP), Copreci (Taubaté – SP), Batz do Brasil (Taubaté – SP), Fagor Fundação Brasileira (Extrema-MG). Essas plantas eram empresas LTDA, os trabalhadores eram contratados segundo a CLT. A MCC possuía também no Brasil sete delegações comerciais (Fagor Arrasate, Danobat, Fagor Automation, Ulma Construções, Ulma Packaging, Wingroup).

relações com clientes e fornecedores, tecnologia de produto e processo, organização e políticas de gestão do trabalho, relações com outras instituições (sindicatos, associações, universidades, centros tecnológicos, órgãos públicos, etc). Algumas dimensões específicas sobre autogestão foram incorporadas: 1) características do processo decisório; 2) estrutura de gestão/organograma (definição de cargos e estrutura hierárquica); 3) como se tornar cooperado e/ou deixar de ser cooperado; 4) relação entre o número de cooperados e trabalhadores com outro tipo de vínculo (CLT prestação de serviços, etc); 5) formas de distribuição da receita e do excedente.

O conceito de autogestão utilizado na tese está baseado nas definições e práticas dos atores e instituições estudados. O conceito é utilizado de forma ampla, para descrever desde as formas de organização de uma empresa até um projeto político social.

O *Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea- LANKI*⁸, no livro “Autogestión y Globalidad” apresenta a autogestão como a constituição e funcionamento de instituições ou comunidades baseadas na autonomia e na capacidade de decisão das pessoas. A partir desse conceito, a autogestão é tida como “um paradigma que vai desde a forma organizativa até um projeto social” (Sarasua e Udaondo, 2004: 4-5). Para discutir a autogestão econômica os autores se colocam no âmbito da economia social que é “por um lado uma forma de organização interna da atividade econômica e por outro um modo de atuação ou modo de estar no mercado e na sociedade.”. Nesse ambiente, a autogestão pode ocorrer com diferentes graus de intensidade relativa à capacidade de decisão dos trabalhadores, em três dimensões “a participação na propriedade, a participação nos excedentes e a participação na gestão” (Sarasua e Udaondo, 2004:6):

“...desde as fórmulas que concedem aos trabalhadores uma participação limitada nas ações e nos excedentes, até certas cooperativas que possuem altos níveis de participação dos trabalhadores nos três âmbitos decisórios”

Por outro lado, para os autores, existem dentro da economia social diferenças de projeto, desde o de experiências que pretendem caminhar na direção de um sistema socioeconômico alternativo, passando pelas que pretendem dentro do sistema vigente, chegar a níveis de

⁸ Lanki é o *Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea*, está situada na faculdade de *Humanidades y Ciencias de la Educación*. O instituto pesquisa o cooperativismo e a autogestão focando nas questões social e educacional.

democracia mais elevados e aquelas que têm pretensões mais modestas e buscam responder a certos problemas sociais como a falta de trabalho” (Sarasua e Udaondo, 2004:6).

Discutindo as potencialidades e limites da autogestão nas experiências mais exigentes, ou com um projeto social mais transformador, os autores destacam o que chamam de oito potenciais concretos da autogestão econômica num contexto de globalização (Sarasua e Udaondo, 2004:22-33):

1) O potencial para articular o equilíbrio entre a comunidade e o indivíduo. As experiências autogestionárias são vistas aqui como experiências de harmonização de interesses individuais e coletivos e a propriedade cooperativa, como algo que vai além da dicotomia propriedade individual privada ou propriedade estatal. Nela é o grupo de trabalhadores ou “*comunidad laboral*” que detém a propriedade e, nesse âmbito, a autonomia pessoal tem seu espaço e pode construir desde essa autonomia um projeto coletivo. Assim a comunidade autogestionária seria “uma arquitetura construída desde a capacidade de decisão pessoal e, em consequência, é um âmbito de tensões e distensões produzidas pela interação entre pessoas autônomas, mas associadas” que através da capacidade de decisão pessoal conciliam interesses para o desenvolvimento do coletivo. As redes de intercooperação são apresentadas como uma tentativa de “compatibilizar a autonomia de uma organização com os compromissos e apoio que supõe as redes mais amplas de intercooperação”, ou seja, de um grupo maior.

2) O potencial como instrumento de desenvolvimento pessoal e comunitário. Pessoal, porque a empresa autogestionária tem como característica própria dar uma atenção especial para as pessoas demonstrada através de várias ações: pela capacidade de decisão que está nas mãos das pessoas que trabalham, por utilizar procedimentos democráticos de gestão, por garantir a transparência da gestão e da informação, por prestar atenção especial à formação e educação dos trabalhadores. Comunitário, porque a autogestão econômica tende a responder às necessidades das comunidades e tem capacidade de criar conexões com outras experiências (sociais e culturais), conectando-se com outros âmbitos do desenvolvimento social e a oportunidade de estar aberta ao potencial dos movimentos sociais e impregnar-se de suas motivações (meio ambiente, gênero, modelos de desenvolvimento).

3) Potencial de enraizamento, pois geralmente as experiências autogestionárias estão vinculadas às comunidades do seu entorno e os seus trabalhadores são ativos participantes nas temáticas de interesse do local viabilizando sua participação em projetos de desenvolvimento local, enquanto o modelo de empresa global tem um caráter “desenraizado” do capital.

4) Potencial para criar e manter empregos dado que os empreendimentos autogestionários possuem compromissos sociais fortes com este objetivo. A vocação de criar postos de trabalho estáveis e defendê-los tem sido fundamental na autogestão econômica. Os autores também destacam o potencial da autogestão como fórmula para o auto-emprego para setores e coletivos marginalizados pela lógica do mercado.

5) Potencial para aproximar-se da participação integral, visto que nas experiências autogestionárias a participação dos trabalhadores acontece tanto no âmbito institucional, através de órgãos democráticos, como no cotidiano da cooperativa. Os autores destacam que a participação no cotidiano da empresa é hoje uma característica perseguida pelas formas modernas da gestão de qualquer tipo de empresa. Contudo, o que a diferencia da autogestão, é que nesse caso a autonomia dos trabalhadores está ao serviço de um poder heterônomo, ou seja, existe a possibilidade de participação no que diz respeito a seu trabalho, mas os resultados estarão a serviço de projetos definidos fora de seu âmbito de decisão. A autogestão tem a possibilidade de articular os dois espaços de participação e desenvolver um modelo de participação completo e coerente.

6) O potencial para colocar limites à atividade econômica mediante o compromisso social, dado o comprometimento dessas experiências com o seu entorno e pelo fato de que faz parte de seus valores o compromisso ético, social e ecológico. A autogestão econômica supõe “todo um modo global de estar na economia e de fazer empresa”, que a distingue de uma lógica puramente economicista e potencial próprio para desenvolver o compromisso social. Esse compromisso pode se refletir na definição das estratégias econômicas da empresa, na definição de produtos e processos dando prioridade à fabricação de produtos que respondam as necessidades sociais e a processos de fabricação que levem em conta o meio ambiente e oferecer condições de trabalho dignas e preocupadas com o

desenvolvimento das pessoas, já que o poder de decisão está nas mãos de pessoas que vivem na comunidade.

7) O potencial para inter-cooperação, dado que é uma das características das empresas autogestionárias a associação e o apoio mútuo. A inter-cooperação pode ser considerada como uma estratégia para enfrentar os desafios do mercado, que oferece muitas possibilidades de futuro (Sarasua e Udaondo, 2004:30):

“O fundamento da inter-cooperação é estabelecer vínculos que respeitem a autonomia e a identidade de cada organização: se trata de cooperar em outro nível entre cooperadores. A estrutura em rede é o modo de associação natural das empresas autogestionárias, modelo descentralizado que se baseia em núcleos de soberania básica para a tomada de decisões. O esforço de articular círculos pequenos em torno de círculos maiores são constante na autogestão econômica”

Além dos vínculos entre empresas autogestionárias do mesmo setor, o potencial de transformação da inter-cooperação pode ser maior se quando essas redes articulam diversos setores, estabelecendo redes de orientação múltipla (Sarasua e Udaondo, 2004:30):

“Empresas autogeridas de diversos setores podem estabelecer vínculos com realidades autogestionárias no âmbito da cultura ou da educação, compartilhando uma visão de desenvolvimento social. Os vínculos as múltiplas experiências que oferece a autogestão podem ser os pilares do projeto difuso sócio político autogestionário.”

8) Finalmente, a autogestão econômica tem o potencial para ativar mecanismos para a solidariedade global, estabelecendo fluxos de cooperação entre experiências autogestionárias do Norte e do Sul, que funcionariam como um viveiro de respostas possíveis aos desafios impostos pela globalização.

Segundo os autores, os limites estão estabelecidos pelas próprias potencialidades e o maior perigo, segundo Sarasua e Udaondo (2004:32) é uma visão limitada e economicista do funcionamento do mercado, que os empreendimentos possam ter ao buscarem a todo custo a competitividade. A autogestão nesses casos pode restringir-se a uma mera fórmula organizativa interna esquecendo o projeto mais amplo de transformação social e desenvolvimento local que é o que lhe confere um horizonte e uma direção. Outro risco é que a experiência se encerre em si mesma, sem estabelecer vínculos com outras experiências autogestionárias. Finalmente, os autores apontam o “resfriamento democrático”, ou seja, que face à complexidade das decisões empresariais, o institucional

se converta em algo formal e que seja a direção técnica que assuma de fato a direção do empreendimento, como um risco oriundo da tensão constante entre a tecnocracia e a democracia no interior das empresas autogestionárias. Por isso o estímulo à participação do trabalhador em todos os âmbitos da vida da cooperativa é fundamental para a autogestão.

A autogestão é um modelo que exige um exercício contínuo de reconstrução da forma tanto de gerir um empreendimento como de se relacionar com o entorno, porque está pautada nos aspectos da solidariedade, participação e democracia. Segundo Singer (2000:19), um grande desafio para a autogestão é manter a participação do trabalhador, tanto nas atividades que estão diretamente relacionadas com o seu trabalho, como as que estão relacionadas com a gestão de uma forma mais ampla:

“o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, pelos problemas da empresa, aqueles que fogem da sua responsabilidade direta como trabalhador, e entra na esfera da responsabilidade enquanto empresário, essa característica vai influenciar no grau de participação que a gestão vai ter”.

Essa junção entre o ser trabalhador e o ser empresário, ocorre de maneira gradativa à medida que o trabalhador toma a consciência e interioriza que agora além de trabalhador ele é dono e que isso requer uma série de outras responsabilidades. Seguindo a linha de raciocínio do Singer, Julian (2004:39) alerta que as dificuldades externas existem e que os desafios são grandes para que um empreendimento autogestionário torne-se competitivo em um ambiente inóspito, mas que o maior desafio está no cotidiano:

“...são os valores, atitudes, comportamentos e modos de relação, herdados dessa cultura do eu sem o nós. Essa mudança de comportamento só vai ser vitoriosa se cada um de "nós" estiver lutando para superar o seu velho eu, dentro de nós e construir um novo eu que é ao mesmo tempo eu e nós, transformando a cultura do "eu" numa globalização cooperativista, solidária, participativa e autogestionária”.

Para Juliani (2004:47), a autogestão é:

“o exercício social da liberdade que exige cooperação entre aqueles que possuem o saber ou uma competência particular e aqueles que assumem o trabalho produtivo restrito e todos focam em um projeto de desenvolvimento alternativo”.

Para a ANTEAG, a autogestão é um projeto de vida e um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão:

“Autogestão também significa autonomia (decisões e o controle de tudo o que acontece na empresa, seja na esfera de gestão, produto ou processo, pertencem aos próprios profissionais que integram diretamente a empresa), destacando que as atividades educativas e o incentivo à inteligência coletiva constituem a vida das empresas autogestionárias. A inteligência coletiva deve ser incentivada através de: 1) democratizar as tarefas que envolvem conhecimento, dando oportunidade para que o "saber fazer" chegue ao conjunto dos trabalhadores; 2) superar os entraves ao acesso às informações e conhecimento; 3) envolver o conjunto dos trabalhadores nas áreas de pesquisa e desenvolvimento e 4) promover regularmente atividades de desenvolvimento do trabalho em equipe e de relacionamento e a inteligência coletiva entre os trabalhadores(as)” (site: ANTEAG 2006).

Já para a UNISOL Brasil os empreendimentos solidários autogestionários precisam reunir cumulativamente, os seguintes elementos (Estatuto UNISOL Brasil, 2004:04):

“1) organização por meio de iniciativas coletivas, que atendam os princípios da autogestão e estejam inseridas num processo de desenvolvimento sustentável e solidário; 2) que realizem assembleias para decidir as diretrizes macro do empreendimento e para prestar conta aos sócios da situação financeira e de negócios do empreendimento; 3) distribuição equitativa dos ganhos do empreendimento, não apresentando uma diferença muito grande entre a maior e a menor retirada; 4) preocupação permanente com o meio ambiente em geral e com a melhoria contínua das condições de trabalho; 4) investimento permanente em educação e formação de seus integrantes e quando possível, dos familiares; 5) envolvimento com os familiares e com as comunidades próxima, de forma a gerar também a transformação cultural, econômica e social da realidade regional e 6) apoio vigoroso a outras iniciativas que venham a necessitar de auxílio, de maneira a consolidar, na prática, uma rede de solidariedade entre os empreendimentos.

Todas essas definições convergem na direção de uma concepção de autogestão como projeto social e de vida associando a eficácia da gestão com o envolvimento dos participantes em um projeto comum e sustentada nos princípios de Rochdale, que definem a autogestão como (Rosenfield, 2003:03):

“o modelo que deve ser entendido como aquele capaz de promover a igualdade de poder decisório (um membro = um voto) que reitera a associação de iguais e fundamenta-se na propriedade coletiva, que é garantida através do estabelecimento prévio em assembleia geral das regras de distribuição dos ganhos da empresa dita solidária. Portanto, este sistema garantiria a cooperação e solidariedade no grupo”.

A definição de Cruz (2002:08) contém tanto os aspectos da autogestão como forma eficaz de gestão, como de seu potencial transformador.

“empreendimento autogerido é toda iniciativa econômica que incorpora trabalhadores (as) associados (as) em torno dos seguintes objetivos/características: (1) caráter coletivo das experiências, (2) generalização de relações de trabalho não assalariadas, (3) exercício do controle coletivo do empreendimento (de suas informações, fluxos, rendimentos etc.), e (4) “inserção cidadã” das iniciativas: respeito ao consumidor e ao meio ambiente, participação ativa na

comunidade em que está inserida, articulação política com as outras iniciativas de economia solidária, etc.”

Os empreendimentos autogestionários solidários atuam em rede para intensificar a capacidade de encontrar soluções criativas para enfrentar os problemas comuns e se apoiarem de maneira solidária. As empresas da economia solidária têm sido submetidas nas últimas décadas a grandes desafios derivados da globalização econômica e do acirramento da concorrência, que impõe às cooperativas a necessidade de adotar estratégias de constante inovação e de *marketing*, organizar-se em grupos e utilizar modelos modernos de produção.

Na Espanha a partir da década de 80 e no Brasil a partir da década de 90 iniciou-se um processo de criação de instituições de apoio as cooperativas⁹. Nos dois países houve um esforço feito pelo movimento cooperativista de se organizar e proporcionar aos seus associados, cursos, assessorias, apoio jurídico, representação política, etc. visando contribuir para a competitividade das cooperativas no mercado nacional e global. A filiação nessas instituições é de livre escolha das cooperativas, contudo, vale salientar que outras formas jurídicas que adotem os princípios do cooperativismo também podem se associar. O grande desafio desses grupos é manter a autonomia dos empreendimentos sócios e planejar e gerir os interesses do grupo.

A coordenação de tantos empreendimentos que possuem interesse e necessidades distintas, além de atuarem em mercados com características diferentes é muito complexa. Nos grupos de empreendimentos solidários, geralmente além dos interesses econômicos, destaca-se os aspectos da solidariedade e da inter-cooperação como ferramentas que contribuem para a governança do grupo e também para a competitividade dos sócios.

Na Espanha a formação de grupos de cooperativas tem crescido em vários setores da economia, principalmente onde a concorrência global é mais acirrada. No setor agrário, nas últimas décadas surgiram mais de dez grupos agroindustriais¹⁰. No setor industrial, destaca-se o grupo Mondragón Corporación Cooperativa-MCC, o grupo Cooperatiu Valencia e o grupo GECV. Já no setor financeiro, encontra-se o grupo Caja Rural. No setor de seguros o

⁹ Para a descrição das instituições de apoio à economia social na Espanha, ver anexo 4.

¹⁰ Os dez maiores grupos cooperativistas agroindustriais são: Agropecuária de Guissona, Anecoop, Agropecuária de Navarra, Coren, Leyma, Açor, Acorex, Copaga, Coplaca e Covap.faturaram em 1999 mais de 03 bilhões de pesetas e contaram com 180.000 agricultores e “ganaderos” (Chaves, 1999:68).

grupo Mafre foi formado a quarenta anos. No setor de serviços sociais o grupo Once é conhecido em toda a Espanha. (ver anexo 5) Rodríguez Z. F. (2003:143). Além de se organizarem em grupos alguns necessitaram se internacionalizar como uma forma de continuar sendo competitivos nas cadeias globais que estão inseridos. Esse é o caso da MCC.

No Brasil os empreendimentos industriais autogestionários, com o apoio de outros atores também vem se agrupando, para que a atuação em rede traga o suporte necessário para o desenvolvimento dessas cooperativas. É possível destacar a atuação da ANTEAG e da UNISOL Brasil como instituições formadas e geridas por empreendimentos autogestionários para dar suporte, representá-las politicamente e promover o desenvolvimento das sinergias entre as cooperativas, vislumbrando na atuação em rede novas oportunidades. Para a RITS- Rede de Informações para o Terceiro Setor ¹¹ (2006) as redes são:

“sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. Elas podem atuar no nível local, regional, nacional e internacional. A partir de diversas causas, os empreendimentos se organizam em redes para troca de informações, a articulação institucional e política e para o desenvolvimento de projetos comuns. Elas apresentam-se em estruturas flexíveis e cadenciadas, estabelecendo relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidades de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social e empresarial”.

A RITS (2006) considera as redes como comunidades, virtuais ou presenciais:

“Uma comunidade é uma estrutura social estabelecida de forma orgânica, ou seja, se constitui a partir de dinâmicas coletivas e historicamente únicas. Sua própria história cultural e sua cultura definem uma identidade comunitária. Esse reconhecimento deve ser coletivo e será fundamental para os sentidos de pertencimento dos seus integrantes. A convivência entre os integrantes é estabelecida através de laços de afinidade, e padrões de relacionamento.”

Para que redes autogestionárias sejam construídas em um ambiente mercantil, é fundamental que as relações de confiança no interior dessas redes, para tanto a legitimidade a transparência e objetivos comuns são condição indispensáveis para o sucesso.

¹¹ www.rits.org.br, acessado em 2006.

Outra idéia apresentada por Tauile (2001:11) e que a MCC vem colocando em prática há várias décadas é que é preciso procurar atalhos alternativos que criem bases que se constituam como elementos de competitividade dinâmica a longo prazo.

“Este exercício de inteligência social exige um programa de investimentos estratégicos para se criar a cultura econômica e social de sustentação da rede solidária no tempo. A idéia dos fundos é que se possa com isso preencher substancialmente as carências sociais com mecanismos democratizados de acumulação”.

A tese está dividida em quatro capítulos:

O capítulo um apresenta a *Mondragón Corporación Cooperativa*, sua história no decorrer desses cinquenta anos, buscando entender como a inovação tecnológica, a solidariedade, a formação e a inter-cooperação contribuíram para a sustentabilidade dessa rede de cooperativas.

No capítulo dois é descrito a trajetória das cooperativas de produção Copreci, Fagor Ederlan e Irizar, analisando aspectos mercadológicos, tecnológicos e de gestão, buscando compreender como ocorre a organização interna e as relações de intercooperação tanto dentro da cooperativa como na MCC e com o mercado. Ainda nesse capítulo são apresentadas as características, mercado, forma de desenvolvimento de tecnologia e a forma de gestão dos dois mais antigos centros de P&D autogestionários, Ikerlan e Ideko que também fazem parte da MCC.

O capítulo três discute-se o contexto do surgimento de cooperativas industriais autogestionárias e da economia solidária no Brasil a partir da década de 90, sua dimensão e em que cenário político social e econômico as instituições de apoio, a esse tipo de empreendimento, foram criadas. São apresentadas a ANTEAG e a UNISOL Brasil, suas origens, forma de organização interna, as ações de intercooperação que promovem entre os empreendimentos sócios e suas atuações políticas.

No capítulo quatro, são analisadas as cooperativas brasileiras de produção GeralCoop, CTMC e Uniforja. Apresentamos o mercado que atuam, suas características, as políticas de gestão de recursos humanos e os aspectos da autogestão adotados.

Na conclusão é apresentada a comparação das duas experiências, analisando as possibilidades e limites da capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social de empresas autogestionárias no tecido industrial brasileiro.

Capítulo 1 – A Experiência do Cooperativismo em Mondragón.

O objetivo deste capítulo é discutir a história da experiência cooperativa de Mondragón. Trata-se de entender por um lado, a sua continuidade (cinquenta anos de história) e por outro, o que levou o que inicialmente era uma cooperativa a transformar-se no primeiro grupo empresarial do País Basco e no sétimo da Espanha¹².

1.1 A evolução do cooperativismo em Mondragón

O País Basco (*Euskal Herria*) está localizado ao norte da Espanha, junto ao golfo de Biscaia, no oceano Atlântico e encravado entre o mar Cantábrico e as montanhas Ibéricas. Possui um território pequeno e, em 2005 uma população de três milhões de habitantes, que falam além do espanhol um idioma chamado “Euskera”. A Euskal Herria está dividida em três províncias: a Iparalde conhecida como País Basco Francês e governada pela França, e as províncias de Navarra e País Basco (Euskadi) que fazem parte da Espanha, mas com governos autônomos, que se constituem em uma das zonas mais industrializadas da Espanha (Almeida, 2004).

O que conhecemos hoje como “*Mondragón Corporación Cooperativa-MCC*” teve sua origem na cidade de Mondragón, que está situada dentro do País Basco (Euskadi), na província de Guipúzcoa¹³, no Vale de Lens (também conhecido como Vale do Alto Deba), no centro do País Basco.

Com forte tradição metalúrgica¹⁴, a economia da região no início do século XX se caracterizava pela produção agrícola baseada em propriedades familiares (*caseros*) e em pequenas empresas metalúrgicas. As primeiras experiências de cooperativismo na região se iniciaram em 1848. Nesse período, as cooperativas agrícolas estavam ligadas aos movimentos sociais católicos e as industriais aos movimentos socialistas.

¹² Em 2005, a MCC faturou 11.859,00 bilhões de euros e tinha 78.445 postos de trabalho (Informe Anual MCC, 2005: 5).

¹³ Na província de Guipuzkoa, as principais cidades são: Gatzaga (Salinas de Leniz), Eskoriatza, Aretxabaleta, Mondragón, Oñati, Bergara, Antzuola e Elgueta.

¹⁴ A cidade de Mondragón tem sua história ligada à tradição industrial de transformação de ferro. As suas jazidas de óxido de ferro e a energia hidráulica, abundante na região, possibilitaram o desenvolvimento das indústrias de aço, armas e de serralherias. Na segunda metade do século XIX as indústrias metalúrgicas se proliferaram e a produção começa a ser exportada (Itizar e Zigor, 2005:10).

Durante a Guerra Civil (1936 a 1939), o País Basco foi intensamente bombardeado¹⁵ e a ditadura de Franco, ao se instalar na região destruiu essas experiências. O pós-guerra civil se caracterizou pelo clima de medo e pela pobreza da população. Os Bascos foram impedidos de falar *euskera*, instalou-se o controle nas escolas e cartões de racionamento.

Nessa época a economia local era muito dependente de duas grandes empresas: a Unión Cerrajera, com 2.000 trabalhadores (1.200 em Mondragón e 800 em Bergara) e a maior da região e a Elma, com 1.000 trabalhadores (Ormaetxea, 1998: 39).

Em 1941 chegou à cidade de Mondragón um sacerdote de 26 anos, chamado José María Arizmendiarieta¹⁶, para trabalhar com os jovens da paróquia. Ele fica encarregado das atividades da recém constituída Ação Católica. Ele vai também lecionar na Escola de Aprendizagem da Unión Cerrajera, destinada aos filhos dos trabalhadores da empresa. Através de suas atividades como educador, o padre se dedicou a preparar os jovens para organizar e administrar projetos sociais e a difundir idéias de democracia, solidariedade, e autogestão. Para ele, a educação era fundamental, por isso incentivou seus alunos a não deixarem de estudar, buscando se aprimorar cada vez mais. Isso estimulou a que muitos daqueles jovens, entre os quais, os que viriam a formar a cooperativa, passassem de aprendizes a *maestros industriales* (nível técnico), e posteriormente a fazerem um curso de *peritos industriales*, o que hoje equivale à engenharia técnica.

Arizmendiarieta acreditava que a associação entre educação cristã e conhecimento técnico era o caminho para libertar aquela população das misérias materiais e curar suas feridas espirituais¹⁷. Por isso criou em 1949, com a ajuda da comunidade, uma Escola Profissional para atender os jovens que não eram filhos de trabalhadores da Unión Cerrajera (Ormaetxea, 1998: 36). Através de sensibilização, convenceu os professores da escola de

¹⁵ O bombardeio a cidade de Guernica foi imortalizado por Pablo Picasso.

¹⁶ “José María Arizmendiarieta Madariaga nasceu em Markina, Vizcaya, em um “caserio” (Iturbe) do bairro de Barinaga no dia 22 de abril de 1915. Morreu em Arrasate/Mondragón no dia 29 de noviembre de 1976, com 61 anos. Aos doze anos, ingressou no seminário. Estudou nos Seminários de Castillo-Elexabeitia (humanidades) e em Gasteiz/ Vitoria (Filosofia). Serviu como jornalista no exército Basco. Ao final da guerra voltou ao Seminário de Gasteiz/Vitória para ser ordenado sacerdote em 21 de dezembro de 1940 e um mês e meio depois chegava a Mondragón” (Azurmendi, 1984: 14-15).

¹⁷ “Dizemos muitas vezes que devemos lutar contra as injustiças, mas temos compreendido que a primeira servidão é a pobreza intelectual?” (Arizmendiarieta).

Aprendizes a ministrar aulas gratuitamente. Hoje essa escola chama-se Escola Politécnica e faz parte da Universidade de Mondragón.

Vale destacar que a liderança do sacerdote Arizmendiarieta foi fundamental na história do cooperativismo em Mondragón e que até hoje suas idéias orientam decisões estratégicas e de gestão na MCC. Através de seu trabalho foi aglutinando pessoas da comunidade paroquial, jovens e, até mesmo, alguns empresários em torno da idéia de construir uma sociedade mais justa. Uma das idéias importantes era a de criar empresas onde o homem fosse mais importante que o capital e que seus resultados fossem voltados para melhorar a qualidade de vida da comunidade, uma idéia inconcebível na época para os empresários locais, que não deram a menor importância, achando que ela estava fadada ao fracasso.

Em 1946, um de seus grupos de alunos, entre 18 e 20 anos de idade, que seguiu estudando e fazendo curso de *Perito Industrial* na cidade de Zaragoza/Espanha exercia a função de *maestros industriales* na empresa Unión Cerrajera. Os valores de democracia, autogestão e solidariedade, que se haviam cristalizado nesses jovens se chocaram com os da empresa. Os conflitos com a alta administração da empresa, em poucos anos, os fizeram renunciar aos seus empregos e apostar no desenvolvimento de um projeto próprio, uma empresa com vocação social (Arregui, 2002: 166).

A ruptura ocorreu quando Arizmendiarieta lançou a idéia de que os trabalhadores da Unión Cerrajera deveriam ter participação na empresa, aproveitando a ampliação do capital programada. A proposta não foi aceita pela direção da empresa e cinco empregados decidiram sair e criar uma empresa de propriedade dos trabalhadores. Foi assim que surgiu o embrião da primeira cooperativa, criada inicialmente como empresa limitada¹⁸.

Em 1955, quinze anos após a fundação da escola profissional, nasceu a Ulgor¹⁹. Como era muito difícil criar uma empresa (o que exigia obter uma licença do governo em Madri) decidiram comprar uma empresa já instalada e que tinha a licença para produzir na cidade de Vitória (País Basco).

¹⁸ A primeira empresa nasce em Vitória em 1955, através da compra de uma empresa de eletrodomésticos. Durante três anos se mantém a indefinição sobre como deveria ser a pessoa jurídica dessa empresa, já que os estatutos redigidos por D. José María Arizmendiarieta eram tão singulares que não podiam ser registrados (Ormaetxea, 1998:6).

¹⁹ A escolha do nome remete às iniciais dos fundadores.

A primeira decisão importante foi decidir o que produzir. Os critérios utilizados foram em primeiro lugar encontrar produtos adequados à formação profissional dos fundadores (relacionados com fundição, eletrônica e eletricidade) e que não fossem fabricados pelas empresas existentes na região (Mondragón, Aretxabaleta, Eskoriatza e Oñati) para não causar desemprego. Essa estratégia foi favorecida pelo contexto de uma demanda crescente em um mercado protegido.

A Ulgor nasceu com a proposta de se transformar em um novo modelo de organização social, humano e democrático e que contribuísse para o bem estar social e econômico não só dos cooperativistas e suas famílias, mas também do seu povo.

Em 1956, a empresa se muda para Mondragón e em 1959 aprova seus estatutos como Sociedade Cooperativa Industrial (Talleres Ulgor SCI).

Vale destacar que Arizmendiarieta, mesmo não sendo sócio da cooperativa, esteve presente em todas as etapas da experiência, até a sua morte em 1976. Sua presença em todos os momentos foi desenhando o que hoje é conhecido como “método de gestão arizmendiano”²⁰, que implicava inovar introduzindo práticas que buscavam a transparência, a democracia e a participação do trabalhador, associadas à pesquisa e capacitação tecnológica. Nessa etapa inicial, a escola vai ter um papel importante na adaptação e desenvolvimento dos produtos de Ulgor (Ormaetxea, 1998).

A história da *Corporación Cooperativa Mondragón – MCC* costuma ser dividida em três etapas: a primeira vai do período de 1955 a 1970, com o surgimento das primeiras cooperativas e instituições de suporte, a segunda entre as décadas de 70 e 90, quando as cooperativas se agrupam por proximidade geográfica e se inicia o processo de reestruturação produtiva e a terceira etapa que começa a partir dos anos 1990 com a internacionalização, formação da corporação e reorganização setorial.

²⁰ Segundo Azurmendi (1984: 24) “A força e vigor do pensamento de Arizmendiarieta não se encontram na sua originalidade, mas na sua capacidade de síntese e em seu sentido pragmático sem renunciar à utopia. Ele soube construir um sistema próprio de pensamento sólido e coerente. Realizando uma síntese harmônica entre o personalismo e a cooperação, a filosofia e a economia, o estudo e o trabalho”.

1.2 A primeira fase (1955 a 1970)

Entre 1955-1970 a experiência se amplia e, no final do período, conta com 41 cooperativas e três instituições de suporte, que funcionam como base da sinergia entre elas. Em conjunto, as cooperativas haviam criado 8.743 postos de trabalho, faturando um montante de 7.059 milhões de pesetas²¹, com exportações em torno de 11%. Nessa primeira fase todos os trabalhadores eram sócios das cooperativas (Arregui, 2002:173).

Vale destacar que as instituições de suporte vão surgindo como soluções para os problemas encontrados: a) a falta de crédito para financiamentos; b) a perda dos direitos trabalhistas e c) a necessidade de pagamento de *royalties* e as limitações de exportar para determinados países, impostas pelas detentoras das licenças dos produtos fabricados pelas cooperativas.

Para a falta de crédito, foi criada a *Caja Laboral Popular* (CLP) em 1959, com o objetivo de promover a captação de poupança popular e canalizar estes recursos para o desenvolvimento cooperativo. Todas as cooperativas e os cooperados tinham que depositar seus recursos na *Caja Laboral* e foi decidido que todos os negócios financeiros das cooperativas passariam pela *Caja Laboral*. Esta instituição teve um papel fundamental, pois passou não só a fomentar o surgimento de novas cooperativas através da sua divisão empresarial (o que antes era realizado pela Ulgor), como também possibilitou o crescimento das cooperativas, o que seria impossível somente com os recursos internos.

A criação da *Caja Laboral* foi uma ação quase imposta por Arizendarrieta. Ele temia que a falta de crédito e de seguro social para os trabalhadores se transformassem num entrave para o desenvolvimento do projeto.

A partir de 1959, o governo Espanhol suspendeu os serviços médicos e os serviços de previdência social, alegando que os cooperativistas eram proprietários de empresas e não trabalhadores. Para enfrentar este problema se cria a divisão de *Servicio de Provisión Social* dentro da *Caja Laboral* a qual, em 1967, se transformou em uma cooperativa independente chamada a Lagun-Aro (Ormaetxea, 2003: 52).

²¹ 1 euro = 166,386 pesetas em 2007, <http://www.bsmarkets.com/cas/doc/ume.htm> acessado em 24/01/07

Para evitar o pagamento de *royalties* e obter autonomia tecnológica, a estratégia foi, por um lado, a criação de cooperativas, para fornecer partes e peças dos produtos de Fagor Eletrodomésticos (ex Ulgor) e, por outro, foram criados departamentos de P&D nas cooperativas, com o objetivo de desenvolver capacitação interna e oferecer ao mercado produtos próprios. Essa estratégia visava a consolidação do movimento cooperativista na região e a independência tecnológica na sua cadeia produtiva.

A Escola Profissional, a partir de 1962, passa se chamar Escola Politécnica se transformando em uma cooperativa de atividades docentes e educativas, amplia a oferta de cursos (cursos de mecânica, eletricidade, fundição, moldes e automação) e dá o suporte técnico necessário para a aprendizagem das tecnologias licenciadas e o desenvolvimento de tecnologia própria. Ligada à formação e como instrumento para propiciar a prática e a igualdade de oportunidades, unindo trabalho e estudo, em 1966 é criada a cooperativa Alecop (*Actividad Laboral Escolar Cooperativa*), com o propósito de ajudar os estudantes da Escola Politécnica a financiar os seus estudos. Em 1968 Escola Politécnica, passa a oferecer cursos de nível superior.

Vale destacar alguns fatos sobre a Ulgor (atual Fagor Eletrodomésticos) para compreender o encadeamento das ações na trajetória da independência tecnológica. A cooperativa nasceu em 1955, com 12 trabalhadores. No final do ano de 1956 já eram 24 e um ano depois 47. Com o passar dos anos diversos desafios se apresentaram. O primeiro deles foi decidir o que produzir. Decidiram produzir e vender aquecedores de querosene e elétricos. Essa decisão partiu da capacitação dos trabalhadores e também do que a antiga empresa fabricava. Entretanto, os aquecedores esteticamente eram feios e apresentavam problemas no sistema do queimador. As modificações que foram feitas não surtiram muitos resultados, uma vez que o problema estava no desenho básico do produto. Decidiram copiar uma estufa inglesa. Desenvolveram todos os moldes (durante um ano), mas a estufa copiada e fabricada por eles não tinha o mesmo rendimento que a original. Submeteram o produto a um químico e descobriram que o problema estava na tinta que cobria a peça. Modificações foram feitas e em 1957 lançaram a nova estufa, que alcançou um grande sucesso. Em 1959 a estufa foi copiada e patenteada por outra empresa na Espanha. A cooperativa teve que

fazer um acordo com a outra empresa para que pudessem continuar produzindo, pois não possuíam a patente do produto.

Esse episódio ensinou aos cooperativistas de Mondragón que era preciso conhecer todos os aspectos técnicos do produto que se está fabricando e a importância da propriedade intelectual do que se produz (Ormaetxea, 2003:78).

Em 1956 adquiriram a primeira patente alemã para a fabricação de placas de selênio e em 1957, com uma empresa italiana, adquiriram uma patente para produzir fogão a gás. Por conta da facilidade com a língua e por ser um país voltado para o *design*, os italianos vão ser seus grandes parceiros, o que lhes dava um diferencial no mercado espanhol. O contrato, com a empresa italiana Fargas, durou cinco anos. Durante esse período buscaram tirar o máximo de proveito do que essa relação poderia lhes dar, visitando as fábricas italianas, trocando informações com os engenheiros e ao término do contrato já se sentiam capazes de pesquisar, projetar, fabricar e vender fogões a gás com sua própria marca e sua própria tecnologia. Outros produtos foram incorporados ao portfólio da cooperativa (aquecedores de água a gás, refrigeradores). Em 1974, após diversos acordos e aquisição de patentes, foi lançada uma máquina de lavar roupa totalmente desenvolvida pela Fagor Eletrodomésticos.

Durante o mesmo período a cooperativa Ulgor (atual Fagor Eletrodomésticos), estrategicamente, começou a criar cooperativas para fornecer partes e peças de seus produtos. Em 1959, se criou a cooperativa Fagor Eletrônica com o objetivo de produzir placas de selênio, em 1960 a Fagor Industrial, voltada para a fabricação de componentes e em 1962 foram criadas a cooperativa Arrasate²², para a fabricação de partes usadas para trocas de calor e a cooperativa Copreci, com o objetivo de fabricar componentes de precisão (responsável pela fabricação das peças mais delicadas dos fogões e aquecedores de água). Já a cooperativa Ederlan²³ é fundada em 1963, voltada para a fabricação de peças de fundição de ferro e não férreas, materiais plásticos nas suas modalidades clássicas de fusão em areia e injeção para vários setores industriais.

²² Arrasate foi fundada por professores e alunos da escola profissional, Fagor e mais três pequenas empresas.

²³ A criação de Ederlan se deu pelo interesse de três empresas de fundição em se unirem e se tornarem cooperativas, estimuladas pelo sucesso das cooperativas já existentes.

A Ulgor foi pioneira em muitos aspectos e buscou através do dia-a-dia experimentar e adaptar vários modelos organizacionais aos princípios cooperativistas, buscando formas democráticas de gestão²⁴. Todas as cooperativas da experiência de Mondragón, que surgiram depois dela, utilizaram a sua experiência e os mesmos estatutos.

A criação de novas cooperativas foi possível, graças a um fundo de investimentos criado para isso a partir da influência de Arizendiarieta. Sua visão sobre a aplicação dos excedentes anuais das cooperativas é muito particular e interessante.

Quando em 1959 as cooperativas Ulgor e Arrasate tiveram seus primeiros excedentes, o sacerdote eliminou a idéia de distribuir esses excedentes entre os cooperados, pois tinha a convicção que era preciso reinvestir na cooperativa e promover a criação de outras cooperativas. Arizendiarieta²⁵ “achava que o êxito de doze meses não significava uma boa situação e poderia depender da influência transitória de agentes externos à ação de nossa própria gestão” tratava-se de “relativizar o êxito devido a fatores circunstanciais; domesticar os desejos de enriquecimento pessoal... e dirigir as atitudes para compromissos morais que, para ele, tínhamos com a sociedade” (Ormaetxea, 1998: 538).

Com base nesta perspectiva, ficou estabelecido que de 70% a 80% dos excedentes seriam destinado aos chamados “*Fondos Irrepartibles*”, geridos pela *Caja Laboral* com o objetivo de criar mais empregos e novas cooperativas.

Desde a formação de Ulgor são definidos parâmetros que vão ser utilizados em todas as cooperativas procurando promover a solidariedade e a redistribuição de renda. Uma questão central foi definir uma retirada mínima equivalente ao salário de um trabalhador qualificado e estabelecer que a diferença máxima entre a menor e a maior retirada fosse de um para três.

²⁴ ... “Se experimentaron “en vivo” todas as modalidades de organización, reglamentación, planificación, sistemas de valoración de puestos de trabajo, retribución a los factores productivos, modelo de gestión de la búsqueda de oportunidad de negocio, escalas retributivas y los procedimientos de organización para poner en práctica la democracia cooperativista” (Ormaetxea, 2003: 89)

²⁵ Arizendiarieta “juzgaba que los éxitos de sólo doce meses no eran identificables con una buena situación cuyo alcance a corto plazo podía deberse a la influencia transitoria de ciertos agentes externos fuera de la acción de nuestra propia gestión”, tratava-se de “relativizar el éxito que lo adscribía a factores circunstanciales; domesticar los lógicos anhelos de enriquecimiento personal, clásico en las cooperativas por acciones que rodeaban a las cooperativas, y dirigir las actitudes hacia compromisos morales que, a su juicio, teníamos con la sociedad” (Ormaetxea, 1998: 538).

Esses parâmetros estão associados à premissa da “solidariedade no consumo”, ou seja, os cooperativistas não ganhariam mais do que o mercado estava acostumado a pagar. Para Arizmendiarieta²⁶: “os sócios das cooperativas não devem superar em seus gastos ordinários aquele limite ao qual têm acesso os trabalhadores do resto das empresas”... “A obrigação dos cooperativistas é estender o seu modelo, e para isso é preciso ampliar a sua própria capacidade de financiamento para garantir a solidez e evolução tecnológica da empresa cooperativa, única forma de que a través do cooperativismo se criem comunidades de trabalho adultas e transforme a estrutura do tecido social na terra em que vivemos” (Ormaetxea, 2003: 55).

O fundo de investimento, inicialmente da cooperativa Ulgor e depois como divisão da *Caja Laboral*, financiou o surgimento tanto das cooperativas industriais já citadas, como também das cooperativas de apoio. Em 1969 cria-se Eroski²⁷ (supermercado da MCC) com o propósito de potencializar as cooperativas de consumo e organizá-las em um projeto empresarial.

Vale destacar que a *Caja Laboral* além de fornecer financiamento às cooperativas prestava um conjunto de serviços complementares de apoio à gestão através da divisão empresarial. Em alguns casos, quando as cooperativas tinham resultados negativos, a *Caja Laboral* cobria os saldos negativos e perdoava a dívida para viabilizar a manutenção dos postos de trabalho, atuando contra a lógica bancária tradicional. No que se refere à gestão, as cooperativas tinham que enviar anualmente seu planejamento financeiro e os resultados anuais, para acompanhamento por essa divisão (Cruz e Cardoso, 2004).

Na década de 60 foi criado o fundo de inter-cooperação que proporcionou a junção de aspectos de solidariedade com planejamento em longo prazo. Ele tinha a lógica de que quem ganha mais ajuda quem está em dificuldades hoje, porque amanhã pode ser quem ganhou no passado que necessite de apoio.

²⁶ “Los socios de las cooperativas no deben superar en sus gastos ordinarios aquel límite al que puedan acceder los trabajadores del resto de las empresas”... La obligación de los cooperativistas es extender su modelo, y para ello hay que ampliar su propia capacidad de financiación de modo que garantice la solidez y evolución tecnológica de la empresa cooperativa, única forma de que a través del cooperativismo se creen comunidades de trabajo adultas y cambie la estructura del tejido social en la tierra en la que vivimos” (Ormaetxea, 2003: 55)

²⁷ Eroski nasce com a fusão de nove cooperativas de consumo.

Essa lógica posteriormente dará origem à formação de grupos comarcais²⁸. O objetivo dessa forma de agrupamento era estabelecer relações entre as cooperativas e entre estas e o mercado. Este grupo atuava formulando contratos multilaterais baseados em um regime de compromisso mútuo e solidariedade comunitária. A missão da Ularco, o primeiro grupo formado em 1964²⁹, foi tornar as cooperativas competitivas sem perder o compromisso com os princípios do cooperativismo (Arregui, 2002).

A idéia que orientava a formação dos grupos era a de criar um complexo industrial tecnicamente harmônico que contemplasse não somente a produção de bens de consumo, como também a de bens de capital e de componentes, do qual Ulgor seria a célula motriz. O desafio era criar uma superestrutura que viabilizasse a competitividade do cooperativismo, num cenário de abertura de mercado e concorrência por preço e no qual o valor da mão de obra e das matérias primas seria menor em outros países. Isso, em um contexto em que os cooperativistas tinham muito arraigados o conceito de soberania e autonomia de suas empresas, o que leva à formulação da idéia de “pacto multilateral,”³⁰ para delimitar as fronteiras de poder (Ormaetxea, 1998:96-97).

Em 1970 já haviam sido criadas as estruturas básicas da experiência de Mondragón, o que posteriormente se transformará no grupo financeiro (*Caja Laboral*, Lagun-Aro), no grupo de distribuição (Eroski), a formação científica e tecnológica (Escola Politécnica) e no grupo industrial (cooperativas industriais articuladas entre si, realizando atividades de P&D, e enfrentando coletivamente os desafios relativos à ampliação do cooperativismo associado à competitividade de suas empresas). A idéia da inter-cooperação para viabilizar a sustentabilidade não só dos negócios, como do próprio cooperativismo está presente: 1) na criação de cooperativas fornecedoras de peças e partes; 2) nos fundos de intercooperação; 3) na criação de Ularco; 4) na estreita relação entre as cooperativas de base e a Escola

²⁸ Vale ressaltar que a lógica dos Grupos Comarcais era a territorialidade – cooperativas que estivessem geograficamente próximas (até 10km) se uniam independentemente das características de seus produtos.

²⁹ Formado pelas cooperativas Ulgor, Arrasate, Ederlan e Copreci. O grupo Ularco vai servir de referência para outras cooperativas e se organiza sob a forma de contrato multilateral baseado em um regime de compromisso mútuo e solidariedade comunitária. Tem como objetivo a promoção do vínculo dinâmico entre as necessidades das comunidades de trabalhadores e as exigências de uma empresa mercantil moderna com características tecnológicas, financeiras e de comercialização adequadas. A partir desse momento passa a ser utilizado o nome Fagor. (MCC História de una Experiência, 2001: 9).

³⁰ Em janeiro de 1966, é firmado um documento que reformula o original, de 1964.

Politécnica e 5) no planejamento a longo prazo sempre tendo a solidariedade como fator de competitividade.

1.3 Segunda fase (1970 a 1990)

A segunda fase foi marcada pela continuidade do crescimento do número de cooperativas, das vendas e do número de postos de trabalho, além da criação de vários centros de P&D. O esforço, entre os anos 70 e 90, foi o de fortalecer as sinergias no movimento cooperativo, criando espaços e organismos comuns para garantir a independência e a estabilidade tanto econômica como tecnológica das cooperativas. Aqui também, as iniciativas do período estão relacionadas com as formas encontradas para enfrentar os desafios e dificuldades do período.

Esta fase se inicia com o enfrentamento da crise econômica que, entre 1975 e 1985, vai provocar em toda a Espanha uma enorme queda do emprego industrial. Em Euskadi, o emprego industrial passa de 366.000 em 1975 para 228.000 em 1985, registrando a perda de 138.000 postos de trabalho (38% da força de trabalho). Nesse contexto, o desafio foi manter o emprego, que dependia da competitividade (Ormaetxea, 1998:551).

Apesar das dificuldades, as cooperativas associadas à *Caja Laboral* passaram de 13.808 postos de trabalho em 1975, para 19.161 em 1985. No entanto, se de 1965 a 1975, a rentabilidade das cooperativas se manteve em cerca de 8% sobre as vendas, entre 1975 e 1980 ela cai para 3,70%. No quinquênio seguinte, com a queda da demanda e do crescimento do PIB a rentabilidade do grupo chegou a -0,5%, com a perda de 263 milhões de pesetas. Já entre 1985³¹ e 1990, com a recuperação da economia (crescimento médio anual do PIB de 5,2%), a rentabilidade do grupo vai para 4,5% (Ormaetxea, 1998:551).

O período 1980 a 1985 foi o mais difícil, devido à redução drástica na demanda do mercado que elevou a capacidade ociosa das cooperativas e as obrigou a utilizar além das reservas de reconversão de resultados³², outras soluções para manter os postos de trabalho. Vale

³¹ Vale destacar que em 1986 entra em vigor o tratado de adesão da Espanha à Comunidade Européia.

³² Reconversão de resultados era uma ferramenta de redistribuição dos resultados. As cooperativas de cada grupo distribuem entre si os resultados positivos e auxiliam as que tiveram resultados negativos (Mongelos, 2003:76).

ressaltar que as decisões sobre a reestruturação e a busca de soluções para enfrentar a crise foram sempre tomadas em assembléia.

Entre elas vale destacar as medidas tomadas para evitar o desemprego:

- A flexibilização do calendário, mecanismo que permite ajustar o calendário de atividades ao volume de trabalho ao longo de cada ano. O excesso ou falta de horas acumuladas se procura compensar no semestre seguinte. Na medida em que não se dá a regulação total, se subsidia ou capitaliza o saldo pendente.
- A transferência dos sócios entre cooperativas. Nesse caso, as cooperativas mais afetadas pela crise transferem seus sócios com a respectiva quota-parte para cooperativas menos atingidas. Essa transferência pode ser transitória ou definitiva.
- A realização de cursos de reconversão profissional para adaptar o conhecimento dos sócios às novas exigências tecnológicas e evitar o desemprego por obsolescência profissional.
- Frente à eventualidade de que permanecessem pessoas desempregadas, se estabelece uma quota para cada cooperativa para um fundo, administrado por Lagun-Aro, que financia os desempregados.

Além disso, vale salientar um conjunto de medidas econômicas para enfrentar a queda da rentabilidade e a ameaça de descapitalização das cooperativas que estavam enfrentando perdas. Algumas medidas pautadas pela solidariedade e intercooperação foram tomadas:

- Aporte financeiro dos sócios das cooperativas para a recomposição do capital. No caso dos sócios não terem recursos próprios, a *Caja Laboral* fez empréstimos individuais a juros baixos ou sem juros. Além disso, algumas cooperativas reduziram o valor das retiradas e a carga horária para aumentar a produtividade e recuperar os excedentes positivos.
- A *Caja Laboral* teve um papel fundamental na recuperação do grupo através da redução da taxa de juros para empréstimos, assumindo em algumas ocasiões as dívidas das cooperativas.
- A reconversão de resultados foi uma ferramenta estratégica, pois além de

compensar parcialmente os resultados negativos, ajudou a restaurar o equilíbrio financeiro e funcionou como uma ferramenta de solidariedade que colaborou para consolidar o projeto conjunto do grupo e desenvolver novas cooperativas.

- A capitalização permanente dos excedentes foi outro instrumento que contribuiu para restaurar o equilíbrio financeiro das cooperativas.

Vale ressaltar que a visão estratégica de Arizmendiarieta, de criar a *Caja Laboral* e Lagun-Aro, inicialmente não entendida, mostrou-se como fundamental para a sobrevivência das cooperativas.

Em terceiro lugar, foram tomadas medidas para melhorar a gestão das cooperativas: tornando-as mais competitivas:

- Reestruturação e implantação de técnicas modernas de gestão
- Introdução do planejamento estratégico como complemento dos planos anuais de gestão. Se na primeira fase não havia uma preocupação em realizar estudos de viabilidade econômica das cooperativas (existia uma divisão empresarial da *Caja Laboral* que prestava assessoria financeira, econômica e de gestão às cooperativas), na segunda fase (1970-1990), a Divisão Empresarial da *Caja Laboral* passou a ter um papel mais estratégico. Ela ficou responsável pelos estudos de viabilidade de mercados, onde as cooperativas atuavam, e pela prospecção de novos mercados desenvolvendo uma política de seleção de empreendedores, de produto e de sistemas de diferenciação (Ormaetxea, 2003: 36).

Apesar desse conjunto de medidas implantadas, algumas cooperativas encerraram suas atividades e outras diminuíram seus quadros de cooperados. As que sofreram menos foram aquelas que tinham uma política voltada para a exportação.

A reestruturação financeira, tecnológica e organizacional, pela qual passaram as cooperativas na primeira metade dos anos 80 devido à crise, vai mostrar resultados a partir da segunda metade dos anos 80. Nos anos 90 já havia 109 cooperativas, que juntas faturavam 303.363 milhões de pesetas (as exportações representavam 16%, gerando 23.130 postos de trabalho) (Arregui, 2002: 180; Ormaetxea, 2003: 38).

A crise demonstrou que a continuidade da experiência dependia do esforço em desenvolver um cooperativismo de conjunto baseado em mecanismos de intercooperação e solidariedade, o que culminou com a formação em 1984 do Grupo Cooperativo Mondragón (Mongelos, 2003: 81).

Na segunda metade dos anos oitenta, com a entrada da Espanha na União Européia, se fazem necessárias novas estratégias para viabilizar o crescimento e a competitividade das cooperativas.

As mudanças políticas trazem consigo novas normas do Banco da Espanha para dispersar os riscos, que obrigam as cooperativas a se relacionar com outras entidades financeiras e não somente com a *Caja Laboral*, que também se abre ao mercado e amplia suas atividades. A atuação conjunta do grupo de cooperativas passa então a ser ainda mais relevante para garantir a solvência frente ao sistema financeiro (Mongelos, 2003: 81).

Nesse contexto, a Divisão Empresarial se separa da *Caja Laboral*, transformando-se em uma cooperativa independente (LKS), mantendo a sua atividade de assessoria às cooperativas e posteriormente a outros setores do mercado.

A incorporação à União Européia trouxe consigo novos desafios e oportunidades e já começou a ser discutida em 1984, quando criam o Congresso Cooperativo e o Conselho Geral para discutir uma visão unitária que leve em conta não só os fatores ideológicos, como também os empresariais. Tratava-se de organizar um fórum permanente de debate para elaborar as novas estratégias.

A redução das barreiras comerciais, e dos níveis de proteção da economia espanhola, exigia das cooperativas estratégias que garantissem sua competitividade no cenário europeu e internacional. Para isso são adotadas estratégias de expansão e internacionalização (Mongelos, 2003: 79-86):

- Novas cooperativas são criadas para atender a mercados identificados pela Divisão Empresarial.

- Inicia-se a compra de empresas³³, pertencentes a setores em que as cooperativas estavam presentes (linha branca e autopeças), tanto na Espanha, como em outros países, com o objetivo de reforçar a sua presença no mercado e fazer face às grandes empresas multinacionais.
- O aumento das exportações e a implantação de delegações³⁴ comerciais em países tais como Singapura, Hong-Kong, Taiwan, Pequim, Coreia e também na América Latina.
- A implantação de fábricas no exterior, inicialmente no México e na Tailândia, acompanhando alguns de seus clientes. Essas plantas são empresas limitadas, originadas da compra de empresas existentes ou da criação de empresas e estabelecidas visando mercado. A justificativa apresentada para não assumir a forma cooperativa foi a urgência da implantação e o longo período que seria necessário para se formar uma cultura cooperativista aos moldes da MCC³⁵.
- A realização de consórcios com empresas européias, tais como a realizada por Fagor com a Thomson e a General Electric.
- Intensificação do fomento à pesquisa e desenvolvimento para obter autonomia tecnológica, entendendo a inovação e a formação de seus colaboradores como fatores-chave de competitividade. Desde 1974 haviam sido criadas cooperativas para dar suporte tecnológico e organizacional às demais³⁶, quando foram criados o *Centro de Investigación – Ikerlan*³⁷, a *Escuela Politécnica Lea-Artibai*, a *Irakasle Eskola*, a *Escuela Politécnica Txorierrri*, o centro de formação em administração e direção de empresas – Eteo³⁸ e o *Centro de Formación – Otalora*³⁹. Em 1984 é criada a Ideko e muitas cooperativas criam os seus próprios centros de P&D.

³³ As empresas adquiridas continuaram como limitadas. Em 1990 havia 20% de trabalhadores contratados. Esse percentual de não sócios se refere aos trabalhadores de empresas que foram incorporadas ao grupo e continuaram com a limitadas, ou trabalhadores eventuais contratados trabalhar nas cooperativas

³⁴ Delegações são escritórios que a MCC abre em determinados países para oferecer apoio às atividades das cooperativas. Esse apoio pode ser jurídico, de logística, comercial, etc.

³⁵ Atualmente existe um projeto de “cooperatização” das filiais, aprovado em 2005 no Congresso Geral de MCC.

³⁶ Essas iniciativas visavam liberar as cooperativas das licenças e pagamento de *royalties* (Ormaetxea 2003: 39).

³⁷ Apoiada pela *Caja Laboral*, pelo corpo docente da *Escuela Politéknikoa*, em 1974 foi criado o Ikerlan, um centro de P&D com o objetivo de prospectar tecnologias e implantá-las nas cooperativas, visando sempre melhorar a competitividade (Ormaetxea 2003: 40)

³⁸ Hoje Faculdade de Ciências Empresariais, vinculada à Universidade de Mondragón.

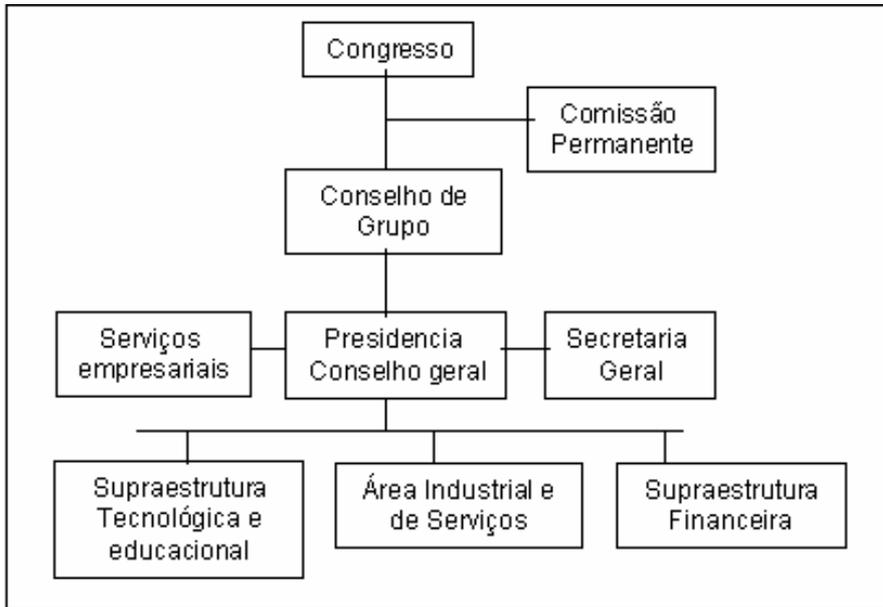
³⁹ Otalora surge em 1974 para formar profissionais capazes de articular técnicas modernas de gestão com os princípios do cooperativismo.

Em 1981, existiam dez grupos comarcais, que haviam assumido o compromisso de se ajudarem mutuamente em questões técnicas, financeiras e mercantis. O Congresso vai rediscutir esta forma de organização. Como base para discussão foram utilizados os resultados do projeto “*Desde un modelo sociológico hacia un grupo Empresarial*”, de 1982 que apontou a necessidade de uma organização corporativa que mantivesse os valores do cooperativismo, mas que se moldasse às exigências dos tempos.

No Congresso todas as cooperativas passaram a ser representadas de forma proporcional ao número de sócios. As deliberações adotadas no Congresso voltavam para as cooperativas como sugestões, não existindo, contudo, a obrigatoriedade de colocá-las em prática. No entanto, as cooperativas que não estavam dispostas a seguir as estratégias estabelecidas pelo congresso saíram espontaneamente.

Em 1984 foram criadas novas estruturas: o Congresso, a Comissão Permanente (órgão que funciona entre os congressos, eleito entre candidatos procedentes das Juntas Reitoras das cooperativas), o Conselho de Grupos (que funciona como órgão colegiado e é formado pelos diretores dos grupos cooperativos, presidido pelo diretor geral da *Caja Laboral*) (ver figura 1.1). Há como suporte uma equipe de profissionais que se encarrega de realizar estudos para subsidiar as deliberações do congresso, a Secretaria Técnica e os Serviços Empresariais (órgãos de assistência à presidência). Essa estrutura funcionou até 1989 como fórum de debate, quando se decide discutir uma nova forma de organização e, em 1991 é criada a *Mondragón Corporación Cooperativa-MCC* (Mongelos, 2003: 83).

Figura 1.1 – Organização da experiência Mondragón (1984-1991)



Fonte: (Historia de una Experiência, 2001:17)

Durante a etapa de transição (1984-1991) as cooperativas de produção e de serviços se agrupam em uma área industrial e de serviço, as cooperativas educacionais e de tecnologia em outra área denominada superestrutura tecnológica e educativa e as cooperativas ligadas ao ramo de finanças e seguridade social foram agrupadas na chamada superestrutura financeira.

A forma de agrupamento das cooperativas mudou de comarcal para setorial, com o objetivo de estimular maiores sinergias. Algumas cooperativas decidiram manter os seus antigos grupos comarcais, optando em fazer parte de dois grupos (comarcal e setorial), por exemplo: o Grupo Fagor é composto pelas cooperativas, Fagor Eletrodomésticos, Fagor Ederlan, Copreci, Fagor Arrasate e Fagor Eletrônica. A cooperativa Fagor Ederlan faz parte da *división de automoción* enquanto Copreci faz parte da *división de componentes*. Além da nova agrupação setorial, elas se mantiveram no antigo grupo comarcal Fagor, hoje Grupo Fagor.

O enfrentamento da crise e dos novos desafios e oportunidades levaram à formação da MCC, e atuação sistemática em grupo. Vale destacar as dificuldades para viabilizar o conjunto de idéias chave do movimento: criação e manutenção do emprego, solidariedade,

inter-cooperação e formas democráticas de decisão. Todas as transformações e mudanças de estratégia implicaram intensos processos de discussão seja no âmbito das assembleias internas, como nas negociações entre cooperativas. A decisão de criação da corporação levou nove anos. Já a ampliação das atividades e internacionalização vai trazer consigo novos problemas.

1.4 Terceira Fase (1990 a 2007)

As principais características da terceira fase, que se inicia com a formação da Corporação, após nove anos de discussão, foram o processo de internacionalização e a intensificação da incorporação da inovação como fator chave para a competitividade.

O mercado em que nasceram e se desenvolveram as cooperativas até a crise de meados dos anos 70 era local e protegido, passa posteriormente a continental e a partir dos anos 90 se globaliza. Seus principais concorrentes são empresas transnacionais e as principais atividades industriais do grupo estão em setores que sofrem um intenso processo de concentração e internacionalização: autopeças, já a partir dos anos 80 e linha branca durante os anos 90⁴⁰.

Nesse sentido, os desafios se ampliam: como é possível ser competitivo num cenário de concorrência cada vez mais acirrada e manter os princípios orientadores da experiência: solidariedade, intercooperação, criação e manutenção do emprego, autogestão e democracia?

Um fator-chave para enfrentar os desafios desta fase foi a estrutura de formação, pesquisa e desenvolvimento, que nesta fase se consolida e amplia. Outro foi a busca de formas organizacionais que permitissem a atuação em conjunto, respeitando a autonomia das cooperativas.

Em 1991 o grupo de cooperativas Mondragón se transforma em “*Mondragón Corporación Cooperativa – MCC*”⁴¹. A palavra corporação foi utilizada para expressar a idéia de solidez

⁴⁰ Para uma discussão das transformações na indústria de linha branca ver Araújo et al, 2006.

⁴¹ Esse nome é justificado da seguinte forma: **Mondragón** identifica a origem da experiência e remete ao reconhecimento internacional como paradigma do movimento cooperativista. **Corporación** identifica uma entidade diversificada em seus componentes operando sob uma unidade de direção e permite a utilização do conceito grupo perante o mercado

e tamanho para que fossem aceitos como um grupo pelo mercado, ainda que na prática a estrutura utilizada é a de uma rede. Atualmente a personalidade jurídica do grupo se configura como uma sociedade civil, prevista na lei geral de cooperativas de Eukadi⁴².

A estrutura atual da MCC é bastante complexa conforme mostra a figura 1.2. A corporação está dividida em três grupos: industrial, financeiro e distribuição. O grupo financeiro e o grupo de distribuição estão compostos cada um por uma divisão. O grupo industrial reúne sete divisões⁴³. Cada divisão é formada por cooperativas conforme o mercado de atuação. As cooperativas de formação e os centros de P&D estão agrupados de maneira horizontal contribuindo com toda a corporação.

A estrutura corporativa da MCC tem uma dinâmica própria. Ela centraliza o conjunto de decisões estratégicas das cooperativas e administra vários fundos de investimento e de reconversão. Ela é formada pelo Congresso, Comissão Permanente, Secretaria Geral, Presidência, Conselho Geral e Diretores dos Departamentos Centrais (ver figura 1.2). Os departamentos centrais (Gestão Social, Operações Internacionais, Inovação e Desenvolvimento, Gestão Financeira e Secretaria Técnica) são responsáveis pelo acompanhamento da execução do planejamento deliberado no Congresso Geral e apóiam o presidente e os vice-presidentes no cumprimento das ações estratégicas conjuntas. Cada divisão setorial possui um vice-presidente, designado pela Comissão Permanente do Congresso. No caso do grupo industrial que é formado por sete divisões, os vice-presidentes de cada divisão formam o Conselho de Direção do Grupo Industrial (*Estructura Organizativa MCC*).

O congresso é formado por todas as cooperativas (a cada 30 sócios trabalhadores a cooperativa tem direito a um representante no congresso) e pelos componentes da Comissão Permanente de MCC, totalizando 650 representantes. Vale ressaltar que os membros do Conselho Geral, os presidentes e diretores gerais das divisões, têm direito a

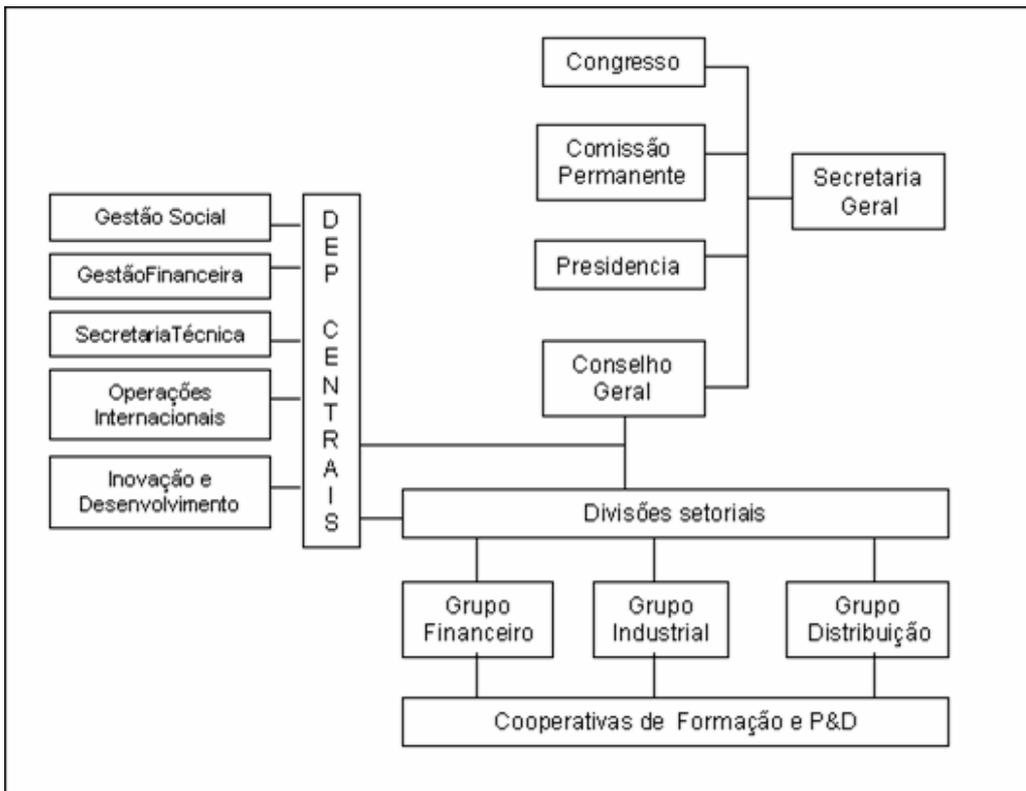
fortalecendo a unidade cooperativa. **Cooperativa** incorpora a identidade sócio-cultural e os princípios que regem o grupo. (Compendio de normas em vigor do Congresso de MCC, 1995: 5).

⁴² “Se denominarão corporações cooperativas os grupos empresariais que, constituídos majoritariamente por cooperativas de primeiro, segundo ou grau superior, tenham por objetivo a definição de políticas empresariais, seu controle e, a planificação estratégica das atividades de seus sócios, assim como a gestão dos recursos e atividades comuns” (Bakaikoa *et al.*, 2000: 221).

⁴³ As divisões do grupo industrial são: máquinas-ferramenta, bens de capital, autopeças, componentes para linha branca, equipamentos industriais, componentes metálicos para construção civil e eletrodomésticos.

voz, mas não a voto. O congresso pode se reunir quando achar conveniente, mas no mínimo uma vez a cada quatro anos. Há reuniões anuais da junta de congressistas com o objetivo de tratar assuntos de caráter ordinário e informar sobre a evolução do conjunto da MCC e sobre a gestão desenvolvida durante o exercício anterior pelo Conselho Geral e pela Comissão Permanente (Bakaikoa *et al*, 2000: 223).

Figura 1.2 Organograma da MCC (1991)



Fonte: Elaboração própria a partir de *Estructura Organizativa MCC*, elaborado pela LKS.

O Congresso Geral tem como objetivo a manutenção, aperfeiçoamento e a promoção do desenvolvimento harmônico da corporação mediante o planejamento e coordenação das atividades desenvolvidas. O Congresso determina os critérios gerais para a gestão da MCC, à luz dos princípios básicos do cooperativismo e as necessidades das cooperativas. As atribuições do Congresso da MCC são (Bakaikoa *et al*, 2000: 223):

- Definição de parâmetros para o tratamento do trabalho e do capital nas cooperativas;

- aprovação das políticas básicas (criação de novas cooperativas, pesquisa científica e tecnológica, bases política e financeira e sócio trabalhador, formação empresarial e cooperativas, previdência dos cooperados e projeção da MCC);
- aprovação da criação de entidades comuns quando a adesão da mesma tem caráter de vínculo;
- análise e definição da função que corresponda a MCC na resolução de problemas que afetam a sociedade em geral;
- análise a atualização dos princípios básicos da MCC;
- exigir a qualquer momento prestação de contas para a Comissão Permanente sobre sua atuação;
- aprovar as estratégias e objetivos corporativos;
- aprovar os pressupostos dos Departamentos Centrais e as quotas de financiamento;
- aprovar os modelos básicos reguladores de funcionamento;
- aprovar a entrada de cooperativas na corporação;
- aprovar a dissolução de MCC.

O Conselho Geral é um órgão executivo de direção e coordenação da corporação, formado pelo Presidente, eleito pela Comissão Permanente do Congresso, pelos nove vice-presidentes (um para cada divisão) e pelos seis diretores dos departamentos centrais da corporação, pelo Presidente e pelo Secretário Geral do Congresso (esses dois últimos com voz, mas sem voto). Este conselho elabora e propõe para a Comissão Permanente as estratégias da Corporação no período. Além disso, coordena e executa as atividades previstas e é responsável pela eventual intervenção em cooperativas em situação de risco.

A Comissão Permanente é um órgão deliberativo e está composta por representantes de todas as divisões, em proporção à sua base social. É ela que aprova as estratégias e objetivos corporativos gerais e as iniciativas previstas para o período.

O Secretário Geral é responsável pela gerência dos fundos inter-cooperativos: *MCC Inversiones*, cuja finalidade é reforçar a capacidade financeira das cooperativas diante de

novas iniciativas de desenvolvimento e internacionalização e para superar dificuldades pontuais, e a *Fundación MCC*, que canaliza todas as operações corporativas, regulamentada nas normas Básicas dos Fundos FCI⁴⁴ e FEPI⁴⁵. (Azpiazu, 2003:22; Ansoategi, 2003:24-27).

A lógica que orienta a gestão da corporação é a pirâmide invertida, onde quem está no topo são as 108 cooperativas e no vértice está a corporação com os seus departamentos. Essa estrutura viabiliza uma forma mais democrática, e solidária de gerir os interesses comuns do grupo. Vale destacar que as cooperativas possuem independência na gestão de suas unidades e de aderir ou não às decisões do Congresso e da Corporação. No entanto, elas só vão obter o apoio necessário na medida em que acompanhem as estratégias definidas coletivamente. Nesse sentido, é possível afirmar que as decisões são implantadas seja através do convencimento, como também através de medidas de fomento.

O grande crescimento da corporação e do número de sócios durante a década de 90 levou também à discussão do grau de envolvimento e de participação efetiva dos sócios trabalhadores e o seu comprometimento com os princípios orientadores da experiência de Mondragón. Esse debate faz parte da agenda de muitas cooperativas e está no discurso de muitos executivos da corporação. Existe a percepção de que o grau de comprometimento do sócio trabalhador atual é diferente do engajamento dos que iniciaram a experiência. A pergunta que permeia o debate é em que medida a queda no comprometimento dos sócios trabalhadores com os princípios e valores do cooperativismo compromete o futuro da MCC. Para enfrentar este problema, em 1999 foi criado Instituto de Estudos Cooperativos - Lanki da Universidade de Mondragón. Ele nasce com o objetivo de ser uma voz crítica dentro da corporação e investigar e refletir sobre o ato cooperativo e a autogestão, focando prioritariamente na vertente social, educacional e jurídica. O instituto atua dentro da corporação através de cursos ministrados na universidade, na formação de profissionais e nas cooperativas, com projetos desenvolvidos com os trabalhadores. A idéia chave é promover o debate e a reflexão sobre a manutenção dos princípios inspirados em

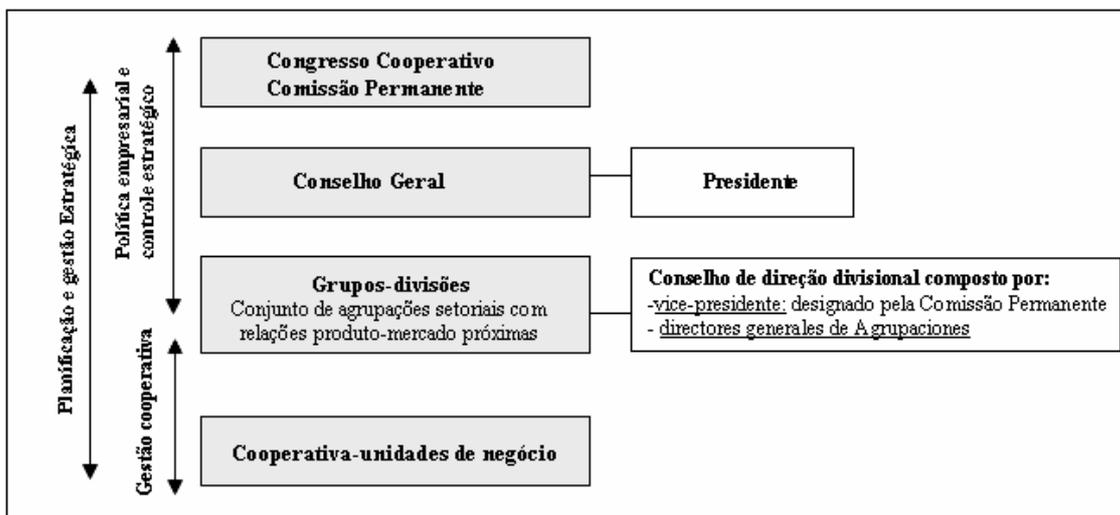
⁴⁴ FCI - Fondo central de intercooperación

⁴⁵ FEPI - Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo

Arizmendiarieta, em um contexto de mudanças globais que envolvem o ato cooperativo e a realidade vivida pela MCC⁴⁶.

O planejamento e gestão estratégica são realizados com a participação de todas as instâncias da Corporação e aprovados no Congresso Geral. Os princípios que norteiam a corporação estão visíveis na dinâmica da gestão da MCC. As deliberações são amplamente debatidas em várias instâncias, o que permite que um grande número de cooperados participe dos debates (ver figura 1.3). Essa estratégia além de fortalecer os princípios da democracia e autogestão também contribui para que a implantação das resoluções seja mais rápida e com alto grau de comprometimento.

Figura 1.3 Dinâmica organizacional e de governo da MCC



Fonte: Memoria de sostenibilidad 2003:14

A articulação entre os princípios do cooperativismo, a política empresarial e os planos estratégicos de cada divisão, se materializa através dos planos estratégicos das cooperativas e do plano estratégico da Corporação MCC. A elaboração da política empresarial é feita pelo Conselho Geral. A Comissão Permanente, órgão de governo de MCC é encarregada de aprová-la. Essa política orienta o planejamento estratégico das divisões setoriais. Depois de

⁴⁶ Em 2007, o Instituto Lanki recebeu do Congresso Geral o desafio de refletir e desenvolver propostas para os temas: educação cooperativa, motivação dentro das cooperativas, comunicação interna para as cooperativas da MCC, gestão das mudanças e valores em MCC e será a referência no que tange à formação cooperativa para os sócios. Esses projetos demonstram a preocupação com temas que estão relacionados com seus princípios e valores, visando o estímulo ao comprometimento dos sócios e trabalhadores da corporação.

árduas discussões em nível de divisões e órgãos corporativos, surge o Plano Estratégico Corporativo (PEC).

Diante da complexidade, do tamanho e da filosofia de gestão participativa, foram criadas estruturas de suporte tecnológico para estimular a participação e difundir as informações entre as cooperativas. Há na MCC uma *intranet*, onde as informações são disponibilizadas, abrangendo desde notícias sobre as cooperativas a documentos informativos e formativos sobre os mais diversos temas. Na *intranet*, há uma ferramenta que é chamada de “*Buenas Prácticas*”. Ela é usada para difundir as inovações (de gestão, produto ou processo) adotadas pelas cooperativas. A idéia é aumentar a comunicação horizontal entre as cooperativas no que se refere à troca de informações, e também desenvolvimento conjunto de produtos e comercialização, questão presente na agenda da corporação.

Nessa fase, os fundos inter-cooperativos se ampliaram e fortaleceram. Foram criadas duas estruturas, a *MCC Inversiones* e a *Fundación MCC* com o objetivo de administrar os fundos FCI, FSC e FEPI. Em 2007 MCC conta com cinco fundos inter-cooperativos (quadro 1.1).

O Fundo de Solidariedade Corporativo (FSC) foi aprovado no VIII Congresso Geral de MCC como um instrumento de apoio inter-cooperativo para cobrir as perdas das cooperativas do grupo industrial. É um fundo específico para esse grupo. O FSC cobrirá até o máximo de 50% das perdas das cooperativas (30% procedente do próprio FSC e 20% do FCI).

Quadro 1.1 Fundos inter-cooperativos da MCC

Fundos inter-cooperativos da MCC			
Criado	Fundo	Objetivo	Origem dos Recursos
1960	Fondo de Ayuda al Empleo	Auxiliar, em momentos de desemprego tanto funcional como estrutural que venham a afetar os sócios das cooperativas.	É administrado por Lagun Aro. Esse fundo é alimentado com a contribuição de cada trabalhador. O desconto é proporcional ao ganho do cooperado.
1989	Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI)	Fomentar a educação e pesquisa tecnológica	Em 2003, 5,5 milhões de euros foram contabilizados, 62% procedente do fundo de Educação e Promoção da <i>Caja Laboral</i> e 38% restante dos Fundos de Educação e promoção do resto das Cooperativas associadas.
1991	Fondo Central de Intercooperación (FCI)	Canaliza os recursos necessários para promover as políticas e estratégias corporativas nas esferas da educação, inovação, internacionalização e promoção do emprego.	Em 2003, foram canalizados 29 milhões de euros. 52% procedente da <i>Caja Laboral</i> , a maior parte desses recursos a fundo perdido, derivados do FSC, 48% proveniente das cooperativas.
1991	Reconversión de Resultados	Financiar as cooperativas	As cooperativas transferem a outras cooperativas menos favorecidas de suas agrupações e divisões parte de seus benefícios.
2004	Fondo de Solidariedad Corporativo – FSC	Cobre até 50% das possíveis perdas, convertendo-se em um seguro mútuo (inter-cooperativo) para perdas futuras	2% dos excedentes brutos positivos de cada cooperativa do grupo Industrial, por ano. Esses 2% são retirados da reconversão de resultados, com objetivo de incrementar o nível de inter-cooperação total. O FCI cobrirá 20% do montante total dos prejuízos de cada exercício sempre que existam recursos suficientes.

Fonte: Elaboração própria a partir (Azpiazu, 2003:22-23, Ansoategi, 2003:24-27).

A *Fundación MCC SPE S.Coop* foi criada em 1994 para canalizar as operações corporativas dos Fundos FCI e FEPI. Desde a sua fundação em 1994 até 2003 já aportou 100 milhões de euros a diversos projetos. A fundação é financiada da seguinte forma: 1) do fundo FCI, a *Caja Laboral* destina aproximadamente 4% de seus resultados anuais para projetos empresariais e 2) para atividades voltadas para a Educação e Promoção Social, a *Caja Laboral* destina anualmente 43% do seu fundo de Educação e Promoção (FEPI) e o resto das cooperativas aportam 20%. O quadro 1.2 apresenta as atividades que a Fundação

apóia. É possível verificar que também há recursos para a internacionalização e para prejuízos financeiros. Cada projeto é analisado individualmente (Ansoategi, 2003:26-27).

Quadro 1.2 Tipos de atividades financiadas pela *Fundación MCC*.

Tipo de Projetos	Aplicação
Projetos de caráter empresarial (FCI)	
Projetos de promoção	Financiamento de análise de viabilidade de novas atividades e novos setores.
Projetos de internacionalização	Financiamento de análise de viabilidade de implantação de plantas produtivas no exterior e delegações corporativas no exterior.
Compensação de prejuízos	Compensação de até 20% dos prejuízos das cooperativas de MCC.
Projetos Corporativos	Financiamento de sistemas de desenvolvimento de diretores e outros projetos de interesse corporativo.
Projetos educativos e Tecnológicos (FEPI)	
Projetos Educativos	Apoio a plataformas Educativas da Corporação (M.U., Txorierri, Lea Artibai, Otalora).
Projetos Tecnológicos e outros	Financiamento do Plano de Ciência e Tecnologia.
Outros investimentos	
Financiamento sem visar lucro	Centros tecnológicos.

Fonte: Ansoategi, 2003: 26-27.

A *MCC Inversiones SPE S.Coop.* foi criada em 2003, para reforçar a capacidade financeira das cooperativas perante novas iniciativas de desenvolvimento e de internacionalização, ou para superar dificuldades financeiras pontuais. Esses aportes, principalmente os da *Caja Laboral* permitem que a *MCC Inversiones*, possa investir em projetos de alto risco, junto com as cooperativas.

Ela é alimentada através do aporte de recursos que está regulamentado pela norma básica do fundo FCI. As cooperativas fazem dois tipos de aporte: 1) um inicial de capital equivalente a 756 euros por cada sócio trabalhador (que dá direito a voto na assembléia geral de *MCC Inversiones*) e 2) um anual de 10% dos resultados, recurso que é classificado como investimento. Já o aporte de *Caja Laboral* é anual e a fundo perdido. Desde sua fundação até 2003, *MCC Inversiones* já administrou um montante de 267 milhões de euros (Ansoategi, 2003:24-25). O quadro 1.3 apresenta os tipos de projetos financiados.

Quadro 1.3 Tipos de projetos financiados por *MCC Inversiones*

Tipo de projetos	Comentários
Novas atividades	O co-financiamento de novas atividades e a participação em novas empresas.
Internacionalização	Fomento de estudos prévios de projetos de promoção e internacionalização e implantação de plantas produtivas no exterior (novas ou participação em empresas já existentes).
Apoio financeiro a cooperativas	Financiamento para cooperativas que não podem mais acessar empréstimos em bancos através da compensação parcial dos prejuízos anuais e financiamento especial em situações de debilidade patrimonial.
Projetos corporativos	Financiamento da infra-estrutura dos centros tecnológicos, educacionais e dos planos de Ciência e Tecnologia

Fonte: Ansoategi, 2003: 24-25.

Os fundos inter-cooperativos são respostas solidárias das cooperativas que compõem a MCC em prol do desenvolvimento conjunto de todas as cooperativas participantes (Memoria de Sostenibilidad, 2003). Em 2001 o aporte a esses dois fundos foi de 46 milhões de euros, em 2002 de 40 milhões de euros e em 2003 de 36 milhões de euros (Azpiazu, 2003:22-23).

Com o objetivo de viabilizar a meta estratégica de competir com base na inovação tecnológica, a MCC tem feito parcerias com instituições públicas e privadas para a criação de instituições que captem recursos para o investimento em empresas inovadoras e P&D, tais como:

- *MCC Desarrollo*: trata-se de uma sociedade de promoção de novas empresas que conta com um capital de 48 milhões de euros e tem como sócias o Governo Basco, com 30% do capital, *MCC Inversiones* com 21% e bancos bascos com 49%.
- *MCC Navarra*: sociedade de promoção de empresas que se constituiu com um capital de 6 milhões de euros que se distribui da seguinte maneira: Gobierno de Navarra 25%, *MCC Inversiones* 25%, bancos de Navarra 50%.
- *MCC Innovación*: está constituída como uma sociedade de promoção de empresas constituída com um capital 12 milhões de euros, dos quais 50% do Governo Basco e 50% de *MCC Inversiones*.
- Convênios de colaboração com as instituições financeiras Elkargi y Oinarri: *MCC Inversiones* estabelece com estas instituições garantias recíprocas visando fortalecer o incremento de seus limites de aval para as cooperativas de MCC.

A educação e o conhecimento técnico sempre foram elementos fundamentais da experiência de Mondragón, que se inicia 15 anos antes do nascimento da primeira cooperativa, com a criação da Escola Profissional. Se na primeira fase a estratégia de aprendizagem tecnológica foi através de compra e cópia de patentes, já no período de 1970 a 1990, o desenvolvimento próprio começa a fortalecer-se com a criação de Ikerlan⁴⁷ (1974). Na terceira etapa, quando é constituída a corporação, a “inovação tecnológica” passa a ser uma estratégia fundamental do grupo e a fazer parte dos seus valores corporativos.

Diversas medidas foram tomadas para impulsionar a inovação tecnológica dentro da corporação:

- Criação de instituições de fomento (*MCC Inversiones e Fundação MCC*);
- participação em várias instituições criadas com recursos de outras empresas e governos (*MCC Desarrollo, MCC Navarra e MCC Innovación*) e
- criação de centros de P&D (atualmente 1/3 dos projetos desenvolvidos na MCC são financiados com recursos públicos provenientes desses arranjos).

As várias instituições dedicadas ao desenvolvimento do conhecimento e projetos tecnológicos em MCC são estratégicas para a competitividade do grupo, visto que a maioria das cooperativas se dedica a atividades industriais. A corporação conta atualmente com 11 centros tecnológicos e um pólo de tecnologia – Pólo Garaia, além de 08 cooperativas focadas na formação⁴⁸.

Vale salientar que uma das chaves para compreender a capacidade inovadora da MCC é a sinergia existente entre os centros tecnológico, as empresas e a universidade⁴⁹. A

⁴⁷ Ikerlan trabalha com dois tipos de projetos: a pesquisa básica (financiada pelos sócios e por fontes governamentais) e a pesquisa aplicada (financiada pelo contratante) encomendada pelas empresas. Esse modelo inspirou o que hoje é conhecido como modelo basco de inovação. (Bandallo, 2004:57).

⁴⁸ Mondragón Eskola Politeknikoa (1943, faculdade de engenharia e telecomunicações), Eteo - Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón (1960), CIM (1973- escola de línguas), Facultad de Humanidades y Ciencias de la educación (1978), Politeknika Ikastegia Txorierrri (1979, escola de segundo grau, ensino técnico), OTALORA, Centro de Formación Directiva y Cooperativa de MCC (1984), EZAI Fundazioa (1998, centro de investigação científica nos campos das ciências sociais e humanas), Arizmendi - Larrin Plaza (1999, escola infantil), Escuela Técnica Lea-Artibai Ikastetxea (2002, escola técnica), Mone - Mondragón Escuela de Negocios (2002, escola de negócios focada no corpo diretivo das empresas).

⁴⁹ Vários centros tecnológicos foram criados através do apoio financeiro, técnico das empresas e universidades.

proximidade desses três atores no desenvolvimento de projetos possibilita maior velocidade e a implantação da tecnologia visto que técnicos das empresas, centros e universidades compõem as equipes no desenvolvimento do projeto.

O quadro 1.4 apresenta os centros tecnológicos que fazem parte da MCC. Todos são cooperativas autogestionárias de segundo grau⁵⁰. A proliferação de centros tecnológicos a partir da década de 90 é estimulada pelos recursos destinados a essa atividade pelo País Basco⁵¹. Alguns centros foram criados a partir da transformação dos departamentos de P&D das cooperativas⁵² visando utilizar financiamentos públicos. Outros centros são provenientes da união de várias empresas e cooperativas com outros centros tecnológicos e universidades. Em 2005 MCC investiu 38,13 milhões de euros nos seus centros tecnológicos que contavam então com 615 profissionais e 46 bolsistas (Informe anual MCC, 2005:40).

Visando estimular a sinergia entre cooperativas e centros tecnológicos no que tange o desenvolvimento conjunto de novas tecnologias, a MCC em 2000 desenvolveu o primeiro Plano de Ciência e Tecnologia da corporação. O objetivo do plano foi identificar problemas tecnológicos comuns entre as cooperativas, para que fossem tratados conjuntamente através de projetos em diversos centros. Foi realizado um esforço de identificar as possíveis oportunidades de desenvolvimento conjunto aproveitando a competência das cooperativas, através da visualização de oportunidades tanto horizontais, por produto, como verticais, por cooperativas. Todavia, as cooperativas tiveram total liberdade para participarem ou não desse planejamento, mas segundo Irizar e Lopéz (2002:7) houve uma grande participação das cooperativas, tanto que foram identificados 102 negócios diferentes e agrupados em 13 projetos tecnológicos dos quais Ikerlan lidera sete linhas e Ideko duas.

⁵⁰ Na lei basca sobre cooperativismo, cooperativa de 1º grau é aquela que só há trabalhador como sócio, já as cooperativas de 2º grau podem ter entre os sócios, além de trabalhadores, instituições, sejam elas cooperativas ou não.

⁵¹ O País Basco se destaca por ser a Comunidade Autônoma da Espanha que apresenta a maior percentagem de recursos financeiros destinados ao P&D por parte das empresas privadas, em relação ao PIB e também possui a maior percentagem de pessoas dedicadas a pesquisa e desenvolvimento dentro das empresas (Badallo, 2004:50).

⁵² Centros oriundos desse processo são: Ahotec que pertence a Fagor Automoción, Orona EIC que pertence ao grupo Orona e UPTC que pertence à Ulma Packaging.

Quadro 1.4 Centros de P&D da MCC

Ano de criação	Centro	Atividade	Equipe 2004	Recursos 2005 em milhões de euros
1974	IKERLAN - Centro de Investigaciones Tecnológicas www.ikerlan.com	Desenvolve projetos de P&D, sob contrato para desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de processos produtivos. Atua nas áreas de. 1) Mecatrônica: Eletrônica e sistemas técnicos de desenho e produção. 2) Energia: Uso racional de energia e energia renovável.	186 + (40 bolsistas)	15,61
1988	IDEKO www.ideko.es	Especializado em máquinas-ferramenta e integrado ao Grupo Danobat (é exclusivo para as cooperativas do grupo)	59 + (29 bolsistas)	5,0
1995	MTC - MAIER Technology Centre	Especializada no P&D de peças e conjuntos termoplásticos para os setores de autopeças, linha branca, telefonia e eletrônica de consumo.	106 + (8 bolsistas)	6,0
2001	MIK - Centro de Investigación en gestión de MCC www.mil.es	Centro de Investigación em gestão empresarial e organizacional.	24	1,4
2002	KONIKER	Especializado em moldes e montagem. Participaram de sua criação Fagor Arrasate, Batz, Mondragón Assembye, Ona Pres y Aurrenak.	15	1,25
2002	LORTEK	Pesquisa e Desenvolvimento em tecnologias avançadas de processo. Está estruturado em quatro áreas: desenhos, processos, ensaios não destrutivos e produção industrial, robótica e automação.	26	0,9
2003	AHOTEK (Centro de Investigación de Fagor Automoción)	Dedicado a Automação e Ótica, em tecnologias integradas aos produtos desenvolvidos e fabricados pela <i>Fagor Automation</i> (controles numéricos, reguladores e sistemas de captação de posição).	38	1,8
2003	EDERTEK - Centro Tecnológico de la Agrupación CHP	Focado no setor de autopeças nas áreas de materiais e processos, desenvolvimento de produto, inovação e desenho de moldes e ferramentais.	26	2,4
2003	ORONA EIC - Elevator, Innovation Centre	Dedicado ao P&D de elevadores. Tem Ikerlan y Mondragón Unibertsitatea como sócios colaboradores	38	2,0
2003	UPTC - Packaging Technological Center	Vinculado a Ulma Packaging, desenvolve equipamentos de embalagem e conservação. Atua em três linhas: projetos de especialização (<i>design</i> avançado, sistema ótimo de embalagem de produtos, dinâmica de máquinas, regulação e controle), projetos de investigação por demanda e promoção de novas atividades orientadas ao processamento de produtos e embalagem de produtos alimentícios.	42	1,8
2005	HOMOTEK	Criado por Fagor Eletrodomésticos atua em quatro linhas: eletrônica e comunicação, desenho, vibração e acústica e energia.	28	0,0
Total			588 + 77 bolsistas	38,16

Fonte: Elaboração própria baseada em Informe anual 2005 e sites dos centros.

Em 2005 foi elaborado o 2º Plano de Ciência e Tecnologia 2005-2008 que tem o objetivo de incorporar conhecimentos tecnológicos novos. Está focado em cinco áreas consideradas

estratégicas para MCC: 1) tecnologia da informação e comunicação - TICs; 2) energia; 3) saúde; 4) biotecnologia, materiais e sistemas de fabricação e 5) gestão empresarial cooperativa. O montante previsto para ser investido nessas áreas é de 40,7 milhões de euros para o período. A novidade desse planejamento é a criação de indicadores tais como, número de patentes, transferência de tecnologia para as empresas, surgimento de novos negócios, teses de doutorado e publicações (Informe anual MCC, 2005:38).

Os centros tecnológicos possuem sinergia com as cooperativas de formação, principalmente com a Mondragón Unibertsitatea - MU⁵³. Os alunos da MU⁵⁴ têm a possibilidade de realizar suas monografias nas cooperativas de MCC. O estreito relacionamento com todo o tecido industrial local possibilita também que 40% deles desenvolvam suas monografias em empresas não cooperativas. Essa estratégia de proximidade com o setor produtivo tem sido eficaz e os indicadores registrados mostram que 95% dos alunos, seis meses antes de finalizarem seus cursos, já estão inseridos no mercado de trabalho e que 98% dos alunos, no ano de sua formatura já estão empregados (www.mondragon.edu).

Ao longo desses 50 anos foi se formando uma cultura tecnológica à qual Badallo (2004:60-61) atribui o êxito competitivo de MCC. Segundo a autora, as instituições relacionadas com o conhecimento tecnológico impulsionaram o desenvolvimento econômico do grupo. Depois de analisar o papel da tecnologia em Mondragón, ela distingue dois tipos de elementos da cultura tecnológica:

- Elementos não incorporados aos sistemas técnicos, ou seja, aqueles que não têm uma aplicação imediata e que em alguns casos não têm aplicação nunca, mas que formam parte da bagagem cognitiva essencial dos engenheiros tais como: conhecimentos básicos ensinados na MU; conhecimentos de caráter operativo desenvolvidos em Ikerlan através dos projetos de investigação genéricos. A esses, ela acrescenta as regras de atuação, vinculadas com a tecnologia e a relação com o trabalho: o modelo cooperativista que se traduz em uma estrutura menos

⁵³ Vários professores da MU são trabalhadores dos centros tecnológicos.

⁵⁴ Em 2005 havia 4 mil alunos de graduação e 417 alunos de pós-graduação (15 mestrados, 22 graduações e 08 cursos de especialização) na Mondragón Unibertsitatea. Do total de alunos matriculados, aproximadamente 60% estão vinculados à Escola Politécnica de Mondragón, 21% à Faculdade de Ciencias Empresariales de Oñati e 19% a Faculdade de Humanidades e Educação de Eskoriatza. A partir do ano de 2004/2005 sete cursos de graduação passaram a ter um modelo pedagógico trilingue: euskera, espanhol e inglês (www.mondragon.edu, acessado em maio de 2006).

hierarquizada e uma moral utilitarista e católica que valoriza o esforço e a criatividade como fatores positivos, rasgo notável em toda a comunidade. No que se refere aos valores e preferências de uso e desenvolvimento dos sistemas técnicos, ela destaca a importância que as empresas básicas dão ao desenvolvimento de pesquisas tecnológicas e a importância atribuída a projetos de pesquisa com aplicação direta nas empresas.

- Elementos incorporados aos sistemas técnicos. A autora ressalta a importância que se deu desde o início ao conhecimento técnico e à criação sucessiva das instituições de formação e centros tecnológicos. Quanto aos componentes práticos e operacionais ela destaca a atuação dos bolsistas que além de adquirir conhecimentos assumem importantes responsabilidades nos projetos em que participam. E no que se refere aos valores, ela apresenta a busca de inovação tecnológica como valor fundamental em toda a experiência.

O desenvolvimento dessa cultura tecnológica foi fundamental, para que as cooperativas estivessem em condições de concorrer em mercados globais. A corporação iniciou o processo de internacionalização como estratégia de sobrevivência, a partir da segunda metade da década de 80.

Errasti, *et al* (2002:123), ao discutir o desenvolvimento das cooperativas em tempos de globalização observam que o capitalismo global está atingindo profundamente na chamada economia social e as cooperativas, atingindo tanto o seu desenvolvimento, como a sua natureza. Para os autores, é preciso retomar o debate histórico sobre os limites e possibilidades de atuação das cooperativas de trabalho em uma economia capitalista. Para eles, o debate fundamental é discutir em que medida as cooperativas podem gerar conhecimentos e processos de inovação, transcender os limites de seu mercado original, atuar em rede junto a outras empresas e organizações em níveis similares ao das empresas de capital, mantendo sempre os seus princípios e valores de organização democrática. Face ao fenômeno da internacionalização as cooperativas têm que optar entre duas alternativas estratégicas ou se internacionalizam ou se especializam em seus mercados originais. Essas estratégias são opostas e não são válidas para qualquer cooperativa.

Para cooperativas inseridas em cadeias globais como é o caso da maioria das cooperativas da MCC, só restaria a primeira opção para a sua sobrevivência e a internacionalização se tornou, para elas, um grande desafio econômico, financeiro, organizacional e social.

As dificuldades oriundas desses desafios teriam atrasado o processo de internacionalização de grupos cooperativos. Para Errasti, *et al* (2002:126) haveria duas formas possíveis: uma é a intercooperação internacional e a outra é a criação de filiais de capital no exterior. A primeira teria sido mencionada por Arizmendiarieta em 1974, como uma possibilidade, chamando-a, com bastantes precauções, de *cooperativismo articulado*, ou seja, a cooperativa transnacional precisaria ser o resultado de acordos democráticos de todas as organizações cooperativas envolvidas no processo nos diversos países.

Os obstáculos que se apresentariam para essa opção de internacionalização seriam: o fato de que o setor cooperativo industrial é limitado nos diferentes países, as legislações distintas e existem divergências entre as concepções de cooperativa. Além disso, existem os problemas intrínsecos ao cooperativismo que requer conseguir acordos entre comunidades de trabalhadores sócios com interesses coletivos e individuais distintos, surgindo questões como, por exemplo, a organização do processo decisório e a divisão dos excedentes entre membros de diferentes países.

Devido a esse conjunto de fatores, as cooperativas que optaram pela expansão internacional utilizaram as mesmas formas usadas pelas empresas de capital, ou seja, criaram filiais como empresas limitadas ou de sociedade anônima, cuja consequência imediata seria a criação de uma periferia capitalista a partir de investimentos diretos de capital ou experiências de *joint-venture*, dependentes de um centro cooperativo.

Para os autores existe uma contradição básica entre o modelo de empresa multinacional e o de empresa cooperativa. Eles utilizam o paradigma eclético de Dunning no qual a razão de ser da empresa multinacional está na internalização das vantagens da empresa por seu controle pela matriz, que se realiza através do controle do capital das empresas localizadas em outros países. Este princípio de controle da empresa multinacional está em contradição com o princípio da autogestão, ou de gestão democrática das cooperativas. A essência do cooperativismo estaria na primazia do trabalhador frente ao capital, de forma que a

soberania da empresa cooperativa encontra-se no trabalho, segundo a fórmula de uma pessoa, um voto. Nesse sentido não seria o capital que contrata o trabalho, mas o trabalho que contrata e controla o capital. Assim, a criação de filiais de produção em outros países controladas financeiramente e utilizando trabalhadores assalariados ficaria fora do marco dos princípios tradicionais do cooperativismo.

Face ao fenômeno da presença crescente de empresas cooperativas nos mercados internacionais através de filiais de produção no exterior, existe um debate complexo entre associações cooperativistas tanto locais quanto internacionais e estudiosos do cooperativismo, no qual não existe consenso. Alguns autores, como por exemplo, Böök, (1992), entendem esse período como de transição para iniciativas graduais na busca de formas mais cooperativas, na medida em que as filiais estejam mais consolidadas nos novos mercados. Já Errasti, *et al* (2002:135) consideram esse fenômeno uma ruptura com o paradigma cooperativo tradicional, enraizado em uma territorialidade concreta e focado em mercados locais, ruptura que coloca em pauta a incerteza sobre os seus limites e potencialidades.

As cooperativas da MCC também criaram filiais no exterior, através de empresas limitadas, a partir da compra de parte do capital de empresas existentes e através de *joint-ventures* com outras empresas, ou com a MCC. Segundo Errasti, *et al* (2002:135) 42% das empresas implantadas no exterior são empresas novas e os 58% restante são proveniente de aquisição. Em 2005 a MCC possuía 138 empresas filiais espalhadas pela Espanha e pelo mundo, das quais 57 são plantas produtivas⁵⁵.

Em 1994 foi desenvolvido um planejamento específico para a internacionalização das cooperativas, onde estava previsto apoio financeiro e técnico de MCC para aquelas que estivessem dispostas a se implantar em outros países. Uma das chaves da capacidade de expansão e adaptação estava baseada, fundamentalmente no desenvolvimento de sistemas de coordenação a partir da inter-cooperação. Este planejamento e o apoio recebido da MCC (financeiro, técnicos e gerenciais) reduziram as dificuldades econômicas do processo de internacionalização. Outro fator importante foi o fato de que algumas plantas foram criadas

⁵⁵ EUA (1), México(6), Brasil (6), U.K (4), Alemanha(3), França(5), Polônia(5), Chequia(5), Eslovênia(2), Itália(3), Rumania(2), turquia(2), suláfrica(1), china(8), Tailândia(1) e Índia(1). (Informe anual 2005:29)

acompanhando clientes (Errasti, *et al*, 2002:132). Apesar desses fatores, algumas cooperativas enfrentaram dificuldades e fecharam fábricas instaladas⁵⁶.

No caso da MCC, as cooperativas que buscaram a internacionalização em sua maioria estavam concentradas nos setores de linha branca, autopeças e equipamentos industriais. A internacionalização foi motivada pela necessidade de seguir a tendência do mercado, instalando-se próximo aos seus principais clientes que eram as grandes montadoras (setores de linha branca, autopeças). Em um primeiro momento foram as maiores cooperativas as que mais buscaram o mercado externo para instalarem novas plantas (Fagor Electrodoméstico, Copreci, Irizar, Maier, Cikautxo e Fagor Ederlan, etc.). Contudo, de maneira mais tímida as cooperativas pequenas e médias (Fagor Sistemas, Dikar, MSI y LKS) também fizeram o mesmo movimento (Errasti, 2002:131).

A figura 1.4 mostra as várias possibilidades de financiamento que as cooperativas podem acessar para a internacionalização de suas plantas. Os recursos são provenientes dos fundos FCI e FEPI. A Corporação também tem buscado utilizar outros instrumentos de financiamento para incrementar o montante de recursos destinados a esse propósito⁵⁷.

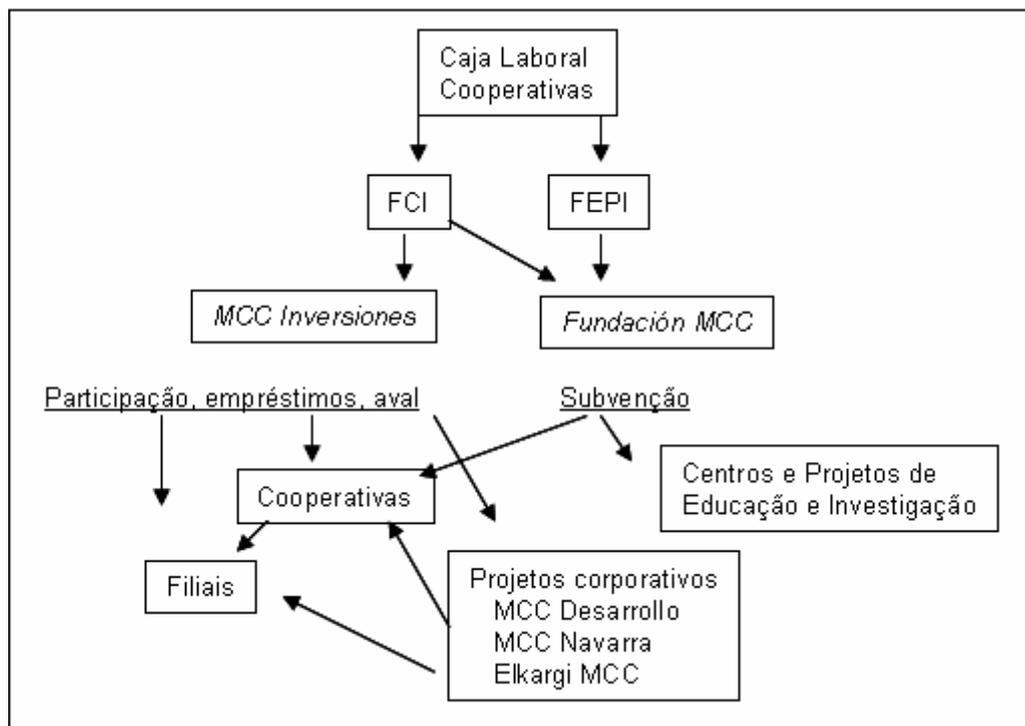
O processo de internacionalização do ponto de vista econômico teve resultados satisfatórios. Nessa terceira fase a MCC cresceu e se consolidou nos aspectos financeiros, organizacionais e tecnológicos⁵⁸. Houve também um crescimento tanto em número de cooperativas como em postos de trabalho gerados. Atualmente MCC é sétimo grupo empresarial da Espanha. Em 2005, MCC era formada por 108 cooperativas, 57 plantas produtivas em 16 países (com 14.205 postos de trabalho) e 13 representações corporativas no mundo que dão suporte às filiais instaladas em cada país. O grupo que mais concentra trabalhadores é o grupo de distribuição com 51,2% do total de postos de trabalho, seguido pelo grupo industrial com 44,3% e o grupo financeiro conta com 3,2%. As atividades corporativas equivalem a 1,3% dos postos de trabalhos (Informe Anual, 2005:56 e 79).

⁵⁶ No Brasil, por exemplo, a Maier se instalou na segunda metade da década de 90 e fechou a planta produtiva em 2004. Os motivos alegados foram: avaliação equivocada do mercado e a não confirmação da demanda esperada.

⁵⁷ Como por exemplo: em 1999, a compra de 76% da empresa Polaca de linha branca Wrozamet (1.760 trabalhadores e 13.500 milhões de euros de faturamento) é um exemplo do apoio que as cooperativas podem obter da MCC. Nesse caso o investimento foi de 5.200 milhões de pesetas e a cooperativa investiu 1.900 milhões de pesetas do valor total, o restante foi desembolsado pela MCC e pela MCC Desarrollo (Errasti, *et al*, 2002:133).

⁵⁸ Esse resultado é reconhecido através de prêmios europeus ganhos pelas cooperativas, como também pelo reconhecimento de seus líderes como empresários bem sucedidos

Figura 1.4 Formas de Financiamento para internacionalização da MCC



Fonte: Errasti, et al (2002:133).

A partir de 2003, a MCC criou uma série de indicadores econômicos, organizacionais e sociais para acompanhar o desenvolvimento da corporação (ver quadro 1.5). Vale destacar o aumento do número de centros tecnológicos, do número de patentes registradas e que o investimento em P&D se mantém acima de 5% do faturamento em todo o período. Esses dados demonstram a importância do esforço inovativo da corporação.

Quadro 1.5– Evolução da MCC (2001 a 2005)

	2001	2002	2003	2004	2005
Nº de plantas produtivas	34	37	38	48	57
13 representações corporativas no exterior					
Vendas totais (milhões de euros)	8.106	9.232	9.655	10.459	11.859
Exportação (%)	50,9	50,8	49,1	49,2	54,4
Total de postos de trabalho	60.200	66.558	68.260	70.884	78.455
% de trabalhadores sócios nas cooperativas	75,2	77,3	80,4	81,1	81
% produção no exterior (total do Grupo industrial)	9,4	9,4	8,9	9,5	18
% de mulheres nas cooperativas	42,1	44	44,1	44,3	41,9
Índice de satisfação dos trabalhadores (sobre 5)	3,0	2,9	3,0	2,9	3,07
% gasto com formação sobre gestão de pessoas	0,9	1	0,8	0,7	0,6
Numero de certificações ISO 14.000 vigentes	n.d	28	33	38	42
% de recursos destinados a P&D&I/ V. Añadido do G. Industrial	5,7	5,1	5,2	5,1	5,5
Número de centros tecnológicos em MCC	4	5	10	10	11
Número de registro de patentes	n.d	n.d	24	68	100

Fonte: Elaboração própria a partir da Informe Anual e Memória de Sostenibilidad 2005.

Do ponto de vista dos princípios do cooperativismo a opção adotada para as filiais no exterior colocou novos dilemas para o grupo, dado o aumento significativo do número de trabalhadores contratados, o que causa incômodo entre os participantes da experiência. As justificativas para o modelo utilizado nas filiais apontadas em palestras e discussões sobre o tema, de que participei na Universidade de Mondragón, das quais participaram dirigentes dos mais variados níveis, desde o presidente da MCC até um gerente de cooperativa se referem às dificuldades encontradas, tais como: as diferentes legislações nos países onde as filiais estão implantadas, o fato de que diversas filiais são *joint-venture* com empresas de capital e a falta de uma cultura cooperativista nos moldes da MCC entre os trabalhadores contratados, com ênfase na falta de cultura de investimento entre os trabalhadores, o que dificultaria a aceitação do valor da cota parte.

Já Errasti, *et al* (2002:138) apresentam uma hipótese importante, que não aparece nos discursos oficiais, que é a possibilidade da perda do controle do capital, mercado e tecnologia pela matriz.

Esse incômodo, já gerou muitos debates e no Congresso Geral de 2003, algumas metas que envolvem a expansão societária foram estabelecidas. Em primeiro lugar, a realização de estudos para desenvolver formas possíveis de participação dos trabalhadores assalariados das filiais na propriedade e na gestão das empresas. O planejamento estratégico de 2005-2008 estabeleceu como meta a aplicação gradual, nas principais filiais de diferentes formas de participação dos trabalhadores que, em 2008 deverá abranger pelo menos 30% do coletivo de trabalhadores dessas empresas. Está também sendo desenvolvido um projeto piloto nas filiais de três cooperativas: Copreci (no México), Fagor Ederlan (no Brasil) e Fagor Eletrodomésticos (na Polônia) (MCC, *perguntas frequentes*, acessado em 24/01/07).

A internacionalização e a chegada de MCC a países em desenvolvimento trouxe consigo o desafio de estabelecer formas de exercer a solidariedade no plano internacional. Por entender que a autogestão tem a capacidade de se integrar no sistema econômico vigente e que as experiências de autogestão podem significar inovações importantes na direção da ampliação da democracia na sociedade, a corporação, através de vários projetos vem buscando contribuir também com a transformação social de outras regiões atuando no estímulo para a criação de cooperativas e no intercâmbio de experiências com diferentes

movimentos sociais (Sarasua e Udaondo, 2004:06). Para isso Lanki passou a atuar em países do terceiro mundo através de programas de cooperação⁵⁹ (www.lanki.coop acessado em 25/01/07). Em conjunto com a Fundação Mundukid⁶⁰ criada em 1999, Lanki desenvolve um projeto chamado “Programa de Intercambio de Experiencias de Desarrollo Comunitario y Autogestionado” em que pessoas de várias partes do mundo que trabalham com a economia solidária são convidadas a passar um mês em Mondragón conhecendo a experiência da MCC, elas participam de muitas palestras e visitas a cooperativas, além de trocarem experiências entre si⁶¹.

1.5 Considerações Finais

Ao longo desse capítulo, foi discutida a história da experiência de Mondragón, buscando entender, por um lado a sua continuidade e, por outro, como e porque ela se transformou na articulação de um grupo de 108 cooperativas, faturando 11.859,00 bilhões de euros e formada por 78.445 trabalhadores em 2005.

Ao analisar a história da experiência, é importante destacar a articulação entre formas democráticas de gestão e a solidariedade, que se materializam de diversas formas e a capacidade de inovação, utilizadas para enfrentar os problemas e encontrar soluções extremamente criativas. A lógica de articular solidariedade e competitividade e a importância dada ao conhecimento tecnológico e à formação dos trabalhadores permitiram a construção de características organizacionais próprias e são fatores importantes para entender o seu êxito e continuidade.

A solidariedade presente desde o primeiro momento da experiência se materializa de várias maneiras, seja nos fundos inter-cooperativos, na distribuição do excedente ou na retirada dos trabalhadores. Solidariedade que vai auxiliando a construções de formas

⁵⁹ Como exemplo no Brasil, há um convênio firmado com o movimento dos sem terra para troca de conhecimento e incubação de algumas cooperativas. O projeto de incubação leva 10 anos. Nesse período, várias equipes de pesquisadores de Lanki vêm ao Brasil e vários grupos dos trabalhadores participantes do projeto vão conhecer a experiência de Mondragón no País Basco.

⁶⁰ “*Mundukide* desenvolve projetos de colaboração com países do terceiro mundo contribuindo com a experiência desenvolvida nesses anos pela corporação para o desenvolvimento dessas comunidades. site <http://www.mundukide.org>, acessado em 25/01/07.

⁶¹ Em 2007 três pessoas do Brasil, duas ligadas a ANTEAG e uma ligada a UNISOL Brasil irão participar do projeto

organizacionais que permitem atuar em conjunto respeitando a autonomia da cooperativa de base.

A lógica de trabalhar em toda a cadeia produtiva seja, com a criação de cooperativas que complementassem os elos, ou com a criação de instituições de suporte (um banco, uma escola técnica, centros tecnológicos e a previdência social), foram ao longo do tempo mostrando-se como uma estratégia fundamental para a independência econômica e tecnológica das cooperativas, possibilitando que elas não sofressem tanto com as crises econômicas no decorrer da sua história.

A criação de uma estrutura organizacional inter-cooperativa foi importante por um lado, para a sobrevivência e manutenção da competitividade em cenário de concorrência cada vez mais acirrado e por outro, para manter os valores e princípios orientadores da experiência: solidariedade, inter-cooperação, criação e manutenção do emprego, auto-gestão e democracia.

Os desafios atuais da corporação estão relacionados com o fenômeno da globalização, que obrigou a MCC a desenvolver novas estratégias organizacionais, tecnológicas e sociais. Desde 1991, quando foi criada a corporação a inovação tecnológica é considerada como um valor explícito. Um reflexo desse fato é que existem 11 centros tecnológicos que fazem parte da MCC, além de ter sido elaborado desde 2001 o Plano de Ciência e Tecnologia do grupo. O Plano 2005-2008 prevê até 2008 o investimento de 40,7 milhões de euros em pesquisas focadas em cinco áreas que foram selecionadas como estratégicas.

A internacionalização traz novos desafios no que se refere aos princípios norteadores do cooperativismo. Ela se deu através da criação de filiais e permanece como uma possibilidade a criação do que Arizmendiarieta chamou em 1974 de cooperativismo articulado, ou seja, a cooperativa transnacional como resultado de acordos democráticos entre organizações cooperativas em diversos países. Trata-se repensar os valores e princípios que orientaram a experiência no nível local para o global, ou seja, o que Sarasua & Udaondo (2004) chamam de solidariedade global.

Vale destacar que essas questões estão presentes nas discussões da comunidade de MCC e dos estudiosos do cooperativismo. Os temas em discussão encontrados durante a pesquisa de campo foram: 1) a possibilidade de implantar novas relações de propriedade e de gestão nas filiais; 2) desenvolver novas formas de gestão da tecnologia e de relações matriz/filial, estabelecendo uma relação de cooperação; 2) aprofundar o compromisso socioeconômico com o entorno das plantas do exterior; 3) desenvolver uma política socioeconômica internacional, mas de acordo com os princípios e valores que norteiam a corporação e 5) criar forma de gestão multinacionais adequadas aos valores democráticos e sociais do cooperativismo.

Capítulo 2 - Caracterização das cooperativas Bascas

Para o estudo na Espanha foram escolhidos três cooperativas de produção e dois centros tecnológicos, todos da MCC e localizados no País Basco. O critério de seleção se baseou no cumprimento de dois requisitos: participação no setor metal mecânico e possuir filiais no Brasil⁶². A idéia de estudar os centros tecnológicos é não só devido ao papel estratégico da inovação tecnológica na corporação como também pelo fato desses centros de P&D serem cooperativas autogestionárias. Os centros tecnológicos escolhidos foram Ikerlan, criado, em 1974, para atender a toda MCC e Ideko, criado, em 1988, para atender ao grupo Danobat, especializado em máquinas-ferramenta. Entre cooperativas de produção, Copreci⁶³ faz parte da divisão de componentes, que é composta por mais oito cooperativas (Consonni, Eika, Embega, Fagor Electronica, Matz, Erreka, Orkli e Tajo), Fagor Ederlan⁶⁴, da divisão de autopeças com seis cooperativas (Batz Sistemas, Cikautxo, Ecenarro, FPK, Maier e Mapsa) e mais dois centros de P&D (Edertek e MTC) e Irizar participa dentro da divisão de equipamentos industriais do setor de componentes e equipamentos técnicos com cinco cooperativas (Ampo, Ederfil-Polig, Industrial s/n, Hertel e Urola).

2.1 Caracterização das cooperativas de produção

As cooperativas bascas estudadas foram criadas em 1963. Fagor Ederlan e Irizar foram inicialmente empresas limitadas que, após serem adquiridas pelos trabalhadores se transformaram em cooperativas. Já Copreci surge como cooperativa criada pela *Caja Laboral*, para fornecer componentes de precisão para Fagor Eletrodomésticos. Todas atuam no mercado internacional e possuem filiais em diversos países.

O Quadro 2.1 apresenta as principais características desses empreendimentos. O número de trabalhadores de cada grupo varia de 1896 (Copreci) a 3397 (Fagor Ederlan) e o faturamento de 150 a 557 milhões de euros.

⁶² A idéia era prosseguir o estudo nas filiais brasileiras, o que pretendemos fazer em uma próxima pesquisa.

⁶³ Além de fazer parte da divisão de componentes, a Copreci também participa do Grupo Fagor.

⁶⁴ Além de fazer parte da divisão de auto peças, Fagor Ederlan, também participa do Grupo Fagor.

Quadro 2.1- Caracterização das cooperativas de produção estudada

	Origem	Fundação	Local	N. de trab. (2006)	N. Filiais	Vendas \$milhões de euros (2004)	Produtos	Mercado	Setores atendidos	Clientes
Copreci S. Coop www.copreci.com	Iniciativa de Ulgor e da divisão Empresarial de Caja Laboral	1963	Aretxabaleta Espanha	1.896 grupo	06	150 (grupo) 2004	Componentes de precisão para fogões, máquinas de lavar roupa e louça, aquece-dores, etc. Sistemas de segurança, controles eletrônicos, queimadores e válvulas.	Internacional Filiais no México, República Checa, Brasil, Itália, Turquia, China.	Atende somente o mercado de componentes de linha branca.	Whirlpool, Bosh Siemens, Eletrolux, General Eletric. No Brasil: Multibrás/ Whirlpool, Bosh Siemens/ Continental, GE/Dako.
Fagor Ederlan S. Coop www.fagorederlan.es	Fagor Ederlan nasce da compra e fusão de três pequenas empresas (componentes para Ulgor).	1963	Eskoriatza Espanha	3.397 grupo	07	557 (grupo) 2004	Componentes para o setor automobilístico (carros de passeio) Freio, suspensão, transmissão e motor.	Internacional. Filiais na Espanha e no Brasil.	Atende somente o setor de autopeças.	Grupo VW, Suzuki, Renault-Nissan, PSA, MG-Rover, Honda, Getrag, Continental Tevês, Bosch, Diana, V. Industrial, BMW, Grupo DC, Grupo Ford, Grupo GM.
Irizar S.Coop www.irizar.com	O proprietário queria se aposentar e transformou em coop.	1963	Ormaiztegi/ Espanha	3.000 grupo	08	300 milhões de euros (grupo) 2004)	Setor de carroceria de ônibus de luxo.	Internacional. Filiais na China, Marrocos, Brasil, México, Índia, África do Sul, Espanha.	Atende exclusivamente o setor automobilístico – ônibus.	Pulverizados.

Fonte: Elaboração Própria.

Já nas plantas visitadas⁶⁵ (cooperativas matrizes), em 2005, havia 846 trabalhadores (746 sócios e 100 contratados) na Copreci, 1.257 trabalhadores (1.000 são sócios e 257 não sócios) na Fagor e 935 trabalhadores (650 sócios e 285 não sócios) na Irizar. No mesmo ano, o faturamento dessas plantas era de 100 milhões de euros na Copreci e de 245 milhões de euros na Fagor Ederlan. Elas atuam em duas cadeias produtivas internacionalizadas (automobilística e linha branca) atendendo às empresas líderes destas cadeias globais em vários países.

O quadro 2.2 descreve o histórico das cooperativas estudadas. Elas surgiram sete anos depois da criação de Ulgor, primeira cooperativa da experiência de Mondragón e estão entre as primeiras vinte cooperativas do grupo. É possível verificar que todas tiveram o apoio da *Caja Laboral* e da antiga Ulgor para se implantarem e crescerem. Vale destacar o processo de aprendizagem tecnológica através da compra de licenças associada ao desenvolvimento próprio em sinergia com a escola Politécnica, que culminou com a criação de Ikerlan nos anos 1970 e a implantação do departamento interno de P&D na Fagor Ederlan.

2.1.1 Mercado e tecnologia

A cooperativa Copreci produz componentes de precisão para a indústria de linha Branca⁶⁶. Entre seus principais clientes estão as quatro maiores empresas do setor: Whirlpool, Bosh Siemens, Eletrolux, General Eletric. A Copreci possui sete plantas produtivas, das quais somente a planta de Aretxabaleta é cooperativa e matriz. O quadro 2.3 descreve as filiais de Copreci, em seis países, todas 100% de propriedade da cooperativa. Além disso, possui oito unidades comerciais (Reino Unido, França, EUA, Argentina, Portugal, Itália, Turquia, Chile).

⁶⁵ Todas elas atendem as condições da Lei do Cooperativismo Basco, que permite que 20% dos trabalhadores sejam contratados, conforme mostra a tabela 4.2. Os trabalhadores contratados gozam de todos os direitos trabalhistas previstos em lei e participam do planejamento administrativo e produtivo da cooperativa. Por lei, têm direito a receber parte do excedente distribuído entre os sócios (se um sócio recebe 100, eles recebem 25). Na Copreci e na Fagor, os trabalhadores contratados não têm direito a voz nem voto na assembleia, enquanto na Irizar, eles têm direito a voz e voto na assembleia.

⁶⁶ COCCIÓN- *Controles electrónicos para cocción eléctrica y a gás, Grifo termostático, Grifos para cocinas y encimeras a gás, Queimadores de gas para cocinas y encimeras, Rampas y tubings, Sistema de control electrónico para encimeras a gas - EGME ®, Termostato eléctrico cocción y Termostato eléctrico regulable monopolar. LAVADO-* *Controles para lavadoras, lavavajillas, secadoras, Distribuidor de água, Electrobombas, Presostatos, Termostato eléctrico regulable monopolar .CONFORT HOGAR-Control de Gas “Fully Automatic”, Grifo con seguridad termoeléctrica serie CPPM, Pilotos para cocción industrial, Subensambles para cocción industrial, Termostato eléctrico regulable monopolar y BARBACOA- Grifos gas para barbacoa. (www.copreci.com).*

Quadro 2.2 Histórico das cooperativas estudadas

Nome	Histórico
COPRECI	<p>A cooperativa Copreci foi criada por 16 jovens que estudavam na escola profissional em 1963, depois de 30 meses de estudos e preparação. Foram utilizados o estatuto e regimento da Fagor. Ela é uma iniciativa da Ulgor (Fagor Eletrodomésticos) e da divisão Empresarial de <i>Caja Laboral</i>. A cooperativa inaugura o novo modelo de financiamento próprio da <i>Caja Laboral</i>, que acordava o reembolso de 5% do seu excedente anual até completar os 3 milhões de pesetas emprestados. Esse contrato serviu como modelo para outras cooperativas (Arrasate, Fagor Ederlan, Soraluze, Lana e outras). A criação de Copreci ocorre porque Ulgor estava necessitando criar uma cooperativa que produzisse peças de precisão para auxiliar a Fagor Eletrodomésticos no desenvolvimento e abastecimento de componentes para a indústria de linha branca. Copreci foi criada como uma cooperativa independente (100% do seu capital social pertencem aos sócios). A Ulgor foi transferindo gradualmente para a Copreci as atividades de pesquisa, desenho e fabricação de alguns componentes específicos de suas linhas básicas. A primeira licença utilizada para fabricar válvulas de segurança foi comprada por Ulgor, em 1962, e transferida para Copreci. Em 1962, o grupo que estava criando Copreci fez uma proposta de fornecimento de 10 tipos de peças para Ulgor, das quais somente 5 tipos foram aceitos. Em 1964, a Ulgor transferiu parte da produção de uma família de componentes (homens e máquinas) para Copreci. Com a competência adquirida, a Copreci passou a atender a outros clientes e desenvolver novos produtos. Em 1965, a cooperativa já havia pagado todo o financiamento obtido e iniciado as atividades de exportação. Ainda neste ano assina um contrato de licença com a Egelhof para fabricação de termostatos com a duração de 10 anos e pagamento de <i>royalty</i> de 4,5% do faturamento. Atualmente essa tecnologia é incorporada nos queimadores de forno e <i>gril</i> de desenvolvimento próprio. No período de 1963 a 1965, começa a fabricar um componente para estufas de butano, sem patente. O ministério da Indústria baixou uma norma obrigando aos fabricantes a se ajustar ao modelo que Faure & Cia havia patenteado, obrigando o pagamento de <i>royalty</i>, o que causou conflitos com o ministério. Em 1966, decidiram criar uma área de fabricação dedicada a peças de grande precisão, com atividades organizadas de desenvolvimento. Em 1967, adquirem uma licença da Casa Holzer, empresa alemã, para a fabricação de componentes de máquinas de lavar roupa. Em 1969, adquirem uma licença da empresa Italiana SOLE para micromotores e microbombas para lavadoras de roupa e de louça, além de peças de plásticos de precisão. Iniciam o processo de internacionalização, em 1989, com a instalação de uma fábrica no México.</p>
FAGOR EDERLAN 67	<p>A criação de Fagor Ederlan foi resultado da fusão de três pequenas empresas: Esteibar (peças de fundição), Comet (peças injetadas de plástico e alumínio) e Uribesalg (modelos e moldes para a fundição). A união dessas empresas tinha o objetivo de ampliar a capacidade produtiva da Fagor Eletrodomésticos. Em 1963, Fagor Ederlan compra uma licença da Societat Italo-suíça de Metal Inyettati, iniciando o desenvolvimento de fundição injetada. A partir de 1966, abandonou a produção de pequenas peças e adquiriu novas máquinas de injeção e fornos de fundição para fabricação de peças mais pesadas para vários setores (autopeças, eletrodomésticos, etc). Até 1969, seu desempenho foi o menos positivo do grupo Fagor. De 1963 a 1978, foi protegida economicamente pelo grupo. Só a partir de 1978, começou a contribuir positivamente na redistribuição dos resultados, rentabilidade alcançada graças ao apoio financeiro do grupo Fagor, a aquisição de tecnologia, a mudança do foco para o mercado de componentes do setor automotivo (peças para carros de passeio) e a uma política de aproximação dos clientes e dos fornecedores. Assim, a cooperativa que foi criada para ser a metalúrgica do Grupo Fagor, passa a atuar em um segmento distinto, onde ocupa uma posição de liderança. Em 1991, Fagor Ederlan se integra à divisão de autopeças da MCC. Para obter volume de produção suficiente para fornecer para as grandes montadoras, a cooperativa se expande, através da participação em empresas e da criação de filiais em outras regiões da Espanha. Inicialmente, é criada uma nova planta em Aretxabaleta, para fabricar componentes com tecnologia de injeção. Paralelamente é comprada a empresa Victorio Luzuriaga com três plantas (Tafalla, Usurbil e Pasaje⁶⁸), para complementar as suas atividades. Posteriormente adquirem a Amat⁶⁹ (especializada na produção de tambores e discos) e a Impreci⁷⁰. Com essas aquisições foi possível atingir um volume significativo e transformar a cooperativa em fornecedor das grandes montadoras, atuando em conjunto com seus clientes no desenvolvimento de projetos. Em 2001 ela cria a sua primeira filial no exterior (no Brasil).</p>

⁶⁷ Em 1966, o nome foi trocado para Fagor Ederlan, porque se buscava um nome em Euskera (Basco) que tivesse um significado. Ederlan significa trabalho precioso e, atualmente, ela se chama Fagor Ederlan Taldea. Taldea, em Euskera, significa grupo.

⁶⁸ Esta planta fechou em 1994.

⁶⁹ Amat era uma cooperativa de fundição situada em Mondragón, que solicitou a entrada no Grupo Fagor, em 1990. A incorporação dessa cooperativa era estratégico para Fagor Ederlan, ao mesmo tempo que, solucionava a crise financeira que a cooperativa estava passando. Em 1990, foi aprovado em assembléia que Amat fabricaria discos e tambores. Em 1993, a Amat os sócios foram transferidos para Fagor Ederlan, definitivamente.

⁷⁰ Em 1995, foi aprovada em assembléia a integração da cooperativa Impreci, que possuía 90 trabalhadores com sede em Bergara, fortalecendo a planta de usinagem. Os sócios e seu patrimônio social se transferem para Fagor Ederlan, em 1996.

IRIZAR	<p>A Irizar foi fundada em 1889, para fabricar carros de tração animal. Em 1943, começou a fabricar ônibus com carroceria de madeira e, em 1945, introduziu a estrutura semi-metálica no seu produto. Em 1954, adquire a licença de um modelo de ônibus desenvolvido por uma empresa Italiana, a Orlandi, iniciando a sua atividade internacional. Em 1956, cria um departamento de desenvolvimento industrial. Em 1963, tornou-se uma cooperativa. O proprietário queria sair do negócio, conhecia o Padre Arizmendiarieta e, em uma reunião com os trabalhadores, decidiu vender a empresa para os trabalhadores, tornando-a uma cooperativa. Irizar foi a décima quinta cooperativa a se incorporar à experiência de Mondragón. Em 1964, inicia suas exportações, vendendo para França e, em colaboração com a Pégaso, Volvo e Nissan, vendas para a África e Américas. Vende também tecnologia para empresas da Tunísia e Venezuela. A crise nas vendas ocorre em 1991 com a queda nas vendas de 1600 unidades/ano para 600 unidades/ano, que foi atribuída a dois fatores: a concentração no mercado interno e a estrutura organizacional verticalizada. Em 1992, inicia-se um processo de reestruturação, utilizando a reengenharia, visando desenvolver um sistema de gestão horizontal por processos focado no cliente. O objetivo era equilibrar o triângulo vendas, pessoas, patrimônio (cujo vértice pessoal estaria desequilibrando). Foram recolocadas 63 pessoas em outras cooperativas de MCC, com a promessa de retorno quando a empresa se recuperasse. A cooperativa possuía, na época, um total de 286 trabalhadores. As metas foram: 1) taxa de rentabilidade de 15% (3% acima da utilizada) 2) manter um quadro de 225 pessoas 3) só vender para quem oferecesse garantias. Essas metas tinham data para acontecerem, dependiam de um esforço coletivo baseado na nova atitude de compromisso e responsabilidade compartilhada. Em 1993, obteve um incremento de 20% das vendas, uma taxa de rentabilidade de 27% e 200 milhões de pesetas de excedente. Para obter esses resultados, os trabalhadores passaram a trabalhar horas extras sem cobrá-las e tiveram uma redução na retirada de 85%. Uma nova cultura organizacional é implantada, centrada no trabalho de equipe, comunicação e a tomada de decisão de risco. Eram apontados sete fatores-chaves para o êxito da ação de reconstrução da cooperativa: produto, liderança da gerência, equipe, flexibilidade, melhoria interna, imagem da empresa e cultura organizacional. Em 1993/1994, Irizar inicia o seu processo de internacionalização, através do redirecionamento do seu mercado, indo contra as tendências dos 12 concorrentes espanhóis que adotavam como estratégia a diversificação de produto (ônibus urbanos, microônibus etc.). Ela decide focar em um só mercado, ônibus de luxo e buscar os mercados mais exigentes (Alemanha, França, Inglaterra, Itália e, posteriormente, também parte para a Escandinávia) através da exportação via de representantes. Em 1993, é criado o Grupo Irizar. Superada a situação de emergência, o planejamento estratégico de 94-96 define como metas: internacionalização, concentração em ônibus de luxo e a criação do departamento de transferência tecnológica para levar para mercados menos exigentes produtos que não eram mais vendidos na Espanha.</p>
---------------	--

Fonte: Elaboração própria a partir de entrevistas realizadas entre 2004 e 2005, (Memória Q ouro 2000), (Ormaextea 1998) e (Miñaur, 2003).

É possível observar que a expansão do número de plantas em outros países se verifica a partir de 2000, quando a empresa vai acompanhar os seus principais clientes. Manter a proximidade com os clientes foi uma maneira de adquirir uma vantagem face ao seu principal concorrente, o grupo italiano Sabaf, que só tem planta na Itália e distribui para todo o mundo.

Quadro 2.3 Filiais do grupo Copreci em 2004

Pais	Ano de criação	Nº de trab	Vendas (em euros)	Produtos
México	1989	700	20.617.000,00	Válvulas para barbacoas a gas y grifos de cocción
República Checa	1996	170	10.005.000,00	Sistemas de segurança para aplicaciones domésticos de gas. Termostatos eléctricos para máquinas de lavar roupa.
Brasil ⁷¹	2000	60	1.095.000,00	<i>Grifos y sistemas de seguridad para aplicaciones domésticas de gas.</i>
Itália	2001	50	6.016.000,00	<i>Rampas y tubings</i>
Turquia	2003	40	861.000,00	<i>Grifos y termostatos para cocinas, hornos y encimeras a gas.</i>
China	2004	30	0,0	Grifos y termostatos para cocinas, hornos y encimeras a gas. Electrobombas, programadores, presostatos y controles electrónicos para lavadoras y lavavajillas. Controles electrónicos para cocción eléctrica y de gas. Componetes para estufas a gas. Termostatos eléctricos para lavadoras, convectores y hornos eléctricos
Total		1050	38.594.000,00	

Fonte: Apresentação de Tere Marcos e entrevistas realizadas na empresa em 2005.

O montante total das vendas da Copreci, em 2004, foi de 150 milhões de euros, dos quais 50 milhões, oriundos das filiais. Segundo o chefe de vendas da unidade de Cocción Gás da empresas, entrevistado em 2005, as plantas das filiais são novas e nelas está sendo feito um investimento de médio e longo prazo. A idéia é que sua participação no montante das vendas cresça nos próximos dez anos, superando a participação da matriz. Segundo Imanol Oleaga, chefe de vendas da Copreci:

“O crescimento de Copreci ocorreu devido à globalização. Os primeiros 10 anos da planta do México foram anos difíceis e agora estamos colhendo os frutos de ter ficado e ter conhecido o mercado. Muito dos nossos clientes tem aberto filiais na Ásia do Leste, e dizem: bom, já que estão também na Ásia e eu conheço a qualidade de vocês, não tem sentido comprar 50% com vocês e importar os outros 50%. Compro tudo com vocês. É uma questão de estratégia. O mesmo está acontecendo na Turquia e no Brasil. No Brasil, até agora só atingimos a classe A, mas se as

⁷¹ A filial da Copreci, no Brasil, está situada em Taubaté/SP

normas de segurança forem aprovadas, o nosso mercado crescerá muito, porque já estamos lá e temos um produto competitivo para oferecer” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

“Nossa primeira motivação para globalizar não tem sido custo e sim mercado. Estrategicamente, quando vamos a um país, primeiro nos dispomos a oferecer serviços ao mercado local, o que daqui da Espanha não seria simples, porque as culturas são diferentes, a forma de trabalhar é distinta. Conhecer as possíveis competências locais nos permite ampliar as possibilidades de ser mais competitivo no mercado global. Estando com plantas em diversos países podemos estar mais atentos e acompanhar de perto a evolução das leis e das demandas dos mercados” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

No que se refere às vendas da filial do Brasil, ele observa que representam muito pouco do total das vendas de Copreci. Isso se deve a dois fatores: o fato de que a filial é nova e de que seus produtos são componentes para produtos de *top* de linha das montadoras de eletrodomésticos⁷²; o que representa um volume menor das compras.

Segundo Oleaga, a maior parte do mercado brasileiro consome fogões de baixo grau de segurança, o que é um problema, já que os produtos da Copreci são componentes de segurança e, por isso, atuam em um nicho de mercado pequeno, específico para produtos *top* de linha. Contudo, segundo o entrevistado, há um projeto de lei que exigirá que os fogões brasileiros tenham segurança termoelétrica, mudança que os favoreceria, pois já fabricam esse produto. Entretanto, esse projeto está há três anos para ser votado e nada ocorreu ainda. Oleaga comenta que o projeto de lei de segurança está parado, porque a empresa Casas Bahia, que detém 40% do mercado de distribuição no Brasil, informou aos fabricantes que não repassaria para os clientes nem um real a mais pelo sistema de segurança, por isso os fabricantes pararam de fazer pressão para aprovar a norma na ABNT.

“Para os fabricantes, nossos clientes, a aprovação dessa norma na ABNT seria uma barreira contra os pequenos fabricantes que vem crescendo (como a Atlas), que atuam em um nicho de mercado de baixo custo. [...] Entretanto, os fabricantes não estavam dispostos a elevar o custo de seus produtos pelo sistema de segurança, sem repassá-lo aos varejistas” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

Um dos problemas apontados pelo entrevistado, no que se refere à atuação de Copreci, é a insuficiente comunicação e sinergia entre as cooperativas da divisão de componentes de MCC principalmente no aspecto mercado, quando poderiam desenvolver estratégias de

⁷² O mercado de eletrodomésticos de linha branca é segmentado por faixas de renda.

vendas casadas, aproveitando o fato de fazerem parte de um mesmo grupo. Esse fato tem provocado muitas discussões no grupo industrial:

“Na divisão de componentes há outras cooperativas que também têm os mesmos clientes. Em algumas negociações contamos com o apoio de outra cooperativa, mas normalmente cada uma vende seu produto de maneira independente. Não há vendas conjuntas (eu fabrico isso, mas a cooperativa tal produz aquilo e podemos oferecer o pacote completo). Somente há vendas conjuntas, quando o cliente concentra as compras em uma pessoa e pede para negociar com algum representante do Grupo Fagor ou da divisão de componentes e não com representante de cada uma das cooperativas. Não produzimos o mesmo, o que se tenta fazer é produzir componentes complementares. Como plano para futuro, pretendemos vender o Grupo Fagor. Vender soluções conjuntas. O problema não é simples, pois tem que cadenciar muitos interesses e idéias distintas” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

“Em nível de gerência há muitos contatos e trocas de informação técnica, trabalhamos em conjunto em alguns projetos com outras cooperativas, mas no nível da comercialização não há tantos contatos” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

“Na própria Copreci, às vezes, a comunicação é complexa, pois estamos organizados em unidades de negócio e cada unidade tem independência de ir ao mercado e construir sua própria rede de clientes, muitas vezes as unidades têm os mesmos clientes. Tem negociações que precisam ser feitas em conjunto, como temos um chefe de produção único é mais fácil fazer esses ajustes. Enquanto na divisão de componentes a hierarquia não é tão direta, então o chefe da divisão não pode dizer a uma cooperativa para baixar seus preços para que possam vender em conjunto e mais. Há que conciliar” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

Para enfrentar este problema, foi aprovada no Congresso Geral de 2005, da MCC, uma proposta de reestruturação do grupo industrial. A idéia é organizar a divisão de componentes em unidades de negócio, identificando o que cada cooperativa produz, quais produtos são complementares e quais competências podem ser mescladas para o desenvolvimento conjunto. A combinação da gestão horizontal e vertical viabilizaria não só a troca de conhecimento e o desenvolvimento conjunto, como também as vendas conjuntas.

“Com a nova reestruturação da divisão de componente, buscando mais sinergia tanto horizontal como vertical. Todavia, isso ainda está muito frágil. Confio que vamos conseguir desenvolver essas sinergias e elaborar projetos conjuntos, porque se não conseguirmos fazer isso internamente e oferecer soluções ao mercado com a composição dos nossos componentes, como poderemos convencer o mercado de que somos um grupo e temos competência para oferecer soluções e alternativas no setor de linha branca? Idéias existem muitas... Teoricamente estamos todos convencidos de que isso é o ideal e é uma necessidade, mas até chegar a se concretizar, temos que vencer algumas barreiras” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

A Cooperativa Fagor Ederlan é especialista em componentes para o setor automobilístico. Atua como fornecedora de componentes para as grandes empresas montadoras e de autopeças. Em 2005, seus principais clientes foram a GM, com 31% das vendas; Renault-Nissan, 13%; VW, com 12% e Ford, com 11%. Os outros 33% estão pulverizados entre PSA (6%), V. Industrial (5%), Continental Teves (4%), Bosch (3%), Honda (3%), BMW (2%), MG-Roger (2%), Suzuki (1%), Getrag (1%), Diana (1%) e outros (5%) (Informe Fagor Ederlan, 2005).

A Fagor Ederlan tem se concentrado em peças para sistemas de freio, motor, suspensão e transmissão. A idéia é obter um crescimento qualitativo:

“Não só vamos crescer na capacidade de fazer peças, mas também na oferta de soluções proporcionando um crescimento qualitativo. Esse crescimento qualitativo requer que a cooperativa ofereça todas as alternativas tecnológicas possíveis das funções dos componentes” (Urrutxi, diretor de recursos humanos de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

O grupo Fagor Ederlan atualmente é composto por oito plantas, das quais somente a matriz em Eskoriatza é cooperativa. O quadro 2.4 descreve as filiais. Várias delas foram constituídas em parceria com fornecedores, clientes, grupo Fagor e com MCC. A última a ser criada foi a Recieder, que, em 2006, iniciou suas atividades. Essa empresa faz parte de um parque industrial para reciclagem de peças de automóveis, em Zaragoza. A parte referente ao alumínio será de responsabilidade da empresa.

O processo de expansão de Fagor Ederlan inicia-se no início dos anos 1990, com o objetivo de ganhar escala para fazer frente à política de redução do número de fornecedores das grandes montadoras. A partir de meados dos anos 1980, houve um enorme esforço de modernização das plantas e de reciclagem de trabalhadores⁷³ para fazer frente às novas exigências do mercado. Uma medida importante foi a incorporação de engenheiros e, a partir de 1990, inicia-se a implantação de programas de qualidade total e diversas certificações. Vale destacar que 1985 foi o primeiro ano em que se permitiu a contratação de trabalhadores não-sócios nas cooperativas de Mondragón.

⁷³ Em todas as plantas (fundição, injeção e mecanizados) houve modificações: introdução de tecnologia, reciclagem dos trabalhadores, estudos ergonômicos dos postos de trabalho, reciclagem para os diretores. Foi realizado um diagnóstico para identificar quais os trabalhadores estavam precisando se atualizar tecnicamente e oferecidos cursos técnicos em regime de meio turno com duração de dois anos. Na fundição, em 1983, houve um aumento de horas trabalhadas, passando de 220 dias anuais para 270 dias em turnos de 9 horas, medida que durou um ano.

A aquisição de Victorio Luzuriaga foi parte da estratégia expansão. Para Fagor Ederlan, a aquisição dessa empresa era uma oportunidade que se não aproveitada poderia se tornar uma ameaça, caso caísse nas mãos de um concorrente da cooperativa⁷⁴. A empresa Victorio Luzuriaga (uma sociedade anônima) possuía três plantas com 1.300 trabalhadores, enquanto a cooperativa possuía cerca de 800 sócios. Se por um lado, essa aquisição significou a consolidação para o grupo Fagor, por outro trouxe problemas seja de ordem financeira, como social. Do ponto de vista financeiro, somente em 1997, essas plantas apresentaram resultados positivos. Já do ponto de vista social, ocorreram greves e a tentativa de transformar em sócios os trabalhadores da planta de Ursibil, em 1998, não deu certo e esforços nesse sentido foram retomados a partir de 2004 (Fagor Ederlan, 2004:165).

Uma estratégia utilizada pela Fagor Ederlan para minimizar os riscos da expansão é sempre ter no mínimo um cliente certo e depois ir entrando no mercado. A filial do Brasil foi aberta porque a General Motors fechou um contrato com a cooperativa.

“Com a filial brasileira, no começo estávamos pensando em construir uma planta. Nesse processo, conhecemos uma empresa familiar chamada Fundação Brasileira, que tinha uma tecnologia muito parecida com a nossa e fabricavam para os EUA e México componentes para caminhões. Fizemos negócio com essa empresa e adquirimos 50% do capital. Hoje, temos 100%. Foi simples incorporar nossa cultura de gestão, porque a empresa já possuía pensamentos na mesma linha da cooperativa; só levamos três pessoas daqui. Outro fator que contribuiu para a adaptação da filial foi o fato de que a região em que está a empresa (Extrema – MG) ser parecida com a nossa, é pequena, possui uma escola profissionalizante em ferro” (Urrutxi, diretor de RH de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

“Quando nos instalamos, procuramos respeitar a cultura local. Introduzimos nosso modelo de gestão tentando mesclar a cultura local e a nossa. No caso do Brasil, em que compramos a empresa, honramos todos os contratos, até que eles terminaram e fomos introduzindo o nosso produto” (Urrutxi, diretor de RH de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

⁷⁴ Quem adquiriu a empresa foi o Grupo Fagor, pois a cooperativa não possuía recursos suficientes (2.500 milhões de pesetas), posteriormente Fagor Ederlan comprou 33%, a MCC 33% e a MCC *Inversiones* outros 33%.

Quadro 2.4 Filiais do grupo Fagor Ederlan em 2004

Pais	Ano de criação	Produto	Nº de trab	Vendas (2004) Euros	Participação no capital
Victorio Luzuriaga Usurbil Cidade: Usurbil Espanha	1990	Fundição. Fabricação de carcaças de freio e braços de suspensão.	350	46.178 milhões	66,6% Fagor Ederlan 33,3% MCC
Victorio Luzuriaga Tafalla Cidade: Tafalla Espanha	1990	Fundição. Fabricação de “blocos e caixa do motor”.	900	92.800 milhões	33% Grupo Fagor 33% MCC 33% Fagor Ederlan
Fit Automoción Cidade: Bergara Espanha	1997	Fabricação de peças de freio.	120	50.062 milhões	33% MCC Inversiones 33% Fagor Ederlan 33% Continental
Fagor Ederlan Brasileira Brasil ⁷⁵	2001	Fundição de componentes de automação.	350	23.680 milhões	60% Fagor Ederlan 40% MCC
Automódulos Cidade: Borja Espanha	2001	Montagem de “eixos completos e colunas dianteiras para auto-móveis. Três plantas: Fagor Ederlan Borja , montagem de coluna dianteira. Automódulos Aragón fabricação de eixos traseiro. Autoeje , dentro das instalações ciones da GM em Figueruelas, montagem de eixos traseiro. ⁷⁶	250	134.640 milhões	64,05% Fagor Ederlan 5,80% Batz (copo. MCC) 30,15% MC Inversiones
Fagor Ederlan Eslovescor Eslováquia	2006	Injeção em alta pressão e mecanização de componentes em alumínio.	170	Na	100% Fagor Ederlan
Recieder Cidade: Zaragoza Espanha	2006	Reciclagem de autopeças de alumínio.		Na	50% de Fagor Ederlan 50% de Lopes Soriano
Total			2140	347.360 milhões	

Fonte: Elaboração própria a partir de entrevistas

A relação com o cliente é, segundo os entrevistados, central em sua estratégia. Conforme o diretor de P&D da empresa é feito um esforço no conhecimento, não somente da peça, mas da função do componente no sistema, para se transformar em fornecedores de primeira linha:

⁷⁵ A filial da Fagor Ederlan, no Brasil, está situada em Extrema/MG.

⁷⁶ Esta planta fechou em 2006. Ela foi criada para atender a um projeto da empresa General Motors que terminou em 2006.

“Fagor Ederlan se concentra em conhecer e dominar a função que compete aos componentes que produz no sistema que estão inseridos. Essa postura tem permitido oferecer serviços mais completos e com alguns componentes operar no Tier-1” (Ángel Akizul Diretor de P&D de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Urrutxi observa que ainda são pouco frequentes as experiências de parceria entre as cooperativas de MCC, inclusive entre as da mesma divisão, o que explica pela estrutura da corporação:

“Quando o vice-presidente da divisão de autopeças se senta para negociar com montadoras, falamos de projetos, depois cada uma vai e faz seus negócios. Por exemplo, a empresa vai desenvolver um carro para 2006, os fornecedores estão em aberto, as cooperativas vão e oferecem seus produtos. Isso ocorre porque somos uma corporação invertida, ou seja, as cooperativas estão no topo da pirâmide e a cúpula de MCC está na base, o que dá total independência às cooperativas” (Urrutxi, diretor de recursos humanos de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

A cooperativa Irizar atua no setor automobilístico como montadora de carroceria de ônibus de luxo fabricando 04 modelos de ônibus de luxo (Century, New Century, Inter Century, Irizar PB). Irizar vende seus ônibus diretamente ao cliente final no mercado interno espanhol e nos mercados onde possui filial. Para os outros países, as vendas são realizadas através de importadores (geralmente são os distribuidores dos fabricantes de chassis), distribuindo o produto em 66 países e através das suas filiais. Suas plantas produtivas estão na China, Marrocos, Brasil, México, Índia, África do Sul, Sevilha e Barcelona. (www.irizar.com). Na Espanha e nos países em que tem planta, a Irizar se responsabiliza pela manutenção de seus produtos e, nos demais, ela faz acordo com os distribuidores. Com isso, ela pode acompanhar a vida útil dos ônibus e promover a fidelidade de seus clientes. A cooperativa produz 9.000 unidades/ano para o mercado europeu. Na Espanha, o mercado é abastecido por 13 empresas, onde Irizar assume a liderança com 45% do segmento de ônibus de luxo e ocupa a terceira posição no mercado europeu⁷⁷. Segundo Unduaga, diretor de Recursos Humanos de Irizar, entrevistado em 2005, com um total de 39% do mercado, desde 2001.

⁷⁷ Segundo entrevista realizada em 2005 com Juan Anduaga, “Coordinador de las relaciones con las personas” de Irizar.

O quadro 2.5 descreve as oito filiais do grupo, das quais quatro são *joint ventures*:

Quadro 2.5 Filiais do grupo Irizar em 2004

País	Ano de criação	Nº de trab	Vendas (milhões de euros)	Participação
China IRIZAR TIANJIN	1995	300	18	51% município local 49% Irizar
Marrocos IRIZAR MAGHREB	1997	105	9,5	100%
Brasil IRIZAR BRASIL ⁷⁸	1998	320	30	100%
México IRIZAR MEXICO	1999	360	43,7	100%
Índia IRIZAR TVS	2001	480	4	67% Irizar 33% Asnok Leylano y Tos (fabricante de chasis)
África do Sul	2004	20	ND	100%
Espanha Sevilla (Climatização) HISPACOLD	1997	180	29	35% Irizar 65% fabricante líder espanhol de sistemas de aire acondicionado
Espanha Barcelona (sistemas) SA MASATS	2002	300	30	16,49% Irizar 83,51% maior fabricante espanhol de sistemas de portas pneumáticas e elétricas para ônibus
Total		2.065	105	

Fonte: Entrevista com o “Coordinador de Sinergia y Conocimiento”, em 2005.

Segundo os entrevistados, a internacionalização da cooperativa “foi acontecendo”. Por exemplo:

“Marrocos não era considerado um mercado importante para a Irizar. Entretanto, a oportunidade de produzir nesse país apareceu através de uma empresária que participava de uma feira de ônibus e nos ofereceu sociedade; para ela era a única forma de manter o emprego de 100 famílias que dependiam da empresa. Fomos estudar as condições da empresa e o mercado. Empresarialmente não valeria a pena, mesmo assim por conta das 100 famílias aceitamos a sociedade e nos surpreendemos com o mercado que conseguimos conquistar”. (Larrión, “Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferência Tecnológica” de Irizar, entrevistado em 2005).

“A Planta de Sevilha também não foi planejada. Em uma sexta feira, um dos nossos fornecedores nos chamou e disse que a empresa Termokin iria ser comprada pela nossa concorrente, o que seria um prejuízo muito grande para a Irizar. Nos reunimos, na sexta à tarde, uns poucos que estavam na fábrica naquele momento, e, no sábado, a empresa estava comprada. Isso é possível na Irizar, porque temos liberdade, em um caso como esse, de decidir sem precisar convocar a assembléia. Caso tivéssemos que convocar a assembléia, perderíamos o negócio, porque não tínhamos tempo hábil. Não foi feito nenhum estudo econômico financeiro, pois conhecíamos a situação financeira

⁷⁸ No Brasil, a filial de Irizar está situada em Botucatu/SP

da empresa, por serem nossos fornecedores” (Larrión, “Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferência Tecnológica” de Irizar, entrevistado em 2005).

“A Planta de Barcelona também reflete a relação com os nossos fornecedores. O proprietário da empresa nos ligou dizendo que iria vender a empresa porque seus filhos não tinham interesse em assumir o negócio e ele ia se aposentar. Ele conhecia a nossa filosofia de trabalho e não queria o trabalho de uma vida na mão de qualquer um. Decidimos comprar” (Larrión, “Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferência Tecnológica” de Irizar, entrevistado em 2005).

As cooperativas que optaram pela internacionalização contaram com o apoio da MCC *Inversiones*, com a própria MCC e outros parceiros (cooperativas ou empresas que não faziam parte de MCC), como investidor ou sócio. No momento em que a cooperativa pudesse comprar as ações adquiridas pela MCC *Inversiones* e MCC, elas se retirariam do negócio e a cooperativa passaria a controlar o capital da planta.

O desenvolvimento de tecnologia sempre foi uma questão central na experiência de Mondragón e, a partir dos anos 90, a inovação tecnológica passa a ser uma estratégia fundamental do grupo e a fazer parte de seus valores corporativos. A compra de licenças e a preocupação com a aprendizagem e o desenvolvimento de produtos próprios aparecem claramente na história das três cooperativas estudadas. Todas as cooperativas estudadas desenvolvem projetos de parceria para desenvolvimento de produto e processo com os centros tecnológicos da MCC, centros de P&D externos, universidades, clientes e fornecedores.

Segundo os entrevistados, os produtos fabricados pela Copreci são produtos maduros, estão em média há 40 anos no mercado, mas a empresa sempre está procurando inovar, seja buscando inovações de processo que reduzam custos, ou inovações que permitam, com o mesmo custo, oferecer outras funções. A Copreci tem cerca de 50 patentes depositadas na Europa e nos EUA.

“Há diferentes formas de ser competitivos, primamos na qualidade e nos serviços. Estamos sempre atentos aos preços, aos custos e ao volume que é muito importante. É preciso conhecer muito bem o produto e estar constantemente fazendo redução dos custos” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Coccción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

“Antes trabalhávamos somente com componentes, agora estamos tentando apresentar soluções. Por exemplo, temos várias peças que fazem parte do sistema de passagem do gás, antes o cliente dizia: quero este tipo de solda, esta peça aqui, aquela ali. Agora dizemos a ele: somos especialistas em componentes, nos deixe desenhar o sistema para você e garantimos a qualidade. Dessa forma, podemos vender para vários clientes e padronizar a produção. Porque se cada um quer uma coisa

diferente o custo é muito maior” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

“Esse tipo de estratégia é possível (oferecer sistemas para vários clientes), porque os fatores de competitividade de um fogão não estão no sistema do queimador e sim em outras características. Assim, além de vender mais componentes, agregamos valor ao produto e padronizamos a produção. Vale ressaltar que é uma estratégia que vem sendo colocada em prática desde o ano de 2004” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

A idéia é oferecer soluções e, para isso, também é utilizado o desenvolvimento conjunto com os clientes. Por exemplo:

“Desenvolvemos em conjunto com a empresa Eletrolux uma peça eletrônica de controle de gás, quer dizer, um dispositivo que iria controlar mais rápido a distância entre abrir o gás e formar a chama. A tecnologia foi desenvolvida pela cooperativa internamente e tinha como objetivo a industrialização desse sistema. A Eletrolux tem exclusividade do uso do sistema por um ano. Vale ressaltar que a tecnologia está patenteada em nome da cooperativa” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

Segundo o entrevistado, quando um cliente solicita o desenvolvimento de um produto novo, mudança do material em que é produzido o componente, ou ainda a inserção de uma função em uma determinada peça, primeiramente se debate internamente a importância desse pedido e a quantidade de recursos que será preciso disponibilizar para sua execução. Paralelamente, verifica-se se há competência interna para o desenvolvimento do projeto através de consulta aos responsáveis das várias etapas (qualidade, inovação, produção etc.), e, por fim, é mensurado se há a necessidade de contratar um centro tecnológico, ou uma universidade. Caso seja interessante, é criada uma equipe nova de trabalho (pessoas de qualidade, engenharia, vendas etc.) específica para esse projeto.

Já com os fornecedores, a Copreci mantém uma relação que estimula a agregação de valor ou barateamento do custo do produto através da introdução de tecnologia. Um exemplo foi o caso em que a cooperativa necessitou adquirir uma peça de um fornecedor, em um material diferente do usual. Como ele se mostrou interessado, a cooperativa apoiou o desenvolvimento da tecnologia (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

Conforme o entrevistado, a Copreci trabalha não somente com a Universidade de Mondragón e os centros tecnológicos da corporação, mas também com centros e universidades externas. Essas parcerias permitem não ter internamente um centro de P&D.

“Desde 2003, Copreci não desenvolve nenhum projeto com Ikerlan. Entretanto, quando desenvolvemos, a propriedade intelectual é de quem teve a idéia, ou seja, se chegamos a Ikerlan para contratar um serviço, a propriedade intelectual é da cooperativa, mas se é algo que eles (Ikerlan) querem desenvolver e precisam do nosso apoio a patente é deles” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Coccción Gás” de Copreci, entrevistado em 2005).

Em 1996, a Copreci implantou o Sistema de Gestão Ambiental, integrado com o Sistema de Qualidade. Em fevereiro de 2000, obteve a certificação da norma ISO-14.001. Os produtos de Copreci, que estão certificados em CE, VDE, EN, BEAB e IMQ entre outros⁷⁹, são fabricados consoante as normas europeias EN e as americanas CSA, AGA e UL. (site da empresa Copreci, 2005). Em 2005, somente a matriz estava certificada pelas normas ISO 90001, ISO 14001 e ISO18001, mas de acordo com os entrevistados, fazia parte do planejamento da cooperativa a certificação de todas as filiais, com o objetivo da cooperativa de ser um fornecedor global e oferecer a mesma qualidade e confiabilidade do produto em qualquer planta em que o componente seja produzido.

A cooperativa Fagor Ederlan, no início da década de noventa, reestrutura a cooperativa, organizando-se em quatro unidades de negócio para adquirir volume, conquistar posição de fornecedor das grandes montadoras da indústria automobilística e intensificar a inovação, tanto em materiais como em processo, através da aquisição externa de tecnologia, do desenvolvimento conjunto com clientes e fornecedores e, também, pelo desenvolvimento interno. Em 1999, cria o departamento de P&D interno e, em 2003, o transforma em Edertek, uma cooperativa de segundo grau, responsável pelo desenvolvimento tecnológico interno da cooperativa. Esse centro está situado no Pólo de Inovação Garaia⁸⁰, que pertence a MCC.

“Até 2001, estávamos organizados assim: havia duas plantas de fundição, uma de usinagem e uma de injeção de alumínio. O que observamos é que o cliente estava nos pedindo uma visão mais de função (freio, suspensão e etc). Passamos então a fabricar uma peça para um sistema de freio e não simplesmente um disco de freio. Qual a diferença? Temos que entender de todo o sistema, para

⁷⁹ Cada mercado tem suas normas e muitas vezes é preciso certificar um produto em várias normas.

⁸⁰ O pólo Garaia é um local que está sendo construído para aglutinar os centros tecnológicos de MCC e do País Basco para promover a inovação tecnológica. É financiado por um conjunto de instituições públicas e privadas.

podermos oferecer soluções e inovação. A nova forma de organização produtiva, unidades de negócio, possibilitou essa mudança de foco” (Urrutxi, diretor de recursos humanos da Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Um dos aspectos que incentivou a criação de Edertek foi a busca de recursos externos e a possibilidade de associação com outras cooperativas e centros tecnológicos. Edertek tem três tipos de sócios: 1) sócios de capital (a cooperativa Fagor Ederlan, com 54,52%; V. Luzuriaga – Tafalla, com 17,65%; Mapsa, com 13,88%⁸¹; Fagor VL Usubil, com 12,45% e Automodulos, com 1,5%); 2) sócios colaboradores (Ikerlan, Inasmet⁸², e Universidade de Mondragón; e 3) sócios trabalhadores (02) sócios de Fagor Ederlan, que foram transferidos, e mais 23 pessoas, que estão em via de se tornar sócio. (Fagor Ederlan, 2005)⁸³.

“O centro tecnológico Edertek está focado no desenho e desenvolvimento de componentes com novos materiais. Busca-se a inovação tanto de produto como de processo. Com esta unidade queremos iniciar os projetos e buscar o apoio da universidade e dos centros tecnológicos e não o contrário”. (Ángel Akizul, Diretor de P&D de Fagor Ederlan, 2005⁸⁴).

Através do centro Edertek, Fagor Ederlan e as empresas promotoras do centro tecnológico vêm investindo em vários novos produtos tais como eixos traseiros, núcleo da roda, blocos de motores de alumínio injetado, caixas diferenciais em alumínio injetado. Também têm investido em novos materiais e processos metalúrgicos, especialmente na área de fundição. (Informe Fagor Ederlan, 2005).

Segundo Rodríguez (2005)⁸⁵, Fagor Ederlan utiliza a compra de tecnologia via licenciamento de patentes com o objetivo (Sugiro ‘intento’ ou ‘a finalidade’) de aprender e melhorar a tecnologia da cooperativa para quando o contrato expirar, a cooperativa ser capaz de desenvolver melhorias na tecnologia e gerar a sua própria; essa estratégia foi utilizada desde o início da experiência em Mondragón.

A cooperação com os clientes se dá de diversas maneiras. Como exemplos, pode-se citar:

⁸¹ Vale salientar que o único sócio que não pertence ao Grupo Fagor Ederlan é a Mapsa, cooperativa de MCC que produz rodas de alumínio. É proveniente da transformação de uma empresa em cooperativa.

⁸² Inasmet é uma fundação de direito privado do país basco e não faz parte de MCC. O centro de pesquisa é dedicado à indústria metalúrgica e está em San Sebastian.

⁸³ Catálogo produzido por Fagor Ederlan.

⁸⁴ Palestra ministrada no MBA de ETEO.

⁸⁵ Palestra ministrada no MBA da Faculdade de ETEO; Inma Rodríguez é responsável pela comunicação de Fagor Ederlan S.Coop.

- A criação de Fit Automoción, que é uma *joint venture* entre Fagor Ederlan e Continental para o desenvolvimento e fabricação de sistemas de freios, que segundo os documentos da cooperativa significou uma atividade importante para a aquisição de novos conhecimentos.
- A montagem de uma planta nas instalações da GM em Figueiruelas:

“Em 2002, nos integramos fisicamente nas instalações da General Motors, em Figueiruelas, para ficar responsável pela solda dos pontos traseiros do Corsa e posterior montagem de todos os elementos que o configuram. Fagor Ederlan gerenciava essa atividade através da empresa Automódulos, criada para esse fim. A decisão de construir essa empresa responde ao duplo interesse: por parte da montadora, que externalizou alguns de seus processos produtivos, que passaram a ser geridos por fornecedores qualificados e para Fagor Ederlan foi a oportunidade de ter uma relação direta com a montadora, consolidando sua posição no mercado”. (Miñaur, 2003:10).

Um exemplo de parceria com outra cooperativa de MCC: a que ocorre entre Fagor Ederlan e a Cooperativa Maier (da mesma divisão de MCC) é o projeto Moldatzen, que tem como objeto a incorporação do plástico na fabricação tampas do motor. Os recursos para o desenvolvimento do projeto são das duas cooperativas.

“Conhecemos a função do componente que fabricamos em alumínio. Maier é especialista em plástico. Dessa forma, nos juntamos para desenvolver o componente em plástico, o que possibilitará uma agregação de valor interessante para nossos clientes”. (Ángel Akizul, Diretor de P&D de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Na divisão de autopeças estão sendo criados os grupos de interesse mútuo, para estimular a sinergia entre as suas cooperativas:

“Estamos criando os GIM- Grupos de interesse mútuo, onde as cooperativas colocam suas competências na mesa e tentamos desenvolver projetos conjuntos. Exemplo: Fagor Ederlan-Maier” (Urrutxi, diretor de recursos humanos de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Todas as plantas de Fagor Ederlan estão certificadas pelas normas exigidas pelo setor de autopeças e as de processo. Estão certificadas pelas normas ISO TS 1694, ISO 9002 e ISO 14001.

A cooperativa Irizar, mesmo antes de se tornar cooperativa, tinha na tecnologia um fator importante para o seu desenvolvimento. Com a reestruturação sofrida, a partir de 1991, a cooperativa investiu tanto em design e inovação de produto, como em tecnologia de processo. Esse conjunto de inovações permitiu que a cooperativa, em três anos, triplicasse a

sua capacidade produtiva, passando, entre 1993 e 1996, da produção de dois para seis ônibus por dia⁸⁶. O esforço realizado tem permitido a montagem de ônibus a partir dos chassis dos vários fabricantes⁸⁷ (DAF, IVECO, MAN, MERCEDES, RENAULT, SCANIA, SPARTAN, VOLVO), atendendo as múltiplas variedades de interiores que se configuram, conforme a necessidade do cliente.

A relação com os fornecedores é muito valorizada pela cooperativa, porque 75% dos componentes da montagem do ônibus são comprados externamente⁸⁸.

“A parceria com o fornecedor está baseada na ética e na eficiência, buscando sempre a máxima satisfação mútua que permitam alcançar os nossos pensamentos estratégicos. Tanto temos uma relação de confiança com os nossos fornecedores, os conhecemos bem e ele a Irizar. Se precisarmos baixar o custo de fabricação do ônibus em 10%, sabemos quem dos nossos fornecedores pode baixar os preços e quem não. Não nos interessa impor que o fornecedor baixe seus preços e fique em uma situação difícil” (Larraión, “Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferência Tecnológica” da Irizar, entrevistado em 2005⁸⁹).

Desde 1994, todos os fornecedores da Irizar trabalham com qualidade assegurada⁹⁰. Em 1996, houve uma revisão de toda a cadeia logística da cooperativa em colaboração com Ikerlan, o que permitiu uma redução do número de fornecedores e uma integração cada vez maior destes com a cooperativa. Com alguns fornecedores, que são chamados de fornecedores integrados e que têm um grande impacto na cadeia de valor da cooperativa, Irizar mantém acordos especiais de colaboração e um sistema informatizado que permite a esses fornecedores saber quando é preciso repor o estoque, sem a necessidade de fazer pedidos.

Essa aproximação com os fornecedores ampliou as atividades de desenvolvimento conjunto. Larraión citou como exemplo, uma inovação inserida no modelo PB:

“Irizar queria desenvolver o projeto de um climatizador que permitisse diferentes temperaturas dentro do ônibus; no espaço destinado ao motorista poderia estar a 18 graus, o que o impede de dormir, enquanto no resto do ônibus a temperatura poderia ser de 22 graus, proporcionando conforto térmico aos passageiros. Esse projeto foi desenvolvido entre Irizar e dois fornecedores:

⁸⁶ Sem alterar o número de trabalhadores, com o mesmo patrimônio geral e as mesmas margens de lucro.

⁸⁷ O custo do chassis equivale a 45% do custo do ônibus, o que se torna vital manter uma boa relação com os fornecedores.

⁸⁸ Irizar possui seis tipos de fornecedores: 1) fornecedores, 2) importadores, 3) fabricantes de chassis, 4) expertos em engenharia, marketing e design, 5) entidades financeiras e 6) *Joint ventures*.

⁸⁹ Apresentação institucional da cooperativa Irizar, nas III Jornadas: “El Cooperativismo de Mondragón ante los Retos de la Globalización”; realizada em 27 e 28 de julho de 2005, em Oñati.

⁹⁰ Entregas diretas na linha sem inspeção de entrada.

um que dominava a tecnologia de refrigeração e outro que possuía competência em aquecimento. A patente é compartilhada pelos dois fornecedores. (Larraión, “Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferência Tecnológica” da Irizar, entrevistado em 2005).

A relação com os fabricantes de chassis é bastante estreita na área de tecnologia para melhorar a adaptação das carrocerias. Existe um acordo de colaboração com a Scania, tanto na área de P&D para o melhoramento dos produtos, como para melhorar a relação com os importadores da rede desta empresa. Além disso, a cooperativa mantém relações com especialistas internacionais em engenharia, marketing e design que se associam aos seus projetos de desenvolvimento de produto.

Em 1978, foi feito o primeiro registro da marca Irizar. Desde então, passaram a preocupar-se com a propriedade intelectual, contando, desde então, com o apoio da empresa UNGRIA, especializada em propriedade intelectual. Entre 1978 e 1999, registraram 50 patentes. A cooperativa acompanha todas as patentes registradas no setor automotivo e de componentes para identificar as que possam ter interesse para a empresa.

A cooperativa utiliza permanentemente atividades e ferramentas de gestão do conhecimento e da informação e de gestão de tecnologia baseada numa forte integração com clientes, fornecedores e equipes internas multidisciplinares na área de inovação de produto.

A reestruturação pela qual a cooperativa passou, a partir de 1991, teve a colaboração do centro tecnológico Ikerlan, com a implantação do “*Plan de Implantación de Oportunidades de Mejoras*”, que abarcava melhorias em diversas áreas: limpeza, melhorias ergonômicas, reorganização do fluxo da produção (layout e processo de produção) (Miñaur 2003:16).

Está certificada pelas normas ISO 9001 e ISO 14001. O modelo da European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) foi implantado desde 1995.

2.1.2 Organização e Gestão

A Copreci está estruturada em cinco unidades de negócios: *cocción gás, lavado, confort hogar*, grelhas e eletrônica de cocção. Cada unidade de negócio possui autonomia para gerenciar o seu produto. A figura 2.1 apresenta o organograma da planta estudada com quatro níveis hierárquicos. Vale destacar que a diretoria da planta está subordinada ao

Gerente do Grupo Copreci e ao *Consejo Rector*⁹¹ (órgão social da cooperativa, que será apresentado mais adiante). Ainda que esta estrutura seja similar a de uma empresa, vale salientar que a gerência está subordinada aos órgãos sociais e suas atividades reguladas pelo estatuto social da cooperativa.

Conforme os estatutos, a gerência pode ser unipessoal ou colegiada, mas na planta estudada havia um diretor geral. O nome do gerente⁹² é sugerido pelo *Consejo Rector* da cooperativa e aprovado pela direção geral do grupo Fagor, por votação. Trimestralmente, o diretor deve apresentar um relatório informando a situação econômica e social da cooperativa ao *Consejo Rector*. O conselho de direção é subordinado ao gerente da planta e é formado por executivos ou técnicos da cooperativa, aprovados pelo *Consejo Rector*. Na planta estudada, ele é formado pelos chefes de fabricação das unidades de negócio e os de manutenção, setor administrativo, segurança e saúde no trabalho, planejamento e logística, compras e pessoal⁹³. O presidente do *Consejo Rector* é membro nato do conselho de direção, com voz e sem voto, com a missão de aproximar os dois órgãos da cooperativa. A condição de membro do *Consejo Rector* e gerente são incompatíveis.

Além da participação nos órgãos sociais (assembléias e conselho fiscal), todos os trabalhadores participam de:

- reuniões diárias “Txokos” (reuniões operativas diárias nas células de produção);
- reuniões executivas mensais em que o chefe de fabricação (por unidade de negócio) se reúne com as unidades (as reuniões são em grupo de 10 ou no máximo de 15 pessoas, para facilitar a comunicação e a participação);
- “Consejillos”, que são reuniões em que o representante no *Consejo Social*⁹⁴ representa uma área, se reúne com os trabalhadores e depois leva as reivindicações para a reunião com o conselho administrativo.

Para Oleaga:

⁹¹ Órgão colegiado responsável pela gestão e representação da cooperativa.

⁹² O gerente tem um mandato de quatro anos, podendo ou não ser reconduzido.

⁹³ Estes gerentes são indicados pelo diretor da planta e escolhidos pelo *Consejo Rector*.

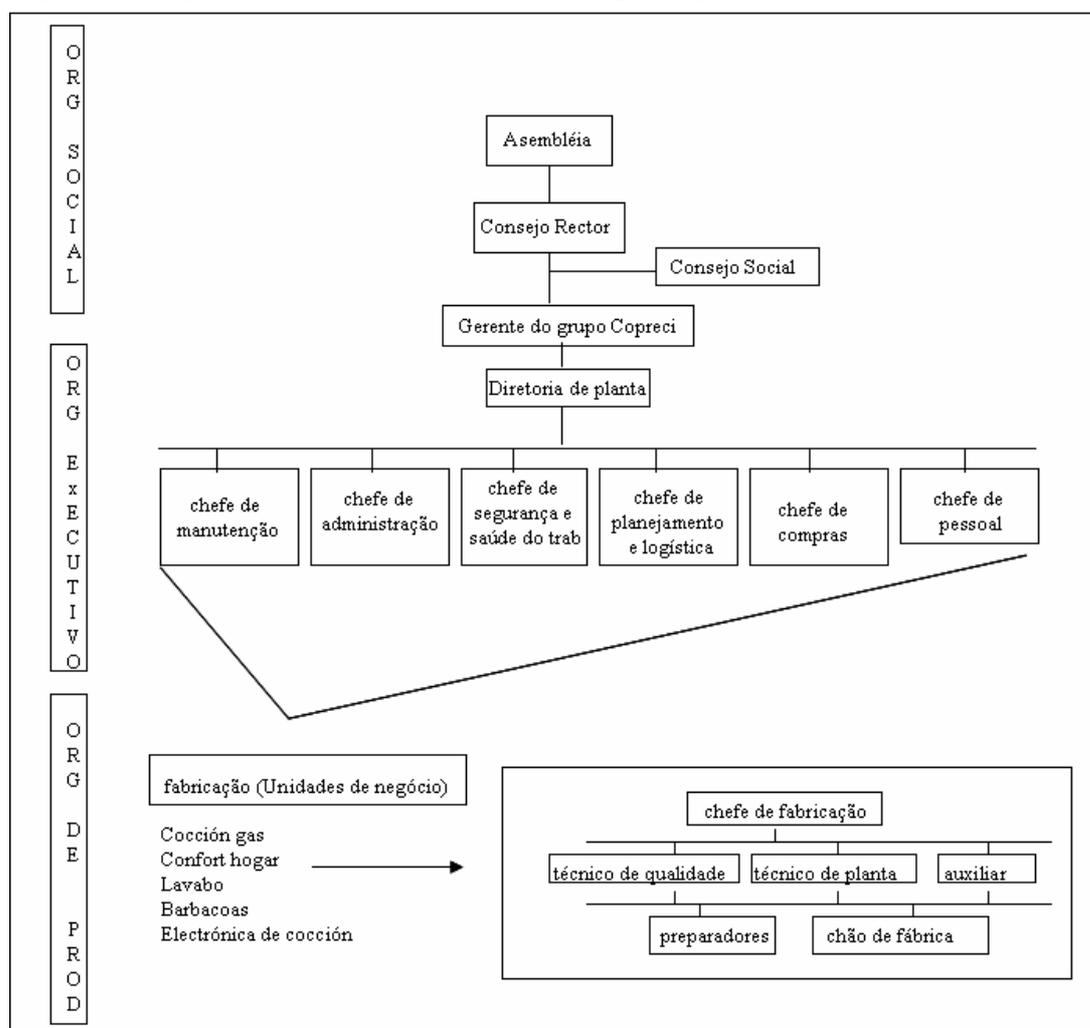
⁹⁴ O *Consejo Social* é um órgão de participação permanente dos trabalhadores na administração da cooperativa.

“Entre a gestão de uma cooperativa e de uma empresa normal a forma é a mesma, o que muda são os princípios, não é uma empresa que só busca lucro. Isso acaba passando para os fornecedores, as relações acabam sendo construídas de maneira mais sólida. Mas a estrutura é muito parecida, usamos ferramentas organizacionais e de produção como qualquer grande empresa” (Oleaga, chefe de vendas da unidade de negócios “Cocción Gás” da Copreci, entrevistado em 2005).

Já Mendarosketa observa que:

“Temos normas de trabalho, eu sei qual é o meu trabalho e você sabe qual é o seu. A participação se dá no pequeno grupo onde estamos desempenhando nossas atividades, como em qualquer empresa que estimule a participação dos trabalhadores. O que temos de diferente é o *Consejo Social*. Essas pessoas são mais ativas na participação para buscar soluções para os problemas que se apresentam”. (Mendarosketa, presidente do *Consejo Rector* de Copreci, entrevistado em 2005).

Figura 2.1 Organograma da planta matriz do grupo Copreci.



Fonte: Elaboração a partir de entrevistas no ano de 2005

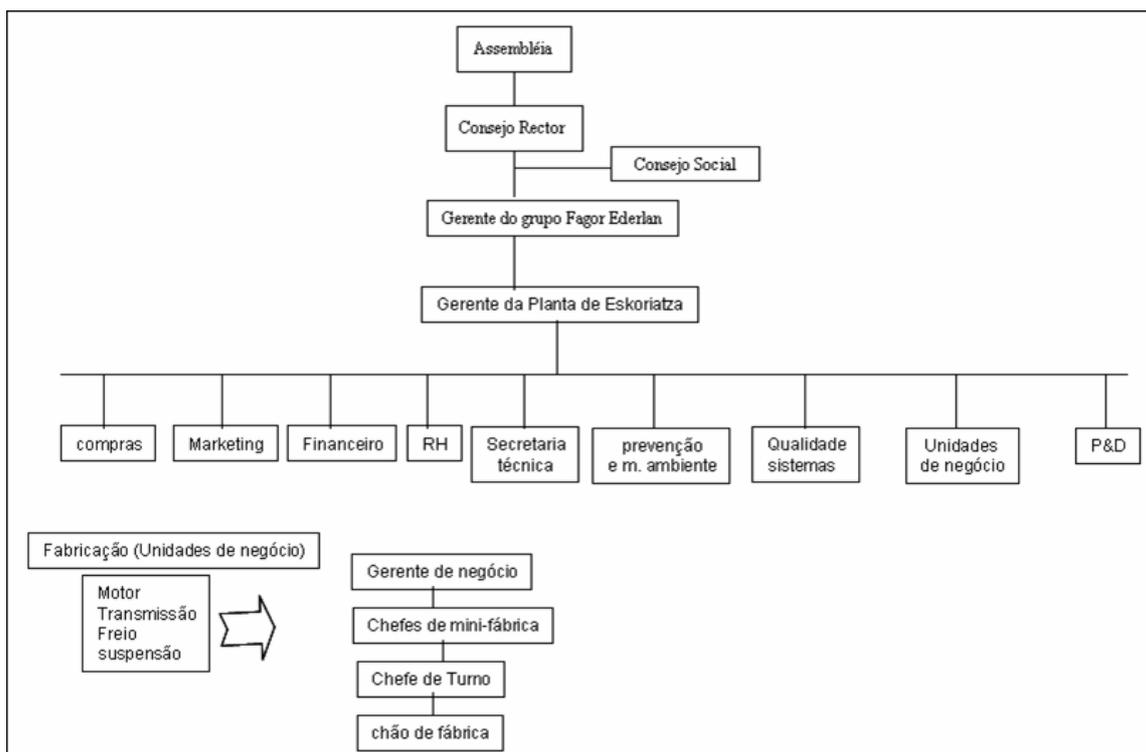
Atualmente a cooperativa Fagor Ederlan está organizada em quatro unidades de negócio: freios, suspensão, motor e transmissão. A figura 2.2 apresenta o organograma da cooperativa. A cooperativa também tem quatro níveis hierárquicos. O diretor da planta e os membros do conselho de direção são escolhidos da mesma forma que na Copreci. O conselho de direção é formado por 16 pessoas: 4 gerentes de unidades de negócios, 4 gerentes de filiais e 8 diretores funcionais (compras, marketing, financeiro, recursos humanos, secretaria técnica, prevenção e meio-ambiente, qualidade e P&D). A participação no conselho dos gerentes das filiais tem como objetivo obter uma gestão global. A produção está organizada em mini-fábricas. As unidades de negócio motor e transmissão possuem duas mini-fábricas cada uma, já a unidade de negócio, freio e suspensão possuem uma mini-fábrica cada uma, totalizando seis mini-fábricas na matriz. Cada unidade de negócios possui uma equipe formada por responsáveis pelos setores: técnico, produção, financeiro, qualidade, qualidade total⁹⁵, compras, recursos humanos, prevenção e meio ambiente, além dos chefes de turno e o pessoal de chão de fábrica.

Os departamentos funcionais cuidam de assuntos estratégicos e os responsáveis pela função correspondente nas mini-fábricas dependem funcionalmente desses departamentos. No entanto, quando estão trabalhando nas unidades de negócios, mantêm também uma relação hierárquica com o gerente do negócio. Por exemplo: o departamento de recursos humanos está responsável em elaborar as políticas, implantar ferramentas de gestão, buscar a homogeneidade de ações. Desse modo, quando o departamento de RH quer fazer alguma modificação, chama todos os responsáveis por RH nas unidades de negócio para, conjuntamente, fazerem as alterações pertinentes, atuando em equipes horizontais. Quase todas as áreas funcionais do organograma possuem um representante nas unidades de negócio. No caso do departamento financeiro (responsável pela contabilidade e pelo controle financeiro do grupo), o responsável financeiro da unidade, ou *controller* de negócio, fica responsável pelo controle financeiro do seu negócio, ou seja, as vendas, as compras e o acompanhamento da saúde financeira da unidade. Já o departamento de compras se responsabiliza pelas compras comuns para todas as unidades, enquanto o responsável pelas compras da unidade se responsabiliza pelas compras específicas para a

⁹⁵ O responsável pela qualidade está focado na melhoria do produto e do processo, enquanto o de qualidade total está encarregado da implantação de programas participativos.

sua unidade, como por exemplo, componentes e máquinas. Somente três áreas funcionais não possuem responsáveis nas mini-fábricas: a secretaria técnica (responsável por relações institucionais), o departamento de qualidade de sistema (responsável pela informática) e o marketing (que cuida do marketing global do grupo Fagor Ederlan).

Figura 2.2 Organograma da planta matriz do Grupo Fagor Ederlan



Fonte: Elaboração a partir de entrevistas no ano de 2005

A presença do departamento de prevenção e meio ambiente no conselho de direção da cooperativa é destacado pelo entrevistado:

“Não é usual ver um departamento de prevenção no conselho de direção, mas o tema de prevenção é muito importante para nós, primeiro porque nosso trabalho é muito perigoso, e segundo porque, no ano de 2004, tivemos três mortes provocadas por acidentes de trabalho”. (Urrutxi, diretor de recursos humanos de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005)

Uma preocupação na Fagor Ederlan tem sido estimular a participação dos trabalhadores no dia-a-dia da planta:

“Buscamos, em todas as empresas do grupo Fagor Ederlan e na cooperativa, criar mecanismos e formas mais eficientes das pessoas participarem. Aqui, temos uma determinação, não pode haver nenhum desenvolvimento de projeto que não tenha alguém do chão de fábrica participando, assim

estimulamos a participação em todos os níveis e é uma forma que encontramos dos trabalhadores de chão de fábrica contribuírem com o seu conhecimento tácito para a melhoria contínua da cooperativa”. (Urrutxi, diretor de RH de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

“A participação dos trabalhadores no dia a dia é um tema que nos preocupa muito, porque se somos sócios, a participação deveria ser muito grande, mas, na verdade, quando votamos para o *Consejo Rector* e quando participamos no *Consejo Social* estamos de algum modo participando na gestão da empresa. Contudo, na participação do dia-a-dia, temos os mesmos problemas que uma empresa capitalista que tenha um sistema de gestão participativo (TQC, equipes flexíveis e etc)” (Urrutxi diretor de RH de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Esses problemas, segundo o entrevistado, estão relacionados, por um lado, com o tamanho da cooperativa e, por outro, com a mudança no perfil do trabalhador. Segundo ele, nos anos 60, havia uma formação cristã muito forte e um comprometimento com os princípios cooperativistas também intensos. Eram tempos de fome e necessidade e o cooperativismo aparecia não só como uma alternativa de emprego, mas também como um ideal de vida, de busca de maior participação dos trabalhadores e de igualdade. Para ele, hoje, o País Basco vive em um estado de bem estar muito grande e, para a maioria das pessoas, tanto faz trabalhar em uma cooperativa ou em uma empresa tradicional. Essa conjuntura está preocupando aos cooperativistas mais antigos e também aqueles trabalhadores que estão mais comprometidos com a causa do cooperativismo.

Para identificar quais os fatores que impediam que o nível de participação fosse maior, a cooperativa desenvolveu com a Faculdade de Humanidades de MCC, no ano de 2000, o projeto MIT (*Mit-Mesas de Intervencíoes Participativas*), inspirado no NIP (Núcleo de Intervenção Participativa), que é um procedimento de consulta pública utilizado pelo governo do País Basco. A ferramenta foi aplicada na cooperativa nos anos de 2000, 2002 e 2004.

“O objetivo do MIT é perguntar para as pessoas seu grau de satisfação, tanto com a cooperativa, como com a vida e com o seu trabalho”. (Urrutxi, diretor de recursos humanos de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Foram escolhidas aleatoriamente, pessoas de todos os departamentos, inclusive do *Consejo Rector e Consejo Social*, e foram apresentados vários temas (retiradas, comunicação, participação etc.). As pessoas diziam em cada tema, o que havia de positivo, o que estava precisando melhorar e as soluções para as mudanças. Tratava-se não somente de criticar, mas também de encontrar alternativas para resolver os problemas. Participaram, em média,

200 pessoas. Foram misturadas pessoas, tomando o cuidado de não colocar no mesmo grupo chefes e colaboradores, pois o objetivo era criar um espaço de liberdade, onde as pessoas pudessem falar.

A compilação de todas as contribuições foi transformada em planos de ação. Um dos compromissos assumidos pela equipe coordenadora desse projeto é que toda sugestão teria uma resposta positiva ou negativa. Depois de verificar o que seria possível foi gerado um documento que continha: o tema abordado, as sugestões e o responsável pela implantação. Todas as pessoas da cooperativa tiveram acesso a esse documento. No final do ano, foi elaborado um novo documento onde constava o que foi realizado e o que faltava concluir. Não bastava concluir a tarefa, era preciso saber se com a implantação daquela ação, o problema estava solucionado. Como resultado, várias mudanças foram implantadas⁹⁶. A área que sofreu um maior número de mudanças⁹⁷ foi a de processo.

A partir de 1991, a cooperativa Irizar inicia um intenso processo de reestruturação, substituindo, gradativamente, uma estrutura vertical gerida por departamentos (organização funcional), por outra horizontal e baseada em gestão por processos. Para isso, foi utilizado um amplo conjunto de técnicas de gestão, aliada à revisão de metas e processos, com ampla participação de todo o coletivo, baseadas na reengenharia. A originalidade da experiência esteve em conseguir atingir os objetivos perseguidos, sem redução de postos de trabalho. A cooperativa conseguiu elevar em 439% a produtividade (1991 a 2000), aumentando o número de postos de trabalho.

“Ganhar dinheiro é um meio e não um fim, para que seja possível gerar riqueza e entendemos como riqueza o oferecimento de postos de trabalho”. (Anduaga, “Coordinador de Relaciones com las Personas de Irizar”, entrevistado em 2005).

Este processo foi realizado, utilizando uma espécie de planejamento estratégico, onde se discutiam as mudanças que eram aprovadas nas assembléias gerais, com participação não somente dos sócios, como também dos trabalhadores contratados. Em 1994, são eliminados três níveis hierárquicos e as chefias intermediárias são substituídas por Coordenadores de Equipe Linha-Cliente. Desde janeiro de 1997, são eliminados todos os controles de

⁹⁶ Um exemplo mencionado foi o de um diretor, que as pessoas achavam muito arrogante e foi substituído.

⁹⁷ Entre as de produto, processo e gestão.

freqüência (de entrada e saída). Cada pessoa exerce seu auto-controle em coerência com a sua responsabilidade para com seus clientes internos e externos do processo em que participa. Em 1998, é mudado todo o *lay-out* da planta, para facilitar a comunicação e a colaboração entre todos, trazendo os escritórios para a planta produtiva. No mesmo ano, o cargo de diretor da planta se transforma em “coordenador responsável”. O sistema de gestão utilizado é chamado de liderança compartilhada, no qual equipes multidisciplinares autogeridas se responsabilizam por processos e atividades. Vale salientar que clientes, fornecedores e colaboradores podem estar nessas equipes.

“A gestão é por processos, mas trabalhamos em equipes multidisciplinares. A inovação ocorre na equipe. Cada trabalhador participa em várias equipes. Por exemplo, um soldador pode estar também em uma equipe que trabalha com mercado. Cerca de 95% dos trabalhadores de Irizar participam de mais de uma equipe⁹⁸. Isso representa uma força inovadora muito importante”. (Anduaga, “Coordinador de Relaciones com las Personas de Irizar”, entrevistado em 2005).

“Vou dar dois exemplos: um soldador de Irizar sabe que tem dois ônibus para soldar todos os dias, mas também vai participar de equipes que não têm relação direta com solda, como a equipe de comunicação. Não queremos uma mão de obra, queremos pessoas que possam colocar suas idéias. Um engenheiro, quando vem trabalhar em Irizar quer saber que posto vai ocupar. Respondemos nenhum. Aqui tem um projeto e nessa parte do projeto precisamos do seu conhecimento, você faz parte da equipe. Da mesma forma precisa participar em outras equipes como compras, relação com o cliente... não há departamentos, só equipes, estamos todos mezclados. Em Irizar, não há níveis hierárquicos, há responsabilidades diferentes. Se tenho que dizer a uma pessoa que tem que fazer uma tarefa, não posso mandar e sim convencê-la, ou ela me convencer que não”. (Larraión, “Coordinador de Sinergia, Conocimiento y Transferencia Tecnológica de Irizar”, entrevistado em 2005).

Para implantar essa forma de gestão, foram intensificados os programas de educação e treinamento, como também um sofisticado plano de comunicação e informação e de gestão do conhecimento, baseados na transparência e na confiança. Conforme os entrevistados e os documentos da cooperativa, todas as informações (tecnológicas, contábeis etc.) estão disponíveis para o coletivo. A comunicação horizontal foi extremamente estimulada e qualquer trabalhador tem acesso a qualquer pessoa, interna ou externa à organização, para resolver algum tipo de problema.

A diferença entre a experiência desta cooperativa e a de outras grandes empresas em com programas similares, em algumas das quais eles se inspiraram, foi o grau de acesso às

⁹⁸ A participação, em várias delas, é voluntária.

informações e a forma democrática utilizada na implantação das mudanças (gradual e passando pelas assembléias).

Irizar possui os órgãos sociais comuns em uma cooperativa: assembléia, *Junta Rectora* e *Consejo Social*, seguindo as regras vigentes na MCC. Esses órgãos foram importantes e estão integrados como elementos importantes para estimular a participação de todos nas novas formas de gestão.

De acordo com Larraión, as equipes não têm um número fixo de pessoas, mas responsáveis pelos tipos de atividades ou competências necessárias. São estimuladas diversas formas de interação entre equipes que realizam tarefas similares. Há, em Irizar, 22 tipos de equipes multidisciplinares e mais de 151 equipes ativas. Todas as equipes têm um líder, um coordenador, e essa liderança é rotativa o que faz parte do princípio de liderança compartilhada⁹⁹.

A chamada equipe de “*pilotaje*” (diretores) é designada pela *Junta Rectora*, não tem prazo fixo de mudança e é composta por 20 pessoas.

“O Coordenador da equipe “*de Pilotaje*” (EP) tem dois objetivos principais: tratar de ver um pouco mais longe que os demais e ajudar as equipes a cumprir seus objetivos, sendo um facilitador”. (Anduaga, “Coordinador de Relaciones com las Personas de Irizar”, entrevistado em 2005).

A produção está organizada em seis ELCs (Equipes Linha-Cliente), responsáveis por linhas paralelas de cerca de cem pessoas¹⁰⁰, responsáveis por produzir o ônibus, desde o momento do pedido até a entrega do produto. Cada ELC está organizada em cerca de dez grupos autogeridos cada qual com o seu líder.

As ELCs cuidam de todo o processo desde o pedido até a entrega. Quando chega um pedido, a equipe se reúne e faz seu planejamento; cada um sabe o que fazer. Toda a ELC de um determinado pedido conhece o cliente, o prazo de entrega e as características do produto. Dia-a-dia, vão gerindo o processo; caso precisem entrar em contato com fornecedor, ou com o próprio cliente é a equipe quem faz. Se algum problema acontece, por

⁹⁹ Na liderança compartilhada, no limite, todas as pessoas são líderes. Elas gerem o seu próprio posto de trabalho, fixando objetivos e acompanhando seu cumprimento dentro da equipe. Possuem liberdade para planejar e solicitar as ferramentas necessárias para melhorar sua capacidade (meios materiais ou de formação e conhecimento) como profissional.

¹⁰⁰ Dos quais, cerca de 12 indiretos.

exemplo, um fornecedor que não entregou a peça, o trabalhador que está precisando desse produto liga para o fornecedor e verifica o porquê do atraso:

“Temos toda a liberdade do mundo de fazer o que necessitamos para que o produto esteja pronto no prazo solicitado pelo cliente. Não temos intermediários”. (Larraión, “Coordinador de Sinergia, Conocimiento y Transferencia Tecnológica de Irizar”, entrevistado em 2005).

“O sucesso desse modelo é a grande sinergia entre as pessoas da equipe, a pessoa responsável pelo mercado tem que estar acessível para caso haja alguma mudança, a equipe tenha flexibilidade para resolver o problema”. Larraión, “Coordinador de Sinergia, Conocimiento y Transferencia Tecnológica de Irizar”, entrevistado em 2005).

“Um exemplo que conta Koldo é que um cliente chama para comunicar que quer que se instale um banheiro quando o ônibus já está quase armado. O ônibus já estava quase no 4º dia de montagem. Essa mudança significava desfazer o trabalho de várias horas, mas, sem reclamação, a equipe se organizou, trabalhou 80 horas a mais do que o previsto, trabalhou pela noite e conseguiu entregar o ônibus no prazo. Porque segundo ele, a principal meta é satisfazer o cliente”. (Miñaur, 2003:18).

Cada ônibus leva dezesseis dias para ser fabricado¹⁰¹, o que significa quatorze etapas de produção, pré-entrega e entrega. Cada etapa é concluída em um dia de trabalho. Cada equipe faz sua tarefa em um dia. Através de um letreiro eletrônico gigante, no meio da linha de produção, todos sabem quais os ônibus que estão sendo produzidos e em que estágios se encontram. Cada equipe decide como organizar o seu trabalho. A única exigência é que, à noite, o ônibus mude de posto, ou seja, o ônibus que estava na primeira fase passa para a segunda fase e, assim, sucessivamente. As tarefas são programadas para oito horas diárias, mas tudo vai depender da complexidade do ônibus, portanto, a equipe pode terminar antes sua tarefa e ir embora para casa ou ter que ficar depois do expediente concluindo seu trabalho.

A pré-entrega é o momento em que todos os líderes de equipe vão verificar se seu trabalho está bem feito e se o ônibus pode ser entregue ao cliente. Já na etapa da entrega, também os líderes estão presentes. Esse procedimento é entendido como um reconhecimento pelo trabalho feito e com o propósito de, posteriormente, poder ser repassado para a equipe se o cliente ficou satisfeito.

¹⁰¹ 1º dia - Fabricação de estruturas, 2º dia – Armação, 3º dia – Armação, 4º dia – Chapa, 5º dia – Chapa, 6º dia – Chapa, 7º dia – Pintura, 8º dia – Pintura, 9º dia – Pintura, 10º dia – Acabamento, 11º dia – Acabamento, 12º dia – Acabamento, 13º dia – Acabamento, 14º dia – Segurança, 15º dia – Pré-entrega e 16º - Entrega.

Com a reestruturação do grupo industrial de MCC, Irizar vai mudar de divisão. Será criada uma nova divisão reunindo Irizar, Urola e Ampo¹⁰², na qual as cooperativas que se integrem, utilizem o mesmo modelo organizacional, ou seja, serão geridas, segundo o modelo organizacional desenvolvido por Irizar para obter uma divisão com sinergias de gestão. Vale ressaltar que essas cooperativas estavam passando por dificuldades financeiras.

A gestão das filiais tem significado um desafio para as cooperativas estudadas, por um lado, pelo aumento significativo do número de trabalhadores contratados e, por outro, pela natureza das relações matriz-filial. Em 2005, no grupo Copreci, somente 39,34% dos trabalhadores eram sócios da cooperativa: 29,44% em Fagor Ederlan, e 21,67 % em Irizar. Esse fato tem provocado muito desconforto nas cooperativas¹⁰³.

O grupo Copreci faz parte do projeto piloto que a MCC aprovou no Congresso Geral de 2003¹⁰⁴, para “expansão societária” do grupo. No planejamento estratégico 2004-2008 do grupo, foi colocado como meta buscar soluções para diminuir o número de trabalhadores não sócios:

“Como vai ser feito? Ainda não sabemos. O que acreditamos ser possível é levar o nosso modo de gestão, distribuir parte dos excedentes para os trabalhadores, desenvolver projetos sociais etc”. (Mendarosketa, presidente do *Consejo Rector* da Copreci, entrevistado em 2005).

Na cooperativa Fagor Ederlan também há a preocupação em diminuir o número de trabalhadores contratados em suas filiais.

“Fagor Ederlan tem previsto em seu planejamento estratégico que em 10 ou 15 anos todos os trabalhadores serão sócios. Há duas formas de se tornar sócio: ou o trabalhador se torna sócio do Grupo Fagor Ederlan, o que não significa que o local onde ele trabalha seja uma cooperativa, ou a

¹⁰² A cooperativa Ampo fazia parte da Divisão de Equipamento Industrial e fabrica válvulas industriais para petroquímica, gás natural e energia e possuía 416 trabalhadores (ano de 2005).

A cooperativa Urola fazia parte da Divisão de Equipamento Industrial e fabrica máquinas de sopro para o setor termoplástico; possui 125 trabalhadores (ano de 2005).

¹⁰³ “Uma preocupação que surgiu foi que a possibilidade de ter tantas plantas fora provocasse a redução dos postos de trabalho, em Aretxabaleta, mas não é isso que está ocorrendo, muito pelo contrário, está aumentando. Por exemplo, o produto estrela da internacionalização é *cocción*, (50% é produzido nas filiais), e por causa da internacionalização gerou mais 163 postos de trabalho na matriz nos últimos anos. Outra preocupação é que consigamos também implantar a cultura organizacional, nas filiais e não só gerar postos de trabalho”. (Tere Marcos, diretora de pessoas de Copreci, palestra em 2005).

¹⁰⁴ No congresso geral de MCC, em 2003, foi definido que, em 2008, três filiais se tornariam Cooperativas (Copreci – México, Fagor eletrodomésticos – Polônia e Fagor Ederlan – Brasil). Os projetos estão caminhando em ritmos distintos, utilizando metodologias distintas, o que é um traço de MCC, onde as cooperativas têm liberdade de gerirem internamente suas ações. O congresso geral apenas decide as questões estratégicas da corporação.

filial é transformada em uma cooperativa. No caso da opção de transformação da filial em cooperativa, o ideal seria uma cooperativa mista, onde os trabalhadores formassem uma cooperativa e junto com a cooperativa Fagor Ederlan criassem outra cooperativa”. (Echevarria, presidente do Grupo Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Em 1998, após a tentativa fracassada de transformar os trabalhadores da planta de Ursibil da Victorio Luzuriaga em sócios de Fagor e depois liquidar a empresa, a cooperativa adotou como estratégia, transformar gradativamente os trabalhadores das plantas espanholas em sócios do grupo Fagor Ederlan. Victorio Luzuriaga Usurbil já tem 50 sócios, Victorio Luzuriaga Tafalla possui 40 sócios e, em 2005, iniciou-se o processo na planta de Fit Automoción e foram transformados em sócios 78 trabalhadores. Assim, foi iniciado o processo de transformação dos trabalhadores em sócios, entretanto não houve a transformação de nenhuma filial em cooperativa. Nas empresas em que há participação de outras empresas privadas, a Fagor Ederlan não tem enfrentado problemas no processo de transformação do trabalhador em sócio, na medida em que não se está transformando a empresa em cooperativa e sim tornando os trabalhadores sócios do grupo Fagor Ederlan. A cooperativa também faz parte do projeto piloto proposto no congresso geral de MCC, em 2003, de “cooperativizar” as filiais.

A cooperativa Irizar é a única entre as estudadas que não tem nenhuma meta no sentido de diminuir o número de trabalhadores contratados de suas filiais, pois consideram que os trabalhadores de suas filiais têm quase os mesmos direitos que os sócios:

“Para mim as únicas diferenças entre as filiais e a matriz é que juridicamente uma é S.Coop e a outra é LTDA, porque a forma de gerir é a mesma. Uma vantagem que os trabalhadores das filiais possuem é que eles não precisam integralizar a cota parte e os trabalhadores contratados recebem os excedentes em dinheiro, enquanto nós, os sócios, os deixamos a maior parte na cooperativa.” (Larraión, “Coordinador de Sinergia, Conocimiento y Transferencia Tecnológica de Irizar”, entrevistado em 2005).

Todas as filiais surgiram como empresas de capital e os trabalhadores foram contratados de acordo com a legislação trabalhista de cada país. Os entrevistados explicaram que são muitas as variáveis que dificultam sua instalação como cooperativas. Os exemplos apontados vão desde a cultura cooperativista distinta, passando pelas legislações locais, à necessidade de adquirir outras empresas para ocupar o mercado e/ou acompanhar clientes:

“Temos três pilares muito fortes: o conhecimento, a inovação e a comunicação, pois para o mundo das cooperativas a comunicação é um tema muito importante. Entretanto, quando vamos aos

outros países nos custa um pouco implantar nosso modelo de gestão, pois principalmente a cultura da comunicação e da participação é diferente”. (Tere Marcos, diretora de pessoas de Copreci, entrevistada em 2005).

“Quando fui à filial da República Checa, perguntei a um trabalhador sobre o que achava de ser cooperativista, e a princípio me disse que não teria interesse, pois teria que colocar dinheiro para trabalhar. As pessoas dessa região associam o cooperativismo com o comunismo. Não é uma coisa simples, temos que dar cursos, criar uma cultura”. (Mendarosketa, presidente do *Consejo Rector* da Copreci, entrevistado em 2005).

A Copreci, quando vai abrir uma filial em qualquer lugar do mundo, leva, no momento da implantação, o diretor da planta e o gerente da produção da matriz, para assegurar a qualidade do produto e ir introduzindo o seu estilo de gestão. Todas as filiais de Copreci estão organizadas por unidades de negócio assim como a matriz. O diretor da planta, geralmente, é um sócio deslocado pela matriz. Nas filiais, os únicos sócios são os transferidos da Matriz; México (6 pessoas); República Checa, Brasil e Itália (1 pessoa em cada filial); Turquia, e China (2 pessoas em cada filial).

“A Copreci tem tentado que os trabalhadores de uma filial trabalhem na outra, porque quando transferimos uma pessoa, estamos transferindo conhecimento, cultura e de alguma forma faz com que as pessoas percebam que estão em um projeto global. Nesse momento (2005), o futuro gerente da planta da República Checa, está em treinamento na cooperativa. Vai ser a primeira vez que Copreci terá como gerente de planta um trabalhador nativo. O mais impressionante é que, só depois de estar em Aretxabaleta, é que ele está descobrindo o que é uma cooperativa. Esse fato nos faz ter a certeza de que apesar de nossos esforços em passar nosso modelo de gestão com os valores, não estávamos conseguindo transmitir o que é uma cooperativa. Depois de dois meses aqui, ele nos disse: ‘agora entendi o que é uma cooperativa e quero me tornar sócio’”. (Tere Marcos, diretora de pessoas de Copreci, palestra em 2005).

No que se refere à relação matriz-filial, a cooperativa Copreci está buscando realizar uma gestão integrada com as filiais, o que significa a implantação das mesmas políticas na matriz e nas filiais e garantir a participação das filiais no planejamento do grupo:

“Desde 1989, temos plantas fora que estavam sendo administradas isoladamente. Com a reestruturação da cooperativa, em 2002, tanto a matriz como as filiais passaram a se organizar em unidades de negócio. A idéia, a partir da reestruturação, é gerenciar o Grupo Copreci de uma maneira global, onde o departamento de recursos humanos do Brasil siga as mesmas políticas que qualquer outra planta do grupo Copreci”. (Tere Marcos, diretora de pessoas de Copreci, palestra em 2005).

“Para nós, é muito importante que todas as pessoas sejam protagonistas do nosso projeto, porque senão seríamos uma empresa normal e não somos. Por isso, tentamos passar os nossos valores (a satisfação do cliente, a liderança e cooperação e a confiança nas pessoas)”. (Tere Marcos, diretora de pessoas de Copreci, palestra em 2005).

Um exemplo citado por Tere Marcos são as políticas de recursos humanos. O modelo de gestão global foi discutido com o *Consejo Social* e com o *Consejo Rector* da cooperativa e depois enviado para as filiais, com o intuito do departamento de RH de cada uma das plantas debatesse e incorporasse as melhores práticas desenvolvidas localmente, para que a gestão fosse um resultado conjunto da discussão nas diferentes plantas¹⁰⁵:

“Mensalmente debatemos o que ocorreu nas filiais naquele mês. Falar sobre todos os temas problemas, expectativa, satisfação do trabalhador etc. Uma ferramenta muito importante é a *intranet*, pois ela permite que todas as plantas saibam o que se passa em todas. Uma vez por ano, nos encontramos com todos os departamentos de RH para fazer um balanço do ano e planejar o próximo ano”. (Tere Marcos, diretora de pessoas de Copreci, palestra em 2005).

A cooperativa Fagor Ederlan também mantém nas suas filiais a estrutura de unidades de negócios baseado no modelo de gestão da Matriz e quando vai abrir uma filial, em qualquer lugar do mundo, leva, no momento da implantação, o diretor da planta e o gerente da produção da matriz, para assegurar a qualidade do produto e ir introduzindo o seu estilo de gestão. Os salários e os direitos trabalhistas obedecem às regras de cada país.

Os diretores gerais das filiais fazem parte do conselho de direção da matriz, para que a gestão global do grupo ocorra. Contudo, o grau de autonomia das filiais é pequeno. A tecnologia é transferida da matriz, mas há a liberdade para a implantação de melhorias. Segundo um técnico do setor de recursos humanos da filial brasileira de Fagor Ederlan em Extrema, entrevistado em 2006, o Brasil seria recordista, dentro do grupo Fagor Ederlan, de prevenção em acidentes no trabalho, mantendo um índice de produtividade superior ao da matriz e está desenvolvendo, junto com uma empresa brasileira, uma tecnologia para aproveitar a areia, que é rejeito para a cooperativa em insumo para a produção de asfalto.

No grupo Irizar, cada filial define seus objetivos quantitativos e qualitativos em harmonia com o pensamento estratégico da matriz:

“Temos duas assembléias por ano onde todos os trabalhadores têm voto e voz. Entre 20 e 30% do excedente da filial é distribuído entre os trabalhadores. Os salários são 20% mais altos que o entorno do mercado onde estamos inseridos. Todas as filiais têm certificação ISO 9001. A tecnologia utilizada é a mesma que na matriz, ou seja, a cada 850 horas se produz um ônibus, seja na China ou na Espanha”. (Larraión, “Coordinador de Sinergia, Conocimiento y Transferencia Tecnológica de Irizar”, entrevistado em 2005).

¹⁰⁵ No que se refere aos salários, a Copreci tem como política pagar um pouco acima da média do mercado de trabalho local.

2.1.3. Políticas de gestão de recursos humanos

Nas cooperativas do Grupo Fagor (Copreci e Fagor Ederlan) os trabalhadores são classificados em função do posto de trabalho que ocupam, pela eficiência e rendimento do trabalho que executam. Esses critérios são analisados conforme o Manual de Avaliação¹⁰⁶. A expressão quantitativa da classificação profissional propriamente dita está registrada nos índices estrutural, sub estrutural e funcional da fórmula da retirada. As cooperativas estimulam que as atividades dos postos de trabalho preparem seus titulares para o desempenho de funções de complexidade e responsabilidade crescente e propicie o desenvolvimento profissional.

A mudança de posto de trabalho está regulamentada por uma norma de promoção¹⁰⁷ cuja aprovação se dá através de uma junta dos presidentes e do conselho social central do Grupo Fagor. Atualmente o sistema de avaliação está passando por uma reestruturação:

“Fagor Ederlan utiliza, uma ferramenta chamada IKAS, para auxiliar o profissional do chão de fábrica a saber onde está no momento atual e planejar sua trajetória dentro da cooperativa, além de conhecer a cooperativa de maneira global. É um sistema de gestão de potencial, ou seja, um questionário para saber suas expectativas e a avaliação de seus chefes. A partir dessas informações construímos curvas de carreira e desta forma podíamos mostrar claramente à pessoa o que podia esperar da cooperativa” (Urrutxi, *Director de Recursos Humanos* de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

“O sistema de avaliação está passando por uma reestruturação. Estamos desenvolvendo um projeto junto com LKS (cooperativa de MCC responsável por assessoria de gestão). Uma mudança é estender a avaliação para toda a cooperativa. A outra mudança que estamos realizando é no próprio sistema de avaliação. Ele era feito pelos chefes diretos, que iam dando notas e isso fazia parte da composição do índice de retirada, agora essa ferramenta está congelada e temos pendente esse assunto”. (Urrutxi, *Director de Recursos Humanos* de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Já na cooperativa Irizar, o desenvolvimento seria horizontal, ou seja, as pessoas se desenvolvem ampliando suas habilidades (técnicas, de gestão, liderança e criatividade) dentro da equipe e também potencializando suas competências emocionais sempre tendo em conta suas características e desejos pessoais. O objetivo é que o trabalhador desenvolva

¹⁰⁶ O “manual de valoración estructural” foi criado em 1973, pelo grupo Ularco e até 2005 era utilizado pelas cooperativas do grupo Fagor. Ele serve para definir os pré-requisitos dos postos de trabalho. Seu objetivo é quantificar em três dimensões (experiência, direção e esforço) as características de 350 postos de trabalho em diversos níveis das várias cooperativas. Trata-se de analisar fatores tais como conhecimento técnico, idiomas, experiência, capacidade de decisão, capacidade de decisão, capacidade de relacionamento, esforço, posição do corpo e esforço visual, etc organizando através de uma fórmula as características de cada posto de trabalho. (Manual de Valoración Estructural, 1973).

¹⁰⁷ A promoção pode ocorrer por concurso, livre indicação e prioridade de acesso ao conhecimento exigido pelo posto. (*Reglamento Interno* do Grupo Fagor, 2002:50)

seus conhecimentos através de experiências externas a sua equipe como internas através do acréscimo de responsabilidade. (Memoria Q Ouro, 2000: 25).

O desenvolvimento profissional ocorre através da oportunidade de exercer diferentes papéis dentro de diferentes equipes. Há na cooperativa um plano de educação-formação e planos de polivalência para os trabalhadores diretos (que trabalham diretamente na montagem dos ônibus) para auxiliar no desenvolvimento do profissional.

A formação nas três cooperativas é estimulada e ocorre através de cursos internos, da experiência de trabalho, em cursos oferecidos pela cooperativa e na participação nos órgãos de decisão. Nas cooperativas Copreci e Fagor Ederlan, quando o sócio trabalhador recebe uma formação profissional específica (especialização, mestrado, doutorado), a cooperativa pode exigir a permanência dele até cinco anos e caso o sócio se desligue da cooperativa antes poderá sofrer penalidades. Vale ressaltar que Otalora, a cooperativa de treinamento empresarial da MCC, possui uma grande quantidade de cursos, dentre eles mestrados que podem ser feitos por qualquer cooperado, desde que solicitado através do departamento de pessoal da cooperativa.

Em Copreci o cooperado pode solicitar os cursos que queira, mesmo que não estejam vinculados diretamente ao seu trabalho. Atividades lúdicas, físicas também são estimuladas. Entretanto, esses benefícios não se estendem para os familiares.

“A formação em idiomas é muito estimulada aqui. Desde que entrei aqui já aprendi inglês, francês e italiano, todos em cursos pagos pela cooperativa”. (Oleaga, *Jefe de Ventas de la unidad Cocción Gas* de Copreci, entrevistado em 2005).

Em Fagor Ederlan, no primeiro ano de trabalho, independente de ser sócio ou não, o trabalhador terá um dia por semana de formação voltada aos aspectos empresariais. Caso torne-se sócio receberá um curso sobre cooperativismo. No decorrer da sua permanência na cooperativa são viabilizados quantos cursos o cooperado ache necessário para desenvolver suas tarefas.

A formação na Irizar ocorre enquanto equipe. A equipe faz o planejamento dos cursos e da capacitação que está necessitando para aquele ano. Em 1994 se criou com o apoio da empresa de consultoria Quaternaire e com a participação de 15% dos trabalhadores de

Irizar, o primeiro plano de formação (período de 1995-1997), baseado na identificação das necessidades enviadas para a equipe coordenadora. Esse plano foi trienal e realizado a partir de um diagnóstico das necessidades de formação das equipes. O segundo plano de formação (1998-1999) foi de dois anos e contou com a participação de 27% dos trabalhadores de Irizar. Já no terceiro plano de formação (2000-2001) participaram 79% dos trabalhadores de Irizar. Esse plano contou com algumas novidades: 1) o fomento à criatividade ¹⁰⁸; 2) o treinamento de 20% dos líderes de equipe em “fatores críticos de risco”; 3) visitas *in loco* aos clientes e 4) treinamento em inteligência emocional (Memoria Q Ouro, 2000: 26).

A qualificação é condição necessária para ocupar postos críticos tais como *design*, soldas, pintura, etc. São colocados à disposição dos trabalhadores tutores para prestar assessoria. Também são liberadas pessoas para auxiliar na padronização de qualidade na linha produtiva e assim conseguir maior confiabilidade do produto. O resultado dessa estratégia é um incremento do índice de qualidade de 73% em 1994 para 97% em 1999. Outro aspecto que contribui com a formação é o estímulo à polivalência através da rotação de postos visando a ampliação do horizonte profissional do trabalhador (Memoria Q Ouro, 2000: 26).

A meta estabelecida para 2002 era de passar de um tempo médio de 3,64% de dedicação de todas as pessoas para transferir seus conhecimentos por meio do trabalho em equipe para 10%, prevendo um investimento de 10% da massa salarial no suporte a essas atividades (Memoria Q Ouro, 2000:27).

“Temos um plano sistemático de educação/formação. É oferecida a formação que a equipe solicita, mas caso uma pessoa solicite uma formação diferente do que está sendo oferecida se proporciona. Outro mecanismo de formação, que utilizamos é o estímulo a que as pessoas se arrisquem, não tem problema se erram, faz parte, buscamos pessoas pró-ativas, que trabalhem em equipe contribuindo com idéias todo o tempo, assim fazemos para que a inovação faça parte do nosso dia a dia. Com essa estratégia as pessoas estão em formação continuamente, pois pesquisam, testam, criam” (Larrión, *Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferencia Tecnológica* de Irizar, entrevistado em 2005).

Nas cooperativas do Grupo Fagor (Copreci e Fagor Ederlan), quando um departamento necessita contratar um trabalhador, envia uma solicitação com o perfil para o departamento

¹⁰⁸ O projeto Irizar CREA conta com a participação de 100 pessoas, e visa estimular a criatividade apontando idéias e soluções para problemas identificados. (Memoria Q Ouro, 2000: 29).

de pessoal da cooperativa para que ele execute o processo de contratação. O departamento de recursos humanos se encarregar de analisar a necessidade junto com o departamento solicitante e após consultar o *Consejo Rector* inicia o processo. Primeiramente é verificado se há interesse interno pela vaga, caso não haja, é divulgada na *intranet* da corporação MCC e realizada uma busca no banco de dados do Grupo Fagor (Mendibil, *Jefe de personal* de Copreci, entrevistado em 2005).

A pessoa pode entrar na cooperativa como trabalhador por tempo indeterminado ou como sócio. Na primeira opção, quando o trabalhador completa um ano de trabalho, é convidado pela cooperativa a se tornar sócio ou deixar a cooperativa. No segundo caso ele passará por um período de prova de seis meses¹⁰⁹.

Segundo Erika Mendibil, *Jefe de personal* de Copreci, entrevistada em 2005, entre 2000 e 2005 foram admitidos na Copreci 85 sócios (65 na área de produção e 20 na parte administrativa).

Na cooperativa Fagor Ederlan é utilizado o mesmo procedimento, mas a cooperativa possui um banco de dados de candidatos, que é alimentado através do *site* e pelo banco de dados do grupo Fagor. A cooperativa prefere contratar pessoas no início da carreira.

“Quando estamos precisando de um operário de chão de fábrica, acionamos o banco de dados do Grupo Fagor, que possui um cadastro de mais de 4.000 pessoas. Nesse caso enviamos um perfil do trabalhador de que estamos precisando e a oficina central do grupo Fagor nos envia várias opções e aqui selecionamos o mais adequado. Esse banco de dados é mais uma das coisas que temos em comum, que compartilhamos” (Urrutxi, *Director Recursos Humanos* de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

“Já, para cargos mais qualificados, como por exemplo, engenheiro, possuímos o nosso próprio banco de dados que é alimentado via internet ou por envio de curriculum por correio. Também sondamos nas outras cooperativas do grupo. A seleção é feita por nosso departamento de RH através de provas e entrevistas” (Urrutxi, *Director Recursos Humanos* de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

“Pelas características das cooperativas que pagam um pouco menos aos cargos mais qualificados, não contratamos pessoas com muitos anos de experiência, a grande maioria das pessoas que entram em nossa cooperativa é gente recém formada. Além do aspecto financeiro tem os aspectos do modo de trabalho, os recém formados estão mais flexíveis a se adaptar ao nosso modelo de gestão” (Urrutxi, *Director Recursos Humanos* de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

¹⁰⁹ As decisões de admissão são responsabilidade do *Consejo Rector*. A solicitação de admissão como sócio precisa ser formulada por escrito e enviada ao *Consejo Rector* com um mínimo de 30 dias e um máximo de 60 dias da finalização do período de avaliação. (*Estatutos Sociales* do Grupo Fagor 2002:5-6)

Na cooperativa Irizar, anualmente na época de análise do plano de gestão, cada equipe de processo, faz um levantamento de recursos materiais e humanos necessários para alcançar as metas estabelecidas. Essa solicitação é enviada para a direção (“*Equipo Coordinador*”) e depois o “*Coordinador de Relaciones con las Personas*”, coordena o processo de seleção.

Primeiramente se verifica se internamente há algum trabalhador que queira ocupar o posto vago, para posteriormente divulgar a vaga externamente. No período de 1996 a 1999, 48% dos postos foram preenchidos através de mudanças internas. No processo de seleção externa, além da capacidade técnica, são analisadas as capacidades de comunicação, trabalho em equipe, de tomada de decisão, de assumir riscos, motivação coerência e honestidade. Depois de três anos o trabalhador é convidado para se tornar sócio. Além dessas características, desde 1994 é exigido dos trabalhadores que trabalham no processo de montagem do ônibus no mínimo formação técnico-profissional e o equivalente ao segundo grau. Em caso de empate no processo de seleção é dada prioridade a pessoas que vivam em Ormaiztegi, favorecendo um impacto positivo no entorno social mais direto (Memória Q ouro, 2000:24).

Desde 1998 são feitas apresentações de Irizar no último ano do curso profissionalizante da Escola de Goierri, com o objetivo de atrair os melhores alunos (Memória Q ouro, 2000:24).

Esse novo trabalhador recebe um curso onde é apresentada a filosofia de trabalho de Irizar e também conhece seu “tutor”, uma pessoa que durante dois meses vai repassar o detalhamento técnico da sua atividade. Durante esse período, há dois tipos de avaliação, um por parte do trabalhador e outro por parte do tutor. Essa avaliação visa medir a satisfação de ambos. Esse processo de seleção é realizado por uma equipe de seis pessoas (trabalhadores diretos e indiretos), com diferentes níveis de responsabilidade dentro da empresa, baseado no método PDCA (*Selección, contratación y acogida e evaluación del rendimiento y desempeño*) (Memória Q Ouro, 2000:25).

As cooperativas da MCC seguem as mesmas regras para calcular as retiradas. Todos os sócios são classificados profissionalmente em função do posto de trabalho. A fórmula é elaborada através dos índices: estrutural, sub estrutural e funcional ($IL=IE-IS+IF+IN+ID+PA$) conforme quadro 2.6. Vale salientar que cada cooperativa tem a

liberdade de estabelecer o menor índice e o maior índice. Por exemplo, nas cooperativas Copreci e Fagor Ederlan, por fazerem parte do grupo Fagor, os índices são muito próximos, e a diferença entre a maior e menor retirada é 1 para 6, mas em Irizar a diferença entre a menor retirada e a maior retirada cai para três vezes (*Reglamento Interno* do Grupo Fagor, 2002:46).

Quadro 2.6 Descrição da fórmula da retirada das cooperativas de MCC

IE- Índice Estructural (valor por função, cada posto de trabalho tem um índice)
IS- Índice Subestructural (desconto por desempenho, geralmente quando o cooperado ocupa um posto novo e está em processo de adaptação, ele não tem um rendimento de 100%) essa avaliação é feita pelo chefe semestralmente.
IF-Índice Funcional (fatores motivacionais- rendimento no cargo) Anualmente é dado um bônus. Para a o chão de fábrica ele é distributivo anual e para os cargos administrativos a avaliação é anual, mas é distribuído a cada dois anos.
IN- Incidencias negativas (faltas cometidas pelo cooperado)
ID- Índice diferencial; quando se exerce um trabalho extra (por exemplo, coordenar algum projeto) esse índice é aprovado pelo <i>Consejo Rector</i> .
PA- plus de Antigüedad a cada 3 anos é acrescido 0,25 no índice do cooperado. Quando um trabalhador se torna sócio, só no sexto ano que ele recebe o primeiro PA, mas o índice é de 0, 50.
Cdc – Índice de compensación (caso o trabalhador precise exercer uma função que ganhe menos que sua função anterior, O índice Cdc permitirá que seja completado o valor da retirada para que ela permaneça igual) é um índice temporário, quando o cooperado retornar ao seu posto de trabalho esse índice é eliminado.
Retribución por logros mensuales e objetivos anuales, (bônus por cumprimento de metas) cada departamento tem quatro objetivos qualitativos.

Fonte: *Reglamento Interno* do Grupo Fagor, 2002: 45.

Os índices estructural, subestructural, funcional e diferencial são avaliados conforme o Manual de avaliação, já descrito.

Quando considere conveniente a cooperativa pode estabelecer também a *Retribución Variable* de caráter complementar em função do cumprimento de objetivos. Essa *retribución variable* não pode ser superior a 30% “*antecipo de consumo anual correspondiente al índice asignado a su clasificación profesional*” e não é computada no plano de aposentadoria. O *Consejo Rector* é responsável por esse reconhecimento baseado nos critérios gerais aprovados pela assembléia (*Reglamento Interno* do Grupo Fagor, 2002: 45-48).

Outra característica das cooperativas de MCC é que a retirada dos trabalhadores de chão de fábrica é maior do que os salários correspondentes no mercado de trabalho, mas a dos níveis gerenciais está 20% abaixo do que o mercado oferece. Para Erika Mendibil (*jefe de*

personal de Copreci, entrevistada em 2005), isso possibilita reduzir desigualdades no interior das cooperativas.

Os sócios das cooperativas de MCC têm anualmente no mínimo 14 retiradas, duas retiradas no mês de julho e duas no mês de dezembro. Há regras comuns (fórmula que define a retirada e os descontos de Lagun-Aro) para que haja harmonia na gestão das cooperativas.

Não há diferença entre a retirada de um sócio e de um trabalhador contratado para um mesmo posto de trabalho. Essa diferença aparece no momento de distribuir o excedente. A Lei Basca determina que 25% dos excedentes distribuídos entre os sócios, sejam distribuídos para os trabalhadores contratados.

A menor retirada bruta mensal em Copreci em 2005 era de 1.154,00 euros e a maior seis vezes mais. Entretanto, depois de descontados os impostos e a contribuição a Lagun-Aro essa diferença cai. Para Erika Mendibil (*jefe de personal* da Copreci, entrevistada em 2005), essa lógica, reflete um conceito de solidariedade, onde quem ganha mais paga mais.

Na Fagor Ederlan a diferença entre a maior e a menor retirada é 1 para 6,9. O trabalhador que tem o menor índice ganha mensalmente o valor bruto de 890,00 euros e a maior retirada bruta é de 7.248,00. Somente o gerente da cooperativa ganha um índice 6,9. Para todos os outros trabalhadores o maior índice é 4,5. Na cooperativa também são feitas 14 retiradas: duas retiradas no mês de julho e duas no mês de dezembro.

“Houve a necessidade de que o Gerente Geral tivesse um índice 6,9. Essa exceção foi aprovada em assembleia. Nas filiais o salário segue o valor determinado pelo mercado e a pela legislação de cada país. Procuramos caso possível pagar um pouco mais que a média local” (Urrutxi, Director Recursos Humanos de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

Em Irizar, as formas de remuneração e benefícios acompanham a lógica da MCC, mas a diferença entre o menor salário e o maior é três vezes. A menor retirada líquida é de 1.400,00 euros e que o maior é de 4.000,00 euros.

“Em Irizar a diferença entre as retiradas tem caído, porque os trabalhadores de chão de fábrica têm aumentado seu índice. Para algumas pessoas parece pouco, mas a distribuição do excedente no final do ano é que vai complementar essa renda anual do trabalhador. Um trabalhador de chão de fábrica recebe em média, 80 mil euros ao ano. O que equivale ao excedente só pode ser retirado 9% desse valor, o restante fica na empresa na conta de capital do trabalhador que é remunerado com juros de 9% ao ano. Esse capital facilita ao trabalhador conseguir crédito no mercado a juros

muito baixo” (Larrión, *Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferencia Tecnológica* de Irizar, entrevistado em 2005)

Anualmente o trabalhador de Irizar recebe dezesseis remunerações mensais, duas remunerações em junho e duas em dezembro. As outras duas são chamadas de retribuição variável, chamadas “*Fondo por Valor Creado*”, e são pagas quando se alcançam as metas. Vale ressaltar, que a meta é conseguida por toda a empresa, todos recebem o mesmo valor. No caso dos sócios esse valor é acrescentado ao seu capital na empresa, e em caso dos trabalhadores contratados o valor é pago em dinheiro (Memória Q ouro, 2000:32).

Os membros do *Consejo Rector* e do *Consejo Social* não recebem complementos salariais por exercerem funções nos órgãos sociais e continuam quando necessário desempenhando suas antigas atividades. Essa regra se estende para todas as cooperativas de MCC. Por exemplo, Mendarosketa é presidente do *Consejo Rector* e desempenha suas tarefas no departamento de compras da Copreci.

“Se um trabalhador de mão de chão de fábrica faz parte do *Consejo Rector*, não precisa repor as horas que trabalha para o conselho, pois tem outro trabalhador que está produzindo. Entretanto, no meu caso, não tem ninguém que faça minhas tarefas, então divido meu tempo entre *Consejo Rector* e o departamento de compras. Só o presidente é liberado de suas atividades” (Mendarosketa presidente do *Consejo Rector* da Copreci, entrevistado em 2005).

Quando os cooperados assumem postos nas filiais, o valor da retirada tem um bônus de 40%, regra que se estende para todo o grupo Fagor e no caso de Irizar essa bonificação é de 50% no valor da retirada (entrevistas com Mendibil e Anduaga, em 2005).

Nas cooperativas estudadas a estrutura de previdência faz parte da corporação. A cooperativa Lagun-Aro é responsável por oferecer: planos de previdência, planos de saúde e administrar o fundo de desemprego. Desde 1982, Lagun-Aro oferece vários tipos de seguros (seguro de automóvel, residencial e seguros de vida). Os outros benefícios como férias, 13^a retirada também estão contemplados nos estatutos e regimentos internos das cooperativas. Os trabalhadores contratados estão cobertos pelo sistema público de previdência. Como a cooperativa Lagun-Aro é aberta a toda a sociedade, o trabalhador que tiver interesse pode contratar os serviços desta cooperativa relativos aos planos de saúde, seguro e aposentadoria.

A férias são, para todas as cooperativas vão de 1 de julho até 15 de setembro, além de mais quinze dias referentes à Semana Santa, Natal e feriados.

No que se refere a licenças as regras são comuns a todas as cooperativas da MCC:

- a) O cooperado pode solicitar permissão para trabalhar meio período por até seis meses. Essa regra se aplica caso o cooperado esteja estudando; tenha sob sua guarda, uma criança de até seis anos, ou um deficiente físico, psíquico ou sensorial, ou um familiar com problemas de saúde ou acidente. Nesse período é mantida sua retirada integral.
- b) Todo sócio pode pedir afastamento da cooperativa por até dois anos para: 1) exercer um cargo público, 2) prestar serviço militar, 3) cuidar dos filhos, 4) afastamento voluntário negociado previamente, 5) estudos e 6) problemas familiares. Durante esse período que está afastado não terá direito à retirada e nem participará dos excedentes no final do ano ou perdas. O pedido só é concedido caso: 1) o cooperado tenha um mínimo de quatro anos nas cooperativas de MCC; 2) o total de sócios nessa situação não ultrapasse 5% da planilha total da cooperativa; 3) não tenha sido submetido à punição por faltas muito graves; 4) tenha passado quatro anos da última solicitação de afastamento; 5) o afastamento não seja utilizado para prestar serviços a outra empresa concorrente, salvo com autorização do conselho reitor. Quando ele quiser retornar precisa informar a cooperativa e no momento que houver uma vaga na mão de obra direta, ele será chamado, independente do cargo que exercia anteriormente.

2.1.4 Autogestão

As cooperativas vinculadas à MCC estão organizadas de forma bastante similar, seguindo as mesmas regras que orientam a elaboração dos regimentos de cada cooperativa. Entre as cooperativas estudadas, Copreci e Fagor Ederlan têm o mesmo estatuto e regimento interno, por fazerem parte do grupo Fagor.

As cooperativas basicas podem ter diferentes tipos de sócios. As cooperativas do grupo Fagor podem ter três tipos de sócios (ver quadro 2.7): sócio trabalhador, sócio inativo e sócio colaborador. Já na Irizar só há sócios trabalhadores e sócios inativos.

Quadro 2.7 Tipos de sócios nas cooperativas de produção da MCC

Tipos de sócios	Características	Aporte inicial (€)	Direitos
Sócio trabalhador	Sócio trabalhador por período determinado ou por período indefinido. Ao completar 65 anos o sócio é obrigado a se aposentar. O número de sócios por período determinado não pode exceder 20% do total de sócios de caráter indefinido e a somatória dos sócios de duração determinada e os trabalhadores contratados, não podem ser maiores que 30% dos sócios de caráter indefinido. No momento da admissão pode haver um acordo de permanência mínima do sócio na cooperativa de, no máximo cinco anos. O sócio trabalhador por período determinado só pode permanecer nesta condição por no mínimo seis meses e no máximo vinte e quatro meses.	Quota de ingresso* e aporte de 7.399,66 para sócios por período indefinido 5% da quota de ingresso referente ao sócio por período indefinido e aporte de 749,58 (10% do aporte estipulado ao sócio por período indefinido)	Voz e voto na assembléia. Elege e pode ser eleito para os órgãos sociais.
Sócio Inativo	Trabalhador aposentado que deixa seu capital (quota-parte) na cooperativa ou o sócio com no mínimo 10 anos de trabalho na cooperativa que queira deixar de trabalhar na cooperativa, mas deseje permanecer como investidor.	7.399,66	Pode participar da assembléia, mas a soma dos votos dos sócios colaboradores e inativos, não pode representar mais que 20% do total de votos. Não pode ser eleito para os órgãos sociais.
Sócio colaborador	Pessoas físicas ou jurídicas, que contribuam com a cooperativa nos âmbitos, técnicos, comercial, financeiro, ou qualquer outro de interesse empresarial. Esse tipo de sócio não poderá fazer parte de nenhum órgão social. O <i>Consejo Rector</i> é quem define as condições de colaboração, direitos e deveres.	600,00+ quota de ingresso*	Pode participar da assembléia, mas a soma dos votos dos sócios colaboradores e inativos, não pode representar mais que 20% do total de votos. Não pode ser eleito para os órgãos sociais.

Fonte: Elaboração própria a partir do *Estatuto Sociales del Grupo Fagor*, 2002:5-9 e 48.

Notas: * A quota de ingresso não poderá ser superior a 25% do valor correspondente à quota-parte. Esse recurso será depositado no fundo de reserva obrigatória e não será reembolsável.

Nas cooperativas do grupo Fagor, as decisões de admissão de sócios são de responsabilidade do *Consejo Rector*. O candidato a sócio trabalhador tem que cumprir os seguintes requisitos para ser admitido: 1) ter capacidade de exercer a função, 2) passar por um período de avaliação (de seis a dezoito meses, dependendo das características da função a ser desempenhada) e 3) colaborar com a quota de ingresso e aporte ao capital social. No momento da admissão o sócio pode fazer um acordo e ser admitido como sócio por período indefinido ou por período determinado.

“A única possibilidade da entrada de um familiar que não seja pelo processo de seleção, ocorre quando o cooperado está próximo de se aposentar e tem no mínimo nove anos trabalhando na cooperativa e disponibiliza seu posto de trabalho para um dos seus familiares de primeiro grau. Essa solicitação é feita de maneira formal ao departamento de recursos humanos e quando surge uma vaga em mão de obra direta, a pessoa é chamada para trabalhar. Vale ressaltar que independente da formação que esse familiar tenha e do cargo que seu pai/mãe teve dentro da cooperativa, o beneficiado entrará em um posto de mão de obra direta e passará por um período de seis meses de avaliação, antes de se tornar sócio da cooperativa. No processo de efetivação da entrada do sócio, o capital do seu pai/mãe é passado para ele, caso o montante não esteja totalmente integralizado ele pode fazê-lo conforme as regras da cooperativa” (Mendibil, *Jefe de Personal* de Copreci, entrevistada em 2005).

Para se associar à Irizar o candidato, a sócio, passa por um período de prova de três anos como trabalhador contratado, ao final do qual, se aprovado, é considerado sócio. Toda contratação na Irizar é com a perspectiva que esse trabalhador após os três anos se torne sócio.

“Agora se entra muito menos sócios, pois o processo está regularizado. Temos no momento 60 pessoas eventuais que daqui a dois anos se tornarão sócias.” (Larrión, *Coordinador de Sinergia y Conocimiento y Transferencia de Tecnología* de Irizar, entrevistado em 2005).

Nas três cooperativas o desligamento do sócio pode ocorrer de maneira voluntária ou obrigatória. A saída voluntária tem que ser comunicada com um mínimo de dois meses de antecedência ao *Consejo Rector*. Já o desligamento obrigatório pode ocorrer por diversos motivos:

“A perda dos requisitos legais estatutários, a expiração do tempo determinado para o vínculo social, o não cumprimento das obrigações relacionadas com o aporte obrigatório inicial e o aporte mínimo fixado pela assembléia e por falecimento” (*Estatutos Sociales* do Grupo Fagor, 2002:10).

“Não há muitas saídas de pessoas que não seja por motivo de aposentadoria. É muito difícil que você leve anos trabalhando em um sistema cooperativo e consiga se adaptar a um sistema capitalista. O que pode acontecer é você mudar de cooperativa dentro da agrupação, mesmo assim

isso não é comum” (Urrutxi, *Director Recursos Humanos* de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

No caso de desligamento por motivo de falecimento ou saída justificada o sócio é reembolsado sem nenhum desconto. Vale ressaltar que caso a cooperativa tenha resultados negativos nesse ano esses prejuízos também serão divididos com esse sócio que está se retirando. Nos demais casos o *Consejo Rector* pode acordar uma dedução de 30% nos casos de saída por expulsão e 20 % para os casos de saídas sem justificativa. Essas deduções são feitas sobre o montante na data de desligamento. Vale destacar que os aportes voluntários não sofrerão descontos (*Estatutos Sociales* do Grupo Fagor, 2002: 51).

Em caso de falecimento a família pode seguir mantendo esse capital na cooperativa como sócio inativo. Isso não lhe dá o direito de incorporar um membro da família na cooperativa.

“Uma vez um trabalhador morreu no trabalho e em Assembléia se permitiu que seu filho entrasse na cooperativa” (Mendibil, *Jefe de Personal* de Copreci, entrevistada em 2005).

A expulsão de um cooperado só pode ocorrer por faltas graves ou gravíssimas, previstas no estatuto e mediante a votação favorável de 2/3 do *Consejo Rector*. O interessado pode recorrer à Assembléia Geral que vota secretamente sua permanência ou desligamento da cooperativa (*Estatutos Sociales* do Grupo Fagor, 2002:11).

O prazo para a cooperativa efetuar o reembolso não pode exceder cinco anos a partir da data do desligamento. É responsabilidade do *Consejo Rector*, baseado na situação financeira da cooperativa e nas condições do desligamento do cooperado, fixar a data do reembolso. Em caso de falecimento, esse prazo não deve ser superior a um ano. O montante reembolsável fixado na data de desligamento não sofre atualização (*Estatutos Sociales* do Grupo Fagor, 2002: 52).

A lei Basca prevê que o capital social de uma cooperativa não possa ser inferior a três mil euros (Federação das Cooperativas de Trabalho Associado s/d: pg.13). Nas cooperativas estudadas o valor do capital social era superior ao valor estipulado por lei. O aporte de cada sócio é composto de: a quota-parte inicial (capital social), mais quota de ingresso. Posteriormente a quota-parte de cada sócio vai sendo acrescida de parte dos excedentes anuais, mais os juros e a correção da inflação sobre o capital, mais os investimentos

voluntários¹¹⁰ e os investimentos obrigatórios¹¹¹. O retorno desse capital para o cooperado também difere para cada tipo de sócio. Vale salientar que a quota de ingresso é depositada no fundo de reserva obrigatório e não é retornável.

A conta de capital do cooperado pode sofrer descontos em três situações previstas em estatuto: 1) caso a cooperativa tenha resultados negativos e não tenha como sanar os débitos, 2) em caso de expulsão é debitado até 30% (quem define é o *Consejo Rector*) e 3) em casos de saída não justificada, pode ser debitado até 20% (definido pelo *Consejo Rector*). Esses valores deduzidos são depositados no fundo de educação.

Em 1994 o capital social da Copreci era de 4.949.334,68 euros. As três cooperativas não forneceram o valor atualizado. Já o valor da quota-parte nas três cooperativas em 2005 era de 11.746,98 euros e só poderia ser integralizado em dinheiro¹¹². O valor é proposto pelo grupo e votado em Assembléia Geral em cada cooperativa. Caso o sócio venha de outra cooperativa, o seu capital é transferido, através do fundo de inter-cooperação (*Estatutos Sociales do Grupo Fagor 2002: 47*).

Nas cooperativas da MCC, a distribuição dos excedentes, está institucionalizada e todas as cooperativas seguem as mesmas regras. Além dos fundos exigidos por lei¹¹³, existem os fundos da corporação já discutidos no capítulo 1, que funcionam como proteção para os momentos de crise e para garantir a criação e manutenção de postos de trabalho. O quadro 2.8 apresenta os fundos exigidos por lei e os fundos próprios das três cooperativas.

“Em 1963, o nível de solidariedade entre as cooperativas do grupo era muito alto e caso uma cooperativa não tivesse excedentes as demais, por solidariedade com os trabalhadores dessa cooperativa, depositavam no fundo de reserva o valor que seria distribuído” (Urrutxi, *Director Recursos Humanos* de Fagor Ederlan, entrevistado em 2005).

¹¹⁰ Investimento voluntário é uma espécie de poupança que o cooperado faz, ao invés de aplicar em bancos ele investe na cooperativa. O valor desses aportes é definido em assembléia e posteriormente pode vir a cobrir os aportes obrigatórios. As cooperativas em 2005 estavam pagando 2% a mais de juros do que o mercado. Esse recurso pode ser retirado desde que avise com um prazo de 15 dias.

¹¹¹ A assembléia poderá definir em caso de crise financeira, um novo valor de contribuição obrigatória para todos os sócios, uma espécie de nova quota-parte. Esse investimento obrigatório varia conforme os tipos de sócios.

¹¹² Segundo Erika Mendibil (*Jefe de Personal* de Copreci, entrevistada em 2005), caso o novo sócio não possua o total da quota-parte, a cooperativa pode ir descontando mensalmente.

¹¹³ As cooperativas de MCC possuem além dos obrigatórios por lei, mais dois tipos de fundos: os administrados pela cooperativa (são independentes e livres para criar quantos fundos achem necessários) e os fundos administrados por MCC.

Nas Cooperativas da MCC, a distribuição dos resultados, é de 7,003% do excedente líquido e é proporcional ao índice estrutural de cada trabalhador. Esse cálculo é feito tanto para os ganhos como para as perdas. Na história de Copreci, Irizar e Fagor Ederlan esse retorno sempre incrementou o capital de cada sócio e nunca foi distribuído em dinheiro. Quando o cooperado se aposenta ele retira o capital se não desejar permanecer como sócio inativo. Vale lembrar que por lei, 25% do montante do excedente que é distribuído entre os sócios deve ser distribuído entre os trabalhadores contratados e os aspirantes a sócios, que costumam retirar este montante em dinheiro.

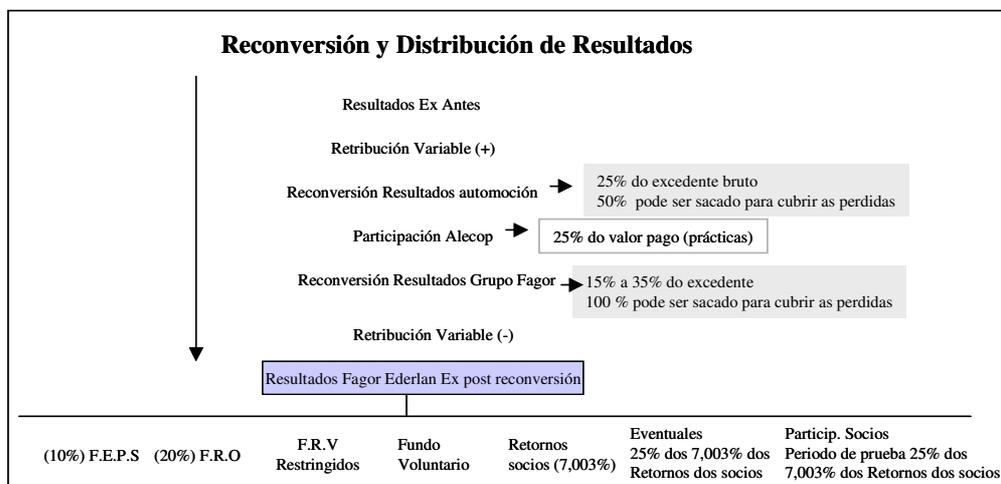
Quadro 2.8 Fundos Obrigatórios e Fundo de Reserva Voluntária

Fundo	Objetivo	Funcionamento
Fundo de Reserva Obrigatório – FRO	O fundo de reserva obrigatório é irrepartível entre os sócios, salvo nas circunstâncias de prejuízos financeiros.	Esse fundo é alimentado, com 20% do excedente anual, mais as deduções sobre o capital do sócio quando sai da cooperativa e as cotas de ingresso na cooperativa
Fundo de Educação e Promoção Cooperativa – FEPC	O montante pertencente a esse fundo é decidido anualmente em assembléia geral. Entretanto, tem que suprir a necessidade de: 1) formação e educação dos sócios e trabalhadores nos princípios cooperativistas e treinamentos relacionados as suas atividades dentro da cooperativa; 2) a promoção das relações inter-cooperativas, incluindo a cobertura de gastos na participação em cooperativas de segundo grau, cooperativas de integração e demais entidades criadas para a promoção, assistência de atividades de apoio entre cooperativas e 3) a promoção cultural, profissional e assistencial, assim como a difusão de características do cooperativismo no entorno social	É alimentado com 10% do excedente anual mais as sanções disciplinares impostas aos sócios.
Fundo de Reserva Voluntário Restringido F.R.”.	Dependendo da posição patrimonial no balanço, a cooperativa pode destinar algum montante ao fundo próprio que só pode ser utilizado para cobrir perdas da cooperativa.	Esse fundo não pode ser repartido entre os sócios.

Fonte: Elaboração própria a partir dos estatutos do Grupo Fagor (2002: 54-55).

As três cooperativas também contribuem com os fundos inter-cooperativos, administrados pela MCC e apresentados no capítulo 1. Como exemplo, a figura 2.3. apresenta a estrutura de redistribuição dos resultados da cooperativa Fagor Ederlan.

Figura 2.3 Estrutura de redistribuição dos resultados da cooperativa Fagor Ederlan



Fonte: Planilha de reconversão e distribuição de resultados do grupo Fagor

Depois de somado o excedente bruto com a retribuição variável¹¹⁴, a cooperativa contribui com os fundos de reconversão de resultados tanto MCC (da divisão a que fazem parte) como do grupo Fagor. A cooperativa também contribui com 25% dos gastos dos estudantes da cooperativa Alecoop¹¹⁵. Depois de feitas as reconversões e retirada a retribuição variável obtém-se o montante para repartir (com os sócios e demais trabalhadores) e alimentar os fundos estipulados por lei (FRO, FEPC¹¹⁶, FR).

Vale a pena descrever aqui o funcionamento do Fundo de Reconversão de Resultados da MCC com um exemplo fictício apresentado na tabela 2.1. No exemplo temos três cooperativas. A cooperativa “A” teve um excedente de 50 mil euros, a “B” de 25 mil euros e a Cooperativa “C” um prejuízo de 10 mil euros. Conforme as regras, quem obteve resultado positivo deposita no fundo 25% do montante e quem teve resultado negativo, pode sacar 50% do valor do prejuízo. Assim o excedente bruto é de 18.750 euros. Outra variável que entra na fórmula é o total que as cooperativas gastam com a folha de pessoal. O total da folha de retiradas das cooperativas é igual a 4 mil euros, a cooperativa “A” tem uma folha de retirada de 2 mil euros, o que equivale a 50% do total da folha de retirada de

¹¹⁴ A redistribuição variável é um pagamento feito a todos os trabalhadores (sócios e não sócios) baseada no cumprimento de metas e objetivos. Essa forma não é obrigatória e nem está presente em todas as cooperativas.

¹¹⁵ Alecoop é uma cooperativa onde os estudantes que não possuem condições financeiras para pagar seus estudos na Universidade de Mondragón, trabalham. Essa cooperativa produz peças elétricas e também disponibiliza estagiários para as cooperativas.

¹¹⁶ No congresso geral de MCC em 2003, foi decidido que as cooperativas destinariam parte do fundo FEPC a Universidade de Mondragón.

todas as cooperativas; a cooperativa “B” tem uma folha de retirada de 1.500,00 euros o que equivale a 38% do total e a cooperativa “C” tem um total de gastos com pessoal de 500 euros, o que equivale a 12% da folha total de retirada, esse valor vai influenciar no montante que as cooperativas vão retirar posteriormente.

Tabela 2.1 Exemplo do funcionamento do Fundo de Reversão da divisão de *automoción*.

Cooperativas	Excedente	Quem ganha coloca 25% do Excedente bruto	Quem perde pode sacar 50% das perdas	Total da folha de retirada da cooperativa	% retorno para cada cooperativa	Valor retirado	Total para cada coop. (Valor colocado – valor retirado)	
							Colocou	Sacou
A	50 mil	12,500	-----	2.000	50%	6875,00	12.500,00	6.875,00
B	25 mil	6,250	-----	1.500	38%	5.225,00	6.250,00	5.225,00
C	(-10 mil)	-----	5.000	500	12%	1.650,00	0,00	1.650,00 + 5.000,00(50% das perdas)
Total	65 mil €	18.750€	5.000€	4.000€	100%	13.750 €	18.750€	18.750€

Fonte: Elaboração própria a partir de entrevista com Urrutxi, *Director Recursos Humanos* de Fagor Ederlan

O valor total a ser distribuído é de 13.750,00¹¹⁷ euros. Esse valor será distribuído conforme os percentuais relativos ao total de gastos com retiradas que tem cada cooperativa. A cooperativa “A” vai receber 6.875,00 euros, o que equivale a 50% dos 13.750,00 euros, a Cooperativa “B”, vai retirar 5.225,00 euros, o que equivale a 38% do total a ser distribuído que é 13.750 e a Cooperativa “C”, vai obter 1.650,00 euros, pois significa 12% do total a ser distribuído que é 13.750,00 euros. Vale ressaltar que a cooperativa além de retirar 1.650,00 euros, ainda retira 5.000 mil euros equivalentes a 50% as suas perdas, totalizando um montante de 6.650,00 euros.

Podemos verificar que a cooperativa “A” colocou 12.500,00 euros e depois da redistribuição retirou 6.875,00 euros. A cooperativa “B” colocou 6.250,00 euros e retirou 5.225,00 e a Cooperativa “C” não colocou nada porque obteve resultados negativos e retirou 6.650,00 euros. Essa lógica permite que as cooperativas se ajudem financeiramente,

¹¹⁷ Excedente bruto (18.750,00) menos as perdas (5.000,00) = 13.750,00.

mantendo os postos de trabalho e distribuindo melhor a riqueza entre as cooperativas e no entorno que estão inseridas.

Os Fundos de Reversão de Resultados seja da divisão ou do grupo Fagor têm a mesma lógica de funcionamento. Entretanto, os percentuais são distintos. No fundo da divisão a cooperativa que tiver resultado positivo anual coloca 25% do excedente bruto e a que tiver resultado negativo, pode sacar 50% das perdas. No fundo do grupo Fagor, as cooperativas que obtiveram ganhos contribuem com um percentual entre 15% e 35% do excedente bruto e as cooperativas que obtiveram resultados negativos podem sacar 100% do valor do prejuízo para pagar suas dívidas.

Os órgãos sociais das cooperativas da MCC seguem um mesmo padrão e os estatutos e regimentos internos são muito similares. As três cooperativas estudadas têm a mesma estrutura: *Asamblea General*, *Consejo Rector*, *Comisión de Vigilancia* e *Consejo Social*. O *Consejo Rector* é formado pelo presidente, vice-presidente e secretário que são eleitos pela assembléia por quatro anos. O *Consejo Social* é eleito em assembléia, possui mandato de quatro anos, mas a cada dois anos se renova a metade do conselho. O presidente do *Consejo Rector* assume a presidência do *Consejo Social*. Ele é definido como o órgão de participação dos trabalhadores na administração da cooperativa e tem como funções básicas a informação, assessoramento, negociação e controle social. A função de negociação tem um duplo objetivo, o da participação dos sócios nas decisões dos órgãos da cooperativa, especialmente no âmbito cotidiano do trabalho e o de ser mediador dos conflitos, estabelecendo uma via permanente de diálogo e debate dos problemas das relações de trabalho. A *Comisión de Vigilancia* é eleita para um mandato de três anos e tem um aspecto mais de acompanhamento. O quadro 2.9 descreve a estrutura dos órgãos sociais das cooperativas do grupo Fagor, apresentando sua composição, as atribuições e a quem cada órgão está subordinado.

Tanto em Copreci como em Fagor Ederlan, a participação nas assembléias gira em torno de 30 a 50%. É possível que um cooperado represente o outro através de procuração. A maior presença dos cooperados ocorre em momentos de dificuldades ou em temas polêmicos.

“Normalmente a participação nas assembléias gira em torno de 30% de presença. É permitido que cada sócio presente leve por escrito o voto de outro sócio. Quando o assunto é polêmico a participação é muito maior. Já no dia a dia da cooperativa a participação é maior. Creio que quanto menor a cooperativa maior é o nível de participação” (Mendarosketa, presidente do *Consejo Rector* de Copreci, entrevistado em 2005).

“A participação dos trabalhadores no dia a dia é um tema que nos preocupa muito, porque se somos sócios a participação deveria ser muito grande, mas na verdade, quando votamos para eleger o *Consejo Rector* e quando participamos no *Consejo Social* estamos de algum modo participando na gestão da empresa” (Mendarosketa, presidente do *Consejo Rector* de Copreci, entrevistado em 2005).

Quadro 2.9 Descrição dos órgãos sociais das cooperativas

Título	Composição	Atribuição	Subordinação	Características
<i>Consejo Rector</i>	9 membros, presidente, vice presidente e secretário e 04 são vogais	É responsável pela gestão da cooperativa apoiado pela gerência, <i>Comisión de Vigilancia</i> e <i>Consejo Social</i> . Também tem como atribuição nomear o gerente ou diretor geral da cooperativa e aprovar a indicação que o gerente geral fizer dos diretores de departamento, além de fiscalizar as atividades do mesmo.	Assembléia	Mandato de quatro anos, metade é renovada a cada dois anos. Seus membros não recebem nenhuma gratificação por exercerem esses cargos e continuam exercendo suas funções normais na cooperativa.
<i>Comisión de vigilancia</i>	3 titulares e 3 suplentes	Revisa as contas anuais e apresenta um relatório sobre elas e faz sugestões sobre a distribuição dos excedentes. Tem poder para suspender o <i>Consejo Rector</i> e fiscaliza as eleições. É um órgão fiscalizador, não pode interferir na gestão da cooperativa. O <i>Consejo rector</i> trimestralmente informa à comissão de vigilância a situação econômica e social da cooperativa. A comissão pode solicitar qualquer documento que queira e também contratar um especialista caso ache necessário fazer uma auditoria.	Assembléia	Mandato de três anos, podendo ser reconduzidos. A eleição é feita na assembléia. Os trabalhadores não sócios têm um representante na Comissão de vigilância. Reunião quando necessário.
<i>Consejo Social</i>	mínimo de 5 e máximo de 50 pessoas. Começa a existir quando a cooperativa passa a ter mais de 100 trabalhadores.	Definido como um órgão de participação permanente dos trabalhadores na administração da cooperativa. Representa os cooperados na relação com o <i>Consejo Rector</i> e a gerência. As funções básicas são de informação, assessoria e consulta. Tem a natureza de órgão assessor e consultivo do <i>Consejo Rector</i> e gerencia.	Assembléia	Eleito pela assembléia. Mandato de quatro anos, mas a cada dois anos se renova a metade dos membros. Caso a cooperativa tenha várias plantas, pode ter um <i>Consejo social</i> por planta. Reuniões mensais.

Fonte: Elaboração própria a partir do *Estatuto Sociales* do grupo Fagor 2002 e de entrevistas.

Na Irizar a participação do trabalhador sócio e dos não sócios tem o mesmo peso nos órgãos de governo social, visto que o trabalhador contratado também tem voto. No dia da assembleia de revisão e definição dos pensamentos estratégicos, a cooperativa para, ninguém trabalha, porque essa assembleia dura o dia inteiro e todos da cooperativa participam.

2.2 Caracterização dos Centros Tecnológicos Ikerlan e Ideko

Os dois centros tecnológicos visitados Ikerlan e Ideko são os principais e mais antigos centros de P&D da MCC. Ikerlan, criado, em 1974, foi o primeiro centro tecnológico e teve um papel fundamental para o desenvolvimento tecnológico do grupo. Vale ressaltar que as cooperativas estudadas são sócias de Ikerlan. Ideko foi criado, em 1988, como um centro especializado em máquinas-ferramenta para atender as necessidades das cooperativas do grupo Danobat, (ver quadro 2.10).

Ikerlan é um centro tecnológico que trabalha para vários setores industriais (bens de capital, eletrodomésticos, eletrônica e informática, automotiva e energia), enquanto Ideko é focado no setor de máquinas-ferramenta. Em 2004, Ikerlan reunia uma equipe de 186 pessoas e mais 40 bolsistas e um orçamento de cerca de 15 milhões de euros, enquanto Ideko era formado por 59 trabalhadores e 29 bolsistas e teve um orçamento de cerca de 5 milhões de euros (ver quadro 2.11).

Ikerlan faz parte do grupo de formação e P&D da MCC. Juridicamente é uma cooperativa de segundo grau sem fins lucrativos que possui três tipos de sócios: 32 empresas associadas¹¹⁸ (sendo 24 cooperativas, a maioria da MCC, e 5 empresas de capital), três sócios colaboradores (*Caja Laboral*, MCC, Mondragón Eskola Politeknikoa) e sócios trabalhadores. Depois de dois anos, o trabalhador contratado é convidado a se tornar sócio. Atualmente, Ikerlan é um centro aberto a outras empresas, apesar de 50% dos projetos

¹¹⁸ Ikerlan possui 32 sócios nessa categoria. (Alecop, S.Coop, Azkoyen Industrial, S.A, Azkoyen Médios de Pago S.A, Conatec, S.A.L, Copreci, S.Coop, Dikar, S.Coop, Doiki, S.Coop, Eika, S.Coop, Fagor Arrasate, S.Coop, Fagor Automation, S.Coop, Fagor Ederlan, S.Coop, Fagor Eletrodomésticos, S.Coop, Fagor Eletrônica, S.Coop, Fagor Industrial, S.Coop, Fagor Sistemas, S.Coop, Goizper, S.Coop, Irizar, S.Coop, Kendu, S.Coop, Lealde, S.Coop, Mecalux, S.A, Orkli, S.Coop, Orona, S.Coop, Osatu, S.Coop, Rotártica, S.A, Taller Laulagun, S.A, Team, S.L, Ulma Cy E, S.Coop, Ulma Forja, S.Coop, Ulma Manutención, S.Coop, Wingroup, S.Coop, Ziv Aplicaciones y Tecnologia, S.A e Zubiola, S.Coop)

desenvolvidos serem para as cooperativas da MCC. Funciona de maneira autônoma podendo selecionar livremente os projetos.

Segundo Sánchez (2001:67-68), os sócios trabalhadores têm os mesmos direitos e obrigações de uma cooperativa da MCC. As empresas associadas mantêm vínculo com o centro a partir de um aporte anual de recursos e se beneficiam dos seus serviços. Os serviços que contratam têm um custo inferior por hora que os de outros possíveis clientes. As entidades colaboradoras financiam o centro a fundo perdido.

A cooperativa Ikerlan está organizada conforme os estatutos e regimentos da MCC. Contudo, por ser Ikerlan uma instituição sem fins lucrativos, os sócios não têm excedentes no final do período como os membros das cooperativas de produção. Os excedentes são reinvestidos no centro e parte depositada na quota-parte de cada sócio no fundo indivisível. Os centros tecnológicos também não participam do fundo de reconversão do grupo industrial. A diferença entre a maior e a menor retirada é de seis vezes (Joseba Arana, engenheiro de Ikerlan, entrevistado em 2005).

Quadro 2.10 Histórico dos Centros Tecnológicos Ikerlan e Ideko

	Histórico
Ikerlan Centro de Investigación Tecnológica	<p>Ikerlan se inicia como um departamento de pesquisa na área de engenharia mecânica da Escola Politécnica. Em 1974, transforma-se em uma cooperativa independente de segundo grau. Em 1975, seus sócios, além dos trabalhadores, eram a Escola Politécnica, um grupo de cooperativas industriais (Ulgor, Danobat, Copreci, Fagelectro, Arrasate, Soraluze, Goite, Egurko, Zubiola) e a <i>Caja Laboral</i>. Seu objetivo era o desenvolvimento de tecnologias para viabilizar a autonomia tecnológica das cooperativas. A idéia era “colaborar através da pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico na renovação tecnológica e organizacional das cooperativas”¹¹⁹. A criação do centro responde à necessidade das cooperativas de possuir um centro de P&D compartilhado. Para definir sua agenda de pesquisa e formas de organização foram realizadas diversas visitas a outros centros de pesquisa e desenvolvimento tanto na Espanha como em outros países europeus. Entre 1974 e 1982, as cooperativas assumiram o compromisso de financiar a maior parte dos gastos do centro através de cotas, viabilizando a criação de equipes de pesquisadores. Nessa fase, as contribuições chegavam a cobrir entre 70 e 80% dos custos do centro e Ikerlan trabalhou exclusivamente para as cooperativas da MCC. Em 1982, para obter financiamento público do Governo Basco, que passou a financiar 50% do custo dos projetos destinados à pesquisa genérica, houve uma mudança nas regras. O acordo implicava na aceitação de projetos e de sócios que não pertencessem ao grupo MCC. Os critérios internos desenvolvidos para aceitação dos novos sócios foram: 1) A maioria dos sócios tinha que ser de cooperativas para manter um peso relevante no <i>Consejo Rector</i> e 2) Não era possível desvirtuar a orientação tecnológica de Ikerlan, só admitindo sócios, cuja atividade fosse afim às tecnologias dominadas pelo centro.</p>
Centro de pesquisa Ideko	<p>Ideko é um centro de pesquisa e desenvolvimento especializado em máquinas e ferramentas. Foi criado, em 1986, como uma entidade de interesse econômico¹²⁰ com 12 trabalhadores e com o apoio financeiro da <i>Caja Laboral</i>, os recursos das cooperativas do grupo Debako (Danobat, Goiti, Izarraitz, Soraluze e Txurtzil) e do centro Ikerlan. Nesse período, o setor de máquinas-ferramenta passava por uma crise e como estratégia para superá-la, as cooperativas resolveram investir em P&D. Os primeiros trabalhadores de Ideko eram profissionais oriundos dos departamentos técnicos das cooperativas e de Ikerlan. Sua meta era ajudar a planejar e coordenar uma política tecnológica no setor de máquinas-ferramenta e bens de capital de tecnologia avançada, visando transferir tecnologias para as empresas sócias. Os projetos reuniam equipes mistas com as empresas, sendo a direção dos projetos e a responsabilidade dos resultados do Ideko. A partir de 1997, o centro integra-se à rede Basca de tecnologia e passa a ser classificado como um centro de inovação e tecnologia pela comissão interministerial de C&T. Em 2003, deixou de ser uma entidade de interesse econômico, transforma-se em uma cooperativa de segundo grau. Todos os seus trabalhadores, com exceção dos bolsistas, tornaram-se sócios. Faz parte da divisão de máquinas-ferramenta da MCC e do Grupo Danobat. Além dos sócios trabalhadores, possui, também, sócios colaboradores (MCC e MU engenharia) e sócias empresas (D+S Sistemas, Egurko, Ortza, Estarta, Goiti, Lealde, Soraluze e o próprio Danobat). Apesar de participar em dois grupos de MCC, tem autonomia financeira, mas o seu planejamento estratégico está diretamente vinculado às diretrizes das sócias.</p>

Elaboração a partir de entrevistas no ano de 2005 e Sánchez, 2001:

¹¹⁹ Sanchez, 2001:65.

¹²⁰ Entidade de interesse econômico; trata-se de uma instituição compartilhada e financiada por agentes, neste caso as cooperativas.

Quadro 2.11- Caracterização dos Centros Tecnológicos Ikerlan e Ideko

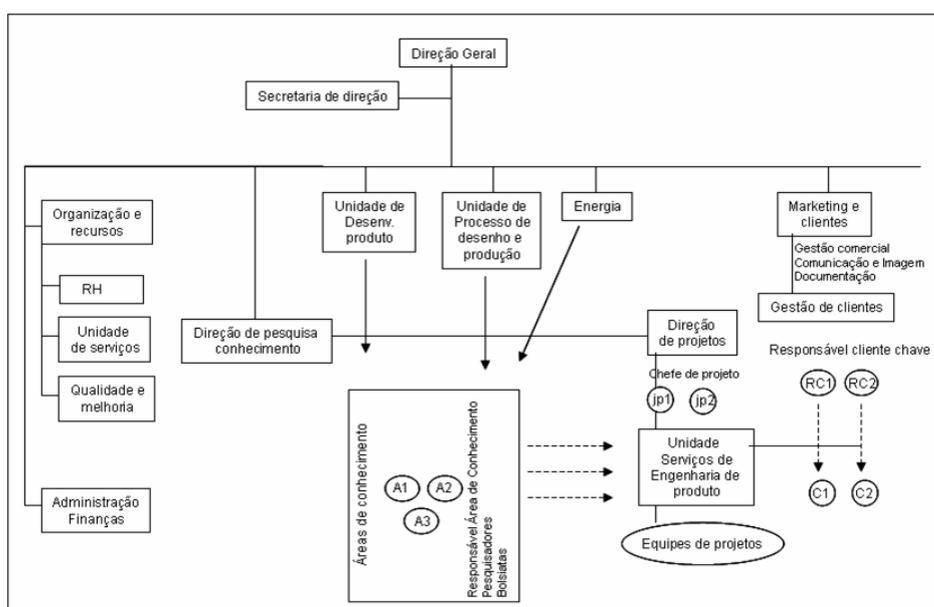
	Criação	Local	N. de trab. (2004)	Orçamento \$milhões de euros (2004)	Fonte dos recursos	Área de atuação	clientes
Ikerlan www.ikerlan.es	1974	Mondragón Miñano (energia)	186 + 40 bolsistas	14,91	(2004) Milhões de euros Projeto- pesquisa básica – 8,80 Projeto- “ <i>bajo contrato</i> ” – 4,96 Outras fontes – 1,15	Desenvolvimento de produto Energia Processo de desenho e produção	Cooperativas da MCC Empresas privadas Instituições públicas
Ideko www.ideko.es	1986	Elgoibar	59 +29 bolsistas	4,86	(2003) Projeto- pesquisa básica – 44% Projeto-“ <i>bajo contrato</i> ” – 50% Outras fontes – 6%	Engenharia mecânica, Engenharia de controle, Engenharia de produto	Cooperativas da MCC Empresas privadas Instituições públicas

Fonte: Elaboração Própria.

O *Consejo Rector* é formado por doze membros: oito representantes dos empreendimentos sócios (há um sistema de rodízio) e quatro dos sócios trabalhadores, escolhidos pela assembléia. Ele é responsável pelas decisões estratégicas do centro. O *Consejo Rector* delega a um comitê executivo, formado pelo diretor geral de Ikerlan, pelo presidente e pelos quatro trabalhadores do *Consejo Rector*, os aspectos da gestão relativos ao trabalho, fomentando a participação dos trabalhadores (Joseba Arana, engenheiro de Ikerlan, entrevistado em 2005 e Sanchez, 2001:68).

O Centro está organizado em três unidades: desenvolvimento de produto, energia e processo de desenho e produção. Cada uma delas com um conjunto de linhas de pesquisa (ver quadro 2.12). Dentro de cada unidade, há responsáveis por áreas de conhecimento que formam equipes com pesquisadores e bolsistas. Essas equipes de desenvolvimento de projetos também contam, muitas vezes, com a participação de técnicos das empresas clientes como membro da equipe. Há também um órgão de gestão de clientes que apóia a equipe de desenvolvimento no relacionamento com a empresa contratante. Ikerlan possui, além das unidades, três estruturas de suporte que são: marketing e clientes, administração financeira e organização e recursos. A figura 2.4 apresenta o organograma atual de Ikerlan.

Figura 2.4 Organograma do Centro Tecnológico Ikerlan



Fonte: Informe Anual Ikerlan, 2003:30

Em 2004, dos recursos utilizados por Ikerlan, 4,96 milhões de euros foram provenientes de projetos de pesquisa genérica e estratégica, 8,80 milhões de euros oriundos de projetos contratados e 1,15 milhões de euros de outras fontes.

A chamada pesquisa genérica e estratégica tem como objetivo dominar as tecnologias que o centro utiliza. Em 2004, foram desenvolvidos 27 projetos desse tipo. Esse tipo de pesquisa conta com o apoio de atores públicos (como o Governo Basco, Ministério da Educação e Ciência e Tecnologia, governos municipais e a União Européia) e por autofinanciamento. Já a pesquisa sob contrato está orientada para a prestação de serviços tecnológicos e atividades de desenvolvimento (P&D) em conjunto com as empresas clientes. Em 2004, foram desenvolvidos 109 projetos desse tipo com empresas e 9 projetos internacionais. Desses 109 projetos, 71% corresponderam ao desenvolvimento de novos produtos ou melhoria nos já existentes e 29% estavam focados em projetos de inovação estratégica e processo de desenho e produção. (www.mcc.es/noticias, acessado em 16/05/06). As pesquisas realizadas, no ano de 2004, resultaram em mais nove patentes¹²¹ para o centro.

Nos projetos sob contrato, Ikerlan só aceita projetos que não apresentem grandes riscos. Projetos com elevado grau de incerteza são enquadrados na modalidade investigação genérica e estratégica. O centro prefere assumir os custos associados às provas prévias, protótipos e análise antes de aceitar o projeto. Com essa atitude, consegue evitar fracassos e gerar maior confiança entre futuros clientes (Sánchez, 2001:70).

Com o objetivo de assegurar o aproveitamento dos resultados do projeto pela empresa, Ikerlan forma equipes mistas, compostas pelos técnicos do centro e os técnicos da empresa contratante para o desenvolvimento do projeto. As vantagens são: 1) a empresa aporta conhecimento do produto/mercado ou do processo, que permite maior rapidez e precisão na solução da demanda, 2) permite captar o conhecimento tácito da empresa através dos técnicos, 3) possibilita que a empresa vá se familiarizando com a cultura do desenvolvimento de atividades de P&D e formando também uma equipe de P&D internamente e 4) Ikerlan transfere de forma mais direta os conhecimentos tecnológicos

¹²¹ As patentes foram provenientes de projetos desenvolvidos com empresas clientes nos setores de eletrodomésticos, transporte virtual, energia e telecomunicações. (www.mcc.es/noticias, acessado em 15/5/06).

gerados à empresa contratante, evitando os gastos com a fase da pós-inovação (treinamento e implantação).

Ikerlan trabalha com dois tipos de contrato: contratos fechados e contratos abertos ou em regime de administração. A definição do modelo de contrato depende da flexibilidade desejada. No início do projeto, Ikerlan apresenta ao cliente as variáveis: custo, data de entrega e resultados esperados. Caso o cliente concorde, será considerado um contrato fechado. O contrato aberto é aquele onde existe alguma incerteza (aumento da necessidade de horas trabalhadas, do custo do projeto, necessidade ou não de testes especiais). Nesses casos, a renegociação pode ser feita no decorrer do contrato. Atualmente, 50% dos projetos sob contrato são acordados dentro dessa modalidade (contrato aberto), pois o cumprimento das variáveis (custo, data de entrega e resultados desejados), mesmo que estimadas, tem feito com que Ikerlan conquiste a confiança do cliente e possa cada vez mais implantar o que é chamado de “hora trabalhada, hora paga”, ou seja, o custo do projeto é estimado, mas pode ser modificado para mais ou para menos, dependendo do número de horas que seja necessário para sua excursão. (Sánchez, 2001:71-73).

O preço dos projetos desenvolvidos por Ikerlan é uma composição das seguintes variáveis: 1) tipo de cliente (empresas sócias, empresas não sócias e instituições públicas) e 2) o período de reserva. Os projetos desenvolvidos para empresas associadas são mais baratos do que os projetos desenvolvidos para empresas não associadas¹²².

No que se refere aos direitos de propriedade (patente), nos projetos sob contrato, a propriedade intelectual pertence a Ikerlan e a empresa contratante tem o direito de exploração. Para as inovações tecnológicas que não gerem patentes, o cliente tem um período chamado “período de reserva”, o qual o cliente mantém a exclusividade por algum tempo. Esse período é dimensionado em três níveis (sem reserva, com reserva por dois anos ou por cinco anos). Passado esse período de reserva, Ikerlan já pode participar de projetos similares. Contudo, caso a empresa queira prorrogar esse período, existe um custo adicional que varia em função da quantidade de anos solicitados (www.ikerlan.com, acessado em janeiro/06).

¹²² Não foi informado o percentual de desconto que uma empresa sócia possui.

A formação é uma preocupação constante da cooperativa, visto que o centro tecnológico precisa estar atualizado nas áreas em que atua. Segundo o entrevistado, os bolsistas são também uma forma que o centro tem em investir na formação de novos profissionais.

“Em Ikerlan investimos muito em formação, ela acontece dentro da própria equipe de trabalho, quando desenvolvemos projetos em conjunto com as empresas e também nas pesquisas básicas, sempre estamos aprendendo, mas o centro também investe na formação externa dos seus trabalhadores, através de incentivos para que os pesquisadores façam curso de pós-graduação”. (Joseba Arana, engenheiro de Ikerlan, entrevistado em 2005).

A parceria com outros centros tecnológicos e universidades é muito importante para Ikerlan. Por exemplo: em dezembro de 2004, foi criada a Aliança Tecnológica IK4. O IK4 tem o objetivo de concentrar conhecimento e experiência complementares capaz de contribuir com o fortalecimento da capacidade inovadora e competitiva das empresas clientes e com o desenvolvimento sócio-econômico do seu entorno. Participam dessa rede: Ideko, Ikerlan e mais 7 centros tecnológicos europeus (CEIT, IDEKO, CIDETEC, GAIKER, IKERLAN, TEKNIKER e VICONTECH). Ao final do exercício de 2006, os centros juntos contavam com 1.300 pesquisadores e um orçamento superior a 80 milhões de euros. (www.gaiker.es, acessado em fev/07). O quadro 2.12 apresenta as áreas de conhecimento de Ikerlan, e suas linhas tecnológicas.

Quadro 2.12 Áreas de atuação de Ikerlan

Unidades	Áreas de Conhecimento	Linhas Tecnológicas
Desenvolvimento de produto	<u>Engenharia mecânica</u> : desenho, análise e otimização de sistemas mecânicos do ponto de vista do seu comportamento estrutural, dinâmico, e vibro-acústico. Dispõe de uma grande experiência em cálculo estrutural e dinâmico, e os trabalhos de pesquisa estão dirigidos ao desenho de produtos robustos, silenciosos e com baixo nível de vibração.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de ruídos e vibrações, identificação de fontes de ruídos e vias transmissão. ▪ Integridade estrutural, desenho por elementos finitos, cálculo de fadiga análise modal. ▪ Simulação de sistemas multicorpo e multifísicos. ▪ Simulação dinâmica de mecanismos.
	<u>Desenho mecânico</u> : desenvolvimento integral de produtos mecânicos de fabricação em série. Está focada na busca de soluções inovadoras e robustas, otimizando a funcionalidade, o custo e a confiabilidade de mecanismos singulares, sistemas de transmissão, componentes de máquinas e estruturas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de produto: análise de valor, <i>target costing</i>, <i>QFD</i>. ▪ Desenho inovador: TRIZ. ▪ Confiabilidade: AMFE, 6Sigma, Taguchi. ▪ Desenho modular.
	<u>Eletrônica de potência</u> : tecnologias de eletrônica de potência para a conversão acondicionamento de energia elétrica. Os acionamentos (conversor + máquina + controle), os sistemas de qualidade de onda, a mini-geração e o armazenamento de energia elétrica constituem as principais linhas de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversores estáticos (topologias e estratégias de modulação). ▪ Desenho e controle de máquinas elétricas. ▪ Dispositivos para mini-geração de energia elétrica. ▪ Sistema de armazenamento da energia e qualidade de onda. ▪ Análise e desenho de circuitos eletromagnéticos.
	<u>Eletrônica</u> : Desenvolvimento de sistemas eletrônicos “embebidos” para a sua incorporação em novos produtos de setores como o industrial, lar e serviços. É uma área de referência na aplicação das tecnologias eletrônicas, destacando a digital e conta com experiência no desenvolvimento de produtos eficientes e robustos, otimizando o custo, consumo e tamanho.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas embebidos e tempo real (<i>hardware</i> de alta velocidade). ▪ Sistemas operativos embebidos e tempo real. ▪ Sistemas digitais baseados em microprocessador. ▪ Desenho com dispositivos lógicos programáveis (PLDs e FPGAs) e sistemas em chip (SoPCs). ▪ Técnicas para alta disponibilidade (sistemas redundantes, tolerância a falha em sistemas eletrônicos programáveis).
	<u>Comunicação</u> : Integração de comunicações personalizadas e otimizadas em produtos. Sua atividade se concentra no desenvolvimento de componentes de telecomunicações, assim como na integração de soluções inalámbricas ou cabeadas em redes locais ou remotas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicações locais inalámbricas: IR, SRD, Bluetooth e Wlan. ▪ Interfaces de telecomunicações: GSM, GPRS, GPS, modems RTC. ▪ Buses industriais: Can, Profibus, FIP, Sercos. ▪ Buses domésticos: PCL (correntes portadoras), LONwork, EHS, IEEE 1394. ▪ Ethernet, TCP/IP, <i>Internet embedded</i>.
	<u>Automação e engenharia de controle</u> : Desenvolve sistemas de controle inteligentes e robustos mediante a integração de dispositivos eletrônicos, elementos mecânicos, hidráulicos e outros. Está focada na melhoria de produtos e sistemas dos setores de máquinas-ferramenta, eletrodomésticos, elétrico, bens de capital, automobilístico, siderurgia e energia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prototipagem virtual baseado em simuladores de tempo real para desenvolvimento de sistemas de controle. ▪ Medida, controle e gestão de redes/miniredes em sistemas de geração distribuída. ▪ Controle de posição, velocidade e força para <i>motion control</i> ▪ Robótica de serviços.
	<u>Sensores</u> : Desenvolve sensores e a sua integração em produtos, a inspeção automatizada e o monitoramento de produtos e processos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optoeletrônica. ▪ Sensores de fibra ótica. ▪ Espectrometria UV, VIS, NIR. ▪ Técnicas de processamento e análise de sinal e imagem. Visão artificial.
	<u>Micro-sistemas</u> : Microtecnologias orientadas para as linhas de micro-sensores mecânicos, micro-ótica e microfluídica/microanalítica. Aborda o processo integral de desenvolvimento de micro-sistemas, desde o desenho e a simulação ao protótipo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsensores mecânicos. ▪ Técnicas de ótica integrada, microfluídica e microanalísadores. ▪ Técnica de micromecanizado e encapsulado. ▪ Caracterização mecânica, ótica, elétrica, térmica e magnética.

	<p><u>Tecnologia de software</u> – Desenvolvimento de arquiteturas <i>web</i> que dão acesso a funções distribuídas utilizando padrões de <i>internet</i>. Essas arquiteturas combinam aspectos dos componentes de <i>software</i> e a <i>web</i> dedicados a facilitar e agilizar o desenvolvimento de novos produtos, otimizando a gestão integral do seu ciclo de vida.</p> <p><u>Engenharia de produto</u> – Tem a missão de completar o processo de desenvolvimento integral de produto, dando apoio ao resto das áreas de Ikerlan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processamento inteligente: <i>fuzzy</i>, redes neurais, algoritmos genéticos, sistem especial ▪ Arquiteturas distribuídas mediante <i>middelwares</i> tradicionais (COM/ DCOI COM+/ CORBA) e sobre plataformas comerciais (NET/J2EE).
Processo de desenho e produção	<p><u>Inovação Estratégica</u>: A inovação na gestão do negócio é o foco desta área. Concentra a sua experiência na personalização do processo de gestão da inovação: estratégia, produto, processo e modelo organizacional (pessoas, sistemas produtivos e sistemas de informação).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas de desenho para robustez de produtos: EMC, segurança elétrica, ec desenhoTecnologias de montagem de protótipos mecânicos e eletrônicos. ▪ Tecnologias de interconexão: Flip Chips, Wire Bonding, PCBs: multicap backplanes.
	<p><u>Tecnologias de desenho e produção</u>: Atividade focada no estudo, desenho, modelagem e implantação dos processos chaves que intervêm nas empresas industriais. Concentra sua experiência no redesenho dos processos (desenho, oferta técnica, produção, cadeia de fornecedores e SAT) e no desenvolvimento de metodologias inovadoras para o desenvolvimento e/ou estruturação de produto e processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão da inovação e de mudança: desenho e implantação de processos inovação e sua gestão; mapas estratégicos de inovação; alinhamento estratégi da inovação e gestão das mudanças. ▪ Modelo de empresa do futuro: modelo de competitividade e posicionamer estratégico; modelagem de sistemas de geração de valor; adequação estratégi de modelos de negócio; novos paradigmas organizacionais.
	<p><u>Tecnologias da informação</u>: Especialista no desenho, desenvolvimento e integração de aplicações informáticas e ferramentas inovadoras que contemplam todas as fases do processo de desenvolvimento integral do produto (inovação, oferta, desenho, produção, serviço, negócio, controle e tomada de decisões).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto: metodologias de desenvolvimento (MDP, desenho sustentáv produto estendido), técnicas de estruturação de produto (desenho modul racionalização), plataformas de colaboração e tele-desenho (PDM, CPC ferramentas de ajuda ao desenho (configuradores, protótipos virtuais). ▪ Produção: modelo sincronizado de gestão de produção e metodologias ferramentas para a melhoria de processos produtivos. ▪ Processos de negócio: metodologias e ferramentas para redesenho (IRI' simulação e automatização de processos de negócios.
Energia	<p><u>Sistemas alternativos de geração de energia</u>: Pesquisa em tecnologias de microgeradores de baixo custo baseados em pilhas de combustível de óxido sólido. Desenvolvimento das células, pilhas, processador e recuperadores de calor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas distribuídos e colaborativos: engenharia de <i>software</i>, <i>middleware</i> distribuição. ▪ Representação e tratamento da informação: bases de dados, análise informação e gestão do conhecimento. ▪ Programação inteligente: agentes inteligentes, programação por restrições algoritmos genéticos.
	<p><u>Tecnologias de combustão</u>: As atividades estão focadas no desenho de queimadores e aplicações de combustão a gás mais eficazes e menos contaminadores, que ajudem a conseguir um desenvolvimento sustentável.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerâmicas avançadas condutoras de íons e/ou elétrons. ▪ Desenvolvimento de sistemas multicapa de estrutura heterogênea. ▪ Métodos de fabricação de sistemas multicapas de baixo custo. ▪ Eletroquímica, catálises, cinética química, transmissão de calor, dinâmica fluidos.
	<p><u>Energia e conforto em edifícios</u>: Desenvolve projetos que contemplam o desenho, análise térmica e higrotérmica de componentes, produtos e sistemas, tanto de eletrodomésticos como de edifícios, veículos e instalações industriais. Inclui a realização de ensaios específicos de caracterização, assim como a elaboração de normas e procedimentos de auditoria energética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia de combustão, chamas, transmissão de calor e emissões. ▪ Modelagem termofluídica CFD (Fluent e Ansys) e experimentação com PI materiais e estruturas para queimadores. ▪ Análise de aplicações de gás com cromatografia e análise de gases.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmissão de calor e umidade. ▪ Análise de movimento de fluidos. ▪ Produção de frio: absorção, ciclo Rankine etc. ▪ Desenho térmico e simulação energética de edifícios. ▪ Tecnologias de aproveitamento da energia solar. ▪ Utilização racional da energia.

Fonte: Folder de Ikerlan

Ideko, em contraste com Ikerlan, surge como um centro de P&D compartilhado entre as cooperativas do grupo Danobat e como uma entidade de interesse econômico. Assim, as cooperativas sócias determinavam as linhas de pesquisa e os projetos desenvolvidos. O sistema de preços era de “orçamento fechado”, ou seja, não havia diferenciações de preços, visto que os clientes eram em sua maioria as cooperativas associadas.

Até 2004, o centro não se preocupava com a propriedade intelectual. As patentes eram das empresas associadas. Após sua transformação em centro científico e tecnológico, o governo Basco e órgãos espanhóis de C&T exigiram que fossem implantados vários tipos de indicadores¹²³. Devido a essa exigência foram iniciadas as negociações com as empresas para obter a co-autoria das patentes provenientes de projetos desenvolvidos em Ideko. Em 2005, já haviam obtido o número de 36 co-autorias. Outra forma de obter as patentes é quando Ideko desenvolve a tecnologia, faz o depósito e vende a tecnologia para uma empresa. Em 2004, foram registradas mais três patentes (Marañón, Gestor de Proyectos I+D de Ideko, entrevistado em 2005).

Atualmente, a propriedade intelectual resultante dos projetos, pertence às cooperativas associadas, em co-autoria com Ideko, mas os resultados das pesquisas são difundidos entre as sócias. Tal postura é possível porque, apesar das cooperativas pertencerem a um mesmo setor industrial, seus segmentos de mercado são distintos, o que não promove uma concorrência entre as cooperativas.

Ideko, desde 2004, é uma cooperativa de segundo grau, onde todos os trabalhadores, com exceção dos bolsistas, são sócios. Faz parte da divisão de máquinas-ferramenta da MCC e é membro do Grupo Danobat (grupo de cooperativas do setor metal-mecânico filiadas a MCC). Possui três tipos de sócios: sócios colaboradores (*Caja Laboral*, MCC e MU engenharia), sócias empresas¹²⁴ (D+S Sistemas, Egurko, Ortza, Estarta, Goiti, Lealde, Soralue e o próprio Danobat) e sócios trabalhadores (86 trabalhadores em 2005). Vale

¹²³ A partir de 2004, Ideko criou e passou a sistematizar mensalmente alguns indicadores: gestão e proposta e projetos de administração, gestão de projetos internos, propriedade intelectual, publicações, formação e qualificação, alianças e associações, difusão de conhecimento.

¹²⁴ As cooperativas Egurko e Ortza, fazem parte da divisão de máquinas-ferramenta, mas da sub divisão de madeira. (Sánchez 2001:77).

ressaltar que, até 2004, os trabalhadores de Ideko eram sócios de suas cooperativas de origem¹²⁵.

Segundo Sánchez (2001:77), os sócios trabalhadores desempenham suas atividades profissionais em Ideko. As cooperativas associadas – são cooperativas do grupo Danobat que participam da divisão de máquinas-ferramenta - MF e os sócios colaboradores contribuem com recursos, patrocinando projetos de pesquisa genérica e estratégica sem receber nada em contrapartida.

Ideko é administrado por um *Consejo Rector*, formado pelos gerentes das cooperativas associadas. O presidente é rotativo entre as empresas sócias. O gerente do centro conta com dois órgãos para auxiliá-lo: 1) o conselho de direção, que está formado com representantes dos departamentos de administração e RH, organização e qualidade, mecânica, controle, produto e 2) o comitê tecnológico que é composto pelos departamentos de mecânica, controle, produto, projetos nacionais e projetos internacionais. Esses dois órgãos permitem que haja uma difusão de informação constante, pois os departamentos estão presentes administrando conjuntamente o centro. Devido à importância que a participação e o gerenciamento internacional de projetos têm para Ideko, há duas pessoas dedicadas a escrever os projetos, apresentá-los e buscar recursos. Os níveis hierárquicos em Ideko são três (técnico, investigador e gerente de projeto) e a diferença entre a maior e a menor retirada é de seis vezes. A figura 2.5 apresenta o organograma de Ideko.

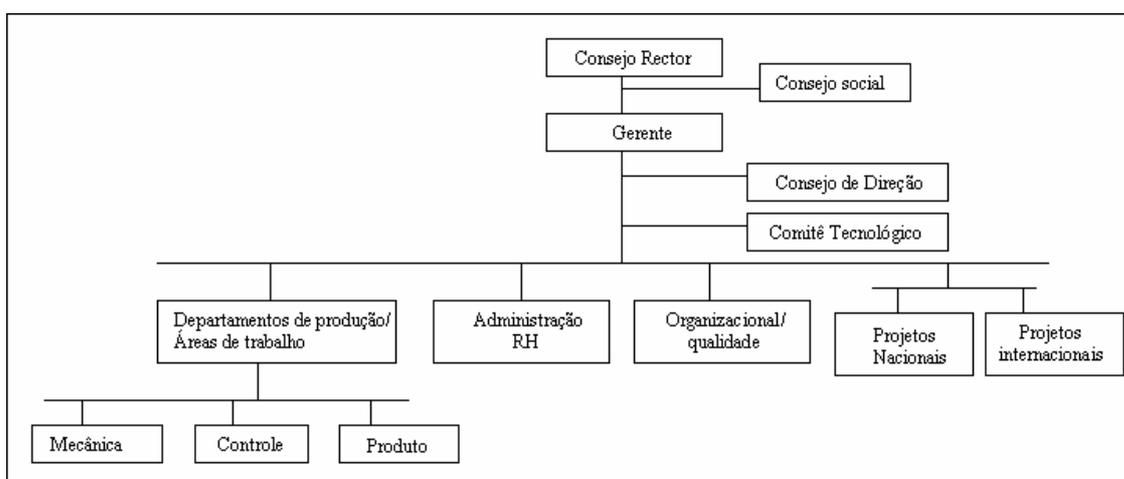
O centro tecnológico Ideko é especialista em máquinas-ferramenta para o setor automotivo e aeronáutico. Atua em três áreas: engenharia de produto, engenharia de controle e engenharia mecânica. Possui também um departamento de oficina de protótipos, onde desenvolve e testa a otimização de produtos e processos. Ideko atua de maneira integral desde a fase de estudo de mercado, cálculo, desenho, desenvolvimento e ensaios de protótipos industriais.

No departamento de engenharia mecânica, os serviços oferecidos vão desde a concepção de máquinas e componentes até o desenvolvimento de soluções completas de produção sobre

¹²⁵ Antes do centro se tornar uma cooperativa de segundo grau, os trabalhadores de Ideko pertenciam a alguma cooperativa associada ao Ideko e recebiam a retirada da cooperativa de origem.

peças ou família de peças. No departamento de engenharia de controle, são desenvolvidos projetos de processamento e controle baseado na automação avançada. Já no departamento de engenharia de produto são desenvolvidos os projetos de gestão da inovação, através do assessoramento do processo de desenvolvimento de produto em todas as etapas, desde o projeto até a prototipagem.

Figura 2.5 Organograma do Centro Tecnológico Ideko



Fonte: Elaboração a partir de entrevista em 2005

No início de Ideko, eram as cooperativas associadas que sugeriam quais pesquisas seriam desenvolvidas. Atualmente, é o centro tecnológico quem define as linhas de pesquisa (ver quadro 2.13). Ideko, uma vez por mês, participa dos comitês de acompanhamento de desenvolvimento de produto das empresas associadas, visando estar próximo a elas e identificar oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do setor (Memória Anual, 2005:38).

“Não há problemas caso alguma cooperativa queira apresentar um projeto individual: nesse caso, será analisada a viabilidade, focando na rentabilidade do projeto para a cooperativa”. (Marañón, Gestor de Projetos de P&D de Ideko, entrevistado em 2005).

Por ser um centro, até pouco tempo exclusivo do grupo Danobat e da divisão de máquinas-ferramenta da MCC, Ideko desenvolveu uma boa sinergia com as cooperativas. É o centro que planeja e coordena a política tecnológica dentro da divisão de máquinas-ferramenta e bens de capital. O trabalho em conjunto com as cooperativas possibilita uma maior

velocidade na resolução de problemas e desenvolvimento de tecnologia (Marañón, Gestor de Projetos e P&D de Ideko, entrevistado em 2005).

Em 2003, Ideko captou o montante de 5.261 milhões de euros. Desse montante, 55% são a projetos de pesquisa sob contrato e 44% relativo à pesquisa genérica e estratégica, desenvolvidos em parceria com instituições públicas locais, estaduais ou européias, e 1% de outras fontes.

O crescimento dos projetos de médio e longo prazo, nesse período (houve um crescimento de 24% entre 2002 e 2003 nesses projetos e uma queda de 10% nos projetos sob contrato), esteve associado à crise enfrentada pelo setor de máquinas-ferramenta, a partir 2001. (Memória Anual de Ideko, 2003:28).

Quadro 2.13 Principais linhas de Pesquisa de Ideko

Linha de pesquisa	Descrição
Processos de transformação	Busca a geração de conhecimentos empíricos sobre os processos de transformação de materiais. Está focado nos processos de fundição convencional assim como nas novas tecnologias de fabricação e transformação.
Máquinas e componentes	Foca no desenvolvimento de desenho de máquinas e componentes de máquinas de alto desempenho.
Engenharia virtual	Está voltada para a geração de conhecimento e suporte teórico sobre o comportamento de sistemas (máquinas e processos) de transformação, assim como o desenvolvimento de modelos de conhecimento básico que permitam definir e modificar o comportamento de máquinas e processos.
Dinâmica de Máquinas	Desenvolvimento de máquinas de alta precisão.
Monitoramento e controle de processos de fundição	O objetivo é desenvolver sistemas de fundição e controle de processos de fundição (fundição inteligente) e sistemas de autodiagnóstico para máquinas e componentes.
Software de automação inteligente	As atividades desenvolvidas buscam agregar inteligência aos sistemas de fabricação (<i>Smart machine, Smart factory</i>).
Sistemas de medidas	O objetivo é desenvolver sistemas de medida para uma grande variedade de aplicações especializadas de Máquinas-ferramenta.
Gestão do ciclo de vida do produto	Na linha PLM, tem como objetivo avançar em modelos de gestão de novos produtos abarcando todo o ciclo de vida do produto, com ênfase na etapa de desenho e utilização.
Modelos de Inteligência competitiva	Os modelos de inteligência competitiva tratam de assegurar o controle da informação para a tomada de decisão estratégica no desenvolvimento de produto e tecnologia.
Gestão da Inovação	O objetivo dessa linha é avançar em novos modelos e ferramentas que incrementem a inovação das organizações, considerando tanto atividades de P&D, o desenvolvimento de novos produtos e a transferência de tecnologia.

Fonte: elaboração própria a partir do site www.ideko.es

Ideko também trabalha segundo a filosofia de equipes mistas o que permite que as cooperativas consigam adotar, de forma mais eficiente e rápida, a tecnologia desenvolvida pelo centro.

“Na medida em que o cliente participa e acompanha o desenvolvimento da tecnologia, a implantação se torna mais fácil e rápida devido ao grau de comprometimento da empresa contratante”. (Marañón, Gestor de Projetos e P&D de Ideko, entrevistado em 2005).

A formação do trabalhador também é uma preocupação constante em Ideko:

“A formação dentro do centro é muito estimulada, tanto a formação dentro das equipes de trabalho através da transferência de conhecimento tácito, quanto o estímulo à formação acadêmica. Ideko paga as taxas dos trabalhadores que queiram fazer doutorado; os projetos podem ser desenvolvidos internamente. Entre 2003 e 2004, duplicamos o número de doutores no centro. Outro modo de aumentar o quadro de doutores é aceitar bolsistas que queiram desenvolver suas teses em áreas de interesse de Ideko. Existe uma grande possibilidade dessas pessoas depois serem convidadas a se tornar sócia”. (Marañón, Gestor de Proyectos I+D de Ideko, entrevistado em 2005).

“Ideko mantém uma relação estreita com a Universidade de Mondragón, onde faz parte do *Consejo Rector* e participa de projetos de cooperação com outras instituições europeias¹²⁶, o que possibilita que o centro esteja inserido em várias redes tecnológicas”. (Marañón, Gestor de Proyectos I+D de Ideko, entrevistado em 2005).

Ideko participou ativamente da definição e desenvolvimento do I Plano de Ciência e Tecnologia de MCC. Ikerlan e Ideko buscam, através de sua atuação, a renovação tecnológica e organizacional das cooperativas. Ikerlan é um centro mais amplo e aberto, que busca desenvolver tecnologia de ponta em diversas áreas; já Ideko foca suas atividades no setor de máquinas-ferramenta.

O Plano de Ciência e Tecnologia da corporação contou com a participação dos centros tecnológicos da MCC e, em 2005, teve a sua segunda edição que contempla o período 2005-2008. O foco desse segundo plano de C&T é o conhecimento tecnológico novo e de alto impacto para as empresas e negócios da MCC, visando à geração de atividades e produtos inovadores. Ele tem um orçamento de 40,7 milhões de euros. A elaboração do Plano de C&T foi resultado da interação de cooperativas industriais, cooperativas de formação e das cooperativas de P&D, que definiram cinco áreas estratégicas. (TICs,

¹²⁶ (University College Dublin, University of North Umbria, University of Surrey, CETIM, WZL, IPK, IWB, FISW, IFW, Technische Univ. Graz SP, IVF, VTT, TNO, WTCM, VUOSO, MTA-SZTAKI, DEMOCENTER, ILME.) (Memória de 2002)

energia, biotecnologia, materiais e sistemas de fabricação, saúde e gestão empresarial cooperativa).

Foram também criados um conjunto de indicadores (dedicação, gastos, financiamento, número de patentes, transferência para as empresas, sugestão de novos negócios, teses de doutorado e publicações) para acompanhar os resultados do Plano. Os onze centros tecnológicos da MCC participam deste plano. A inovação tecnológica é considerada estratégica para a sustentabilidade da corporação. O grupo industrial investe anualmente 5% do valor das vendas em pesquisa e desenvolvimento, além dos recursos oriundos de outras fontes.

2.3 Considerações Finais

As cooperativas estudadas foram criadas na primeira fase da história da corporação. Ao longo de sua história foi possível verificar o esforço em articular solidariedade (manutenção e aumento do emprego, busca de formas democráticas de gestão) e competitividade, obtida entre outros fatores pela importância dada ao conhecimento tecnológico e à formação dos trabalhadores. A visão de longo prazo, permitiu a criação de um conjunto de instituições que garantiram a sobrevivência e expansão das cooperativas nos momentos de crise.

A importância que os fundos tiveram na trajetória das cooperativas é visível. Além dos fundos obrigados por lei, a corporação possui vários outros que tem como o objetivo distribuir melhor a riqueza, estimular a criação de novos negócios e a formação, auxiliar as cooperativas em momentos de crise, etc. Dentre todos os fundos o *Fondo de Reversión*, criado pelo grupo industrial, demonstra a materialização da solidariedade no âmbito financeiro. A cooperativa que obtiver resultados anuais positivos disponibiliza 25% do seu excedente e as cooperativas onde os resultados foram negativos podem contar com o apoio de 50% do montante do prejuízo. Caso não haja resultados negativos, também é aplicada a mesma regra, possibilitando que os ganhos sejam mais harmônicos, o que contribui para a solidariedade externa, ou seja, uma distribuição de renda mais igualitária. As cooperativas que participam de grupos comarcais ainda participam do processo de distribuição em seus grupos, possibilitando que as cooperativas quando necessário cubram 100% dos prejuízos.

O processo de reestruturação organizacional e produtiva que as três cooperativas de produção passaram entre as décadas de 80 e 90 foi decorrente das crises e do redirecionamento de suas cadeias produtivas no mercado. Com a globalização seus clientes passaram a buscar fornecedores globais. Esse fato exigiu não só que as cooperativas acompanhassem seus clientes em outros países, como também que aumentassem a escala de produção. Tanto Copreci como Fagor Ederlan, passaram a organizar sua produção em unidades de negócio e seguiram seus principais clientes, abrindo filiais. Copreci inicia o processo de internacionalização em 1989 com a implantação de uma planta produtiva no México e Fagor Ederlan em 1990 começa a sua expansão, primeiramente dentro do território espanhol e em 2001 se instala no Brasil. No caso da Irizar o processo de expansão inicia-se com um redirecionamento de mercado e a exportação dos ônibus para os países europeus. Em 1995 implanta sua primeira planta na China.

O grande desafio que as cooperativas enfrentam atualmente é não só o aumento do número de trabalhadores contratados, como também a natureza da relação matriz-filial e como isso se choca ou não com os valores e princípios que orientaram a experiência .

As três cooperativas buscam através dos órgãos sociais, que o trabalhador seja um agente ativo na gestão da cooperativa. A participação é uma preocupação constante em Copreci e Fagor Ederlan que contam em média com 30% dos sócios em suas assembleias, percentual só modificado em períodos de dificuldade. Já em Irizar os trabalhadores CLT possuem voz e voto na assembleia e a participação é superior ao percentual das cooperativas citadas acima. O fato de toda a cooperativa estar organizada em equipes estimula a difusão e a integração entre os trabalhadores. As formas de entrada, saída e de distribuição do excedente estão institucionalizadas pela MCC e todas as cooperativas do grupo seguem as mesmas regras.

O plano de carreira das cooperativas está associado ao de formação. Na Copreci e na Fagor Ederlan, a mudança de posto de trabalho está regulamentada por uma norma de promoção, cuja aprovação se dá através de uma junta dos presidentes e do conselho social central do Grupo Fagor. Na Irizar o desenvolvimento profissional ocorre através da oportunidade de exercer diferentes papéis dentro de diferentes equipes. A formação nas três cooperativas

ocorre através de cursos internos e externos. O planejamento dos cursos demandados é feito pelas equipes na Irizar e pelo trabalhador individual nas outras cooperativas.

A inovação tecnológica é considerada estratégica para a sustentabilidade da corporação. Os onze centros tecnológicos existentes na MCC reúnem 665 pessoas e tiveram 38,16 milhões de euros de orçamento em 2005. Vale ressaltar que até 1982, todo o P&D e a formação eram feitos com financiamento próprio da corporação. Atualmente o orçamento destinado a essas atividades conta com o apoio de financiamento público.

Os centros nascem como departamentos de P&D compartilhados entre as cooperativas de MCC. Muitos deles são especializados em um determinado setor onde as cooperativas atuam ou são mais amplos como é o caso de Ikerlan. O porte dos centros é pequeno (o menor tem 15 colaboradores e o maior 186), mas a capacidade de articulação com as cooperativas, universidades, outros centros de P&D, permite que atuem em uma grande diversidade de áreas do conhecimento, e estejam envolvidos em pesquisa de ponta nos seus setores.

A forma de trabalho, através de equipes mistas, facilita a transferência da tecnologia, contribui na fidelidade do cliente, na medida em que se criam laços de amizade e confiança, além de diminuir o custo da fase da pós-inovação (treinamento e implantação). Essa aproximação entre cliente e centro também é explicado pelo fato de Ikerlan e Ideko estarem dentro de uma corporação onde a inter-cooperação é difundida e estimulada.

Capítulo 3 – A Origem das Cooperativas Autogestionárias no Brasil

O objetivo deste capítulo é discutir a origem das cooperativas industriais autogestionárias no Brasil e das instituições criadas para apoiar esse tipo de empreendimento durante a década de 90, no interior de um fenômeno caracterizado como economia solidária.

3.1 A economia solidária no Brasil

Segundo Singer (2000: 25) a economia solidária emerge no Brasil, de forma esparsa na década de 1980 crescendo a partir da segunda metade dos anos 90, decorrente de uma reação de diversos movimentos sociais à crise de desemprego em massa iniciada em 1981 e agravada com a abertura do mercado interno às importações a partir de 1990. Para Singer (2002:1), a gênese de diferentes formas associativas de produção e de autogestão remonta à Europa no século XIX, mas a maneira específica em que essas experiências têm se organizado e multiplicado no Brasil, ocorre nesse período¹²⁷.

O esforço de caracterização desse fenômeno é o objetivo do trabalho de vários pesquisadores. Segundo Cruz (2006:45) é difícil definir quando o termo “economia solidária” começa a ser utilizado e ele o caracteriza como um conceito “em disputa”. O autor ressalta que o conceito surge da observação de vários pesquisadores das ciências sociais de um fenômeno que emerge a partir da década de 80 em vários países da América Latina. Cruz (2006:51-62) discute os trabalhos de Razeto (1984 e 1997) e de Coraggio (1991, 1998, 2002 e 2003) que buscam identificar as características e a dinâmica do surgimento e o funcionamento de um conjunto heterogêneo de iniciativas econômicas que possuem entre si traços comuns no que se refere aos objetivos, valores, forma de gestão e de articulação

O universo da economia solidária no Brasil é composto por uma diversidade muito grande de tipos de empreendimentos, seja na forma jurídica (cooperativas, associações e empresas) seja na atividade desenvolvida¹²⁸. Essa diversidade se traduz na dificuldade tanto dos

¹²⁷ No Brasil os trabalhos de Paul Singer (1997, 1998, 2000, 2002), apresentam a economia solidária como um “modo de produção” que cresce nos interstícios da economia como forma de enfrentar o desemprego.

¹²⁸ Vale ressaltar que esse universo inclui desde os trabalhadores informais, cooperativas de costura, triagem de resíduos, fabricação de produtos alimentícios, os empreendimentos industriais autogestionários, até os profissionais liberais que optam por se agruparem e montarem empreendimentos autogestionários (Singer, 1997).

estudiosos como de seus atores para a definição deste fenômeno. Encontramos vários conceitos, tais como: economia solidária (Singer, 1997), economia popular (Razeto, 1993 e Coraggio, 1991), economia da solidariedade (Tiriba, 1998) e trabalho informal ou invisível, dentre vários outros nomes.

Para Coraggio (1991:5) a economia popular se distingue da do modelo de acumulação de capital, por estar “orientada não para a reprodução do capital, mas senão da vida”. Na mesma direção, Icaza e Tiriba (2003:101-102, citadas por Poli 2006:131) entendem economia popular como:

“o conjunto de atividades econômicas e práticas sociais desenvolvidas pelos setores populares no sentido de garantir, com a utilização de sua própria força de trabalho e dos recursos disponíveis, a satisfação de necessidades básicas, tanto materiais como imateriais. Nessa compreensão, o conceito remete a duas questões fundamentais: refere-se a uma dimensão da economia que transcende a da obtenção de ganhos materiais e está estreitamente vinculada à reprodução ampliada da vida. [...] Remete-se a um conjunto de práticas que se desenvolvem entre os setores populares manifestando-se e ganhando diferentes configurações e significados ao longo da história da humanidade”

E para Razeto (1993:36, citado por Poli, 2006:131) o universo da economia popular é

“o resultado das diferentes atividades, iniciativas e experiências que os setores populares, marginalizados crescentemente dos dois grandes sistemas formais (mercado e estado), vêm tendo que enfrentar, com o objetivo de assegurar sua subsistência. Nesse universo são incluídos cinco tipos diferentes de iniciativas: soluções assistenciais, atividades ilegais e com pequenos delitos, iniciativas individuais não estabelecidas e informais, microempresas e pequenas oficinas e negócios de caráter familiar, individual, ou de dois ou três sócios e organizações populares”.

Poli (2006:133) observa que “se o que permite identificar a natureza da economia popular são os seus atores, que são oriundos das camadas populares, a economia solidária, ou economia de solidariedade implica na existência de outros atributos e cita Razeto (1993:40) que a define como:

“Conjuntos significativos de experiências econômicas – no campo da produção, comércio, financiamento de serviços, etc – que compartilham alguns traços constitutivos essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária, que definem uma racionalidade especial, diferente de outras racionalidades econômicas.”

Os empreendimentos econômicos solidários (Gaiger, 2000: 177, citado por Poli, 2006:134):

“Primeiramente, combinam a busca de eficiência e viabilidade com o aprimoramento dos princípios cooperativos e democráticos; combinam, por um lado, sua autonomia de gestão com

uma atitude de responsabilidade e de envolvimento social; por fim, conjugam a obtenção de resultados econômicos com outros benefícios no plano da educação, da qualificação profissional, da cultura e assim por diante.”

Já para Nascimento (2005:12):

“A economia solidária é uma estratégia de resistência à exclusão e à precarização do trabalho, apoiada em formas coletivas de geração de trabalho e renda, articulada aos processos de desenvolvimento local, participativo e sustentável”.

Cruz (2006:86) define economia solidária como:

“O conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais (a) o trabalho, (b) a propriedade de seus meios de operação (de produção, de consumo, de crédito, etc), (c) os resultados econômicos do empreendimento, (d) os conhecimentos acerca de seu funcionamento e (e) o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente, buscando-se relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes.”

Em trabalho anterior (Cruz, 2002:1) utilizando a definição utilizada pelos próprios atores, define os empreendimentos da seguinte forma:

“Consideramos como ‘empreendimento de economia solidária’ toda iniciativa econômica que incorpora trabalhadores(as) associados(as) em torno dos seguintes objetivos/características: (1) caráter coletivo das experiências (não são portanto, formas de produção e consumo individuais, típicas da “economia informal” em seu sentido estrito), (2) generalização de relações de trabalho não assalariadas, (3) exercício do controle coletivo do empreendimento (de suas informações, fluxos, rendimentos etc.), e (4) “inserção cidadã” das iniciativas: respeito ao consumidor e ao meio ambiente, participação ativa na comunidade em que está inserida, articulação política com as outras iniciativas de economia solidária, denúncia de mecanismos antiéticos de mercado etc.”

Em junho de 2003, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) pelo presidente Lula, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Um dos projetos desenvolvidos pela secretaria foi o mapeamento nacional da economia solidária do Brasil chamado de "Atlas da Economia Solidária". O objetivo do Atlas foi fazer um mapeamento que possibilitasse o conhecimento geral do tamanho e da "cara" da economia solidária brasileira. Uma ação decorrente desse projeto foi a construção de um banco de dados que pode ser alimentado *on line* pelos empreendimentos, visando estimular a parceria dos mais variados tipos de empreendimentos e também entre as instituições que trabalham com eles.

Para o desenvolvimento do mapeamento foram mobilizadas cerca de duzentas entidades, mais de setecentos entrevistadores das universidades e militantes sociais. Os pesquisadores

buscaram informações sobre a trajetória do empreendimento, atividade econômica, forma de gestão, dificuldades e principais demandas.

A SENAES (Atlas, 2006: 11), para a elaboração do Atlas, define a economia solidária como:

“Um conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores sob a forma coletiva e autogestionária.”

A pesquisa foi aplicada no segundo semestre de 2004 e identificou 14.954 empreendimentos econômicos solidários em 2.274 municípios do Brasil, representando (41%) do total de municípios brasileiros. A maior concentração foi encontrada no Nordeste (44%), seguida pela região Sul (17%), região Sudeste (14%), região Norte (13%) e região Centro-oeste (12%). (Atlas, 2006: 9 e 15).

Estão associados nos empreendimentos econômicos solidários 1.250.000 homens e mulheres e este conjunto agrega mais 25.000 trabalhadores e trabalhadoras que possuem algum vínculo com os empreendimentos (Atlas, 2006:28). Mais da metade desses trabalhadores estão concentrados nas regiões nordeste e sul.

Nacionalmente os empreendimentos possuem a seguinte forma de organização: 54% se organizam sob a forma de associações, 33% são grupos informais, 11% são cooperativas e 2% se organizam em outras formas. A pesquisa ressalta que esse mosaico pode se alterar em cada região (Atlas, 2006:19).

No que se refere ao motivo para a criação dos empreendimentos no Brasil, 45% foram criados como alternativa ao desemprego¹²⁹, 44% como complemento da renda dos sócios, 41% para obtenção de maiores ganhos, 33% optaram pela possibilidade da gestão coletiva da atividade e 29% por condições para acesso a crédito, confirmando o que pesquisas anteriores estavam apontando (Atlas, 2006:26).

Entre o conjunto dos empreendimentos 42%, estão dedicados a atividades agropecuárias, extrativistas e pesca, 18,3% a alimentos e bebidas, 13,9% a diversos produtos artesanais e 5% à produção industrial (Atlas, 2006: 35).

¹²⁹ Pelo resultado apresentado na tabela, a questão possibilitava mais de uma resposta.

Segundo Juvenal (2006:121-123), de acordo com Valmor Schiochet (2006), utilizando a base de dados da SENAES, foram identificadas 174 empresas recuperadas com 11.348 trabalhadores. A maior parte dessas empresas (72%) localiza-se no Centro-Sul do país. 54,5% situam-se na área urbana. As regiões Sul e Centro-Oeste concentram o maior número de estabelecimentos com 46 cada¹³⁰. Entre as empresas recuperadas, as cooperativas são cerca de 50% do universo pesquisado, seguidas pelas associações (32,8%) e 16,4% ainda não formalizadas juridicamente. O mesmo trabalho aponta que a concentração de empresas recuperadas industriais está nos estados do Sul¹³¹ e Sudeste. Outro dado interessante é que 62 empresas recuperadas surgiram entre 1990-2000 e no quinquênio 2001-2005, foi registrado o surgimento de cinquenta casos de empresas falidas recuperadas pelos trabalhadores. A autora atribui esse crescimento à divulgação das experiências de sucesso e à maior estrutura de apoio às experiências.

Segundo o Atlas, somente 38% do total dos empreendimentos, consegue obter sobras no final do exercício, 33% não conseguem fechar o balanço, apresentando perdas e 13% não informaram, mostrando que a viabilidade econômica dos empreendimentos ainda é baixa (Atlas, 2006: 41).

Nacionalmente as maiores dificuldades¹³² apontadas pelos entrevistados foram a comercialização, mencionada por 61% dos entrevistados, seguida pelo acesso ao crédito 49% e pelo acesso à assessoria das instituições em aspectos técnicos e de gestão mencionada por 27%. (Atlas, 2006:46).

Do total da amostra pesquisada, 5.500 empreendimentos afirmaram que realizam algum tipo de parceria, o que equivale a 37% do universo da pesquisa. Os tipos de cooperação citados pelos empreendimentos foram a aquisição de insumos dos próprios associados ou de outros empreendimentos econômicos solidários e a comercialização ou troca de seus produtos ou serviços com outros empreendimentos da economia solidária..

¹³⁰ Na região Centro-Oeste muitos estabelecimentos se localizam em áreas rurais, oriundos de desapropriações de empresas agroindustriais, enquanto na região Sul se destaca a presença de empresas industriais (Juvenal, 2006:122).

¹³¹ Juvenal (2006:122) atribui a concentração de empresas industriais recuperadas no Sul, à crise que atingiu a indústria tradicional gaúcha no início da década de 90 com perfil similar à que atingiu a indústria paulista.

¹³² Pelo resultado apresentado na tabela, a questão possibilitava mais de uma resposta

É importante observar a existência de uma enorme diversidade de instituições que promovem a economia solidária, que estão organizadas nas mais diversas formas: ONGs, instituições, fundações, sindicatos, etc. O interessante é observar a capacidade de articulação desse conjunto de organizações na formação de diversos tipos de redes de apoio, articulando diversos atores sociais: 59,4% dos empreendimentos entrevistados afirmam participar de algum movimento social ou popular e 42,2% participam em redes ou fóruns de economia solidária. Foram identificadas 1120 entidades de apoio, assessoria e fomento à economia solidária (EAFS) no Brasil, 51% das quais estão no nordeste (Atlas, 2006:49 e 55).

Vale destacar o papel das ONGs e das universidades brasileiras na formação da economia solidária. Em 1992, surge a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares no Brasil, inspiradas pelo movimento em prol da cidadania contra a fome e a miséria, liderado por Betinho¹³³, então presidente da ONG IBASE. A parceria firmada com a Universidade de Santa Maria,¹³⁴ no Rio Grande do Sul e a ONG, possibilitou o surgimento da Cooperativa de Manguinhos, formada por moradores da região da Maré – RJ,¹³⁵ com a finalidade de prestar serviços para a Fiocruz. A experiência bem-sucedida de Manguinhos fez com que professores e alunos de Engenharia da UFRJ (Coppe – Coordenação de Programas de Pós-graduação em Engenharia) decidissem criar, em 1995, a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares universitária, cujo objetivo inicial foi estabelecer não só um contato com comunidades das favelas interessadas na formação de cooperativas de trabalho como também prestar assessoria para que esses empreendimentos conseguissem obter viabilidade econômica. (Azevedo, Souza, Oliveira e Baldeó, 2003:3). Essas experiências se multiplicaram e hoje, dezessete Universidades brasileiras possuem ITCPs. Segundo Bené, coordenador da rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares- ITCP em 2007 é possível identificar três grupos de ITCPs: 1) as ITCPs ligadas às universidades públicas e privadas, que formam uma rede de ITCPs (30 incubadoras), as Incubadoras ligadas a UNITRABALHO (que são 50 incubadoras) e as incubadoras ligadas

¹³³ Herbet de Souza (Betinho) formado pela Universidade Federal de Minas Gerais em 1962, coordenou a campanha da "Ação pela Cidadania contra a Fome e a Miséria".

¹³⁴ A universidade de Santa Maria possui um curso de cooperativismo e por isso foi chamada para apoiar na criação dessa cooperativa.

¹³⁵ Os professores da Fiocruz realizaram um estudo e verificaram que 80% dos chefes de família da região estavam desempregados, sendo essa uma possível causa da grande violência na região.

a redes públicas ou ONGs. Contudo, não há um levantamento de quantas ITCPs existem no Brasil, devido à diversidade de origem.

Entre os movimentos sociais importantes para a constituição da economia solidária destaca-se o MST, como apontam Eid e Pimentel (1999:4):

“A partir do momento que os trabalhadores sem terra foram organizando-se, a cooperação agrícola tornou-se a principal ferramenta de desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária do MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra). A cooperação pode iniciar com as formas mais simples tais como: mutirão, troca de serviços, de insumos, grupos de trabalho coletivo, semi-coletivos e associações prestadoras de serviço e ir evoluindo, aos poucos, em direção as formas mais desenvolvidas de cooperação, como as Cooperativas de Prestação de Serviços (CPS), as Cooperativas de Produção e Prestação de Serviços (CPPS), Cooperativas de Crédito e as Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA's)... Em 1998, estavam constituídas, pelo País, 49 Cooperativas de Produção Agropecuária e 32 Cooperativas de Prestação de Serviços.”

Outro ator importante tem sido a Igreja Católica através da atuação da Comissão Pastoral da Terra (CPT) e da Cáritas Brasileira¹³⁶ que desenvolvem ações em todo o país. O trabalho da Comissão Pastoral da Terra (www.cptnac.com.br, acessado em maio/2007):

“... abrange todo o território nacional e é realizado com autonomia. Ela é uma Pastoral que possui vínculos com a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e está organizada em 21 regionais. Os eixos de atuação estão ligados à temática da água, terra e direitos humanos... A CPT se articula com as demais pastorais e organismos sociais ligados à CNBB. Sua vinculação direta se dá com a Comissão para o Serviço da Caridade, da Justiça e da Paz. Ela articula-se também com a Pastoral Popular Luterana – PPL. Esta articulação é mais forte onde a presença da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil é maior. Também mantém relações mais próximas com a Igreja Metodista... A CPT integra o Fórum Nacional pela Reforma Agrária e Justiça no Campo e participa do Fórum Brasileiro de Segurança Alimentar... A CPT é membro da Pax Christi Internacional, sendo no Brasil seu elo de ligação. Com a FIAN Internacional, ela mantém um convênio de intercâmbio. Um agente da CPT atua na sede da FIAN, em Heidelberg, na Alemanha.”

A ação da Cáritas brasileira está organizada atualmente em três linhas: defesa e promoção de direitos da população em situação de exclusão, mobilização cidadã e conquista de relações democráticas e desenvolvimento solidário. Na linha de desenvolvimento solidário possui os seguintes programas: convivência com o semi-árido, valorização e promoção da economia popular solidária, organização e apoio às iniciativas de catadores de materiais

¹³⁶ A Cáritas Brasileira, foi criada em 1956, participa da Rede Caritas Internationalis, rede da Igreja Católica de atuação social composta por 162 organizações presentes em 200 países e territórios, com sede em Roma (www.caritasbrasileiras.org, acessado em maio/2007).

recicláveis e defesa dos povos e recursos naturais na Amazônia Brasileira (www.cartiasbrasileiras.org, acessado em maio/2007).

3.2 O surgimento das cooperativas industriais autogestionárias no Brasil

Ao longo das duas últimas décadas, as transformações no cenário nacional e internacional colocaram a indústria brasileira em um novo padrão de concorrência, tanto no mercado externo, quanto no mercado interno. Entre outros fatores, é importante destacar que a capacidade de inovação aparece como um dos fatores-chaves para a sobrevivência das empresas num cenário de acirramento da concorrência. Nesse período verifica-se, em diversas cadeias produtivas um processo crescente de fusões/aquisições de grupos nacionais pelos grupos internacionais de maior presença no mercado mundial em suas áreas de atuação.

Com o acirramento da competição, empresas que não conseguiram acompanhar o novo padrão de concorrência (por falta de percepção ou por falta de capacidade de investimento), foram expulsas do mercado, gerando desemprego. Simultaneamente, as empresas que mantiveram ou aumentaram a sua competitividade e sua produção, ao se reestruturarem, também reduziram o número de trabalhadores e os novos entrantes (empresas que construíram novas plantas) tampouco criaram um número suficiente de empregos, que compensassem esta enorme redução dos postos de trabalho.

É nesse contexto que o Governo Federal passa a desenvolver programas para recompor a capacidade competitiva do parque industrial nacional (Programa Nacional de Qualificação do Trabalho - Planfor) e para a re-qualificação da mão-de-obra a fim de aproveitar as oportunidades que por hipótese seriam geradas no novo panorama. Apesar de polêmicas em relação ao sucesso ou fracasso (e as causas de um ou de outro) desses programas, é consenso de que eles foram claramente insuficientes para responder à situação criada. A diversidade das realidades de setores e de regiões levou a respostas diferenciadas aos estímulos, com maior repercussão naqueles em que o capital internacional domina a cadeia produtiva, e vice-versa. Como observa (Tauile, 2002:1):

“Ao mesmo tempo em que a atual revolução tecnológica traz um aumento da eficiência e da capacidade produtivas, observa-se o crescimento dos índices de desemprego, subemprego e

informalidade. Resulta daí que setores da sociedade para os quais não se tinham políticas públicas que fossem além da assistência social, começam a encontrar na economia popular solidária e na autogestão uma possibilidade para melhorar sua qualidade de vida.”

O aumento do desemprego, aliado à saturação do mercado informal, obrigou igualmente aos governos – em todos os níveis e regiões – a formularem programas de geração de emprego e renda, cujos resultados também foram bastante diversificados, mas de modo geral, insuficientes. A falta de crescimento econômico aliado às dificuldades de entrada de novos empreendimentos no mercado impediu que se produzissem efeitos significativos.

As cooperativas industriais autogestionárias emergem nesse cenário como um conjunto de iniciativas dos trabalhadores de fábricas em processo de falência, cujo objetivo foi tentar se re-inserir no mercado através de formas associativas de produção. Esses empreendimentos resultam do esforço dos trabalhadores de reconquistar seus empregos, seja pela recolocação em funcionamento das empresas em que trabalhavam, seja pela criação de novas empresas. Os desafios são muitos, pois os trabalhadores que estão dispostos a permanecer no empreendimento, em sua maioria pertenciam ao chão de fábrica ou média gerência, ou seja, com pouca experiência em gestão empresarial, os equipamentos onde vão produzir estão em sua maioria sucateados ou são antigos, a imagem da empresa perante os fornecedores e clientes está desgastada devido aos atrasos de entrega de produtos, faturas não pagas, etc...

Assim, o cooperativismo industrial autogestionário brasileiro emerge da luta contra o desemprego e a precarização do trabalho associadas à reestruturação produtiva travada pelos sindicatos de trabalhadores¹³⁷. Os sindicatos vão ser atores fundamentais no surgimento do cooperativismo industrial autogestionário.

A década de 80 se caracteriza pelo processo de redemocratização do país e pelo crescimento de diversos movimentos sociais rurais e urbanos e pelo fortalecimento do sindicalismo no Brasil. Em 1983 surge a Central Única dos Trabalhadores- CUT fundado pelos sindicatos: de São Bernardo, pelos bancários de Porto Alegre e de São Paulo, pelos

¹³⁷ Segundo Marques (2006:57) “a partir das experiências de empresas recuperadas e transformadas em cooperativas autogestionárias no ABC Paulista, o tema é introduzido com mais força na CUT, maior central sindical do país. Ao identificar as potencialidades dos processos autogestionários para o fortalecimento do movimento dos trabalhadores, surgem nos debates da CUT, questões importantes, principalmente de ordem teórico-ideológicas”.

petroleiros de Paulínia e pelos setores mais avançados dos movimentos sindicais rurais (Zarpelon, 2003:34).

A região metropolitana de Porto Alegre no Rio Grande do Sul e a região do grande ABC em São Paulo vão ser palco do surgimento desse tipo de cooperativismo industrial durante a década de 90.

Marques (2006:56) observa que uma das primeiras iniciativas do movimento sindical cutista a discutir o tema da autogestão foi o seminário “Autogestão: a realização de um sonho” ocorreu em dezembro de 1994, no Rio Grande do Sul, promovido pela CUT/RS, comitê estadual da Campanha pela Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria, a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, a ANTEAG, a Central de Cooperativas dos Assentamentos do MST, Cáritas, Federação dos Metalúrgicos do RS, Federação dos Sapateiros e Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE).

Em 1995 o terceiro Congresso da Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM), incluiu em sua pauta, o tema da autogestão, a partir do debate sobre as primeiras empresas recuperadas e decide promover no ano seguinte um seminário nacional sobre o sistema de autogestão e estratégia da CUT. Nesse seminário observa-se que os sindicatos de trabalhadores são responsáveis por 54,3% das iniciativas então existentes (Nascimento, 2000:8).

A região do ABC paulista, era na década de 90 um importante complexo industrial, destacando a importância do setor automobilístico. Essa região sofreu a partir dessa década um processo intenso de mudanças, entre as quais:

“... fechamento de plantas industriais, deslocamento da produção para outras regiões do país, reestruturação da forma na qual se organiza a produção e o trabalho, enxugamento das grandes estruturas verticalizadas, redução da mão-de-obra, etc. Como consequência, mais de 243 mil pessoas encontravam-se desempregadas em maio de 2000, significando um patamar de 20,4% da sua População Economicamente Ativa (PEA)” (Oda, 2001:13-14).

Segundo Oda (2001:14):

“Nesse cenário, diversas propostas de enfrentamento da crise industrial e do desemprego são estabelecidas a partir da região, como a Câmara Setorial do Complexo Automotivo, a Câmara

Regional do Grande ABC¹³⁸, a Central de Trabalho e Renda no Município de Santo André e o MOVA Regional¹³⁹. Além da participação nessas iniciativas, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC tem apresentado outras propostas para amenizar o desemprego, a exemplo do Programa para a Renovação da Frota Nacional de Veículos¹⁴⁰, e para melhorar os rendimentos dos trabalhadores tal como a proposta de participação nos lucros ou resultados das empresas... A proposta do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC de apoio à criação de cooperativas se insere nesse contexto.”

O tema das cooperativas estava em pauta no sindicato dos metalúrgicos do ABC desde o 2º congresso da categoria. Em 1996 foi definido que os sócios trabalhadores de cooperativas metalúrgicas passariam a ser admitidos como sócios do sindicato¹⁴¹. Esse fato permitiu que a temática “cooperativismo” ganhasse espaço dentro do sindicato (Oda, 2001:53-54).

No mesmo ano foi criado pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos- CNM/CUT o Programa Integrar, organizando os trabalhadores desempregados (Nascimento, 2000:1). Esse programa tinha como objetivo “desenvolver e planejar a formação profissional e resgatar as relações entre sindicato e trabalhadores desempregados”. Para os desempregados o programa teve como foco a geração de emprego e renda e re-inserção dessas pessoas em uma sociedade digna (documento do programa, citado por Guimarães, Comin e Leite, 2001:442).

Segundo Guimarães, Comin e Leite (2001: 444):

“... o Programa almeja a organização dos trabalhadores em redes de cooperativas, unidades solidárias de produção ou serviços, microempresas e empresas de autogestão, para garantir um conjunto de atividades capaz de assegurar coletivamente a sua vida. Pretende, assim, vir a estabelecer uma forma de solidariedade com os desempregados, que, por meio das atividades agenciadas a partir do Programa encontram meio de sobrevivência. Nesse esforço coletivo, o Programa mobiliza a colaboração de municípios, governos, sindicatos, ONGs e universidades.”

Em 1998 havia 53 núcleos “Integrar” no Brasil, 50 dos quais nas regiões Sul e Sudeste, áreas de concentração da indústria metalúrgica e dos sindicatos. Vale destacar que 23 estavam no estado de São Paulo, 13 no estado do Rio de Janeiro e 10 no Rio Grande do Sul (Guimarães, Comin e Leite, 2001:445).

¹³⁸ Para uma discussão sobre a Câmara, ver Guimarães, Comin e Leite (2001) e Daniel (2001).

¹³⁹ “O Movimento para Alfabetização de Adultos ocorre desde 1995 em Diadema estendido a partir de 1999 para toda região do ABC.

¹⁴⁰ “Proposta de incentivo para a troca de veículos com idade superior de 15 anos, visando a melhoria das condições ambientais, de segurança e a manutenção/geração de emprego”

¹⁴¹ O sindicato dos metalúrgicos do ABC também se decidiu por manter a filiação dos trabalhadores de atividades que haviam sido terceirizadas (tais como restaurante, limpeza, etc) nas empresas metalúrgicas da região.

Já em 1999, no 3º congresso do sindicato dos metalúrgicos do ABC, o debate sobre as cooperativas retorna, sendo uma entre oito prioridades estabelecidas pelo Sindicato (Oda, 2001:53). O autor cita as considerações do sindicato sobre as cooperativas (Sindicato, 1999:34-35, citado por Oda, 2001:53-54):

“... na história internacional da classe trabalhadora as cooperativas despontaram (...) como organizações gêmeas dos sindicatos, representando um instrumento de exercício da solidariedade, proteção mútua e aprendizado na gestão das atividades econômicas;

no atual cenário brasileiro, marcado por profunda crise econômica e social e pelo desemprego crescente, frutos tanto da política neoliberal em curso quanto das tendências mundiais de reorganização produtiva, a luta contra o desemprego e pela geração de emprego desponta como eixo central das mobilizações sindicais, exigindo firmeza, ousadia, criatividade e a coragem de trilhar caminhos novos, incluindo experiências de economia solidária e de cooperativas, que não se limitem à esfera do consumo, da habitação ou dos serviços, mas abarquem inclusive a produção e o controle sobre nossa própria força de trabalho;

as experiências já em curso de cooperativismo entre nós, embora positivas, ainda carregam desgastes decorrentes da falta de um projeto estratégico melhor definido por parte dos trabalhadores, bem como do fato de a maioria das experiências terem se iniciado em empresas falidas ou em vias de falência, o que cria dificuldades adicionais para o êxito completo, gerando dúvidas e insegurança entre muitos companheiros e áreas do movimento sindical quanto às perspectivas de um cooperativismo efetivamente combativo e de esquerda.”

Para Oda, essas considerações refletem a necessidade do sindicato de reafirmar suas posições em uma questão que não é consensual entre os sindicatos filiados à CUT. Em trabalho anterior Oda (2000:96) observa que:

“Para algumas correntes, as cooperativas não passam de mais uma forma dos trabalhadores se subordinarem à economia capitalista, enquanto que para outras as cooperativas além de representarem um caminho alternativo para garantir a sobrevivência do parque produtivo instalado, os postos de trabalho e a geração de renda, significam também um importante instrumento para a organização e a educação política e econômica dos trabalhadores e da classe como um todo. Mesmo atuando segundo as regras do mercado capitalista, as cooperativas constituem-se na possibilidade do avanço de conhecimento dos trabalhadores no que se refere ao controle do processo de gerenciamento e produção”.

Nesse congresso, o sindicato decide (Sindicato, 1999: 35-36, citado por Oda, 2001:55-56):

“Inaugurar no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC uma nova etapa de organização, discussão, estímulo e planejamento das experiências concretas de ação cooperativa, propondo enfaticamente à Central Única dos Trabalhadores que assuma essa mesma decisão, com vigor, em escala nacional.

Através de seminários nacionais e internacionais, cursos, palestras, debates, exibição de vídeos e filmes, leitura e distribuição de textos sobre tema, lançar um amplo programa de esclarecimento

junto à nossa base sobre o que são as cooperativas, as experiências da Itália, da Espanha e de Israel, seu surgimento na história, seu vínculo com a luta dos trabalhadores em direção ao socialismo, os problemas e as dificuldades de sua implantação e gestão, bem como sobre o seu potencial tanto em termos de resultados produtivos quanto do aprendizado político e econômico que pode conferir aos trabalhadores.

Articular junto à CUT e parlamentares comprometidos com os interesses dos trabalhadores uma criteriosa e enérgica intervenção no campo da produção legislativa, visando não somente à erradicação das atuais experiências de falso cooperativismo (cooperativas-laranja, 'gatos', precarização disfarçada), mas buscando conquistar uma legislação inovadora que amplie as possibilidades de avanço das cooperativas como autênticos instrumentos de organização, autogestão e produção solidária, realmente competitivas, tanto em termos da colocação de produtos e serviços, quanto no sentido de assegurar aos cooperados uma remuneração digna, direitos no mínimo equivalentes aos já consagrados na CLT etc.

Criar no Sindicato uma coordenação que se responsabilize pelo planejamento e desenvolvimento de todo o projeto formalizado com a presente resolução, bem como da intervenção em escala nacional e no plano regional com vistas a mudanças na legislação, mobilizações e pressões políticas e, principalmente, iniciativas concretas de estruturação de cooperativas, priorizando aquelas não vinculadas a empresas falidas ou em situação pré-falimentar.

Propor a constituição de uma Liga de Cooperativas¹⁴².

Essa resolução vai levar em março de 2000 à criação da União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL Cooperativas). A criação da UNISOL Cooperativas, iniciativa do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a partir da experiência com a Conforja e do Sindicato dos Químicos de São Paulo, foi segundo Marques (2006:56), o passo decisivo do sindicalismo em direção ao cooperativismo. No mesmo ano, a Central Única dos Trabalhadores (CUT) constituiu a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), “tendo como objetivo a elaboração de propostas de políticas para a CUT, relativas aos temas de desenvolvimento local e economia solidária” (Silva e Oda, 2005:17).

Já no Congresso de 2002 a CUT, decide criar duas centrais de cooperativas o sistema de crédito - UNISOL (ECOSOL), que aglutinaria as cooperativas de crédito e a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil do Brasil (UNISOL Brasil) que representaria as cooperativas de produção e serviços. Em 2004 é constituída a UNISOL Brasil.

¹⁴² Em março de 2000 foi formalizada a UNISOL Cooperativas, que busca aglutinar os interesses das cooperativas (Oda, 2000).

Com a preocupação de entender as especificidades das cooperativas industriais autogestionárias várias pesquisas acadêmicas se debruçaram sobre o tema. Vale a pena destacar o trabalho de Holzmann (2001) que relata a experiência de autogestão de duas cooperativas industriais (Coomec e Coofund)¹⁴³, organizadas pelos trabalhadores da metalúrgica Wallig (fabricante de fogões) de Porto Alegre, empresa que faliu em 1984 depois de 70 anos de funcionamento. Lima (2003:10) aponta a falência da fábrica de calçados Makerly em Franca/SP e sua transformação em empresa autogestionária em 1992, com apoio do Sindicato dos Trabalhadores Calçadistas de Franca e assessoria do DIEESE, com técnicos oriundos do movimento sindical paulista como um marco da nova onda de associativismo. Eid, Gallo e Pimentel (2001:3) mostram como essa experiência levou à criação da ANTEAG¹⁴⁴. Nascimento (1993, citado por Lima, 2003:9) relata a experiência da Tecelagem Mandacaru em João Pessoa, Paraíba e a mobilização dos trabalhadores até seu fechamento no início dos anos 90. Galvão (2004) analisa a experiência da cooperativa Nova Esperança (têxtil) no estado de São Paulo. O foco do estudo está nas relações de trabalho, analisando as relações de gênero e as relações pedagógicas.

O trabalho de Cinara Rosenfield (2003:2) analisou as iniciativas de produção cooperativadas e autogeridas, sob uma dupla abordagem: “análise das empresas autogeridas enquanto projeto político-social alternativo de geração de trabalho e renda” que no caso estudado foi dirigida “pelo sindicato ao constituir uma cooperativa de produção a partir da falência de uma indústria metalúrgica” e uma “análise sob a ótica de uma sociabilidade regida pela *nova questão social* que remete a uma outra relação indivíduo-sociedade, onde se associam ações e projetos coletivos com estratégias individuais de inserção social”. A partir de sua pesquisa, a autora elabora uma tipologia de grupos de trabalhadores da cooperativa definidos pelas características de engajamento, adesão e recuo com relação ao projeto coletivo.

¹⁴³ Coomec- Cooperativa industrial mecânica dos trabalhadores na Wallig Sul Ltda e a Coofund- Cooperativa industrial de fundidos dos trabalhadores na Wallig Sul Ltda.

¹⁴⁴ Segundo Lima (2003:10) “em 1994, foi organizado em São Paulo, com representantes de seis cooperativas, o 1º Encontro dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão, no qual foi criado a ANTEAG -, Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária para assessorar a formação de empresas solidárias (Singer, 2002).”

Destacar-se-á aqui duas pesquisas que trataram de sistematizar os resultados dessas experiências. Uma realizada em 1997/1998, quando as primeiras empresas recuperadas tinham menos de 10 anos e outra realizada em 2005.

Em 1997/1998, um grupo de pesquisadores do Sistema Avançado de Gestão da Produção (Sage/Coppe/UFRJ), coordenado por Rogério Valle, investigou nove empresas pioneiras na participação dos trabalhadores no controle do capital e nas operações produtivas e financeiras. O objetivo era analisar a inserção no mercado, a tecnologia, as relações sociais e de trabalho e o grau de mobilização dos trabalhadores na condução dessas nove empresas¹⁴⁵ (oito das quais, então filiadas à ANTEAG). Nas suas conclusões, a pesquisa observou que (Valle, 2002:63-67):

“a tomada do controle das empresas foi, em geral, apoiada por entidades de classe, ou por projetos articulados pelos proprietários anteriores; na maioria dos casos, as empresas estavam muito endividadas e encontraram dificuldade de renegociar as dívidas, que em geral se concentravam no não recolhimento de impostos e tributos, o que impossibilitava o acesso a linhas de créditos e as lideranças tendiam a construir um discurso em torno de valores de solidariedade. Isso, junto das normas estatutárias objetivava criar uma perspectiva diferente da relação de propriedade de ação, na qual havia novas formas de ganhos, além do monetário”.

No que se refere à relação com o mercado:

“Existia seriedade em relação aos clientes, mas na maioria das empresas, as políticas de marketing e a estrutura de comercialização são pouco desenvolvidas, somente duas possuíam um nível de profissionalização avançado;

Havia uma tendência de atuação em nichos de mercado, nos quais, em geral, a concorrência era pouco agressiva;

A qualidade e o custo de fabricação tendiam a se tornar vantagens competitivas”.

Quanto à dimensão tecnológica:

“O estágio de profissionalização para o desenvolvimento de estratégias era muito variado;

¹⁴⁵ Frunorte- Frutas do Nordeste (criada em 1995, atua no setor de agroindústria e está localizada em Natal/RN), Polyutil S.A- Indústria e Comércio de Matérias Plásticas S.A (inicia o processo de co-gestão em 1996 e fabrica produtos plásticos, em João Pessoa/PR), Copermambrini (criada em 1997, produz carroceria e caçamba para caminhões em Vespasiano/MG), Hidro-Phonix LTDA (criada em 1995, produz macacos hidráulicos em Sorocaba/SP) Coperminas (criada em 1988, na cidade de Criciúma e atua na extração de minério), Copertex- Cooperativa Industrial de Trabalhadores Têxteis(criada em 1997, produz fitas elásticas para lingerie, cadarços, material esportivo...), Copervest – Cooperativa dos trabalhadores de Confeccões de Sergipe Ltda (criada em 1994), Cooparj Cooperativa de Parafusos do Rio de Janeiro (criada em 1996) e Ferragens Haga S.A.(criada em 1992 na cidade de Nova Friburgo /RJ).

A tecnologia de fabricação era dominada em todas as empresas, mas a maioria tinha dificuldades para o desenvolvimento de novos produtos;

Havia demonstração de muita seriedade nas relações com fornecedores, em algumas empresas os fornecedores e clientes colaboraram na fase de transição;

a terceirização era evitada;

em geral as empresas se mostravam preocupadas com a preservação do meio ambiente, mas ainda não estavam buscando obter a certificação ISO 14.000.”

Os autores também observam que nas empresas estudadas:

“buscava-se consenso e co-responsabilidade de todos os trabalhadores no sistema de premiação/punição;

na normatização administrativa, a participação dos trabalhadores costumava ocorrer através de assembleias nas quais as decisões técnicas eram discutidas;

havia uma postura pró-ativa ante as restrições de recursos. Soluções criativas eram geradas a partir das dificuldades existentes, e as mudanças nos processos de produção eram aceitas sem grandes resistências;

a cooperação tendia a ser exaltada, mas havia a preocupação quanto aos desdobramentos das relações estabelecidas no modelo cooperativista. Os “limites” constituíam um fator que requeria entendimento permanente, pois havia sempre o risco de precarização do trabalho por falta de recursos financeiros, a priorização de investimento ou pagamento de dívidas, em lugar do pagamento das remunerações e jornadas prolongadas de trabalho;

havia uma disposição para a distribuição mais equitativa dos ganhos o que refletia na redução das diferenças de remuneração, duas empresas adotavam a remuneração igual para todos;

a cultura era fortemente marcada pela herança do modelo de gestão anterior;

havia uma valorização do potencial de competência interna e de buscar a preservação da memória de luta;

algumas empresas, em função das dificuldades financeiras, atravessaram período de descrença no modelo autogestionário;

todas as empresas demonstravam forte consciência da necessidade de educação e formação profissional. Permanecia um nível baixo de escolaridade, sendo que os profissionais com maior qualificação tendiam a permanecer no quadro de direção;

as ações de formação profissional encontravam-se em estágios diferentes, tendendo a uma maior concentração na aprendizagem prática. Havia também o interesse de encontrar métodos pedagógicos diferenciados para treinamento técnico e para educação básica;

foi observado que quanto menor o porte da empresa mais fácil era o trabalho da temática do cooperativismo e associativismo;

a ANTEAG era vista como uma grande esperança no apoio á formação profissional dos gestores e demais trabalhadores e

todas as empresas estavam se articulando para outros atores sociais” (Valle, 2002:65-67).

Valle (2002:159) conclui há uma complexidade da integração entre autogestão, inovação tecnológica, organizacional e social das empresas autogestionárias no tecido industrial brasileiro. O autor ressalta que à medida que os empreendimentos conseguem ir superando os desafios, estes poderão vir a ser competitivos, pois existem algumas variáveis que os diferenciam como a transparência na gestão, maior participação e comprometimento do trabalhador, desenvolvimento de competências em proveito da empresa, o aperfeiçoamento da qualidade, o estímulo à criatividade dos cooperados na inovação de produtos e processos e a busca da eficiência através da cooperação.

No primeiro semestre de 2005, foi realizada uma pesquisa coordenada por José Ricardo Tauile em 25 empresas¹⁴⁶ recuperadas. O trabalho foi desenvolvido através de um convênio entre o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) e a Associação Nacional de Centros de Pós-graduação em Economia (ANPEC) com o apoio do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) através da SENAES. Esse estudo fez parte de um conjunto de ações desenvolvidas pelo MTE no sentido da construção de uma política pública para atender as necessidades dos trabalhadores de empresas recuperadas (Tauile, 2005:11).

O objetivo da pesquisa foi a constituição de referências para a construção de uma tipologia de empreendimentos de autogestão nos aspectos: econômicos, tecnológicos, jurídicos, sociais e de formação. Também buscou entender nas empresas que estavam obtendo resultados positivos, os motivos do êxito e também das dificuldades. Essa abordagem visava encontrar padrões de incidência de problemas e de virtudes, que associados determinariam características desse tipo de empreendimento, para posteriormente facilitar na elaboração de políticas públicas pertinentes. Foram entrevistados dez empreendimentos no Estado do Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e São Paulo foram entrevistados cinco

¹⁴⁶ GeralCoop (Guaíba/RS), CTMC (Canoas/RS), Cooperei (São Leopoldo/RS), Fundecoop (Caxias do Sul/RS), Refricoop (Caxias do Sul/RS), Coopershoes (Picada Café/RS), Cootegal (Caxias do Sul/RS), Renacoop (Novo Hamburgo/RJ), Coophotel (Caxias do Sul/RS), Cooperminas (Criciúma/SC), Coopermetal (Criciúma/SC), Cipla (Joinville/SC), Coopermaq (Urussanga/SC), Cooperbotões (Curitiba/PR), Uniwídia (Mauá/SP), Cofaz (Osasco/SP), Uniforja (Diadema/SP), Plastcooper (São Bernardo Campo/SP), Coopram (Embu/SP), Cooparj (Duque de Caxias/RJ), Coomefer (Conselehiro Lafaiete/MG), Coopermambrini (Vespasiano/MG), Mambricar (Pedro Leopoldo/MG), Catende (Catende/PE), Coopervest (Aracaju/SE).

empreendimentos em cada e três empresas em Minas Gerais e um empreendimento nos estados de Sergipe, Pernambuco, Rio de Janeiro e Paraná. A predominância foi do setor metalúrgico com dez empresas, seguido pelo setor de vestuário e calçados com cinco empresas, o setor de plástico com três empresas e os setores: marcenaria, hoteleiro, moveleiro, têxtil, máquinas/equipamentos, sucroalcooleiro e mineração com um empreendimento cada (Tauile, 2005:24 e 31).

No que se refere à origem dos empreendimentos, eles surgiram entre 1986 e 2004 (doze antes de 2000 e doze entre 2000 e 2004). Os principais motivos que levaram à autogestão foi a falência das empresas, mas o autor destaca que “a maioria deles não esperou a falência da empresa antiga para se organizar de forma autogestionária” (Tauile, 2005:31). Durante o período de transição (Tauile, 2005:32):

“sete empresas das 25, experimentaram o processo de co-gestão que permitiu que os trabalhadores se familiarizassem com o funcionamento administrativo da empresa. Contudo, o fato do proprietário “não abrir mão” de controlar a direção e a falta de transparência das informações inviabilizou o modelo “co-gestão”.”

No que se refere às principais dificuldades enfrentadas no processo falimentar, o aspecto mais destacado nas entrevistas foi a falta de capital de giro e crédito para a compra de equipamentos e máquinas, além do descrédito da empresa frente a clientes e fornecedores (Tauile, 2005:33):

“A alternativa mais recorrentemente desenvolvida pelos empregados para superar essas dificuldades refere-se às parcerias com clientes e fornecedores para parcelar a compra de matéria-prima ou até, em um dos casos entrevistados, para comprar sob consignação. A emissão de cheques-caução e vendas à vista também foram mecanismos desenvolvidos pelos empreendimentos para poder dar continuidade à sua produção. A articulação política para obtenção de apoio, a mobilização social e a negociação das dívidas foram medidas adotadas de modo geral para a reconquista do mercado.”

Outra dificuldade enfrentada foi a evasão de profissionais (Tauile, 2005:34):

“a evasão dos trabalhadores, principalmente os especializados da antiga empresa, e a falta de formação na área administrativa, financeira e comercial... A saída ocorre devido às ofertas de trabalho aparentemente mais seguras e com maiores rendimentos”.

Já a mudança de comportamento dos trabalhadores na passagem de uma empresa tradicional a uma autogestionária (Tauile, 2005:34):

“... se não se configura como uma dificuldade de imediato, ao menos representa um aspecto do empreendimento que precisa ser delicadamente trabalhado para não se tornar um problema ou um empecilho para a continuidade e sustentabilidade da ação coletiva.”

Trata-se de uma mudança cultural e social e a maioria dos entrevistados se referiu a essas mudanças em termos de direitos e deveres dos cooperados. O autor observa que (Tauile, 2005:35);

“A mudança de comportamento dos trabalhadores referia-se também ao fato de que, ao passarem de funcionários a proprietários e de empregados para patrões, era necessário que a própria concepção de patrão tivesse que ser redimensionada pelo conjunto dos trabalhadores para que não se reproduzissem comportamentos autoritários, antidemocráticos e hierárquicos dentro do empreendimento autogestionário. Ao contrário, deveriam primar pela eficiência, responsabilidade, solidariedade e transparência na gestão e gerenciamento do empreendimento.”

Para superar esse conjunto de desafios (Tauile, 2005:35-36):

“ foram destacadas as ações de fomento e formação de instituições como a ANTEAG e a UNISOL, apontadas como fundamentais para garantir os valores e princípios da cultura autogestionária, do cooperativismo e da gestão democrática no cotidiano do empreendimento. Algumas dessas iniciativas de formação foram objetos de ações de fomento provenientes de políticas públicas como a desenvolvida no estado do Rio Grande do Sul pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), durante os anos de 1998-2002”

“Com relação à participação do estado no apoio à superação do conjunto dessas dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos, ressaltou-se o acesso às linhas de crédito oferecidas pelo Banco Estadual do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina... Em relação aos créditos concedidos foi destacado que o reduzido tempo de carência e o montante de recursos, bem como a falta de acompanhamento e formação para a sua utilização de forma continuada e garantida, foram aspectos que não contribuíram integralmente para sua aplicação e rendimento”

No que se refere aos créditos obtidos (Tauile, 2005:51):

“Foi citada a seguinte relação de créditos acessados pelos empreendimentos pesquisados: créditos bancários, factoring/agiota, crédito de sindicatos, agências de fomento (BANRISUL e BADESC), créditos pessoais, do BNDES e inclusive créditos do PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar). Em relação ao BNDES, sete empreendimentos informaram ter desenvolvido projetos para acessar o crédito do banco, dos quais cinco chegaram a apresentá-lo, no entanto apenas um deles teve acesso efetivo ao crédito.”

A pesquisa destaca a importância da atuação do sindicato de trabalhadores, de outras cooperativas e do apoio da sociedade civil para o êxito dos empreendimentos (Tauile, 2005:37).

“... o apoio e a participação do sindicato no processo de recuperação dos empreendimentos foram fundamentais para alcançar o êxito dos desafios iniciais do processo de organização coletiva. Na maioria dos casos pesquisados, o sindicato disponibilizou estrutura, máquinas, equipe técnica (advogados e economistas), recursos financeiros, cestas básicas, dentre outras formas de apoio aos trabalhadores... A participação de outras cooperativas e empreendimentos autogestionários que já haviam superado o momento inicial de crise de recuperação e organização interna de suas empresas também foi apontada como importante para reforçar as alternativas e estimular a articulação dos trabalhadores... A mobilização da e na sociedade civil com a participação institucional dos trabalhadores para a obtenção de apoio no processo de recuperação também foi revelada como muito significativa por parte dos entrevistados. Essa mobilização reforçou a luta social dos trabalhadores e ampliou a sinergia entre o empreendimento e a comunidade em que está inserido, resultando em articulações políticas, parcerias, projetos sociais e ações de incentivo à comunidade e de responsabilidade social como uma forma de retribuição e reciprocidade aos apoios recebidos.”

Dos 25 empreendimentos estudados, 23 estão constituídos juridicamente como cooperativas, um como sociedade anônima e um e um ainda não havia definido sua forma de organização. O conjunto dos empreendimentos reunia 8317 postos de trabalho (entre sócios e contratados, sem considerar as 4000 famílias envolvidas com a produção no campo de Catende). Doze empreendimentos tinham menos que 100 trabalhadores, seis entre 101 e 300 trabalhadores, dois entre 301 e 600 trabalhadores, quatro empreendimentos possuem entre 601 e 1000 trabalhadores e somente um entre 1001 e 3000 trabalhadores. A maior parte dos trabalhadores dos empreendimentos estudados eram sócios/trabalhadores. Os trabalhadores contratados por prestação de serviços são dos setores mais técnicos e de trabalhadores especializados (engenheiros, advogados, contadores) além dos setores de limpeza, portaria e cozinha (Tauile, 2005:38-39).

A pesquisa observou que o número de trabalhadores diminuiu se comparado ao número anterior ao processo de falência, mas o número permaneceu sem grandes alterações depois da constituição da cooperativa (Tauile, 2005:40).

No que se refere à remuneração dos trabalhadores foi possível identificar um padrão entre os estabelecimentos estudados e metade dos empreendimentos declarou já ter atingido o piso salarial médio da antiga empresa, sendo que alguns, já superaram o piso da categoria (Tauile, 2005:40):

“... as remunerações dos trabalhadores são divididas de acordo com as funções desempenhadas, podendo existir inclusive uma variação horizontal entre trabalhadores, o que implica níveis diferentes de retirada dentro de uma mesma atividade. As informações colhidas na pesquisa de campo mostram uma variação entre as retiradas dos trabalhadores do mesmo setor que não

ultrapassa 30%. A variação vertical de remuneração, entre diferentes setores dentro do mesmo empreendimento mantém o padrão de variação que não ultrapassa a margem de 1 a 6 níveis no máximo.”

Somente dois empreendimentos possuíam retirada igual para todos os trabalhadores. Já a divisão igualitária das sobras entre os cooperados foi uma constante em vinte e três empreendimentos (Tauile, 2005:41-42).

Na pergunta referente ao desenvolvimento de parcerias foi possível identificar e qualificar a importância da presença dos sindicatos ¹⁴⁷ (Tauile, 2005:44):

“... no que diz respeito às relações materiais e institucionais estabelecidas junto aos empreendimentos e à sociedade. Os sindicatos foram citados em mais de dez entrevistas como atores relevantes que contribuíram com o processo de recuperação do empreendimento e, aproximadamente a metade desses casos, continuam desenvolvendo atividades de parceria com o conjunto dos trabalhadores. As parcerias desempenhadas entre os sindicatos e os empreendimentos pesquisados em geral reúnem atividades de formação, empréstimo de maquinário, intermediação de processos judiciais para adjudicação de máquinas, apoio de recursos financeiros, orientações, assessoria técnica, acesso a cooperativa de crédito do sindicato, dentre outras formas de incentivo.”

As parcerias com outras cooperativas foram citadas como “estímulo para implantação e aprimoramento do modelo autogestionário, empréstimo de maquinário, desenvolvimento de projetos comuns, apoio técnico e encomenda de serviços” (Tauile, 2005:45).

A relação com clientes ocorre para “garantir a realização do negócio” (Tauile, 2005: 44-45):

“São casos ilustrativos dessas situações os empréstimos na época da recuperação do empreendimento e a compra de matéria prima em consignação com faturamento realizado somente após a venda do produto final, o que garante o funcionamento e a viabilidade do empreendimento numa situação de crise. Outra forma de parceria com clientes, citada nas entrevistas e que também contribui para garantir a realização da produção, refere-se à complementação do processo produtivo com algum setor que a cooperativa não dispõe, como é o caso da fundição ou da usinagem.”

As universidades também aparecem citadas nas entrevistas como parceiros relevantes “ao processo de formação e desenvolvimento de projetos e tecnologias”. Elas foram citadas nas entrevistas como parceiras “reais ou potenciais” (Tauile, 2005:45).

¹⁴⁷ Quatro empreendimentos afirmaram contar com trabalhadores sindicalizados ou que pagam contribuição mensal para ter acesso à estrutura assistencial do sindicato. Dois empreendimentos relataram casos nos quais o sindicato alterou seu estatuto para incluir as cooperativas em seu interior (Tauile, 2005:44).

No que se refere à tecnologia utilizada, somente três empreendimentos trabalhavam com tecnologia avançada, quase de ponta. Todos os demais (Tauile, 2005:49):

“... revelaram uma situação bastante delicada no que tange á tecnologia empregada para a produção, à média de idade de seus equipamentos e à utilização de sua capacidade produtiva. As máquinas utilizadas para a produção... são de tecnologia simples, elementar, pouco ou nada sofisticadas. De modo geral, a manutenção é realizada internamente pelos próprios trabalhadores e alguns realizam manutenção preventiva.... a manutenção interna é uma alternativa mais barata do que contratar mecânicos para realizá-la. Como exemplo do custo referente à manutenção externa, há o caso de um empreendimento que dispõe de maquinário importado e informou gastar em torno de R\$ 4100.000,00 em reparos de suas máquinas, o que representa quase 5% do seu faturamento bruto.”

A maioria dos empreendimentos opera com equipamentos da massa falida, o que representa máquinas com uma média de idade de 40 anos. O autor observa que mesmo quando os empreendimentos tiveram oportunidade de adquirir equipamentos, compraram máquinas usadas. Em média, os empreendimentos utilizavam 50% da capacidade produtiva instalada e alguns 20% provocando um problema de escala que somado á defasagem tecnológica e ao consumo de energia elevava seus custos face aos concorrentes (Tauile, 2005:50).

Tauile (2005:160-161) observa a “grande inadequação ou mesmo, sob certos ângulos, incompatibilidade entre a nova filosofia de funcionamento do empreendimento e o aparato legal e institucional em vigor”. Assim, “os empreendimentos que tentam superar sua situação falimentar transformando-se através da autogestão têm, ademais, que enfrentar o desafio e sobreviver em ambientes institucionalmente inóspitos a elas”.

Para superar esse conjunto de dificuldades Valle (2002:159) destaca que “o caminho próprio das empresas autogestionárias é a busca da eficiência pela cooperação e não pelas formas de controle típicas das empresas capitalistas brasileiras” e Tauile (2005:160) destaca a importância de “iniciativas no sentido da criação de economias de rede entre empresas dessa natureza... revitalizando o conceito de cooperação, o que pode constituir uma vantagem comparativa contemporânea.”

3.3 Instituições de Apoio aos empreendimentos industriais autogestionários

A partir da década de 90, duas instituições se destacaram na organização e apoio ao novo cooperativismo industrial autogestionário: a ANTEAG e a UNISOL.

A criação da ANTEAG em 1994, segundo Marques (2006:52), foi um marco no apoio e articulação das primeiras experiências de empresas recuperadas surgidas na década de noventa, dando visibilidade ao problema e buscando soluções para as empresas em processo de falência. Foi no contexto da crise de 1991 durante o governo Collor que se inicia essa experiência, como relata um dos fundadores da associação (Luigi Verardo, entrevistado em 2004):

“Foi nessa época que houve quebradeira com o plano Collor. O Jorginho dos sapateiros de Franca disse: está quebrando fábrica. O que podemos fazer? Vamos fazer uma coisa diferente? A Makerly ia fechar. Tem quatrocentos e tantos operários. Fomos negociar para comprar a fábrica deles. Fomos ao Banespa e o pessoal começou a dar risada. Resolvemos ocupar o Banespa. Em poucas horas saiu o financiamento. Ai, começamos a aprender o que é gerenciar uma fábrica. O Jorginho do DIEESE trouxe um monte de material dos ESOPs (Employee Stocks Ownership Plans) dos EUA. Começamos a estudar e a implantar na Makerly com todos os erros possíveis. Acabou nada dando certo.”

Por solicitação dos trabalhadores da Makerly (fábrica de calçado em Franca), um grupo de técnicos uniu-se para encontrar formas de impedir o fechamento da empresa e a manutenção dos postos de trabalho. Embora a empresa não tenha sobrevivido, essa experiência deixou claro que (ANTEAG, 2005:11):

“...assumir os meios de produção era só o primeiro passo, pois, com isso, vinha toda a responsabilidade da geração de renda pelas próprias mãos e de repensar todo o aspecto organizacional nas relações de trabalho”.

Em 1994, a ANTEAG foi formalmente constituída (por técnicos ativistas do movimento sindical), apesar desse grupo já atuar desde 1991. A ANTEAG surge com a proposta de reunir experiências similares e fortalecer a proposta de autogestão, desenvolvendo metodologias para a sua implantação e, desde o início, a autogestão foi critério para a filiação (ANTEAG, 2005:12).

Entre 1999 e 2001 a associação desenvolveu dois projetos importantes. Com a SEDAI do Estado do Rio Grande do Sul, executou o projeto de “Economia Popular Solidária”

(ECOPOPSOL) organizando 420 empreendimentos distribuídos em 22 centros administrativos que totalizavam 18.519 postos de trabalho diretos. O segundo projeto, com o governo do Estado do Amapá, trabalhou novas dimensões do cooperativismo e economia solidária inserindo temáticas como meio ambiente e etnia. A associação menciona alguns projetos com prefeituras dos estados de Pernambuco, Santa Catarina e São Paulo e relata que a partir desses projetos passa a atuar também com incubação de empreendimentos populares (ANTEAG e IBASE, 2004:11-12).

Até 2002 a associação era gerida pelos técnicos. A partir desse ano se inicia um processo de reestruturação que passa o controle da associação para as empresas associadas. Em 2004, esse processo foi concluído com a aprovação do novo estatuto e a criação de uma diretoria executiva formada por trabalhadores das empresas associadas. Hoje a ANTEAG é uma associação civil sem fins lucrativos que congrega e é constituída por empresas e cooperativas autogestionárias, assim como por seus trabalhadores e “titula-se um órgão de representação política e jurídica dos trabalhadores das empresas e cooperativas autogestionárias” (ANTEAG, 2005:11)

A ANTEAG se propõe a assessorar os trabalhadores no sentido de desenvolver novas formas de gestão, tendo como base as idéias de autonomia e democracia presentes na autogestão. Ela atua nos seguintes eixos (ANTEAG e IBASE, 2004:13):

“educação dos trabalhadores para práticas autogestionárias; capacitação dos trabalhadores na gestão, planejamento e execução de metas voltadas à empresa enquanto unidade produtiva; acompanhamento das empresas, prestando assessorias pontuais e estimulando as empresas a participarem numa estratégia de desenvolvimento coletivo, não somente internamente, mas através de inter-relação com atividades econômicas e sociais.”

Os objetivos descritos no estatuto são (Estatuto da ANTEAG, 2004:03):

- “representar política e juridicamente os interesses dos trabalhadores de Empresas e Cooperativas de Autogestão associadas;
- realizar, patrocinar e promover pesquisas, análises e estudos relacionados às empresas autogeridas e co-geridas;
- fazer estudos sobre a viabilidade econômica e financeira de empresas a serem adquiridas pelos trabalhadores e assessorar os trabalhadores na compra dessas empresas, bem como em qualquer forma de participação dos trabalhadores nessas empresas;

- disponibilizar, através de convênios com agentes financeiros governamentais ou privados linhas de crédito para as empresas e cooperativas de autogestão;
- elaborar projetos de lei para incentivos fiscais e outros às empresas e cooperativas de autogestão;
- proceder a levantamentos estatísticos e qualitativos destinados à apuração de dados relativos aos custos, aos processos e produtos, à tecnologia e à competitividade mercadológica e dar assessoria na busca de certificação de qualidade; bem como a construção de redes de comercialização;
- desenvolver atividades de consultoria e prestação de serviços às empresas e cooperativas de autogestão;
- incentivar a criação de grupos técnicos de trabalho para inovação tecnológica contínua;
- desenvolver instrumentos de formação na gestão técnica e administrativa e na gestão coletiva, além de promover a capacitação de técnicos em autogestão;
- promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, dos direitos da mulher, da democracia e de valores humanitários que contemplam as diferenças étnicas;
- defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- promover a publicação, editoração, difusão da produção intelectual dos seus associados ou filiados; e
- promover a formação, capacitação e qualificação no aspecto educacional e técnico de seus associados e filiados.”

Está prevista no estatuto a implantação de um Fundo de Reserva que tem como objetivo “prover a instituição de recursos para investimentos em áreas estratégicas e prevenir crises financeiras decorrentes de conjuntura adversa”. Entretanto, até a data das entrevistas em 2006 o fundo não havia sido criado.

Em 1997-1998 dos nove empreendimentos estudados por Valle (2002) oito eram filiadas à ANTEAG. No primeiro levantamento, para o desenvolvimento desta pesquisa, em 2004, havia doze empreendimentos industriais associados à ANTEAG. Em 2007, três deles se desligaram e se associaram à UNISOL Brasil e três fecharam. Atualmente há seis empreendimentos industriais filiados a esta associação (ver quadro 3.1).

Quadro 3.1 Empreendimentos Industriais Associados da ANTEAG

Empreendimento	Produto	Setor	UF
Coopercalderaria	Equipamentos industriais em geral, produtos em aço, carbono e inox	Metalúrgico	SP
Ferramentaria Frigurgense	Linha de fecho para capú e maçaneta, ferramentaria para terceiro, moldes para injeção.	Metalúrgico	RJ
Coopram	Esquadria de aço para construção civil	Metalúrgico	SP
Coparj	Parafusos	Metalúrgico	RJ
Fundicoope	Peças fundidas	Metalúrgico	RS
Cooper Mambrini	Caçamba para caminhão de minério	Metalúrgico	MG

Fonte: Entrevista com Patrícia, técnica da ANTEAG em 2007.

Segundo Luigi Verardo, entrevistado em 2006, para associar-se à ANTEAG os empreendimentos devem apresentar uma proposta escrita à diretoria, que terá trinta dias para aceitá-la ou justificar seu parecer contrário à admissão. Tanto as empresas, como seus trabalhadores podem se associar. Contudo, atualmente só existem empreendimentos associados. A contribuição mensal varia conforme a negociação. A menor contribuição possível por empreendimento é no valor de R\$100,00 e a maior é de R\$500,00. Esse valor não está relacionado nem com o faturamento da empresa nem com a folha de retiradas. Caso seja necessário, na fase inicial do processo de recuperação do empreendimento é permitida uma carência de seis meses. Essa contribuição entra na receita da ANTEAG, para auxiliar na manutenção. As despesas feitas com a realização de pesquisas, estudos ou consultoria de caráter específico para uma ou mais empresas associadas serão custeados pelas empresas solicitantes. Os recursos captados através de projetos são provenientes de chamadas públicas, o que, segundo o entrevistado, limita o poder de elaboração e objetividade dos projetos no atendimento das reais necessidades dos empreendimentos associados. A ANTEAG quando participa desses projetos também atua em empreendimentos não sócios. Recentemente iniciou a captação de recursos internacionais, onde elabora o projeto e busca o financiamento, ampliando dessa forma a independência dos mesmos.

A história da UNISOL - União e Solidariedade se inicia em 1997, com as viagens de Luiz Marinho, presidente do sindicato dos metalúrgicos do ABC e de Luiz Inácio Lula da Silva à Itália, visitando a região da Emilia Romana. No final desse mesmo ano é “firmado um protocolo de colaboração entre o sindicato dos metalúrgicos do ABC, e as centrais sindicais CGIL, CISL e UIL, com suas respectivas federações metalúrgicas (FIOM, FIM, UILM) e

com a central de cooperativas Lega Delle Cooperative em Milão” (Silva e Oda, 2005:17). Ainda em 1997, dois assessores e um dirigente do sindicato dos metalúrgicos do ABC passaram por um processo de formação e criaram a Liga de Cooperativas brasileira.

Em 1999, no 3º congresso, o sindicato dos metalúrgicos do ABC, “apóia a criação de uma organização que representasse os interesses das cooperativas e de seus sócios-trabalhadores”. Assim, em 2000 se constitui a União e Solidariedade das cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL Cooperativas), com atuação restrita ao estado de São Paulo, com a participação dos sindicatos dos metalúrgicos de Salto, dos químicos do ABC e dos metalúrgicos do ABC. Inicialmente onze cooperativas dos setores de metalúrgico, plástico e têxtil se filiaram (Silva e Oda, 2005:17).

Em 2004 é constituída a UNISOL Brasil, ampliando sua atuação tanto em termos geográficos, como de atividades. O número de empreendimentos filiados passa nesse ano, de vinte e quatro para oitenta distribuídos por vários estados (AM, PA, CE, PB, BA, MG, SP, PR, SC, e RS). Em 2007 há cento e oitenta cooperativas sócias. Dessas, vinte e uma são cooperativas industriais pertencentes aos setores: metalúrgico, têxtil e químico; o restante está distribuído em diversos setores: confecção, reciclagem, agricultura familiar, etc (ver quadro 3.2).

Segundo os seus estatutos, a “UNISOL Brasil consiste em associação civil sem fins lucrativos, de âmbito nacional, de natureza democrática, cujos fundamentos são o compromisso com a defesa dos reais interesses da classe trabalhadora, a melhoria das condições de vida e de trabalho das pessoas, a eficiência econômica e o engajamento no processo de transformação da sociedade brasileira, com base nos valores da democracia e da justiça social.” (Artigo 2º, Estatuto da UNISOL, 2004).

Seu principal objetivo é descrito no Artigo 3º:

“A UNISOL/Brasil, com base em laços de solidariedade e cooperação, tem por objetivo principal reunir as entidades, empresas coletivas constituídas por trabalhadores e quaisquer outras modalidades de pessoas jurídicas, que atendam às finalidades do presente Estatuto, a fim de promover efetivamente a melhoria sócio-econômica de seus integrantes, garantido-lhes trabalho e renda com dignidade”

Quadro 3.2 Empreendimentos industriais associados da UNISOL Brasil

Empreendimento	Produto	Setor	UF
Coopbotões- Cooperativa Nova Diamantina Botões e Imp e Exp	Botões	Metalúrgico	PR
Alumifer Coop. Autogestionaria	Panelas	Metalúrgico	RS
CTMC- Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas Ltda	Forjaria pesada (linha calderaria pesada)	Metalúrgico	RS
Cooperzago Coop. dos Trab. em Metal.	Radiadores	Metalúrgico	RS
Coosidra Coop. Prod.	Válvulas, cilindros e outras unidades hidráulicas	Metalúrgico	RS
Geralcoop Coop. Trab. Matal. De Guaíba	Fogões a lenha, aquecedores de água e peças fundidas.	Metalúrgico	RS
Glacialcoop Coop. Trab.	Equipamentos refrigerados e assistência técnica	Metalúrgico	RS
Coopermetal - Cooperativa dos Metalúrgicos de Criciúma	Cimenteira, mineração, britagem, ferroviário, metalmecânica, papel e celulose, petroquímico e dragagem e peças especiais sob encomenda	Metalúrgico	SC
Coopersound Coop. Prod. Ind. Trab.	Autofalantes e componentes	Metalúrgico	SP
Augemetal	Churrasqueira à carvão	Metalúrgico	SP
Cofaz Coop. Prod.	Fundidos sob pressão	Metalúrgico	SP
Cones – Coop. Nova Esperança	Linhas e fios	Têxtil	SP
Coopersalto Coop. Prod. Metal.	Fabricação de peças para terceiros	Metalúrgico	SP
Coopertratt Coop. Ind. Trab. / Uniforja	Prestadora de serviços de tratamento térmico com laboratório próprio para execução de ensaios mecânicos de tração, impacto e metalúrgicos.	Metalúrgico	SP
Copromem Coop. de Prod. Metal. de Mococa	Calderaria média/ pesada - máquinas para civil, agrícola e rodoviária	Metalúrgico	SP
Metalcoop Coop. Prod. Ind.Trab.	Confecção de estruturas metálicas, coberturas espaciais e esquadrias de alumínio	Metalúrgico	SP
Plastcoop Coop. Ind. Trab. Art. Plást.	Mangueiras de jardim e cirúrgica e portas sanfonadas	Químico	SP
Textilcoop Coop. Ind. Trab.	Mantas e cobertores	Têxtil	SP
Uniferco - Coop. Ind. Trab. Fund.	Caixas de passagem de tempo e explosão	Metalúrgico	SP
Uniforja Coop. Central de Prod. Ind. Trab.	Suporte logístico nas áreas de gestão administrativa, aquisição de insumos e matérias primas, vendas de produtos acabados e beneficiamentos, serviços de manutenção, engenharia, método de produção e desenvolvimento tecnológico, qualificação profissional, desenvolvimento de novos produtos, etc.	Metalúrgico	SP
Uniwídia Coop. Ind. Trab.	Discos de laminação e roletes guias; matrizes e punções; ferramentas especiais; ferramentas para fabricação de latas; anéis para selos mecânicos; metal duro em bruto e retificado.	Metalúrgico	SP

Fonte: Site da UNISOL Brasil e entrevistas realizadas em 2006.

“A UNISOL/Brasil e suas filiadas assumem a obrigação e compromisso formal de observar às seguintes finalidades:

desenvolvimento sustentável e solidário dos empreendimentos e da região onde estiver estabelecido;

atuação voltada às áreas econômica, educacional e ambiental;

melhoria da qualidade de vida das populações de trabalhadores envolvidos nos diversos empreendimentos e atividades afins;

incentivo e apoio à organização de trabalhadores e de populações carentes, desempregados ou grupos em risco de desemprego;

eficiência econômica e excelência na elaboração e comercialização dos produtos e serviços, como mecanismo fundamental para assegurar a perenidade e o progresso dos empreendimentos;

respeitar as normas de medicina e segurança do trabalho, buscando a melhoria contínua das condições de trabalho.”

Para realização desses objetivos, “de acordo com os recursos disponíveis e prévia programação, a UNISOL/Brasil deverá”:

- incentivar a criação, desenvolvimento e consolidação de empreendimentos solidários;
- representar suas filiadas, em interesses coletivos, observado o disposto no presente Estatuto;
- buscar a eliminação dos intermediários que se interpõem entre a produção ou serviços prestados por suas filiadas e os clientes finais, ressalvadas as parcerias vantajosas que possam ser realizadas;
- viabilizar recursos financeiros junto às suas filiadas, ao poder público, ou outras entidades com objetivos afins, para o desempenho de suas atividades;
- desenvolver atividades de serviços que sejam comuns às necessidades das filiadas;
- aceitar a filiação de outros tipos de sociedades empresárias em seu quadro associativo, desde que atuem em plena harmonia com os objetivos dispostos no presente Estatuto, observado o disposto no Artigo 4.º, Parágrafo Primeiro, Inciso II, deste Estatuto.
- viabilizar a assistência necessária às filiadas, para a boa gestão de seus empreendimentos;
- fixar políticas de investimentos para as suas ações, de curto, médio e longo prazos;
- propor linhas de atuação para orientar suas filiadas sobre como proceder junto aos fornecedores de insumos, produtos, matérias-primas e distribuidores;
- buscar a implantação do sistema unificado de comercialização dos produtos e serviços, de forma a estruturar, à médio prazo, a rede de produtos e serviços da economia solidária, devendo, para tanto, contar com a expressa manifestação de interesse de cada qual das filiadas.

- editar materiais de comunicação, prestar assistência técnica, formação educacional e qualificação profissional às suas filiadas e seus respectivos quadros associativos;
- incentivar a troca de experiências e a solidariedade entre os profissionais dos diversos empreendimentos, de tal forma a permitir sua utilização, quando possível, entre as filiadas;
- incentivar o intercâmbio e promover a difusão de inovações tecnológicas entre suas filiadas;
- participar de outras entidades nacionais ou internacionais, que tenham princípios e interesses afins;
- realizar convênios com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais e organizações não governamentais (ONG's) com o objetivo de desenvolver o Sistema UNISOL/Brasil, inclusive com a obtenção de recursos financeiros e tecnológicos, para viabilizar o cumprimento de sua missão estatutária;
- adotar e registrar marca de comércio de produtos e serviços que possa distingui-los, no mercado, inclusive com a adoção de um selo social e/ou ambiental, para os produtos de suas filiadas, devendo zelar por sua correta utilização;
- representar os interesses de suas filiadas na definição de políticas e medidas junto às diversas esferas do poder público.”

Para que um empreendimento possa filiar-se à UNISOL Brasil ele precisa ser um “empreendimento solidário”, o que é definido no artigo 4.º do Estatuto:

“As filiadas à UNISOL/Brasil devem adotar, efetivamente, os princípios da autogestão democrática de seus empreendimentos, assegurando eficiência e viabilidade econômica, garantindo-se a plena participação de todos os membros das filiadas, pluralidade de idéias e transparência financeira e administrativa.

Parágrafo Primeiro – Para os fins dispostos no presente Estatuto, são considerados empreendimentos solidários os que reúnam, cumulativamente, os seguintes elementos:

- reunião de trabalhadores ou populações carentes em busca da geração de trabalho e renda, com dignidade;
- organização por meio de iniciativas coletivas, cuja estrutura jurídica deve se dar, prioritariamente, por meio de cooperativas ou associações, sendo admitidas, extraordinariamente, outras modalidades de pessoas jurídicas, desde que atendam aos princípios da autogestão e estejam inseridas num processo de desenvolvimento sustentável e solidário, bem como observem, rigorosamente, os termos deste Estatuto e justifiquem a escolha;
- realização de reuniões ou assembléias, periódicas e freqüentes, ao menos uma a cada sessenta dias, nas quais deverão ser apresentados, dentre outros assuntos, a prestação de contas da entidade, contando-se com a participação obrigatória dos seus associados a fim de assegurar, efetivamente, a real participação de todos nos destinos do empreendimento;

- distribuição equitativa dos ganhos do empreendimento, impondo-se limites razoáveis e justificáveis às diferenças entre os menores e maiores rendimentos de cada qual dos seus integrantes;
- visão de longo prazo para o empreendimento, de tal maneira a gerar iniciativas viáveis, econômica e socialmente, não apenas para as atuais, mas também para as futuras gerações;
- preocupação permanente com o meio ambiente em geral e com a melhoria contínua das condições de trabalho;
- investimento permanente em educação e formação de seus integrantes e, quando possível, dos familiares destes;
- envolvimento dos familiares e da comunidade próxima com o empreendimento, de forma a gerar também a transformação cultural, econômica e social da realidade regional;
- apoio vigoroso a outras iniciativas que venham a necessitar de auxílio, de maneira a consolidar, na prática, uma rede de solidariedade entre os empreendimentos.”

Atualmente, para que um empreendimento se associe à UNISOL Brasil, deve contribuir mensalmente com 0,5% do total da folha de retirada dos seus trabalhadores e precisa participar das atividades promovidas, sejam elas de caráter técnico ou político. Os sócios precisam se associar também à UNISOL Finanças e contribuir mensalmente com 1% do total da folha de retirada¹⁴⁸. Se uma cooperativa precisar utilizar os recursos da UNISOL Finanças, encaminha a solicitação para um comitê de crédito que vai analisar o pedido. Os juros cobrados são mais baratos do que os do mercado financeiro (Arildo, presidente da UNISOL Brasil, entrevistado em 2006).

A UNISOL Brasil funciona com os recursos oriundos da contribuição dos sócios e pela captação de recursos via projetos. Seus projetos podem ser financiados por recursos públicos ou privados, nacionais e internacionais.

Pelos estatutos, a UNISOL/Brasil é obrigada a constituir e manter quatro fundos cujos recursos são indivisíveis:

- “*Reserva Técnica Legal*, destinada a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituída de 20% (vinte por cento) dos excedentes constatados no exercício;

¹⁴⁸ Pelos estatutos, esses percentuais são estabelecidos pela Assembléia Geral e o Fundo Social da UNISOL/Brasil, representado pelo montante das contribuições, não tem limite máximo, mas não pode ser inferior a R\$1.000,00 (mil reais). A direção pode instituir taxas para cobrir despesas ou serviços específicos.

- *Reserva para Investimentos*, destinada a aquisição de bens de interesse de suas filiadas, constituída de 20% (vinte por cento) dos excedentes constatados no exercício, acrescidos das eventuais doações que a UNISOL/Brasil venha a receber;
- *Reserva para Formação*, destinada a custear os cursos e seminários com suas filiadas, constituída de 40% (quarenta por cento) dos excedentes constatados no exercício, acrescidos das eventuais doações que a UNISOL/Brasil venha a receber;
- *Reserva para Solidariedade e Giro*, destinada ao desenvolvimento de novos empreendimentos, bem assim para capital de giro da UNISOL/Brasil, constituída de 20% (vinte por cento) dos excedentes constatados no exercício, acrescidos das eventuais doações que a UNISOL/Brasil venha a receber.”

Segundo um documento da UNISOL, a elaboração e execução de diferentes projetos (ações de assessoria, de elaboração de estudos de viabilidade e planos de negócios, e de formação e qualificação dos trabalhadores e trabalhadoras) têm propiciado a capacitação da entidade de atuar promovendo “desenvolvimento econômico (em termos de produto, processo e mercado), organizativo (político, democraticamente participativo e operacional), social (solidário, equânime e incluyente) e ambiental (preservando e reutilizando), em benefício de todos que direta e indiretamente se relacionam com as cooperativas e empreendimentos filiados”. O documento também destaca a participação da entidade “nos debates estabelecidos em torno da proposta de Lei que tramita no Senado Federal, visando a alteração na Lei Geral do Cooperativismo.” (Documento interno da UNISOL, s/d:8)

Arildo, presidente da UNISOL Brasil, em entrevista realizada em 2006, ressaltou que a intercooperação é uma ação estimulada em todos os níveis: entre empreendimentos, com universidades, instituições públicas e privadas. Ela é vista como estratégica para o fortalecimento e competitividade das associadas e mencionou alguns exemplos: 1) a Rede Nacional de Cooperação Industrial (RENACI), criada em 2004 por empresas metalúrgicas e de logística a fim de realizar processos industriais integrados, em especial a fabricação de vagões, qualificando os produtos e gerando competitividade para seus clientes¹⁴⁹; 2) a cadeia produtiva solidária do algodão agro-ecológico, rede formada por produtores agrícola, organizados em uma associação que se uniram com cooperativas do setor têxtil e de confecção. Toda a cadeia produtiva desde a matéria prima até a confecção do produto final foi desenvolvida por empreendimentos solidários, envolveu 600 trabalhadores; 3)

¹⁴⁹ As cooperativas que formam essa rede: COOMEFER – Minas Gerais, COOPERAMETAL – Santa Catarina, CTMC – Rio Grande do Sul, GERALCOOP – Rio Grande do Sul, METROPOLIS – Rio Grande do Sul, SOLUTIO – Rio Grande do Sul são afiliadas à UNISOL.

convênios com o SENAES e o SEBRAE para elaboração de planos de negócios, acesso a treinamentos e serviços de consultoria pontuais nas cooperativas associadas; 4) reuniões periódicas em que os empreendimentos discutem problemas comuns relacionados aos seus setores produtivos, e também aspectos políticos referentes ao fortalecimento da economia solidária, troca de experiências e sugestão de cursos e ou atividades diversas; 5) oferecimento de cursos temáticos e por regiões possibilitando um intercâmbio maior entre as cooperativas tanto de conhecimento tácito quanto teórico; 6) intercâmbio em áreas de excelência, identificando os pontos fortes e fracos das cooperativas, através de reuniões e dos técnicos que prestam assessoria aos empreendimentos e, no momento em que uma cooperativa se destaca em uma determinada área, se realizam cursos nessa cooperativa, para que os participantes do curso, além das informações teóricas, possam conhecer de maneira prática como o empreendimento atua¹⁵⁰.

O entrevistado também mencionou iniciativas espontâneas de intercooperação tais como o caso de uma cooperativa têxtil e uma de embalagem que se juntaram para comprar caixas de papelão; compras conjuntas de aço; se quebrou a máquina de uma cooperativa, outra envia um técnico para consertar; empréstimos para comprar matéria prima entre cooperativas e o fundo que a Uniforja possui para auxiliar outras cooperativas

Segundo Marques (2006:62) algumas políticas públicas têm contribuído para o processo de ampliação das experiências de produção e trabalho autogestionário. O autor destaca a atuação do governo de Olívio Dutra no Rio Grande do Sul¹⁵¹ que, entre 1998 e 2002, criou a primeira política pública de fomento à economia popular solidária em âmbito estadual, já que até então havia apenas algumas iniciativas de prefeituras municipais¹⁵². Este programa estava sediado na Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais¹⁵³ (SEDAI) e contou com a parceria da ANTEAG. Ele observa que (Marques, 2006:68):

“No caso gaúcho, o ambiente político do período, a partir do primeiro governo do PT no Estado, foi fundamental para o êxito das iniciativas de recuperação de fábricas em processo falimentar. Até o ano de 2001, foram atendidas pelo programa Estadual de Economia Solidária do governo

¹⁵⁰ Essa ação se alinha com a ferramenta de "buenas practicas" de MCC

¹⁵¹ O autor destaca o pioneirismo gaúcho quanto à realização de uma das primeiras experiências de recuperação de empresas por trabalhadores, o caso da Wallig.

¹⁵² Existem várias iniciativas municipais para geração emprego.

¹⁵³ Os recursos vindos desse projeto, possibilitaram que a GeralCoop iniciasse suas atividades, depois do processo falimentar.

Olívio Dutra mais de 300 empreendimentos solidários. Destes, mais de uma dezena eram fábricas recuperadas pelos trabalhadores¹⁵⁴.

Para a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) do Rio Grande do Sul a economia solidária tem por base a autogestão. A secretaria define a autogestão como:

“ a gestão de trabalho feita de forma coletiva e cooperativa. O empreendimento é dirigido por seus associados, de um modo participativo e descentralizado. Não há separação entre quem decide e que executa o trabalho. A riqueza é dividida de forma justa para quem produziu. A autogestão não se restringe às relações econômicas e à organização social. No processo autogestionário, a participação do trabalhador no empreendimento é praticamente em todos os níveis e esfera, ensejando um novo padrão comportamental, fundamentado na ética e na solidariedade, destacando-se como o ápice dessa participação o poder de influir ou, até mesmo, decidir sobre os destinos do empreendimento. Nesse sistema não há separação entre quem decide e quem executa o trabalho. Trata-se de uma forma de democratizar a atividade econômica e a organização social. Todos têm acesso às informações, com clareza, honestidade e respeito. Os líderes são eleitos pelo voto e executam decisões coletivas. As decisões são tomadas em conjunto, e baseia-se em objetivos e metas que beneficiam a coletividade” (*Juliani, 2004:44*)

Em junho de 2003, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) pelo presidente Lula, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)¹⁵⁵. Ela é resultado da proposta apresentada ao presidente pelo movimento da sociedade civil, organizado em torno do Grupo de Trabalho (GT) da Economia Solidária. As entidades que participaram do (GT) foram (Singer e Kruppa, 2004:93-94):

“a rede de gestores de políticas públicas de economia solidária (ES) e, em certa medida, a Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Similares (ABCRED), que congrega representantes de bancos do povo, às unidades predominantemente estatais apenas (como as redes de universidades que criaram as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs –a Rede Brasileira de ITCPs e a Unitrabalho), passando por outras não estatais e governamentais, mas de forte caráter público pela evolução de sua trajetória, como a Cáritas, com ação junto aos setores populares do campo e da cidade, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), atuação no campo social, a Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE) e o Instituto Políticas Alternativas

¹⁵⁴ O autor cita Leboutte, 2003.

¹⁵⁵ Foi também criado o Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES), que tem como finalidade estabelecer relações com as demais esferas governamentais, propor diretrizes e políticas em relação a economia solidária (Goerck, 2005:16-17).

para o Cone Sul (PACS), reconhecidas por sua atuação com diferentes movimentos sociais, a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão (ANTEAG) e a Agência de Desenvolvimento Solidário, constituída e coordenada pela Central Única dos trabalhadores (ADS-CUT), pela representação dos trabalhadores organizados em autogestão e o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST).”

Simultaneamente cria-se o Fórum Brasileiro de Economia Solidária, com as mesmas entidades. Os autores observam que (Singer e Kruppa, 2004:93):

“As entidades que estimularam a criação da SENAES participam em todas as instâncias de diálogo e elaboração da política de economia solidária. A arquitetura da política de gestão da SENAES torna possível a interação do Estado, sociedade civil organizada e trabalhadores diretamente envolvidos com essa nova forma de produção. Cabe destacar que a criação dessa nova área de governo oportuniza a criação de políticas que se voltam para a articulação de trabalhadores que, fora e/ou excluídos do mercado formal, buscam na economia solidária uma nova organização do trabalho”.

A SENAES foi criada para representar os interesses da economia solidária no Brasil. Segundo Singer e Kruppa (2004:93):

“o “Plano Plurianual” (PPA/2004-2007), denominado Economia Solidária em Desenvolvimento, aglutina uma diversidade grande de ações focadas em: educação, formação e qualificação profissional, ciência & tecnologia, crédito e finanças solidárias, fomento e articulação de empreendimentos em cadeias produtivas, comércio ético e justo, constituição de novo marco jurídico, entre outras...”

...A atuação dos atores sociais é constante e para que a difusão das informações ocorresse foram criadas estruturas informais (reuniões e articulações diversas) e formais (como o Conselho Nacional de Economia Solidária), visando a articulação com outros ministérios e órgãos do poder público. Um reflexo dessa articulação dentro da SENAES foi a formatação e execução de Centros Públicos de Economia Solidária, proposto pelo departamento de fomento da secretaria, nos governos estaduais e municipais. Já há quatorze localidades participando. O objetivo dos centros é nuclear: ações de formação, crédito e comercialização de produtos da economia solidária, de forma co-gerida pelos governos locais ou regionais e pelo movimento organizado em fóruns estaduais, contribuindo para o aprendizado dessa nova maneira de executar a política pública e, certamente, beneficiando milhares de empreendimentos que terão maior possibilidade de vir a se organizar em cadeias produtivas”.

Uma instituição importante no financiamento de empresas recuperadas tem sido o BNDES¹⁵⁶. O Programa de Apoio à Consolidação de Empreendimentos Autogestionários

¹⁵⁶ As informações sobre o BNDES foram obtidas em entrevista com Paulo Roberto Anderson Monteiro, Contador AS/DESOL/BNDES, entrevistado por email em 2007.

foi criado em 1994, em resposta à demanda crescente e às recomendações do CODEFAT¹⁵⁷. Segundo Monteiro, entrevistado em 2007:

“O seu objetivo geral é colaborar na construção de alternativas para a criação e manutenção de trabalho e renda no país, em harmonia com as estratégias gerais e políticas públicas formuladas pelo Governo Federal para o segmento de Autogestão, bem como apoiar a recuperação de empresas do setor industrial, mediante financiamento à implantação e à consolidação de empreendimentos autogestionários formados a partir de situações de falência ou fechamento de unidades produtivas”.

Essa linha de financiamento difere das demais linhas do BNDES

“pelo público alvo, que é formado por organizações produtivas formadas por trabalhadores sob regime de autogestão para dar continuidade às atividades de unidades industriais paralisadas ou em iminência de paralisação, que tenham viabilidade econômico-financeira e em setores nos quais a qualidade ou a quantidade de mão-de-obra sejam fatores preponderantes na competitividade.”

Podem acessar essa linha de financiamento:

“as cooperativas de produção, centrais ou singulares, e sociedades empresariais com características autogestionárias, à exceção de companhias abertas, que apresentem todas as seguintes características:

- Empreendimentos organizados a partir de situações de falência ou fechamento de unidades produtivas e que utilizem a estrutura de produção do antecessor;
- Atuação em segmentos industriais;
- Gestão participativa e democrática, em que todos os associados tenham acesso às informações referentes aos negócios e à gestão do empreendimento;
- Pulverização do capital social;
- Quantitativo de trabalhadores não-associados, abrangendo empregados e terceirizados, não superior a 50% do quadro de pessoal da entidade; e
- maior pró-labore ou retirada recebido pelos trabalhadores do empreendimento não poderá ser superior a vinte vezes o valor do menor.
- No caso de sociedades anônimas deverão ser observadas, ainda, as seguintes características:
- Totalidade das ações com direito a voto em poder dos acionistas-empregados; e
- Existência de órgão colegiado que represente os interesses de cada categoria de acionista-empregado, com efetiva influência sobre a gestão.

¹⁵⁷ Conselho Deliberativo do FAT (Fundo de Apoio ao Trabalhador).

- Além disso, é vedado o apoio a empreendimentos que tenham sido formados para exclusiva prestação de serviços à empresa antecessora.”

O pagamento de dividendos nas sociedades anônimas não poderá ser superior a 25% ou ao mínimo legal, durante toda a vigência do contrato com o BNDES e o estatuto social das cooperativas deverá conter as seguintes regras de destinação de resultados: a) distribuição de sobra a cooperados limitada a 25% do resultado; e b) destinação de, no mínimo, 60% do resultado para o aumento da participação de cada cooperado no capital social (site do BNDES, acessado em 2007).

O valor mínimo financiado pelo banco neste programa é de R\$ 175.000,00 e o valor máximo é de R\$ 61.753.503,00. O financiamento é composto pelo custo financeiro, que é calculado pela TJLP e a remuneração do BNDES que é de 2,0% a.a. O prazo de carência é determinado em função da capacidade de pagamento do cliente.

Os itens financiáveis com 100% da participação do banco são: (a) aquisição de imóveis e suas benfeitorias para instalação do empreendimento, desde que proveniente do empreendimento antecessor; (b) aquisição de máquinas e equipamentos, veículos, móveis e utensílios usados, desde que proveniente do empreendimento antecessor; (c) aquisição de máquinas e equipamentos novos, nacionais; (d) aquisição de máquinas e equipamentos importados, sem similar nacional, objeto de concessão de "Ex Tarifário" pela Câmara de Comércio Exterior, desde que sejam fundamentais para a manutenção da viabilidade do empreendimento ou para o atendimento de exigências ambientais, e limitada a 40% do valor total do financiamento; (e) reforma de maquinários e (f) formação/reforço de capital de giro. E os financiáveis com 90% de participação do banco são: (a) gastos com estudos e projetos de engenharia; (b) investimentos em obras civis, montagens e instalações e móveis e utensílios; (c) capacitação em gestão e (d) aquisição de veículos novos desde que fundamentais para a manutenção da viabilidade do empreendimento) (site do BNDES, acessado em fevereiro de 2007).

O Banco exige garantias reais de, no mínimo, 70% do valor financiado e reserva de meios de pagamento; qualquer outra forma de garantia, definida na análise da operação, desde que não comprometa a característica autogestionária do empreendimento (site do BNDES, acessado em 2007).

O quadro 3.3 apresenta os recursos disponibilizados por esta linha de financiamento nos 13 anos de existência. Eles somam um montante de 130.284.161,00 de reais. O banco concedeu financiamento nesse período a quinze empreendimentos, sendo 13 cooperativas (Monteiro, entrevistado 2007).

Juvenal (2006:129) observa que “os dados do BNDES revelam que dez empresas receberam colaboração financeira do banco entre 1994 e 2004 e que mais de vinte solicitaram financiamento”.

Quadro 3.3 Recursos do Programa de Apoio à Consolidação de Empreendimentos Autogestionários 1995-2007

Ano	Valor (R\$)
1995	6.012.087,00
1996	-
1997	-
1998	3.258.000,00
1999	250.000,00
2000	-
2001	3.974.815,00
2002	2.900.000,00
2003	29.551.000,00
2004	-
2005	2.778.177,00
2006	62.439.670,00
2007	19.120.412,00
Total	130.284.161,00

Fonte: Entrevista com Paulo Roberto Anderson Monteiro, Contador AS/DESOL/BNDES, em 2007.

Segundo Monteiro, o setor industrial que mais utiliza a linha de financiamento é o metal-mecânico, mas a maior operação já realizada foi com uma empresa agro-química. Todas as operações são acompanhadas periodicamente, sendo gerados relatórios de acompanhamento (RACs) que visam prevenir eventuais desvios de finalidade, bem como identificar possíveis problemas na operação de financiamento ou na gestão da empresa que possam comprometer sua saúde financeira. O entrevistado observou que:

“As principais dificuldades apresentadas pelos empreendimentos para acessarem o financiamento é a grande heterogeneidade quanto ao porte (de micro à grande empresa) e à forma jurídica (associação, cooperativa, sociedade anônima), a diversidade quanto ao grau de organização dos

trabalhadores e à capacidade de gestão dos empreendimentos e a necessidade de grande alavancagem financeira para aquisição de ativo fixo e para aquisição de capital de giro.”

Ao discutir, a viabilidade das empresas industriais recuperadas por trabalhadores, analisando a demanda por financiamento recebida pelo BNDES desde 1994 e os dados fornecidos pelas entidades representativas das empresas recuperadas em regime de autogestão, Juvenal (2006:129-130) observa que os empreendimentos têm as seguintes características:

“A maior parte dos empreendimentos autogestionários com potencial de sucesso localiza-se nas regiões Sul e Sudeste;

A estruturação de uma forma de ação coletiva que assegure simultaneamente eficiência na gestão do negócio e legitimidade na representação dos interesses dos trabalhadores é fundamental para a viabilidade do empreendimento; e

As empresas recuperadas em setores muito afetados pela abertura às importações, pela valorização do real e pelo aumento das taxas de juros, mas que, afora questões financeiras, tinham competitividade, são um nicho para o desenvolvimento de iniciativas de autogestão.”

A autora (Juvenal, 2006:130) observa que todas as empresas apoiadas pelo BNDES estão situadas nas regiões Sul e Sudeste e que:

“Cerca de 70% delas conseguiram se manter adimplentes com suas obrigações financeiras perante o banco (posição em julho 2006) e apresentou crescimento do resultado operacional superior a 100% após o apoio. Todas atuam na ocupação do mercado desenvolvido pela antecessora, com eventual redução da gama de produtos e serviços oferecidos”

Já a competitividade dos empreendimentos parece ser “conferida pela capacidade de seus trabalhadores de ajustarem-se às necessidades do mercado” e dada sua limitação de acesso ao capital, a produção dessas empresas caracteriza-se pelo baixo custo e pela flexibilidade e é “nos setores em que a escala não é atributo fundamental, que essas empresas ainda seu lugar” (Juvenal, 2006:130).

A autora observa que é no setor de bens de capital sob encomenda, um dos setores mais tradicionais da indústria, que existem diversas empresas recuperadas que atendem aos antigos clientes. Antes da abertura, este setor era predominantemente nacional e com empresas operando no modelo fordista (Juvenal, 2006:130):

“emprego de grande número de trabalhadores que operavam máquinas específicas para cada produto; estrutura interna das firmas fortemente hierárquica com afastamento do corpo gerencial

dos trabalhadores do *chão-de-fábrica*. As sucessoras autogestionárias romperam com esta estrutura, mas não o fizeram no sentido de uma democracia fabril anárquica. Pelo contrário, incorporaram elementos da especialização flexível e investiram na qualidade do trabalhador, na melhoria dos processos e na atenção ao cliente.”

Nesse sentido, a autora observa que (Juvenal, 2006:131):

“... ao valorizar o trabalhador, estabelecer redes de cooperação, dar condições para o trabalhador acompanhar o cotidiano da empresa, aumentando seu engajamento, as empresas recuperadas por trabalhadores alinham-se com as mais recentes técnicas de organização da produção capitalista...”

Para ela a principal limitação dessas empresas é dada pelo capital. Apesar da qualidade e flexibilidade da força de trabalho, e muitas vezes protegidas por barreiras à entrada derivadas da complexidade do processo produtivo ou da *expertise* dos trabalhadores, “o acesso a recursos financeiros de grande monta a custos baixos é a sentença de vida ou de morte desses empreendimentos” (Juvenal, 2006:131).

Juvenal (2006:132) afirma que é necessário combinar a disponibilidade de recursos financeiros para investimentos com ações institucionais e políticas para criar um ambiente propício a esses empreendimentos e observa que o BNDES tem sido o agente de crédito praticamente exclusivo do segmento, mas que o acesso ao apoio do banco é muitas vezes limitado por problemas jurídicos e financeiros.

Uma conquista recente dos empreendimentos industriais autogestionários e das instituições que os apóiam, foi a modificação da Lei da Falência (Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, entrou em vigor a partir de maio de 2005).

Gonçalves (2005:59) observa que, pela nova lei, a empresa formada pelos trabalhadores pode utilizar os créditos trabalhistas para a aquisição ou arrendamento da fábrica e que estes créditos passam também a ter preferência face aos demais credores (ver anexos 6 e 7).

3.4 Considerações Finais

A década de 80 no Brasil se caracterizou pelo crescimento de diversos movimentos sociais rurais e urbanos, pelo fortalecimento do sindicalismo e pela redemocratização do país. A abertura comercial e a crise do início dos anos 90 colocaram na agenda desses movimentos a luta contra o desemprego e a precarização do trabalho. É nesse cenário que emerge a

economia solidária, reunindo uma enorme diversidade de iniciativas econômicas geridas pelos trabalhadores, que buscam combinar eficiência e viabilidade econômica com princípios cooperativos e democráticos.

A pesquisa realizada coordenada pela SENAES em 2004 identificou 14.954 empreendimentos com 1.275.000 trabalhadores e 1.120 entidades de apoio, assessoria e fomento à economia solidária distribuídos em todo o país. Organizadas nas mais diversas formas. Existe uma enorme diversidade de instituições que promovem a economia solidária: ONGs, instituições, fundações, sindicatos, etc. Essas organizações se articulam na formação de diversos tipos de redes, articulando vários atores sociais. Os dados do SENAES mostram que 59,4% dos empreendimentos entrevistados afirmam participar de algum movimento social ou popular e 42,2% participam em redes ou fóruns de economia solidária. (Atlas, 2006).

O cooperativismo industrial autogestionário emerge da luta travada pelos sindicatos de trabalhadores industriais nas regiões mais industrializadas do país contra o desemprego e a precarização do trabalho, associado à reestruturação produtiva. Nesse processo se destacam os sindicatos vinculados à CUT, especialmente do Rio Grande do Sul e do ABC paulista que, durante a década de 90, foram palco do surgimento desse tipo de cooperativismo industrial. A preocupação em entender o movimento que se iniciava e também propor ações para apoiar os trabalhadores desempregados, levou a CUT/RS apoiada por várias instituições públicas e privadas a promover o primeiro seminário sobre Autogestão em 1994.

Diversas propostas de enfrentamento da crise industrial e do desemprego são estabelecidas a partir do ABC paulista com forte participação do sindicato, tais como a Câmara Setorial do Complexo Automotivo, a Câmara Regional do Grande ABC e a Central de Trabalho e Renda no Município de Santo André. Entre estas ações, o sindicato dos metalúrgicos do ABC a partir de 1996 passa a apoiar a criação de cooperativas autogestionárias e a admitir os cooperados como sócios do sindicato, além da promoção e participação no projeto Integrar e a promover e criar a ADS e a UNISOL em 2000.

Durante o congresso da CUT em 2002, decide-se criar a UNISOL Brasil (até então esta instituição cobria somente o estado de São Paulo) e a ECOSOL para aglutinar as cooperativas de crédito. Atualmente a UNISOL Brasil, conta com 180 empreendimentos filiados, dos quais vinte e um são cooperativas industriais autogestionárias pertencentes aos setores: metalúrgico, têxtil e químico; o restante está distribuído em diversos setores: confecção, reciclagem e agricultura familiar.

Vale destacar aqui que a UNISOL Brasil se propõe a “representar os interesses da classe trabalhadora, a melhoria das condições de vida e de trabalho das pessoas, a eficiência econômica e o engajamento no processo de transformação da sociedade brasileira, com base nos valores da democracia e da justiça social¹⁵⁸”, com o intento de não só promover o desenvolvimento sustentável e solidário dos empreendimentos e da região onde estiver implantado (a melhoria da qualidade de vida das populações de trabalhadores envolvidos nos diversos empreendimentos e atividades afins e o incentivo e apoio à organização de trabalhadores e de populações carentes, desempregados ou grupos em risco de desemprego), como também favorecer a eficiência econômica e excelência na elaboração e comercialização dos produtos e serviços, como mecanismo fundamental para assegurar a perenidade e o progresso dos empreendimentos, gerar a difusão de inovações tecnológicas entre suas filiadas e auxiliar em momentos de crise os empreendimentos sócios.

Há na instituição quatro fundos cujos recursos são indivisíveis: reserva técnica legal, reserva para investimentos, reserva para formação e reserva para a solidariedade. A intercooperação é estimulada em todos os níveis, ou seja, entre empreendimentos, com universidades, instituições públicas e privadas.

Como resultado dessa estratégia já é possível ver alguns exemplos tais como a Rede Nacional de Cooperação Industrial (RENACI), a cadeia produtiva solidária do algodão agro-ecológico, reuniões periódicas em que os empreendimentos discutem problemas comuns relacionados aos seus setores produtivos, e também aspectos políticos referentes ao fortalecimento da economia solidária, oferecimento de cursos temáticos e por regiões

¹⁵⁸ Artigo 2º, Estatuto da UNISOL, 2004.

possibilitando um intercâmbio maior entre as cooperativas tanto de conhecimento tácito quanto teórico; intercâmbio em áreas de excelência das cooperativas, dentre outros.

Outra instituição que está presente no movimento das empresas recuperadas desde a sua gênese e na verdade nasceu a partir dela é a ANTEAG que foi criada em 1994, e é tida como um marco no apoio e articulação das primeiras experiências, dando visibilidade ao problema e buscando soluções para as empresas em processo de falência. A associação se propõe a reunir experiências similares e fortalecer a proposta de autogestão, desenvolvendo metodologias para a sua implantação. Atualmente há trinta empreendimentos filiados a esta associação, dos quais seis são cooperativas industriais.

Os empreendimentos industriais autogestionários, que surgem a partir da recuperação de empresas falidas, têm enfrentado enormes desafios tais como: recuperar a capacidade produtiva do parque fabril tornando-o competitivo, reconquistar o mercado, acesso a recursos financeiros e implantar um modelo de gestão democrática e participativa baseado em princípios solidários. À primeira vista não haveria perspectivas de recuperação dessas empresas, que contavam somente com os recursos advindos da dívida trabalhista e a capacitação de seus trabalhadores, os quais em geral possuíam a pouca ou nenhuma experiência nas áreas de gestão e de mercado. No entanto, a capacidade de organização e superação desses trabalhadores, aliada à rede de apoio que foi sendo constituída, tem mostrado que é possível recuperar esses empreendimentos e torná-los viáveis economicamente.

O trabalho desenvolvido por Thais Juvenal, em 2006 mostra que o setor industrial que concentra o maior número de empreendimentos industriais autogestionários é o de bens de capital sob encomenda, um dos mais tradicionais da indústria, no qual a escala não é atributo fundamental. Ela mostra que antes da abertura, este setor era predominantemente nacional e com empresas operando no modelo fordista e que as sucessoras autogestionárias romperam com esta estrutura, incorporando elementos da especialização flexível, ao valorizar o trabalhador, estabelecer redes de cooperação, dar condições para o trabalhador acompanhar o cotidiano da empresa, aumentando seu engajamento e investindo na qualidade do trabalhador, na melhoria dos processos e na atenção ao cliente. Para ela, a principal limitação dessas empresas é dada pelo capital e o acesso a recursos financeiros de

grande monta a custos baixos é a sentença de vida ou de morte desses empreendimentos. A autora observa que até então o BNDES tem sido o único agente de crédito do segmento.

As pesquisas realizadas por Valle 1997/1998 e por Tauile em 2005, também destacam como dificuldades enfrentadas por esses empreendimentos: a falta de capital de giro e crédito para a compra de equipamentos e máquinas, o descrédito herdadas da administração anterior da empresa frente a clientes e fornecedores, a evasão de profissionais, a necessidade da interiorização de uma nova postura entre os sócios trabalhadores, além de terem que recuperar o empreendimento em ambientes institucionalmente inóspitos a elas.

Valle (2002) observa que na medida em que os empreendimentos conseguem superar os desafios da recuperação, ou seja, problemas com crédito, mercadológicos e organizacionais eles podem ser competitivos, pois existem variáveis que os diferenciam das demais empresas tais como a transparência na gestão, maior participação e comprometimento do trabalhador, e a busca de eficiência através da cooperação, que para o autor são diferenciais competitivos.

Valle (2002) e Tauile (2005) demonstram que as soluções encontradas para enfrentar esse conjunto de problemas têm girado em torno da formação e articulação de vários tipos de redes com os mais variados atores sociais além da criação de instituições de apoio cujo foco é ampliar sua capacidade de articulação política, mercadológica, organizacional, financeira e tecnológica.

Os autores destacam a importância da atuação dos sindicatos de trabalhadores e de instituições como a ANTEAG e a UNISOL Brasil, ONGs, o apoio de outras cooperativas (com o estímulo para implantação e aprimoramento do modelo autogestionário, empréstimo de maquinário, desenvolvimento de projetos comuns, apoio técnico e encomenda de serviços) e da sociedade civil, de clientes e fornecedores e das universidades (no processo de formação e desenvolvimento de projetos e tecnologias).

Algumas políticas públicas também têm contribuído para o processo de ampliação das experiências de produção e trabalho autogestionário e o BNDES tem se destacado desde 1994, através do Programa de Apoio à Consolidação de Empreendimentos

Autogestionários como um importante parceiro no financiamento desse grupo de empreendedores. Nesses treze anos foram disponibilizados 130 milhões de reais, para um total de quinze empreendimentos, sendo que treze eram cooperativas.

Os três autores convergem ao apontar a importância da inter-cooperação para o fortalecimento dos empreendimentos. Para Tauile (2005) é importante que as iniciativas criem economias de rede entre empresas dessa natureza revitalizando o conceito de cooperação, o que pode constituir uma vantagem comparativa contemporânea. Na mesma direção, Valle (2002) observa que o caminho próprio das empresas autogestionárias é a busca da eficiência pela cooperação e não pelas formas de controle típicas das empresas capitalistas brasileiras. Enquanto Juvenal (2006) destaca que é necessário combinar a disponibilidade de recursos financeiros para investimentos com ações institucionais e políticas para criar um ambiente propício a esses empreendimentos.

A competitividade desses empreendimentos vem sendo construída aos poucos. Muitos já conseguiram reconquistar os antigos clientes e fornecedores, e estão diversificando seus negócios. Tauile (2005) também salienta que metade dos empreendimentos que ele estudou atingiu o piso salarial médio da antiga empresa, sendo que alguns, já superaram o piso da categoria. Vários deles iniciaram a reestruturação produtiva seja com recursos públicos ou privados.

Às vitórias desses empreendimentos se juntam as vitórias coletivas do movimento da economia solidária, entre as quais vale a pena mencionar a criação em 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) e a alteração na Lei da Falência (Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005) que entrou em vigor a partir de maio de 2005.

É possível verificar que a rede dos empreendimentos da economia solidária, vem crescendo e avançando no sentido de conseguir apoio para o fortalecimento do movimento. Contudo, os desafios financeiros, mercadológicos e de gestão ainda exigem muita atenção dos atores sociais envolvidos.

Capítulo 4 - Caracterização das cooperativas brasileiras

Para o estudo no Brasil, foram escolhidas três cooperativas de produção, todas vinculadas à UNISOL Brasil e atuando na indústria metal-mecânica. Sua história é recente. A Uniforja, localizada em Diadema/SP, composta pela união de três cooperativas (Coopertratt, Cooperlafe e a Cooperfor), foi criada em 1997, a GeralCoop, localizada em Guaíba/RS e a CTMC, localizada em Canoas/RS, foram criadas em 2001. Todas são provenientes de empresas que faliram.

4.1 Caracterização das cooperativas de produção

O Quadro 4.1 apresenta as principais características das três cooperativas. O número de trabalhadores, em 2006, era de 513 na Uniforja, 180 na GeralCoop e 145 na CTMC. O faturamento, em 2005, era de R\$ 150 milhões de reais na Uniforja, R\$ 4 milhões de reais na GeralCoop e R\$ 12 milhões de reais na CTMC. A GeralCoop mantém em seu quadro seis profissionais sob o regime de prestação de serviço (um advogado, um engenheiro de desenvolvimento de produto, uma engenheira metalúrgica, uma engenheira química, um contador e um profissional de informática). Esses profissionais não são cooperados por opção pessoal e também porque o trabalho que desenvolvem na cooperativa, atualmente, gira em torno de dez horas semanais. Eles preferem prestar serviço à cooperativa¹⁵⁹. Na CTMC, todos os trabalhadores são sócios. Somente a Uniforja possui trabalhadores em CLT (293 são cooperados e 220 CLT). As cooperativas prestam serviços especializados a diversas grandes e médias empresas de todo o país. Somente a GeralCoop tem produto próprio e vende para o mercado varejista. Já o quadro 4.2 apresenta o histórico das cooperativas estudadas. Vale destacar que a crise dos anos 90 foi responsável pela situação de crise das empresas, que se manifestava no atraso e não pagamento de salários e de fornecedores. Os sindicatos (dos metalúrgicos do ABC, Porto Alegre e Canoas, todos filiados à CUT) foram fundamentais na formação das cooperativas. A ANTEAG foi importante também para assessorar os trabalhadores no início das experiências, mas somente a CTMC foi associada, até 2006, quando se desliga desta associação.

¹⁵⁹ No Brasil, a lei que regula o cooperativismo (lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971) não menciona nenhuma restrição quanto ao número de trabalhadores contratados, das mais diversas formas, por uma cooperativa. As instituições que trabalham com a Economia Solidária recomendam que esse número não represente um percentual muito elevado para não caracterizar uma relação de capital-trabalho, mas não definem um percentual. Caso as cooperativas brasileiras queiram contratar qualquer trabalhador, o processo deve ser feito, segundo a legislação trabalhista vigente.

Quadro 4.1: Caracterização das cooperativas brasileiras estudadas

	Origem	Fundação	Local	No de trab 2006	Fatura-mento (2005)	Produtos	Mercado	Setores atendidos	Clientes
GeralCoop- Cooperativa dos Trabalhadores em Metalurgia de Guaíba Ltda. www.geralcoop.com.br	Antiga Cia. Geral de Indústrias S.A.	2001	Guaíba, RS	180	4 milhões reais	1. Fogões a lenha. 2. Painelas de ferro. 3. Linha de metais sanitários. 4. Peças de reposição (para rede de assistência técnica). 5. Serviços de fundição (ferro e alumínio em areia). 6. As linhas de fogões a gás e aquecedores de passagem e acumulação estão paralisadas por problemas de licença.	Comércio varejista da Região Sul do Brasil e algumas exortações de fogões a lenha para a Argentina. Indústrias mecânicas, siderúrgicas, de material ferroviário em todo o Brasil	Fogões a lenha, painelas de ferro e linha de metais sanitários vão para o comércio varejista na região sul, e através de representantes. Serviços de fundição para indústrias mecânicas e metalúrgicas, de máquinas e equipamentos agrícolas, siderúrgicas; de mineração e de equipamentos ferroviários	Peças fundidas: ABB, FMC, Kvaerner, CooperCameron (mecânicas); Usiminas, CSN Cosipa (siderúrgicas); VRD, Hometo (mineração); RFFSA (eq. ferroviários); CTA (aeronáutica); Caterpillar, Ne Holland, Komatsu, Fiat Allis (eq. agrícolas); Petrobrás, Petroquímica União, Coperst Copene, Bahia Sul (química petroquímica; ZF, SKF, FAC Meritor, Eaton (autopeças) Fogões a lenha, painelas e sanitários para rede varejista.
CTMC Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas Ltda http://www.ctmc.ind.br	Antiga empresa metalúrgica Vogg	2001	Canoas – RS	145	12 milhões de reais	Projeto, fabricação e montagem de equipamentos industriais sob encomenda, em aço carbono, aço liga e aços inoxidáveis.	Empresas industriais de médio e grande porte em todo o país, exportações pontuais.	Energia Elétrica, Metalurgia e Siderurgia, Petróleo e Petroquímica, Mineração, Cimento, Transporte e Movimentação de Cargas, Química e Alimentícia, Papel e Celulose, Saneamento e Abastecimento, Equipamentos Diversos para a Construção Civil. Recentemente começou a atuar no setor naval produzindo a carcaça de um navio.	Possui uma carteira de mais de 300 clientes de grande, médio e pequeno porte. Os grandes clientes que se destacam são: Alston, Gerdau, Ipiranga, Copersul, Petrobrás, Aracruz Petroquímica Triunfo, Innov: Petroflex, Ciber, Copersul, Gedore, Areva, Benecke, Cambará S.A, Navalsul, Sain
Uniforja - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia www.uniforja.com.br	Antiga Conforja S/A Conexões de aço	1997	Diadema SP	513	150 milhões de reais	Coopertratt: serviços de tratamento térmico, conexões tubulares de forjamento a frio em aço carbono ou inox; Cooperlafe: anéis forjados sem costura, forjados especiais e flanges. Cooperfor: forjados automotivos em aço carbono e aço liga.	Empresas industriais de médio e grande porte em todo o país, 1% do faturamento em exportação para os Estados Unidos.	Petróleo, petroquímica, aeroespacial, naval, sucro-alcooleira, mineração; siderurgia; ferroviária, agrícola, energia, máquinas, automotiva.	Petrobrás Caterpillar (máquinas agrícolas), ZF (automotivo) EATON (automotivo)

Fonte: Elaboração própria baseada em entrevistas, site das empresas e Trevisan (2004:49) para GeralCoop

Quadro 4.2 Histórico das cooperativas estudadas brasileiras

Nome	Histórico
<p>GERALCOOP – Cooperativa dos Trabalhadores em Metalurgia de Guaíba Ltda.</p>	<p>A Cooperativa dos Trabalhadores em Metalurgia de Guaíba se originou da massa falida da antiga Cia. Geral de Indústrias S.A (1914-2001). A empresa havia sido líder no mercado de fogões a lenha e fogões a gás. Em 1988, o Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Porto Alegre, preocupado com a situação dos empregados já reduzidos a 620, metade do que havia tido recentemente, buscava uma maneira de evitar a falência da empresa. Já nesse período, começou a tomar corpo a idéia dos trabalhadores assumirem a condução da empresa, sem a participação da diretoria. Os trabalhadores constantemente passavam pela difícil situação de trabalhar sem ter perspectivas de receber seus salários, férias, FGTS, e ainda conviviam com precárias condições de trabalho. A partir de 1999, formou-se uma equipe técnica (sindicato e trabalhadores) que fez um estudo de viabilidade da empresa, baseando-se em informações do produto, do mercado, do processo produtivo, clientes, fornecedores, concorrentes, forma jurídica, pessoal, e principalmente a quantia necessária para dar início à produção. Após o término do levantamento dos dados, chegou-se à conclusão de que a cooperativa precisaria de R\$ 2.200.000,00 para colocar todas as suas linhas em plenas condições de funcionamento. Em 15/10/2001, foi decretada a falência da empresa. A cooperativa conseguiu aditar junto à massa falida o contrato de arrendamento da empresa. A cooperativa foi constituída em 29/11/2001. O projeto foi apresentado ao governo do estado, através da SEDAI (Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais). Com base no projeto, o governo concedeu R\$ 600.000,00 (300 mil em carta de crédito e 300 mil em dinheiro). A GeralCoop começou suas atividades mesmo não conseguindo o montante total que necessitava, pois era a única alternativa de tentar garantir os direitos trabalhistas e a geração de trabalho e renda para os trabalhadores envolvidos. Diante dos recursos levantados para dar início as atividades, a GeralCoop optou por produzir fogões a lenha, carro chefe da antiga empresa e peças fundidas para terceiro. A produção de fogões a gás e os aquecedores estava suspensa, até 2006, por falta da aquisição das liberações do IMETRO. A cooperativa está se reestruturando para implantar as exigências e poder adquirir a liberação para a produção. Em 2004, a cooperativa contratou a empresa de consultoria Trevisan, por indicação do BNDES, para fazer um estudo de viabilidade econômica da cooperativa, visando dar entrada no pedido de financiamento no BNDES. A cooperativa obteve uma resposta negativa do banco.</p>
<p>CTMC - Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas Ltda</p>	<p>A antiga empresa metalúrgica Vogg era uma empresa nacional familiar de tecnologia alemã. No período entre 1995 e 2000, entrou em crise da qual não conseguiu se recuperar. Eram constantes os atrasos de salários, o não pagamento do fundo de garantia, do décimo terceiro etc. No final de 2000 e início de 2001, os trabalhadores fizeram uma greve de quatro meses e ficaram acampados em frente da fábrica. A formação da cooperativa, juntamente com a posse do parque fabril pelos trabalhadores, foi discutida no Ministério Regional do Trabalho. Em 2001, 101 trabalhadores, todos oriundos da antiga empresa, fundaram a cooperativa. O sindicato de trabalhadores (Sindicato dos Metalúrgicos de Canoas, ligado à CUT) teve um papel fundamental, apoiando os trabalhadores no período da greve e fornecendo apoio jurídico. Ainda hoje, ele é considerado, pelos cooperados, um grande parceiro. A maneira encontrada para comprar o parque fabril foi através de um Leilão, em 18/11/04. A CTMC só possuía R\$ 1 milhão e 300 mil reais, referentes aos direitos trabalhistas, e o parque fabril custava R\$ 1 milhão e 800 mil reais. Foi realizado um acordo com uma empresa de construção habitacional que ficou com parte do terreno por R\$ 500 mil reais. O acordo foi questionado pela VOGG na justiça e, somente no dia 23 de agosto de 2006, os cooperados obtiveram carta de posse da empresa. Em 2005, a CTMC solicitou ao BNDES recursos de dois milhões e setecentos mil reais para o pagamento dos créditos trabalhistas, investimento e capital de giro. O projeto foi aprovado, mas os recursos só foram liberados após a obtenção da carta de posse do parque fabril.</p>

UNIFORJA - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia	<p>A antiga empresa Alpaca Produtos Químicos S/A foi criada, em 1954, para atuar no mercado de inseticida, tintas, produtos domésticos para limpeza e produtos químicos para fins industriais. Em 1967, a empresa passa a produzir conexões de aço forjado e tubulações para instalações industriais, passa a se chamar Conforja e, em 1968, se transfere para Diadema. Em 1975, chega a ter 1.200 trabalhadores. Em grande parte da década de 80, a empresa se mantém bem estruturada. No início dos anos 90, o fundador da empresa se afasta por motivos de saúde e, em 1991, falece. É durante os anos 90 que a empresa passa a acumular prejuízos. Em 1994, o ativo da empresa estava avaliado em 128 milhões de dólares e os débitos eram de 11 milhões (90%). Em 1995, o filho do fundador foi obrigado a contratar uma consultoria e pedir concordata. Em agosto do mesmo ano, inicia-se uma experiência de co-gestão por um acordo firmado entre a empresa, a Comissão de Fábrica da Conforja e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Em setembro, é formada a Assecon (Associação dos Empregados na Conforja), que se propunha a adquirir 45% do total das ações da empresa. A ANTEAG passou a assessorar a Assecon. Essa experiência não teve sucesso e, em 1997, é abandonada. Em outubro de 1997, inicia-se a discussão sobre a formação de uma única cooperativa. A idéia não prospera porque muitos trabalhadores não querem romper o vínculo empregatício com a empresa, dada a necessidade de serem demitidos para entrarem na cooperativa. No entanto, os trabalhadores do tratamento térmico não desistem da idéia e, em 14 de dezembro de 1997, na sede do sindicato dos metalúrgicos do ABC, é formada a Coopertratt, que vai estabelecer um contrato de arrendamento com a Conforja. Como após dois meses, os trabalhadores começam a obter retiradas cheias, no ano seguinte, são criadas a Cooperlafe, Coopercon e Cooperfor, por unidade de negócios. O contrato de arrendamento com a Conforja durou até março de 1999, quando foi decretada a falência da Conforja. Em 2000, foi criada a Central UNIFORJA, que reuniu as quatro cooperativas. Em 2005, a Coopecon é absorvida pelas outras cooperativas, pois o percentual de vendas não justificava transformar a atividade em uma unidade de negócio e os sócios e atividades foram absorvidos pelas demais cooperativas. Vale destacar que todos os trabalhadores da Uniforja, sócios ou não são filiados ao sindicato. Em maio de 2003, a Uniforja obteve financiamento no BNDES no valor de R\$ 29,5 milhões de reais para a aquisição dos ativos da massa falida da Conforja.</p>
---	---

Fonte: Elaboração própria a partir de entrevistas, Oda (2001) e Trevisan (2004)

“Faz dois meses que nos filiamos à UNISOL, por conta da filosofia e da metodologia que a UNISOL tem está mais próxima das nossas necessidades e da nossa forma de pensar. A ANTEAG não tem um viés empresarial, está mais voltada para a formação cooperativista, já a UNISOL tem esse foco empresarial que estávamos precisando na época. A ANTEAG, para mim, é o melhor que tem em formação em cooperativismo. A nossa relação com a ANTEAG está bem, saímos sem brigas”. (João Henrique, vice-presidente da CTMC, em 2006).

Apoiar o cooperativismo era uma questão polêmica, entre as diversas correntes nos sindicatos filiados à CUT, mas, em 1996, o sindicato do ABC aprova a filiação dos sócios de cooperativas ao sindicato:

“No começo, havia pessoas dentro do sindicato que não acreditavam no cooperativismo, mas agora isso mudou bastante. Se não tivéssemos o apoio do sindicato não tínhamos chegado a lugar nenhum. O sindicato funciona como abridor de portas. Você não tinha acesso a ninguém, os executivos das outras empresas não te recebiam. O sindicato entra como garantia no processo de retomada dos negócios. Por exemplo, a negociação com a Eletropaulo, quando arrendamos a fábrica, foi o sindicato que garantiu que se os trabalhadores não pagassem a conta eles pagariam” (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

“Quando a empresa entra em falência ninguém ganha. O antigo dono não ganha, nós não iríamos ganhar nada, e quando eu falo que o sindicato teve um papel fundamental, é na conscientização da importância de não deixar a empresa falir. Alguns anos atrás, os sindicatos simplesmente deixavam falir. A falência afasta todas as possibilidades de recebimento dos direitos dos trabalhadores. Atualmente, já se buscam outras soluções, como a posse do parque fabril pelos trabalhadores”. (João Henrique, vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2004). Por outro lado, recuperar empresas falidas é um desafio muito maior do que criar uma cooperativa ou comprar uma empresa com bom funcionamento e transformá-la em cooperativa. Todas elas iniciam as experiências contando apenas com a capacitação dos trabalhadores, seu conhecimento do processo produtivo e os recursos da dívida trabalhista.

A necessidade de financiamento foi uma grande dificuldade enfrentada pelas cooperativas. Os sindicatos vão ser fundamentais para obter os recursos necessários do Sedai/RS e o Grupo Aquene¹⁶⁰ no caso da GeralCoop e do BNDES no caso da Uniforja e da CTMC.

Durante o Fórum Social Mundial em 2001, um grupo da Catalunha/Espanha foi visitar os trabalhadores da GeralCoop que estavam acampados na frente da empresa. Esse grupo catalão enviou 90 mil euros, que somados aos recursos obtidos do governo estadual, permitiu colocar em atividade duas linhas de produção da antiga empresa: a de fogões a lenha e a de peças fundidas. Até hoje, a cooperativa envia relatórios anuais informando ao grupo como está a cooperativa.

Outra fonte de recursos é o BNDES¹⁶¹. As cooperativas afirmam que apesar de haver uma linha de crédito para a economia solidária, a garantia solicitada a torna impeditiva. As três cooperativas

¹⁶⁰ Grupo da Catalunha, do qual faz parte a Coop57, cooperativa de crédito que doou 90.000 euros à GeralCoop.

¹⁶¹ Desde 1994, o BNDES possui um programa de financiamento para apoiar empresas autogestionárias.

solicitaram recursos no banco para reestruturarem seus empreendimentos, mas somente a Uniforja e a CTMC conseguiram. A GeralCoop solicitou, em 2005, 9 milhões ao BNDES.

“O projeto não foi aprovado porque o Banco ainda não tem linhas de financiamento que dialoguem com a nossa realidade, ou seja, é uma empresa que não tem capital nem garantia. Não há nem uma equipe dentro do BNDES que entenda de cooperativas e que possa vir e fazer uma análise do projeto respeitando as peculiaridades das empresas recuperadas. Reapresentamos o projeto, em 2006, e aguardamos um parecer” (Niro, presidente da GeralCoop, entrevistado em 2006).

No ano de 2005, a CTMC solicitou ao BNDES recursos no montante de dois milhões e setecentos mil reais para o pagamento dos créditos trabalhistas, investimento e capital de giro. O projeto foi aprovado, mas não foi liberado por falta de garantias. Com o indeferimento da justiça e a entrega da carta de posse do parque fabril a cooperativa retirou, em 2006, o montante solicitado.

Em maio de 2003, foi aprovado um financiamento no BNDES para a Uniforja no valor de R\$ 29,5 milhões de reais. A aquisição dos ativos da massa falida da Conforja pelos trabalhadores da Uniforja foi um projeto 100% financiado pelo BNDES, com um total de R\$ 29,5 milhões, dos quais o Banco liberou R\$ 22,2 milhões, em 2003. As liberações destinaram-se: à quitação da compra do terreno, da planta industrial e dos equipamentos arrematados em leilão por R\$ 17,3 milhões, além de R\$ 4,8 milhões para composição de capital de giro e de R\$ 150 mil para programas de capacitação da mão-de-obra. (site BNDES¹⁶²).

Outro problema enfrentado foi reconquistar a confiança dos clientes e fornecedores. Todas as empresas que deram origem às cooperativas estudadas tinham marcas consolidadas no mercado, entretanto o desgaste da imagem das antigas empresas no período da crise que as levou à falência foi recorrente. Mas, apesar disso, as três cooperativas conseguiram reconquistar os clientes e expandir seus nichos de mercado.

4.1.1 Mercado e Tecnologia

Em 2004, o principal produto da GeralCoop era o fogão a lenha que representava 80% do faturamento. O mercado desse produto é regional e está concentrado nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Nessas regiões, a cooperativa possui uma rede de nove

¹⁶² (www.bndes.gov.br/noticias/not625.asp, acessado em 2006).

representantes que vendem o produto para grandes, médios e pequenos varejistas. Os grandes magazines são responsáveis por 20% do faturamento desses fogões:

“Temos a política de não ultrapassar os 20%, pois se vendermos para eles o que eles pedem, não poderíamos atender aos outros clientes e para nós é mais estratégico manter uma carteira de clientes diversificada” (Flávio, coordenador comercial da GeralCoop, entrevistado em 2004).

Os vendedores não são exclusivos da cooperativa, mas não podem ter em sua carteira de produtos concorrentes da GeralCoop. Flávio ressalta que a cooperativa não amplia seu mercado por falta da capacidade produtiva.

“No início, tivemos dificuldade porque assim que reabrimos a fábrica, os credores bateram em nossa porta. Encontramos muitas barreiras, não podíamos comprar a prazo, todas as compras eram à vista, porque não possuíamos CNPJ, nem crédito no mercado, pois não tínhamos garantia. A antiga empresa deixou muitas dívidas com fornecedores e clientes. As pessoas viam a GeralCoop como a antiga empresa, mas com o tempo fomos convencendo a todos que éramos outra empresa que estava pagando para usar a marca. Aos poucos, fomos reconquistando o mercado, mostrando que a qualidade do fogão era a mesma, e que agora os produtos eram feitos com mais carinho, porque são os donos que os produzem. Tínhamos que mostrar para o mercado que o nosso produto era de qualidade e que honraríamos os prazos. Hoje, podemos dizer que em cima da marca Geral criamos a marca GeralCoop” (Flávio, coordenador comercial da GeralCoop, entrevistado em 2004).

“Temos uma carteira de mil clientes. Todos os nossos clientes são principais. Desde os pequenos que compram a cada 3 meses até os grandes magazines que compram no período de março a julho. Nosso produto principal é sazonal, por isso a importância do pequeno comprador que abastece os pequenos agricultores, porque eles garantem a produção. Já os grandes compram em quantidade, mas se não houver demanda (um inverno rigoroso), eles param de comprar” (Flávio, coordenador comercial da GeralCoop, entrevistado em 2004).

O mercado de fogão a lenha na região sul do país, onde a GeralCoop atua, estava, em 2004, concentrado na mão de cinco fabricantes: a empresa Atlas com 35% do mercado de fogões a lenha, seguida pela GeralCoop e pela Venâncio Ltda, ambas com 20% do mercado, a Venax com 15% e a Clarice com 10% (Trevisan, 2004:50).

“Apesar do fogão a lenha da GeralCoop ser 30% mais caro que o do principal concorrente, que é a Atlas, a qualidade e a tradição do produto da cooperativa mantêm a posição no mercado” (Flávio, coordenador comercial da GeralCoop, entrevistado em 2004).

Flávio ressalta que não é possível concorrer no mercado de fogão a lenha, através do preço, pois a cooperativa não tem condições de comprar matéria prima em grande escala e termina comprando do atravessador. Isso eleva o custo do produto.

O mercado do fogão a lenha é sazonal, ocorrendo o pico de produção entre os meses de janeiro a setembro e também está muito relacionado com o clima. Caso o inverno seja rigoroso, as vendas alcançam bons patamares. Todavia, ele está em expansão, pois as classes A e B passaram a

adquirir o produto como complemento de conforto doméstico e as classes de menor poder aquisitivo, como uma alternativa para barateamento dos custos fixos domésticos, visto que, na região sul, a lenha é barata.

A GeralCoop produz todas as peças do fogão a lenha, o que permite que atue também no mercado de reposição de peças. A cooperativa possui oitenta locais credenciados para prestar assistência técnica nos três estados da região sul do País. O mercado de peças para reposição está restrito ao atendimento da sua rede de assistência técnica. Nesse mercado, pode-se encontrar peças em empresas similares, mas os usuários preferem adquirir as peças originais, mantendo um mercado cativo.

A cooperativa atua também no mercado de painéis de ferro, metais sanitários e aquecedores de água a gás. A produção de peças para o aquecedor a gás representa 1% ou 2% do faturamento, pois não possui tecnologia (controle remoto, válvula de segurança, design) para concorrer no mercado. As vendas são somente para a reposição de peças dos produtos Geral. Esses mercados são constantes durante todo o ano. A logística de escoamento da produção, das painéis de ferro e dos metais sanitários é a mesma do fogão a lenha, ou seja, através de representantes com vendas para os médios e pequenos varejos na região sul do país. Vale destacar que o segmento de metais sanitários foi incorporado pela cooperativa, em 2004, como uma opção de diversificação de mercado, uma vez que detinha a tecnologia.

Já o segmento de serviços de fundição funciona sob encomenda e há uma relação direta com os clientes finais, indústrias de diversos setores.

Na GeralCoop, o número de fornecedores diminuiu, pois a produção do fogão a gás não foi ativada. Periodicamente, a cooperativa faz pesquisa de mercado para controlar o preço e negociar melhor. Os entrevistados ressaltam que as relações ocorrem de maneira mais amistosa com os pequenos fornecedores, com quem conseguem negociar prazos melhores de pagamento, mas com os grandes fornecedores essa negociação é mais difícil, principalmente por conta do volume comprado. No que tange à relação com os clientes, os entrevistados ressaltam uma maior interação nos produtos por encomenda.

A cooperativa CTMC atua em projeto, fabricação e montagem de equipamentos industriais sob encomenda para as indústrias de: energia elétrica¹⁶³, metalurgia e siderurgia¹⁶⁴, petróleo e petroquímica¹⁶⁵, mineração¹⁶⁶, cimento¹⁶⁷, transporte e movimentação de cargas¹⁶⁸, química e alimentícia¹⁶⁹, papel e celulose¹⁷⁰, saneamento e abastecimento¹⁷¹, equipamentos para a construção civil¹⁷². Em 2004, começou a atuar no setor naval, produzindo a carcaça de um navio.

O mercado é principalmente o nacional. Contudo, já houve exportações para o Canadá (a carcaça de um robô para utilizar em mergulhos profundos) e EUA (um carregador de navios de 280 toneladas) em 2004. Em 2006 ocorreu uma exportação para o Chile.

Os principais clientes são da área de geração de energia elétrica, que representou 70% do faturamento em 2006. A CTMC trabalha com empresas de grande porte como é o caso da Refap-Petrobrás, Celulose-Cambará, Celulose-Guaíba, Gerdau, entre outros. A cooperativa reconquistou todos os antigos clientes da Vogg, e conseguiu, nesses cinco anos, um acréscimo de 25% de novos clientes totalizando uma carteira com mais de 300 clientes.

Segundo João Henrique (vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2004), o processo de reconquista dos clientes foi lento por causa das desconfianças que giravam em torno dos prazos de entrega, devido ao desgaste da imagem da antiga empresa. A nova forma jurídica (cooperativa), no início, também causou preocupações entre os clientes. O primeiro a ser reconquistado foi a Gerdau, o que abriu muitas portas, criando um grau de confiabilidade maior perante os demais.

¹⁶³ Produzindo comportas - tipo setor, basculante, vagão, lagarta, *stop-logs*; condutos forçados - luvas de dilatação, blindagens e bifurcações; estruturas metálicas - reservatórios - estruturas para usinas termelétricas e hidroelétricas; grades para tomada d'água; pontes rolantes, pórticos e guinchos.

¹⁶⁴ Produzindo acoplamentos mecânicos, elétricos e hidráulicos para movimentação de material; ciclones; estruturas metálicas; mono vias de todos os tipos, com acionamento manual ou elétrico; misturadores; painéis

¹⁶⁵ Produzindo ciclones; colunas; conexões; estruturas metálicas; filtros; intercambiadores de calor; plataformas; secadores e estufas; silos metálicos; tanques e reservatórios em aço carbono e aço inoxidável; torres de processamento; torres diversas; tubulações; vasos de pressão.

¹⁶⁶ Produzindo caçambas, estruturas metálicas; guinchos hidráulicos e mecânicos; fornos; plataformas; pontes; secadores; silos; tanques; tubulações; vasos.

¹⁶⁷ Produzindo alimentadores, caçambas, calhas dos ciclones, ciclones, eclusas, estruturas de apoio e escadas metálicas, filtros, fornos rotativos, moinhos, peneiras rotativas, secadores, silos, tanques, transportadores, trocadores de calor, tubulações.

¹⁶⁸ Produzindo carros de transferência para movimentação de cargas em usinas siderúrgicas, guinchos, pontes rolantes, guinchos para indústria naval.

¹⁶⁹ Produzindo autoclaves, caldeiraria em geral e peças especiais sob encomenda, chaminés, ciclones, cozinhadores, desareadores, filtros, fornos rotativos, misturadores, moinhos, peneiras, resfriadores, secadores, silos metálicos, tanque e reservatórios, vasos de pressão.

¹⁷⁰ Produzindo agitadores, ciclones, condensadores, digestores, estruturas metálicas, evaporadores, filtros, fornos rotativos, peneiras, fixas ou vibratórias, plataformas, secadores, tanques, torres, transportadores helicoidais, trocadores de calor, tubulações, vasos, silos.

¹⁷¹ Produzindo comportas, conexões, condutos forçados, condutos de aço, grades, guinchos, flanges, peças especiais, tubulações.

¹⁷² Produzindo estruturas metálicas diversas, estruturas metálicas de cobertura, passarelas metálicas, estruturas metálicas para mezaninos, escadas metálicas, guaritas metálicas, helipontos metálicos, insertos metálicos.

Por atuar na construção de equipamentos industriais de grande porte, os projetos duram, em média, de cinco meses a um ano, aspecto que contribui para a aproximação dos clientes com a cooperativa, pois acontecem visitas periódicas para o acompanhamento do processo.

No mercado em que a CTMC atua, é fundamental ter um rigoroso controle de qualidade, e uma mão de obra qualificada, preços competitivos, além do cumprimento do prazo de entrega. Essa exigência no prazo de entrega e na qualidade ocorre principalmente porque são peças que irão compor máquinas ou estruturas e fazem parte de sistemas que exigem alto grau de segurança.

“Quando fizemos cinco anos recebemos cartas de fornecedores e clientes dando os parabéns pelo respeito e seriedade com que a cooperativa trata seus clientes e fornecedores. Isso nos faz ter a certeza de que reconquistamos os clientes” (João Henrique, vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2006).

A Uniforja presta serviços a clientes de diversas indústrias nas áreas de tratamento térmico, forjados, tubulações e anéis (ver quadro 4.1). Em 2005, seus principais clientes foram do setor petroquímico, responsável por 50% do faturamento, seguido de 20% para o setor automobilístico (engrenagem, câmbio, peças para trator etc), 15% para o setor de máquinas agrícolas, e os outros 15% para o setor sucro-alcooleiro. Do total das vendas, 2% foram provenientes de exportação para os EUA (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

Para a Uniforja, a reconquista da imagem foi um processo longo que durou quatro anos. Em 2006, 90% dos antigos clientes da Uniforja voltaram a fazer negócios e sua carteira de clientes gira em torno de 100 clientes (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

A Uniforja é a maior fabricante de anéis/flanges/conexões de aço forjado de toda a América Latina. Especializada na produção de conexões metálicas, forjados automotivos e tubulações, a Uniforja detém entre 70% a 80% do mercado nacional de flanges; 70% dos anéis de grande porte; 50% de anéis laminados; e 30% das vendas domésticas de forjaria tubular. Seus principais concorrentes brasileiros são a Vedax e a Flanel (www.uniforja.com.br, acessado em dez de 2006).

As cooperativas que fazem parte da Cooperativa Uniforja são a Coopertratt, Cooprelafe e a Cooperfor:

- A COOPERTRATT é responsável pelos serviços de tratamento térmico e os ensaios são executados em laboratórios próprios. Esses serviços são oferecidos para as outras

cooperativas e para o mercado. Ela também produz conexões tubulares de forjamento a frio (tes e curvas) em aço carbono ou inox.

- A COOPERLAFE é responsável pela fabricação de anéis forjados sem costura (com e sem perfil) até 4000 mm de diâmetro sem costura, forjados especiais e flanges acima de 12" em aço carbono, aço liga, aço inoxidável, duplex e super liga. Produz caps, curvas, reduções e tes com costura até 42".
- A COOPERFOR fabrica forjados automotivos em aço carbono e aço liga, tais como coroas, engrenagens, discos e flanges e anéis até 12". Produz também curvas, tes e reduções sem costura até 24", conforme projeto oferecido pelos clientes.

As três cooperativas utilizam tecnologia madura, intensivas em mão-de-obra especializada.

Para a GeralCoop, a introdução de tecnologia é um fator apontado como importante. Contudo, devido à situação financeira da cooperativa ainda não foi possível fazer investimentos significativos nessa área.

O maquinário que havia no parque industrial da cooperativa, até 2006, era da década de 70, estava obsoleto e não havia sido feito nenhum tipo de atualização até 2004. As etapas da produção estão todas separadas. Segundo João Conceição (coordenador industrial da GeralCoop, entrevistado em 2004), o *layout* não contribui para que haja inovação de processo, somente pequenas mudanças. Eles sabem qual a quantidade máxima que podem produzir nos meses de alta demanda. Diariamente é medida a produção e o refugo. A manutenção preventiva das máquinas começou a ser implantada em 2003.

Segundo Vitor (cooperado que trabalha na fundição da GeralCoop, entrevistado em 2004), no setor de fundição, há um laboratório e uma engenheira que presta serviços para a cooperativa, que trabalha dez horas semanais, para fazer testes de resistência de material. A cooperativa está reativando esse laboratório.

A cooperativa havia elaborado um projeto de reestruturação produtiva e encaminhado ao BNDES, em 2004 (João Rosa, coordenador financeiro da GeralCoop, entrevistado em 2004). Na entrevista realizada em 2006 com o presidente da cooperativa, com a resposta negativa que receberam do BNDES, passaram a buscar alternativas de financiamento.

A consolidação da GeralCoop, depois que o pedido de financiamento foi negado pelo BNDES, tem sido feita através de parcerias com várias instituições. A compra do parque fabril foi feita pela UNISOL Brasil. Foram adquiridos R\$ 2 milhões de reais a fundo perdido, através do Ministério do Trabalho, via edital da Fundação Banco do Brasil, para a compra de um grande volume de matéria prima, equipamentos de informática e de um forno a carvão¹⁷³. Já recursos para a compra de outros equipamentos haviam sido solicitados à Fundação Petrobrás.

“Tem um custo para a nossa empresa, a reestruturação ter sido dessa forma parcelada. Uma empresa não pode parar e recomeçar o tempo todo, porque criamos problema com o público interno, com os fornecedores e com os clientes. Ficamos parados de fevereiro a agosto de 2006 por falta de capital” (Niro, presidente da GeralCoop, entrevistado em 2006).

“O que conseguimos não foram todas as máquinas que estávamos precisando. Encaminhamos recentemente um projeto para a Petrobrás (tem um edital para empresas autogestionárias), pleiteando o resto do maquinário” (Niro, presidente da GeralCoop, entrevistado em 2006).

Em 2004, a GeralCoop estabeleceu um convênio com a Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade do Rio Grande do Sul, com recursos do Ministério da Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento de um aquecedor a gás com tecnologia 100% brasileira. O projeto está previsto para finalizar no segundo semestre de 2007.

“A parceria com a universidade para a cooperativa é estratégica porque não temos condições de ter nem um laboratório e nem doutores, então, dessa maneira, podemos ter acesso e desenvolver tecnologia com o apoio das universidades” (Niro, presidente da GeralCoop, entrevistado em 2006).

Algumas melhorias na fábrica têm sido feitas pelos cooperados, segundo João Conceição (coordenador industrial da GeralCoop, entrevistado em 2004), que deu os seguintes exemplos:

- As máquinas de moldagem mecânicas apresentavam a limitação de só moldar uma peça por vez e após a intervenção dos cooperados passou a produzir várias peças.
- As lixadeiras soltavam muita fuligem, além de serem muito barulhentas. Foi melhorado o sistema de exaustão e colocado um dispositivo para tornar as máquinas mais silenciosas.
- O jato de areia estava instalado em lugar aberto e havia muito desperdício. Foi construído um local apropriado e o índice de desperdício diminuiu.
- A luminosidade da fábrica era péssima, o galpão era escuro e o gasto com energia elétrica era muito alto. Estavam realizando pequenas modificações para que a luz do sol penetre mais no galpão deixando-o mais claro.

¹⁷³ A GeralCoop tem um contrato com a companhia de luz de R\$ 30 mil reais fixos por mês, pois necessitam dessa quantidade de energia disponível para ligar alguns dos fornos. Com a compra do forno a carvão, o contrato de energia de R\$ 30 mil será reduzido para um de R\$ 17 mil reais, ou seja, uma economia de treze mil reais mensalmente

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados foi o rodízio dos cooperados na produção do fogão a lenha. Como resultado, houve a diminuição das dispensas médicas, o cooperado passou a conhecer todas as etapas da produção, ampliando as possibilidades de inovações incrementais. Esse procedimento também contribuiu para o aumento da auto-estima e comprometimento com o produto produzido.

“Todos os nossos cooperados, eram funcionários da antiga fábrica, a maioria conhecia o processo todo, mas trabalhava somente em uma etapa. Introduzir a filosofia do rodízio nas etapas possíveis não exigiu um grande esforço em treinamento por parte da GeralCoop. A maioria dos treinamentos, para viabilizar o rodízio, aconteceu de troca de conhecimento entre as pessoas mais experientes e as que estavam aprendendo. Contamos também com uma ONG que nos ajudou no treinamento técnico no setor de fundição... Quando passamos de empresa privada para cooperativa, os acidentes de trabalho caíram em 80%. Isso aconteceu por causa da responsabilidade que o cooperado passou a ter tanto com o maquinário como consigo” (João Conceição, coordenador industrial da GeralCoop, entrevistado em 2004).

João Conceição (coordenador industrial da GeralCoop, entrevistado em 2004) mencionou também um projeto de reciclagem de rejeitos. A GeralCoop produz, como rejeito de produção, a fuligem, pó de ferro e sobras de areia. Em 2004, esses rejeitos eram armazenados em um reservatório e encaminhados para o aterro sanitário. A cooperativa tinha um projeto de reciclagem para esse rejeito transformando-o em tijolos. Aqui, também, a esperança estava nos recursos do BNDES.

Para resolver os problemas da área produtiva, foi criado um comitê reunindo cooperados de várias áreas para encontrar alternativas, mas quando não conseguem resolver internamente buscam apoio externo.

Em 2004, quando entrevistados, os cooperados depositavam muitas esperanças na solicitação de financiamento feita ao BNDES. Já possuíam vários projetos prontos em diversas áreas, somente esperando o recurso. Durante várias vezes, quando perguntado sobre inovação tecnológica, desenvolvimento de produto e processo, respondiam que tinham noção que precisavam investir nesses temas, mas que ainda era inviável:

“Antes não havia um departamento de desenvolvimento de produto, a empresa era uma empresa familiar e tinha os mesmos produtos há décadas, mas atualmente o mercado exige novos produtos. Temos linhas fixas, como o fogão a lenha, mas também é preciso constantemente apresentar novos produtos ao mercado. Todos estão conscientes disso, estamos esperando o recurso do BNDES” (João Conceição, coordenador industrial da GeralCoop, entrevistado em 2004).

A introdução da linha de produção de metais sanitários não demandou da cooperativa grandes investimentos, pois alguns maquinários pertenciam a um grupo que estava incubado na

Incubadora Tecnológica de Porto Alegre, o restante a GeralCoop possuía em seu parque fabril. Os trabalhadores que quiseram se integrar à GeralCoop foram absorvidos. A cooperativa já iniciou o processo de desenvolvimento próprio através da criação de algumas peças. Em 2007, foi suspensa a produção devido à falta de recursos.

Em 2004, a GeralCoop não estava produzindo aquecedores a gás, apesar de possuir capacidade produtiva nessa linha de produtos. Algumas peças do aquecedor da Geral eram importadas e representavam um custo alto no produto final. O que a cooperativa estava produzindo era o queimador, pois possuía um contrato com a empresa Cerges e para o mercado de reposição (João Conceição, coordenador industrial da GeralCoop, entrevistado em 2004).

No que se refere à fabricação do fogão a gás, a cooperativa possui a certificação de algumas peças pela Companhia Estadual do Rio Grande do Sul, onde receberam o conceito A. Contudo, para a fabricação ser liberada, está faltando que a cooperativa instale um laboratório na fábrica e cumpra as novas exigências da ABNT (Niro, presidente da GeralCoop, entrevistado em 2004).

No que se refere às normas ISO 9000, a cooperativa ainda não havia iniciado o processo. João Conceição (coordenador industrial da GeralCoop, entrevistado em 2004) considerava essa certificação importante, mas haviam problemas mais urgentes para serem enfrentados.

Em 2006, segundo Niro (presidente da GeralCoop), a cooperativa estava participando do projeto “Complexo Metal Mecânico”. Esta é uma rede de empreendimentos auto-gestionários do setor metal mecânico que está sendo desenvolvida como o apoio da CUT através da ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário). Ele envolve, atualmente, sete cooperativas do setor metal mecânico (com diferentes produtos) do Rio Grande do Sul. O complexo será construído no parque industrial da GeralCoop, para que os empreendimentos envolvidos possam reduzir custos fixos e desenvolver sinergias, tais como: compra conjunta de insumos e de produtos auxiliares para manutenção. A idéia é que as empresas mudem para esse local. Este projeto estava em compasso de espera, porque a ADS estava passando por dificuldades em sua gestão política. Após o congresso nacional da CUT, no final de julho de 2006, a ADS estava sendo reestruturada.

Em 2006, a GeralCoop participava pelo segundo ano do Consórcio Social da Juventude. Esse projeto é financiado pelo Ministério do Trabalho e tem como público alvo jovens de 16 a 24 anos, que estejam estudando, vivam em comunidades carentes e já tenham tido conflitos com a lei. Os jovens recebem uma bolsa de R\$150,00, material didático e um seguro. A GeralCoop

entra com a infra-estrutura para a realização do curso. O projeto oferece um curso de 260 horas com módulos de tornearia, política, humanidades, ética, etc. Os módulos técnicos são ministrados pela Escola Mesquita (escola técnica de Porto Alegre) e os outros por cooperados da GeralCoop e por profissionais da UNISOL Brasil. Após a conclusão do curso, os jovens são encaminhados para empresas da região que os integram em seus quadros.

“Fizemos contato com várias empresas da região e elas se colocaram à disposição para dar uma oportunidade a esses jovens. Na primeira turma, de 2005, os alunos resolveram formar uma associação para a fabricação de sabonetes. Hoje, estamos estudando a idéia de ceder um espaço para que eles se instalem aqui na área da GeralCoop. Dos 50 jovens dessa turma, oito ficaram na GeralCoop e o restante montou a associação” (Luciano, coordenador de educação da GeralCoop, entrevistado em 2006).

A GeralCoop participa, também, em parceria com o Ministério da Educação, Escola Mesquita sindicato dos metalúrgicos do Rio Grande do Sul do projeto Escola de Fábrica¹⁷⁴. São 20 jovens entre 16 a 24 anos, carentes, que recebem um curso de 260 horas teóricas e 300 horas práticas de fundição. O governo entra com a bolsa, os instrutores são da Escola Mesquita e a GeralCoop contribui com o transporte, equipamentos de segurança, material didático e o lanche.

Através da RENACI¹⁷⁵, a GeralCoop e a CTMC estão participando de um projeto que tem como objetivo a construção de vagões para trem. Essa aliança visa suprir o monopólio brasileiro na fabricação dos truques¹⁷⁶ de vagões, que é controlado pela empresa Maxion. A cooperativa Coomerfer produz por ano mil vagões para a Maxion, que detém a tecnologia. A Coomerfer já desenvolveu um truque mais barato, que está sendo patenteado. A idéia é a partir, do momento em que conseguirem a homologação, produzirem vagões com tecnologia própria (RENACI).

A CTMC trabalha com produtos sob encomenda e de alto padrão de segurança. As etapas da produção são: recebimento do projeto, traçado, corte, conformação, caldeiraria, solda e inspeção. Em 2004, a cooperativa estava focando seus esforços em mudanças no *layout* com a ajuda do PCP. Segundo o coordenador de produção, a planta estava com uma capacidade ociosa de 40%. A inspeção é definida no fechamento do pedido com o cliente. É ele quem decide quantas

¹⁷⁴ Ao final do programa não existe a obrigatoriedade de recolocá-los no mercado. Contudo, a área que eles estão sendo treinados que é a de fundição é uma área com escassez de mão-de-obra e é possível que a GeralCoop absorva todos os jovens.

¹⁷⁵ A Rede Nacional de Cooperação Industrial (RENACI) foi fundada em 25/08/2004 por cooperativas metalúrgicas e duas empresas de logística do Rio Grande do Sul (Netrópolis e Solutio) a fim de realizar processos industriais integrados, em especial a fabricação de vagões. A rede é formada também pela Coopermetal, cooperativa localizada em Santa Catarina, criada em 1999 por ex-funcionários da Sidesa, que produz peças em ferro cinzento nodular, ligado, aço e ligas especiais, e pela Coomefer, criada em 2001 por ex-funcionários da Cia. Santa Matilde e localizada em Minas Gerais que produz e reforma vagões de carga e truques ferroviários, caçambas rodoviárias e outras estruturas metálicas leves e pesadas.

¹⁷⁶ Truques são as rodas do vagão, O Truque convencional é moldado em aço fundido, equivale a quase 50% do custo total do vagão e é produzido, no Brasil por uma única empresa, a Maxium. A Coomefer projetou e desenvolveu um truque alternativo, de chapas soldadas: mais durável, tem menor custo de produção, maior leveza e por isso propicia uma expressiva vantagem competitiva no preço final e na quantidade de carga transportada (Renaci, folder Institucional, 2006).

inspeções serão feitas e em que etapas do processo, além de definir também se ela será feita pela empresa contratante ou será contratada externamente. Essas variáveis têm um peso na hora de compor o preço do produto.

“A nossa produção é muito específica, pois cada produto é um novo desafio por ser quase único. Cada cliente exige essa ou aquela especificação, que o soldador tenha uma capacitação específica, etc. Não há como organizar a produção em célula. O que mudamos foi o layout para melhorar o fluxo do processo. Essas mudanças só foram discutidas com o Conselho Administrativo, não houve a participação dos trabalhadores” (Adilson, coordenador de produção, da CTMC, entrevistado em 2004).

Em 2004, a manutenção era corretiva e os entrevistados afirmaram que ainda não havia sido possível implantar a manutenção preventiva, devido à idade e à situação de conservação do maquinário. As condições de trabalho eram consideradas boas em termos de ventilação e luminosidade. No que se refere aos equipamentos de segurança, existia aceitação do capacete, mas havia resistência ao uso do protetor auricular e dos óculos. Não havia programa de qualidade implantado na CTMC. A qualidade do produto estava baseada em: 1) seguirem as normas especificadas no desenho técnico que o cliente entrega; 2) manutenção do padrão de acabamento existente no tempo da Vogg e 3) o fato dos trabalhadores já estarem acostumados com o trabalho, mas não havia nada escrito. Quanto à integração entre os departamentos da cooperativa, foi destacada a relação entre os departamentos de produção e comercial, devido à especificidade do produto da cooperativa e à necessidade de cada pedido exigir um trabalho e um tempo diferentes.

O gargalo produtivo está na etapa de solda, por falta de soldadores de chapas grossas¹⁷⁷, parte crítica no processo. Em 2006, a CTMC estava com um projeto para abrir uma escola de solda internamente. O setor de solda precisa ser certificado pela Fundação Brasileira de Tecnologia de Soldagem. O que é certificado é o profissional, que a cada seis meses precisa fazer uma revisão da certificação. Essa certificação é importante para que tenham clientes como a Petrobrás.

Em 2006, a CTMC estava em processo de certificação pela ISO 9001, importante para que possa ser prestadora de serviço para grandes empresas. Uma dificuldade foi encontrar certificadoras que saibam trabalhar com uma cooperativa:

“A ISO 9000 é um processo que, desde o começo da cooperativa, estávamos tentando. Essa, em 2006, é a terceira tentativa. A primeira tentativa foi com uma assessoria do Sebrae que não deu certo por discordância de linguagem, depois contratamos uma empresa do ramo e o mesmo erro aconteceu, mas agora achamos uma que tem conhecimento em autogestão e cooperativismo. Estamos animados. No nosso caso, a forma de participação dos trabalhadores é diferente, porque somos autogestionários. Vamos

¹⁷⁷ Segundo o entrevistado, o mercado tem muitos soldadores de chapas finas, mais soldadores para chapas grossas de que a CTMC precisa, são escassos.

padronizar os processos conforme está nos manuais, mais o método de discussão é diferente” (João Henrique, vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2006).

O parque fabril é da década de 1960:

“A caldeiraria é fantástica porque ela é praticamente artesanal. A cooperativa precisa se modernizar, mas primeiro temos que entender o que é nova tecnologia na caldeiraria. O primeiro passo é fazer com que o trabalhador entenda o processo. A nossa maior riqueza é a mão de obra, ou seja, o conhecimento tácito de quem está produzindo. Quando falamos de maquinário o mais moderno é a CNC, que já estamos providenciando comprar” (João Henrique, vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2006).

“Com uma marreta e fogo pode-se fazer coisas incríveis. Nosso ramo, como é bens de capital, tem equipamentos que é melhor terceirizar. A usinagem é uma área que precisa de muito investimento, teríamos que comprar tornos e fresas modernas. As que temos aqui são bem antigas, mas para nós é suficiente, quando o trabalho exige algo que não conseguimos fazer aqui dentro terceirizamos” (João Henrique, vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2006).

Até 2004, haviam sido compradas duas máquinas de solda. Em 2006, a CTMC adquiriu um AutoCad e um equipamento para cortar chapas a laser, visando melhorar a qualidade e as condições de trabalho dos cooperados. Essa aquisição foi um processo delicado e lento. O representante da empresa fornecedora teve que ir a uma Assembléia, explicar aos cooperados que a introdução da tecnologia não eliminaria postos de trabalho e sim tornaria a cooperativa mais competitiva. Os cooperados, que cortavam anteriormente as chapas, foram deslocados para outros setores. O processo para a compra do equipamento demorou seis meses devido ao trabalho de esclarecimento que precisou ser feito. Em 2006, estava em estudo a implantação de pontes rolantes. Caso seja implantada, os controles serão deslocados para o chão e qualquer operador poderá manusear e as quatro pessoas que operam a máquina serão transferidas para outras atividades.

Segundo João Henrique (vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2006), está prevista a construção de um porto no Rio de Janeiro, que será administrado pela RENACI por 25 anos, em parceria com um grupo americano e um chinês, não cooperativas. As negociações não estavam fechadas até a data da entrevista, mas a área já havia sido liberada pelo Governo Federal. A idéia é de que seja um porto que estimule e priorize as exportações e importações de produtos provenientes de empreendimentos autogestionários e também de pequenos mineradores. Para este projeto, integrou-se à rede a Ecomineral, que é uma associação de 300 famílias extratoras de carvão do triângulo mineiro, que estão sendo apoiadas por cinco prefeituras. Essa associação tem o objetivo de obter outra opção que não seja o monopólio da empresa Vale do Rio Doce.

Em 2005, a CTMC, com mais cinco cooperativas do setor metal mecânico, cria uma OSCIP, chamada Instituto de Fomento de Empresa Autogestionária – IFESA. O Instituto, em parceria com o Ministério de Trabalho e o Ministério da Educação, está desenvolvendo um projeto que tem o objetivo de oferecer formação para os trabalhadores das seis cooperativas. O projeto conta ainda com a participação da Unitrabalho, UNISOL Brasil e da Escola Mesquita (escola técnica de Porto Alegre). A parte de formação em autogestão é dada pela Unitrabalho. A UNISOL Brasil cuida da visão empresarial e a Escola Mesquita é responsável pela parte técnica. Segundo João Henrique (vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2006), o projeto apresentado aos ministérios é um projeto piloto, mas se der certo poderá ser um modelo nacional, pois ele se propõe a combinar o treinamento técnico com disciplinas sobre autogestão.

Quando a Coopertratt inicia o processo de arrendamento de parte da fábrica, em 1997, as máquinas estavam deterioradas, pois não era feita a manutenção preventiva nas máquinas, ou, então, obsoletas, segundo José Domingos (presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

A partir da formação das demais cooperativas, em 1998, e da Central Uniforja, em 2000, a cooperativa tem buscado atualizar seu maquinário, automatizar a produção, além de fazer modificações no processo de produção. As melhorias no processo produtivo são realizadas pelos próprios técnicos das cooperativas. Eventualmente são contratados consultores para dar suporte em algo que desconhecem. A cooperativa tem alcançado alguns resultados, como, por exemplo, a queda nos índices de rejeição. Outro exemplo mencionado foi a implantação de sugestões de um cooperado no processo de pintura, gerando uma economia de 5% da tinta utilizada.

“O investimento que estamos fazendo hoje está focado em máquinas e no processo de produção. Com a introdução de máquinas mais modernas, precisamos deslocar pessoas para outras funções. Isso acontece porque somos uma cooperativa e estamos muito preocupados com os postos de trabalho. Alguns processos, onde trabalhavam três ou quatro pessoas, agora só trabalham duas” (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

Na Uniforja, as cooperativas trabalham de maneira complementar. Há um gestor industrial que gerencia a produção global e faz o planejamento através do PCP. A cada pedido é definida a parte do trabalho que cabe a cada cooperativa. Elas têm autonomia para fazer o seu próprio planejamento da produção, mas os cronogramas precisam estar em harmonia, para que o pedido seja entregue no prazo acordado com o cliente. A idéia de cliente interno é muito forte entre as cooperativas. Quando um serviço engloba as atividades das três cooperativas, ele é gerenciado pela Uniforja e as cooperativas cobram pelo serviço o preço de custo. A idéia de produção

compartilhada também é importante. Caso uma cooperativa esteja com dificuldades para terminar um produto, os trabalhadores de outra cooperativa podem se unir e auxiliar, pois, para eles, o importante é que o cliente externo esteja satisfeito.

A Uniforja está certificada pelas normas ISO 9001 (2000), ISO-TS 16949 (2002) para o setor automotivo e é qualificada pela Petrobrás, como fornecedor.

“Aqui na Uniforja, já temos a ISO 9001, a QS e estamos em fase de certificação da ISO 14.000. Algumas máquinas estão passando pela adequação ambiental. Elas faziam ruídos excessivos e estamos enquadrando no processo ambiental” (José Domingos, Presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

Há alguns clientes, como a Petrobrás, que acompanham todo o processo de produção, o que estimula a troca de conhecimentos:

“Quando produzimos algo para a Petrobrás, durante todo o projeto, há um inspetor da Petrobrás. Ele acompanha desde o momento que o projeto entra na cooperativa até o momento que o produto é entregue. É um processo muito rigoroso” (José Domingos, Presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

No que se refere à relação com os fornecedores, José Domingos mencionou a desconfiança inicial encontrada pela cooperativa:

“Ainda há muito preconceito por parte dos fornecedores pelo fato de sermos cooperativa. A imagem de cooperatos foi muito prejudicial para o movimento da economia solidária no Brasil... Quando você fala de cooperativa individual ela é muito frágil. O que é soberano em uma cooperativa? A Assembléia. Se uma pessoa for lá e propuser a dissolução da cooperativa e em uma votação essa proposta ganhar, acontecerá o fim do empreendimento... A cooperativa nascia com um tempo de vida pequeno, para passar uma chuva, essa imagem está mudando, com as ações do governo, com iniciativas como a UNISOL Brasil. Agora, o cooperativismo passou a ser uma opção de vida” (José Domingos, Presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

A Uniforja recebeu um apoio importante da Prefeitura de Diadema/SP. A prefeitura colaborou na agilização do processo de legalização da Uniforja, contribuindo para que fosse possível dar entrada ao processo de solicitação de recursos no BNDES. Além disso, a cooperativa recebeu isenção parcial do IPTU, a partir de 2006. Durante cinco anos, a cooperativa irá pagar 20% do imposto. Após esse período, irá subindo gradativamente até chegar no 13º ano, onde pagará 80% do IPTU e permanecerá pagando esse percentual por tempo indeterminado.

A Uniforja participa de projetos em parceria com a UNISOL Brasil. Um projeto com três cooperativas do setor metal mecânico para a compra do aço conjuntamente.

“É um processo lento. É preciso conhecer os estatutos, regimentos, a administração e a saúde financeira da cooperativa para saber se realmente ele poderá honrar com o compromisso que assumir, porque os

fornecedores são muito poucos. No aço, por exemplo, é só a Gerdau. Se você perde esse fornecedor tem que importar. Se você falha com esse fornecedor, para recuperar a imagem, vai levar um tempo. A UNISOL Brasil está coordenando esse projeto, estamos indo devagar para nada sair errado” (José Domingos, Presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

Além disso, na medida do possível, quando vai comprar algo, sempre procura solicitar orçamentos a outras cooperativas:

“Há várias idéias de parcerias entre as cooperativas, acho que ano que vem teremos muitas novidades no sentido de fortalecimento das cadeias em que as cooperativas estão envolvidas” (João Henrique, Vice-presidente da CTMC, entrevistado em 2006).

Outro projeto, com as cooperativas filiadas à UNISOL Brasil, consiste em disponibilizar técnicos da Uniforja da área que a cooperativa esteja necessitando para ir *in loco* prestar assessoria. As cooperativas atendidas não pagam nada pelo apoio. As solicitações mais frequentes são nas áreas de gestão, organização da produção, qualidade, marketing, mercado e assessoria para elaboração de projetos para submeter ao BNDES.

4.1.2 Organização e Gestão

A GeralCoop está organizada em cinco coordenações (financeira, comercial, social, industrial e educacional) eleitas em Assembléia com um mandato de três anos. A coordenação social é responsável pelas políticas de gestão de recursos humanos e a educacional pela formação dos trabalhadores (técnica e cooperativista).

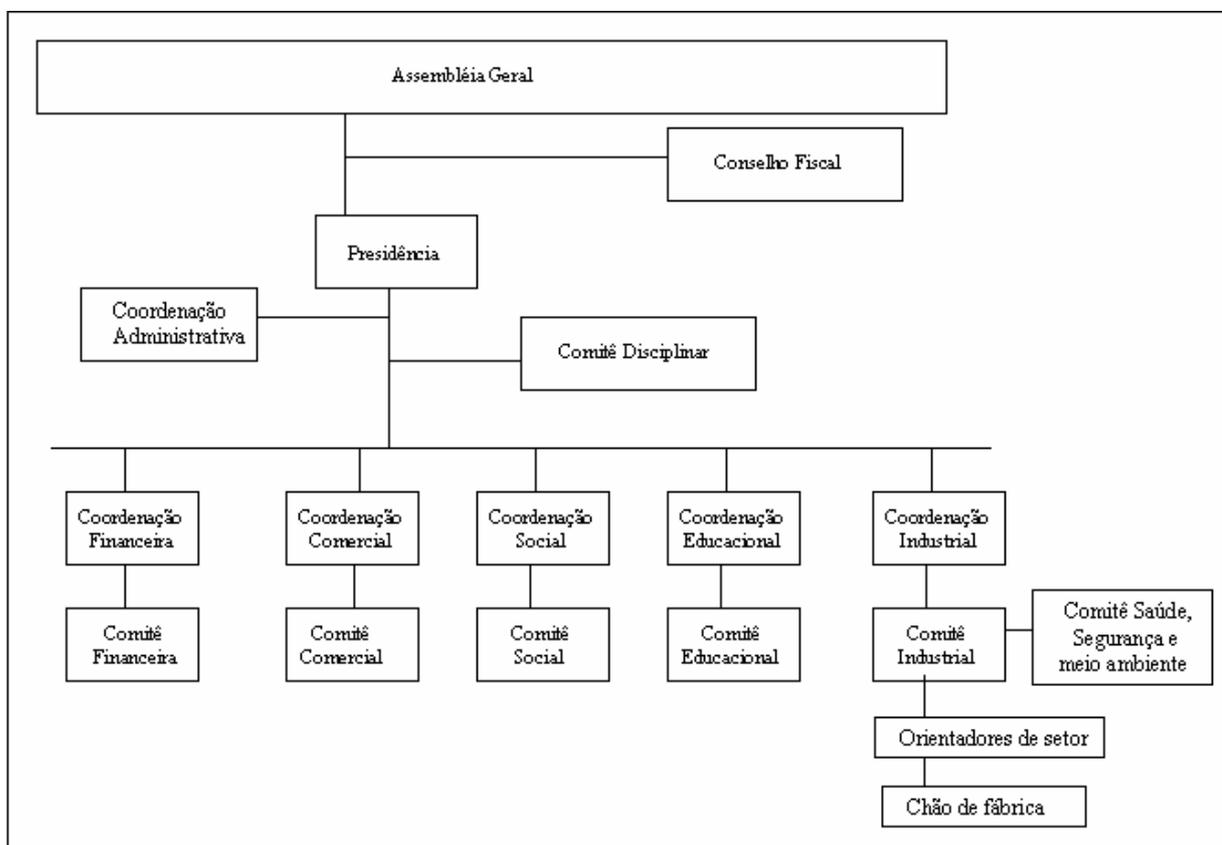
Cada coordenação é apoiada por um comitê (também eleito pela Assembléia) com o mandato de um ano (financeiro, comercial, social, industrial, educacional cultura e lazer). Os comitês são formados por cooperados de áreas distintas, com mandato de um ano, que se reúnem mensalmente para auxiliar na resolução de problemas e pensar nas estratégias da área. A coordenação industrial também conta com o apoio de um comitê de saúde, segurança e meio ambiente e com cinco orientadores de setor (específico da produção).

A coordenação administrativa é formada pelos coordenadores (financeiro, comercial, social, industrial e educacional) e pelo presidente da cooperativa. Além disso, existe um comitê disciplinar com a função de averiguar as ocorrências no interior do parque fabril de faltas graves (ver figura 4.1). Os cargos de coordenação só podem ser exercidos por cooperados eleitos pela Assembléia.

O número de membros não é fixo nos comitês. Os comitês financeiro, comercial e disciplinar são compostos por cinco cooperados. Já os comitês industrial e educação, cultura e lazer são formados por dez cooperados, enquanto o comitê de saúde, segurança e meio ambiente tem nove cooperados. Todos os comitês têm reuniões mensais.

O objetivo do modelo organizacional utilizado é estimular a participação dos cooperados na gestão cotidiana da cooperativa, estimulando o seu envolvimento em diversas esferas de atividades, o que tem proporcionado uma maior coesão da cooperativa, além de uma visão global do negócio entre os trabalhadores de chão de fábrica.

Figura 4.1 Organograma da GeralCoop



Fonte: Elaboração própria a partir de entrevista

Este modelo permite a descentralização do processo decisório e estimula a participação. O fato de haver uma coordenação administrativa, que é composta pelo presidente e por todos os coordenadores, possibilita uma comunicação entre as áreas da cooperativa. Os comitês também contribuem para a difusão das informações. Essa composição permite que outros olhares possam contribuir de maneira criativa para a resolução de problemas.

O fato dos comitês serem formados por cooperados de diversas áreas estimula os trabalhadores a se candidatarem para fazerem parte de um determinado comitê. Por exemplo, no comitê industrial tem pessoas que trabalham no financeiro, na administração, e na produção. O poder de decisão do comitê é significativo, visto que acima dele está a coordenação administrativa e o coletivo. Essa foi a forma encontrada para integrar um maior número de pessoas nas atividades administrativas e de planejamento.

Em 2004, a variação entre as retiradas na Geralcoop era de um para 7,8 vezes. A estrutura de cargos e salários estava organizada em seis grupos: Nível 01 – R\$ 380,00; Nível 02- R\$504,00; Nível 03- R\$ 816,00; Nível 04- R\$ 1.200,00; Nível 05- R\$1.800,00 e Nível 06 – R\$ 3.000,00. Somente o presidente da cooperativa ganha R\$ 3.000,00. Esse valor foi aprovado em Assembléia. Os cooperados fazem 12 retiradas mensais a cada ano.

O cálculo da retirada mensal é baseado nas horas trabalhadas e no nível que o cooperado está enquadrado. Caso as vendas mensais não cubram o valor da folha, o montante arrecadado será rateado pelos cooperados proporcionalmente ao seu nível. Em 2003, houve um mês em que não conseguiram pagar integralmente a retirada. Foram pagos só 50% dos valores das retiradas. O percentual varia, conforme o montante arrecadado (Luciano, coordenador educacional, entrevistado em 2004).

Não existe um plano de carreira e para mudar a sua classificação interna em cada grupo, ou externa, de um grupo para outro, o associado deve: 1) encaminhar solicitação, por escrito e justificada, de sua intenção, primeiramente ao seu coordenador; 2) o pedido elaborado pelo coordenador será encaminhado à coordenadoria administrativa da cooperativa, que analisará a solicitação, levando em conta: a) existência ou não de vagas a serem preenchidas; b) a capacidade técnica do solicitante; c) o atendimento pelo pretendente, dos princípios norteadores das ações da cooperativa e d) a situação econômica e financeira da cooperativa (Regimento Interno da Geralcoop, 2001:16).

Salvo na situação acima mencionada, só poderá haver progressão de pro labore quando a mesma ocorrer de forma global a todos os grupos ou a grupos considerados individualmente, por conta da cooperativa.

Na Geralcoop, qualquer setor da cooperativa, que sentir necessidade de um profissional, envia a solicitação, com o perfil e atribuições, para a Coordenação Social que seleciona os candidatos.

Estes passam por testes com os cooperados da área que solicitou o profissional e o selecionado fará um curso de cooperativismo oferecido pela cooperativa.

Os trabalhadores têm direito a férias de vinte dias (correspondentes a 2.088 horas trabalhadas) ou proporcionais e a licenças remuneradas (paternidade, falecimento, matrimônio, gestante).

No que se refere à previdência, os trabalhadores da GeralCoop, em 2004, pagavam como autônomos o INSS¹⁷⁸ e utilizavam o SUS como plano de saúde. O médico do sindicato dos metalúrgicos de Porto Alegre visitava a cooperativa uma vez por semana e os casos mais graves eram encaminhados para o SUS. Além disso, a GeralCoop recolhia um fundo Complementar de Assistência a Saúde para eventuais casos graves.

A cooperativa oferece transporte diário e alimentação e paga 50% desses custos. A cooperativa possui um restaurante com cozinha industrial que fornece o almoço. Trabalham na cozinha três cooperadas. Além disso, é fornecida uma cesta básica para cada cooperado. O valor da cesta básica era descontado integralmente da retirada mensal do cooperado. A vantagem em adquirir a cesta básica, através da cooperativa, eram os descontos obtidos pelo volume e a frequência da compra.

A GeralCoop oferece aos seus associados cursos de formação profissional, e programas de integração e desenvolvimento culturais e de lazer, visando o crescimento individual e coletivo do associado. Essas atividades são coordenadas pelo comitê de Educação, Cultura e Lazer.

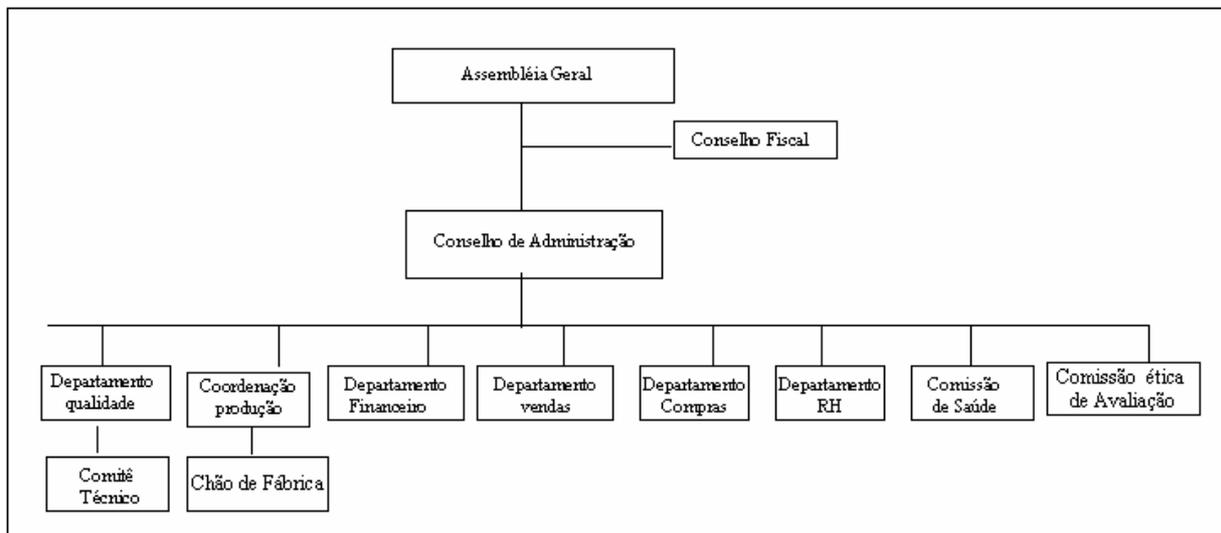
O Conselho Administrativo da CTMC é composto por cinco membros, todos associados, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de dois anos, sendo obrigatória a renovação de pelo menos 1/3 dos membros. A CTMC está organizada em cinco departamentos (financeiro, compras, recursos humanos, vendas, qualidade), uma coordenação de produção, um comitê técnico e duas comissões: uma de saúde e uma de ética e avaliação (ver figura 4.2).

O comitê técnico, com dois membros, é responsável pelo planejamento da produção junto com a coordenação da produção e se reúne sempre que necessário. Os demais trabalhadores participam do planejamento da produção, quando se reúnem para organizar como será atendido um determinado pedido. A comissão de saúde, com quatro cooperados e reuniões semanais é responsável pela saúde preventiva e segurança industrial, promove cursos e treinamentos e

¹⁷⁸ A cooperativa desconta o valor e faz a contribuição para os cooperados.

elabora projetos nessa área. Ambos possuem mandatos indeterminados e estão subordinados ao conselho de administração e à Assembléia.

Figura 4.2 Organograma da CTMC



Fonte: elaboração própria a partir de entrevistas

Os departamentos financeiro, de compras e de recursos humanos são compostos por três cooperados cada. Já o departamento de vendas tem seis cooperados e o de qualidade quatro. A produção possui um coordenador a que está subordinado o chão de fábrica. Todos os coordenadores de departamento possuem mandato indeterminado e estão subordinados ao conselho de administração.

O cargo de coordenador é exercido prioritariamente por um trabalhador do próprio setor, caso não haja ninguém com o perfil (o nível de escolaridade, experiência, capacidade, conhecimento técnico e liderança e as qualidades pessoais), busca-se em outros departamentos e depois externamente. Para a seleção de um novo coordenador, é formada uma comissão de coordenadores e de um representante do Conselho de Administração para analisar o perfil do candidato. No entanto, após o processo de análise do perfil do candidato pelo Conselho Administrativo, é feita uma consulta aos trabalhadores do departamento em questão, através de uma eleição (Regimento Interno da CTMC, 2001:11).

O departamento de vendas e o departamento de produção mantêm uma relação mais estreita entre si devido à especificidade dos produtos da CTMC. Na cooperativa CTMC, as decisões quotidianas são tomadas pelo Conselho de Administração e pelos coordenadores.

Também, na CTMC, são feitas doze retiradas por ano. A retirada mensal é baseada no número de horas trabalhadas e no nível em que o cooperado se enquadra. Caso as sobras líquidas mensais não cubram o total necessário para pagar a folha de retiradas, o valor disponível será dividido entre os cooperados, proporcionalmente de acordo com os cargos exercidos. Em 2004, a diferença entre a maior e a menor retirada era de 12 vezes. A maior retirada bruta era de R\$ 4.200,00 e a menor retirada bruta de R\$ 350,00. A estrutura de cargos e salários está relacionada com a natureza do trabalho e o tempo de experiência na função. Há vários níveis salariais; os cooperados vão sendo enquadrados dependendo do cargo que ocupam e da qualificação requerida. A mudança de cargo ocorre mediante o surgimento de vaga, que primeiramente é divulgado internamente. Caso não haja candidatos, é divulgada externamente. Quando há a necessidade de mais um profissional, busca-se primeiro dar oportunidade às pessoas que trabalham no setor, depois na cooperativa, e caso não haja nenhum cooperado com o perfil técnico necessário para exercer o cargo, contrata-se um profissional externo (Estatuto Social da CTMC, 2001:09).

Na produção, a maior retirada é a do supervisor da qualidade (R\$ 2.200,00) e a menor retirada a do auxiliar do PCP (R\$ 350,00). O supervisor da qualidade ganha mais do que os coordenadores devido à sua experiência e capacitação. A produção está organizada em sete setores: Manutenção¹⁷⁹ (4 pessoas), PCP¹⁸⁰ (5 pessoas), Qualidade¹⁸¹ (4 trabalhadores), Caldeiraria¹⁸² (19 trabalhadores), Solda¹⁸³ (16 trabalhadores), Risco e corte¹⁸⁴ (19 trabalhadores), Usinagem¹⁸⁵ (3 trabalhadores) e Pintura¹⁸⁶ (3 trabalhadores) (Luiz Antonio, coordenador financeiro da CTMC, entrevistado em 2004).

No que se refere aos cargos gerenciais, na CTMC, existem três níveis de retirada (presidente - R\$ 4.200,00, gerente R\$ 3.000,00, coordenador R\$ 1.608,00). Só existem dois cooperados com nível superior: o gerente comercial que é engenheiro mecânico e o coordenador administrativo

¹⁷⁹ Coordenador (R\$ 1.608,00) e três trabalhadores (R\$1.265,00)

¹⁸⁰ Coordenador (R\$ 1.608,00), planejador de fabricação (R\$ 1.496,00), técnico PCP (R\$ 1.001,00), desenhista AutoCad (R\$ 499,00), auxiliar(R\$ 350,00).

¹⁸¹ Coordenador (R\$ 1.608,00), supervisor (R\$ 2.200,00), inspetor (R\$1.102,00) e auxiliar administrativo (R\$ 959,00).

¹⁸² Coordenador (R\$ 1.608,00), auxiliar de produção (R\$ 539,00), meio oficial caldeireiro (R\$752,00), caldeireiro I (R\$902,00), caldeireiro II (R\$1.034,00), caldeireiro III (R\$ 1.265,00).

¹⁸³ Coordenador (R\$ 1.608,00), auxiliar de produção (R\$ 431,00), soldador I (R\$539,00), soldador II (R\$827,00), soldador III (R\$ 1.265,00).

¹⁸⁴ Coordenador (R\$ 1.608,00), auxiliar de produção (R\$ 431,00), traçador II (R\$800,00), operador de ponte (R\$922,00), caldeireiro II (R\$ 1.034,00) e operador de máquina de caldeiraria (R\$1.265,00).

¹⁸⁵ Coordenador (R\$ 1.608,00), torneiro Mecânico (R\$ 1.265,00), fresador (R\$ 1.034,00).

¹⁸⁶ Coordenador (R\$ 1.608,00), pintor (R\$1.000,00) e auxiliar (R\$ 752,00).

financeiro que é contador, com especialização em finanças (Luiz Antonio, coordenador financeiro da CTMC, entrevistado em 2004).

Os sócios que ocupam os cargos do Conselho de Administração e Fiscal recebem uma ajuda de custo, cujo valor é definido e aprovado em Assembléia.

No que se refere à previdência os trabalhadores da CTMC, em 2004, pagavam individualmente o INSS e utilizavam o SUS como plano de saúde. Em caso de acidente no trabalho ou no trajeto que obrigue o trabalhador a se afastar por mais de 30 dias, a cooperativa através do auxílio acidente, completa o valor da retirada do cooperado se o montante pago pelo INSS não cobrir o valor da retirada mensal do cooperado.

As férias remuneradas são de 15 dias, mas é possível tirar os outros 15 dias sem remuneração. As licenças por matrimônio, falecimento de dependentes ou familiares próximos, gestante, paternidade são remuneradas. A cooperativa oferece vale transporte e alimentação (restaurante na fábrica) financiados pela cooperativa. Há a possibilidade do cooperado solicitar um adiantamento de até 50% da sua retirada mensal.

Os cursos de reciclagem nas áreas produtiva e administrativa são programados anualmente e realizados em parcerias com os Sindicatos (Metalúrgicos de Canoas e o de Porto Alegre), UNISOL Brasil, órgãos de governo e pelos próprios trabalhadores.

A Uniforja é dirigida por um diretor presidente e sete diretores (administrativo, financeiro, secretário¹⁸⁷ e quatro diretores conselheiros). Todos os diretores são eleitos pela Assembléia para um mandato de quatro anos. Para participar da diretoria é preciso ser cooperado. A diretoria possui representantes das três cooperativas. Há também um assessor à disposição da direção e seis gestores (de estratégia e novos negócios, industrial, de pessoal, de manutenção, comercial e gestor de suprimentos) que são escolhidos pela diretoria. Esses cargos podem ser ocupados por profissionais que não são cooperados e o critério é a capacitação profissional. Os gestores são geralmente ex-diretores. A cada dois anos é feito um remanejamento entre os gestores:

“Temos oito anos de cooperativa. Desde o segundo ano, fazemos uma rotatividade dos cargos de gestores. Quando um gestor está tendo um bom desempenho, colocamos para ele desempenhar uma função mais estratégica na cooperativa. Esse foi o caso do João Luiz que passou quatro anos exercendo o cargo de diretor industrial e hoje é gestor de novos negócios “ (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

¹⁸⁷ O diretor secretário gestiona a política institucional da Uniforja. (se ata está em dia, se está reunindo, o dia a dia).

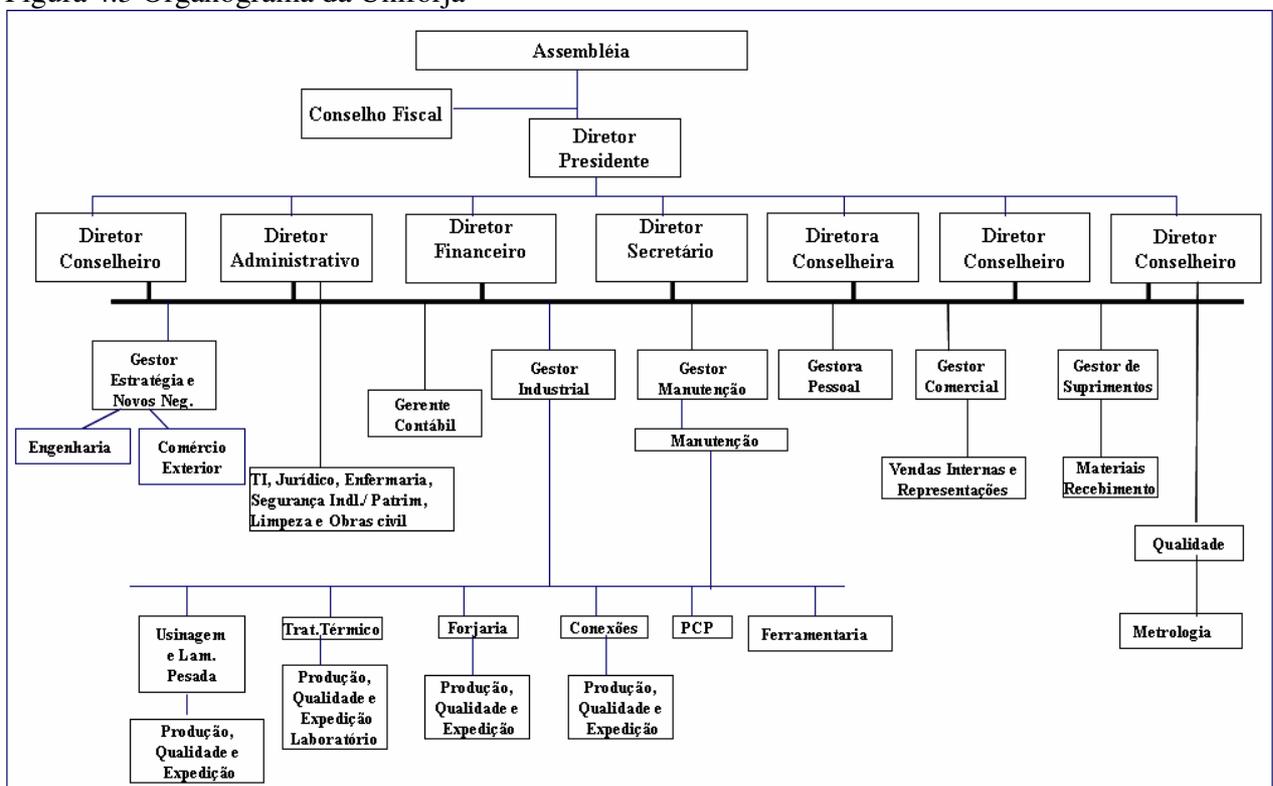
As cooperativas são gerenciadas em conjunto:

“Claro que isso foi um processo, no início cada um gerenciava a sua fábrica, depois colocamos um diretor industrial para todas as cooperativas. Agora mudamos o nome para gestor industrial” (José Domingos, Presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

No organograma da Uniforja, a atribuição de alguns departamentos está relacionada com a capacitação do profissional que ocupa o cargo. Por exemplo, o gestor estratégico e de novos negócios também é responsável pelo comércio exterior e pela engenharia (anteriormente ele era diretor industrial). Já o gestor comercial só se ocupa do mercado nacional:

“O gestor comercial não está ligado ao mercado internacional, porque ele não fala inglês, mas no mercado nacional ele é muito eficiente” (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

Figura 4.3 Organograma da Uniforja



Fonte: Elaboração própria a partir do original fornecido pela Uniforja

A fábrica é dividida em quatro unidades¹⁸⁸: acabamento, forjaria, caldeiraria e tratamento térmico. Há um gestor para cada unidade. A área de qualidade está subordinada à direção, porque o cooperado que ocupa o cargo de diretor conselheiro possui capacitação para dar suporte técnico.

¹⁸⁸ As atividades da Coopercon foram divididas entre as cooperativas, mas a unidade permaneceu.

A qualidade, a manutenção, a ferramentaria e o PCP atendem a todas as unidades (as três cooperativas) de maneira integrada.

As áreas de limpeza, segurança e alimentação são terceirizadas. O contador, o assessor da presidência e a secretária da presidência são contratados e não poderão se tornar sócios por serem consideradas áreas estratégicas:

“O contador era terceirizado, mas não atendia a nossa necessidade. Resolvemos contratar um contador, pagar o que o mercado paga e pronto. As pessoas que trabalham na contabilidade são sócias, mas o contador não. Implantamos na cooperativa a contabilidade de custos integrada, por conta das constantes auditorias que sofremos” (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

Na Uniforja, a diferença entre a maior e a menor retirada é de seis vezes. A maior retirada é de R\$ 6.800,00 e a menor é de R\$ 1.360,00. Somente o engenheiro metalúrgico, ganha em torno de R\$ 8.000,00 devido a sua experiência na área.

As retiradas são superiores ao piso da categoria. O trabalhador celetista da Uniforja ganha 20% a menos que um cooperado que desempenha a mesma função. A retirada é calculada da seguinte maneira: das 240 horas mensais, trinta horas vão para o financiamento dos benefícios. Das 210 horas que são pagas, duas horas vão para o fundo de auxílio a acidente. Das 208 horas que sobram, ainda são retirados de 10% a 20% para ir integralizando o capital dos cooperados que não completaram os 50 mil (valor da quota-parte).

A Uniforja criou um fundo de auxílio ao trabalhador em caso de acidente. Ele é alimentado pelo valor mensal de duas horas de cada trabalhador. Esse fundo se destina aos trabalhadores que sofrem acidente de trabalho e ficam mais de 15 dias parados. O fundo auxilia o cooperado até seis meses, com um valor de R\$ 650,00, independente de possuir INSS ou não.

“O fundo de auxílio a acidentes foi criado bem no início. Tínhamos uma dificuldade em convencer os cooperados que já eram aposentados sobre os benefícios do fundo. Tivemos que fazer um trabalho árduo, pois como eles já possuíam o INSS, eles não queriam que o fundo fosse criado. Vale salientar que independente de ser aposentado ele tem direito ao fundo” (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

A retirada da diretoria não é padronizada. Quem paga a retirada é a cooperativa a que o diretor pertence. Segundo José Domingos (presidente da Uniforja, entrevistado em 2006), o valor da retirada dos diretores é determinada pela cooperativa a que ele pertence e está baseada na competência do profissional. Há diretor que ganha R\$ 3.200,00 e diretor que ganha R\$ 6.000,00.

Os ajustes nas retiradas são decididos em Assembléia. Quando é um caso individual, a solicitação é dirigida para o Conselho Administrativo avaliar baseado na ficha do trabalhador. Posteriormente é levada para a Assembléia onde é legitimado. Quando o ajuste é para todos, também é decidido na Assembléia. Geralmente a Assembléia que trata desse tema acontece uma vez por ano.

Na Uniforja, ainda não existe um plano de carreira. Quando algum departamento solicita a promoção de um cooperado, a diretoria se reúne e verifica baseado em uma ficha fornecida pelo RH em que consta o histórico do trabalhador. Caso a cooperativa tenha condições financeiras e o trabalhador merecimento é concedida a promoção.

“Não adianta você fazer plano de carreira sem capital. Hoje, na Uniforma, temos que pagar o financiamento ao BNDES. As coisas precisam ser feitas devagar e com os pés no chão. É a época de doar mais do que ganhar” (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

Existe um sistema de avaliação que determina na produção, o índice de rejeitos e a pontualidade na entrega do produto. A parte administrativa também tem um indicador que controla o tempo médio de execução das solicitações.

No que se refere à previdência, os cooperados da Uniforja, em 2006, pagavam como autônomos¹⁸⁹ o INSS e utilizavam o SUS, mas a cooperativa fornece também um plano de saúde tanto para os cooperados como para os trabalhadores CLT. Os cooperados têm direito a 30 dias de férias remuneradas e a licenças remuneradas por paternidade, falecimento, matrimônio, gestante. A cooperativa oferece também a todos os trabalhadores vale transporte, seguro de vida e seguro funeral. A cooperativa possui um restaurante com cozinha industrial que fornece o almoço. Os funcionários do restaurante são de uma empresa contratada.

A Uniforja incentiva os trabalhadores a se aperfeiçoarem. Quando um trabalhador quer cursar a universidade, a Uniforja paga 50% da mensalidade para os cooperados e 25% para os trabalhadores CLT. A cooperativa já apoiou dez cooperados e oito CLT para concluírem o curso universitário. Cerca de trinta e cinco cooperados já utilizaram esse tipo de incentivo para vários tipos de cursos. É preferível que os cursos estejam relacionados ao negócio da Uniforja, mas não é condição.

¹⁸⁹ A cooperativa recolhe o valor e faz as contribuições.

4.1.3 Autogestão

Nas cooperativas brasileiras só existe um tipo de sócio, o sócio trabalhador. Não está prevista no estatuto outra modalidade de associação como nas cooperativas básicas (como, por exemplo, a permanência do sócio aposentado como investidor).

Para se tornar sócio da cooperativa é preciso contribuir com o capital social. O capital social é o montante que se estipula no ato da criação da empresa ou cooperativa. Ele refere-se ao capital que a cooperativa ou empresa vai ter para fins de crédito. O capital social pode ser ou não integralizado no ato da constituição da empresa ou cooperativa.

No que se refere ao capital social na GeralCoop, ele é de R\$ 20.000,00. Cada quota-parte equivale a R\$ 1,00. Quando uma pessoa torna-se cooperado, ela precisa integralizar 1.000 quotas-parte, ou seja, R\$1.000,00. Essa integralização pode ocorrer integralmente no ato da associação ou ser descontada da retirada mensal (5%) até completar o valor da quota-parte. No caso do cooperado optar pela segunda opção no ato da associação, ele precisa integralizar 50 quotas-parte, ou seja, R\$50,00 (em moeda corrente).

Já na CTMC, o capital social total da cooperativa é de R\$ 6.000,00. Quando a cooperativa foi criada, cada cooperado precisava adquirir no mínimo trezentas quotas-parte, ou seja, integralizar R\$ 300,00, pois cada quota-parte equivale a R\$1,00. A integralização das quotas-parte pode ser efetivada em moeda corrente nacional ou em bens (avaliados previamente e homologados pelo Conselho de Administração).

Na Uniforja, não foi informado o valor do capital social. O valor da quota-parte é de 50 mil reais. Uma das exigências do BNDES, para aprovar o financiamento, foi de que 80% do valor da indenização trabalhista de cada sócio trabalhador se transformasse em quota-parte para ser integralizado como capital da cooperativa. A justiça do trabalho liberou 71% dos direitos trabalhistas para todos os trabalhadores no ano de 2003/2004.

“Por exemplo: um trabalhador recebeu dez mil, oito mil ele integraliza, dois mil ficam com ele e mensalmente é descontado de 10 a 20% da sua retirada, até completar 50 mil reais, que é o valor da quota-parte. Esse percentual é proporcional ao seu ganho, na transformação de trabalhador celetista para trabalhador sócio. Se o ganho na retirada for maior que 50% do que ele ganhava são descontados 20% mensais, se for menor é feito proporcional até chegar no mínimo a 10%”. (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

“Ainda faltam sair 29% dos direitos trabalhistas. Esse dinheiro, só iremos ver quando alguns bens da fábrica, como o prédio principal, o terreno do campo de futebol, da piscina forem vendidos. Antigamente esses espaços não nos interessavam, hoje não sei, temos que parar e verificar”. (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

“95% dos sócios já atingiram a quota de 50 mil, esse fato aconteceu porque havia muitos trabalhadores com mais de 20 anos de empresa”. (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

“Fizemos o seguinte: para os cooperados que ainda estão pagando a quota-parte, abrimos uma conta separada. No final do ano, pegamos o montante dessa conta e reembolsamos proporcionalmente os sócios que possuem mais de 50 mil na sua conta de quota-parte. O objetivo é que todo mundo tenha exatamente o mesmo valor: 50 mil reais. Até 200, vamos zerar essas diferenças. O que é devolvido é referente à quota-parte e não à porcentagem relativa aos excedentes que no final do ano fica na conta de cada cooperado”. (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

“Vamos dizer que tenho 150 mil. No final do ano são somadas todas as quotas parte e verificado, por exemplo, que é possível devolver 5% do valor do excedente daquelas pessoas que já completaram os 50 mil. Por exemplo, se uma pessoa tem 150 mil irá receber 7.500,00 reais O percentual é igual para todos, mas o valor retirado é proporcional ao seu capital. Essa ação não descapitaliza a cooperativa porque é feito baseado no ponto de equilíbrio. Hoje a Uniforja é garantia dela mesmo” (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

Na GeralCoop, segundo o estatuto, qualquer pessoa pode tornar-se cooperado, desde que concorde com as disposições do estatuto e não se dedique a outras atividades que possam colidir com os interesses e objetivos da cooperativa. O profissional terá um vínculo temporário (sob a forma de contrato de prestação de serviços) por três meses e, após esse período, ele pode ser efetivado como cooperado. Quem aprova a proposta de ingresso do trabalhador como sócio é a Coordenação Administrativa. Ele também precisará integralizar o valor da quota-parte e apresentar a inscrição como contribuinte individual da previdência social, uma vez que o trabalhador associado é considerado pela lei como autônomo (Estatuto da GeralCoop, 2001: 2). Ao ingressar, ele tem que passar por um curso sobre cooperativismo, que é dado pela coordenação educacional.

Na CTMC, qualquer trabalhador também pode ser sócio, salvo o caso de impossibilidade técnica de prestação de serviço na área solicitada. O processo de entrada de novos cooperados ocorre por demanda. O coordenador da área que constatar a necessidade de contratação de um profissional encaminha por escrito ao Conselho Administrativo a solicitação, informando o motivo e as necessidades da contratação. A proposta de admissão como sócio deverá ser aprovada pelo Conselho Administrativo. A cooperativa dá preferência a que os novos sócios sejam provenientes de indicações dos cooperados. A avaliação do candidato será de responsabilidade do coordenador do setor da vaga e do Comitê de Ética e Avaliação. O candidato passará por um curso sobre cooperativismo, também oferecido pela cooperativa, no qual são discutidos a dinâmica de

funcionamento da cooperativa e os princípios adotados por ela. Ele passa por um período de avaliação de três meses, no qual são observadas a capacidade técnica e a postura do candidato diante das regras da cooperativa, depois desse período é convidado a ser cooperado.

Na cooperativa Uniforja, quando há necessidade de aumentar o quadro de trabalhadores, o departamento requerente encaminha uma solicitação para a diretoria. Entre os candidatos externos é dada preferência aos familiares de sócios.

O trabalhador, depois de quatro meses, começa a participar de cursos (cooperativismo, gerenciamento de conflito, código civil – responsabilidade de ser um dono, gestor do seu próprio negócio). O trabalhador participa da Assembléia sem voto nem voz, somente para ver como é a dinâmica do processo decisório. Ao final do terceiro ano, caso a cooperativa tenha interesse no seu trabalho e ele esteja disposto a se tornar cooperado, ele entra (‘é admitido’ Fica melhor?) como cooperado. O período máximo em que um trabalhador pode ficar na Uniforja, como CLT, são três anos. A previsão é de que em cinco anos, todos os trabalhadores sejam sócios:

“Antigamente os cursos eram oferecidos a partir do segundo ano, mas percebemos que o trabalhador começava a sofrer influências, até mesmo dos próprios cooperados que, de maneira egoísta, não queriam ver o número de sócios ampliado (diziam: não vai dar certo, a dívida é muito grande etc.) por isso mudamos o procedimento e temos agora profissionais mais comprometidos porque entendem a filosofia da cooperativa”. (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

Há uma diferença de postura, segundo o presidente da Uniforja, entre o sócio vinculado à administração e o sócio da produção:

“Trabalhador que vira sócio na administração é diferente do trabalhador que vira sócio na produção. Na administração o trabalhador é mais político. Já tivemos problemas com trabalhador que ao virar sócio passou a confundir a hora de ser dono e a hora de ser trabalhador. Tem que colocar na cabeça que somos donos uma vez por mês, quando produzimos somos trabalhadores. Estamos fazendo um treinamento de conscientização. Temos que ser trabalhador todo o tempo e ser o melhor empreendedor no dia da Assembléia. Porque muitas vezes a sobra desperta o nosso egoísmo, querendo levar mais do que o combinado. Deixamos na cooperativa, em fundos 65%, da nossa sobra”. (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

“Na produção também acontece o egoísmo, muitas pessoas que exerciam cargos de chefia antes e se mantiveram como coordenadores ainda continuam com os mesmos hábitos, ainda não interiorizaram a autogestão. A Uniforja está dando muitos cursos”. (José Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

“Notamos que quanto maior a quota-parte, maior o comprometimento do cooperado, mesmo assim é um processo lento de convencimento para a introdução das coisas. Lemos muito Mondragón e levou cinco anos para convencer os cooperados sobre os fundos indivisíveis”. (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

O desligamento do cooperado da GeralCoop pode se dar de três maneiras: por demissão, eliminação ou exclusão. A demissão do associado não pode ser negada, ocorre mediante o seu pedido e é requerida ao presidente, sendo o pedido levado à Coordenação Administrativa em sua primeira reunião e averbado no livro de matrícula, mediante termo assinado pelo presidente e pelo associado demissionário. A eliminação, é aplicada em virtude de infração da lei ou do Estatuto, é feita por decisão da Coordenação Administrativa, depois de reiterada notificação ao infrator, devendo os motivos que a determinaram constar do termo lavrado no livro de matrícula e assinado pelo presidente.

A Coordenação Administrativa pode eliminar também o associado que: 1) vier a exercer qualquer atividade considerada prejudicial à cooperativa ou que colida com seus objetivos; 2) depois de notificado, voltar a infringir disposições da Lei, do Estatuto, das resoluções ou deliberações da cooperativa; e 3) deixar de exercer a atividade que lhe facultou associar-se. (Estatuto da GeralCoop, 2001: 03).

Já a exclusão do associado é feita caso: 1) haja a dissolução da pessoa jurídica; 2) por morte do associado; 3) por incapacidade civil não suprida; e 4) por deixar de atender os requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa. Em qualquer caso de demissão, eliminação ou exclusão, o cooperado tem trinta dias para recorrer e o caso deve ser levado para a Assembléia onde é decidido. (Estatuto da GeralCoop, 2001: 03)

Nos três casos, o cooperado tem direito à restituição do capital que integralizou, as sobras e outros créditos que tenham sido registrados no exercício. A restituição somente pode ser exigida depois de aprovado, em Assembléia Geral, o balanço do exercício em que o associado tenha sido desligado da cooperativa. A Coordenação Administrativa pode determinar que a restituição desse capital seja feita em parcelas iguais e mensais, a partir do exercício financeiro que se seguir ou em que se deu o desligamento. Segundo o Estatuto da GeralCoop, aos herdeiros do associado falecido, é assegurado o direito de ingresso na cooperativa, desde que preencham as condições estabelecidas no estatuto.

Na cooperativa CTMC, a saída do cooperado também pode ocorrer de três maneiras: demissão, eliminação ou exclusão. Em todos os casos o associado terá direito à restituição do capital integralizado, as sobras anuais, aos dias trabalhados no mês da saída e outros créditos que tenham sido registrados no exercício. O desligamento do cooperado, por qualquer uma das maneiras, será

feito pelo Conselho de Administração, depois de notificado o infrator. Os motivos do seu afastamento da cooperativa devem constar no livro de matrícula. A demissão do associado se dá unicamente a seu pedido. Ele deve comunicar por escrito ao presidente e este anexa sua solicitação ao livro de matrícula que é assinado pelo associado e pelo presidente, respectivamente deve ser informado ao Conselho Administrativo. Já a eliminação é realizada pelo Conselho de Administração, quando entender que a permanência do cooperado na cooperativa provoca prejuízo à sociedade ou aos cooperados. Os casos são os mesmos mencionados para a cooperativa GeralCoop. A exclusão também segue os mesmos critérios que a GeralCoop (Estatuto da CTMC, 2001: 3).

Na CTMC, o cooperado tem quinze dias para interpor recurso, que terá efeito suspensivo até que seja realizada a primeira Assembléia Geral que julga o recurso. Durante esse período, ele deixa de exercer as atividades, mas tem garantido o pró-labore referente aos dias de afastamento, desde que a decisão da Assembléia seja favorável à não eliminação. A saída espontânea do cooperado ocorre de maneira programada. Ele avisa a diretoria com antecedência para que seja treinado outro trabalhador.

O responsável pela produção relatou que no início foi preciso pedir a doze trabalhadores de produção para deixar a cooperativa e que o desafio maior foi o de ajustar a produção à nova realidade:

“Doze pessoas da produção saíram, porque estavam fazendo mais mal do que bem. Seguimos o procedimento que está no regimento. Nenhum deles recorreu. Por exemplo, um pintor que teve que refazer o serviço oito vezes para ser aprovado. Ele já não tinha o menor interesse em trabalhar aqui” (Carlos, coordenador de produção da CTMC, entrevistado em 2004).

“Foi difícil ajustar a produção, o cooperado pensava que por ele ser dono, ele poderia trabalhar a hora que quisesse. Quando entrava na planta, sempre havia três ou quatro trabalhadores parados conversando. Agora não, você entra e encontra todos trabalhando. A mentalidade vai mudando e também as pessoas que não tinham comprometimento acabaram saindo” (Carlos, coordenador de produção da CTMC, entrevistado em 2004).

“A autonomia de trabalho melhorou, agora quando chega um pedido a gente se junta e vai falando como seria melhor de fazer. Antes só executava, sem ter espaço para planejar. Estamos mais unidos também, um ajuda o outro, mas ainda tem gente que não entendeu o que é uma cooperativa” (João, trabalhador da caldeiraria da CTMC, entrevistado em 2004).

Na Uniforja, o procedimento e as razões da saída do cooperado são as mesmas que na GeralCoop e na CTMC. Contudo, é a Assembléia que define em quantas vezes o capital vai ser devolvido ao sócio. Na cooperativa, já houve duas expulsões por desacato na Assembléia.

“No início tínhamos muito medo que as pessoas fossem embora. Na medida em que elas foram integralizando o capital, começaram a se comprometer mais e esse receio passou. Temos um caso na engenharia que avisou um ano antes. E só de cinco pessoas, que avisaram em um dia e saíram no outro” (João Domingos, presidente da Uniforja, entrevistado em 2006).

Tanto na GeralCoop, quanto na CTMC, a apuração dos resultados do exercício social e o levantamento do balanço geral são realizados no dia 31 de dezembro de cada ano. Após o pagamento de todas as obrigações e o recolhimento dos fundos, a cooperativa obtém a sobra líquida do exercício. As três cooperativas possuem os fundos previstos por lei (ver quadro 4.3), mas só a Uniforja criou outros fundos.

Quadro 4.3 Fundos das cooperativas (previstos por lei)

Fundo	Objetivo	Funcionamento
Fundo de Reserva	Reparar perdas ao desenvolvimento de suas atividades.	Constituídas de 10% das sobras do exercício.
Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social – FATES	Prestação de assistência aos associados e seus familiares.	Constituído de, pelo menos, 5% das sobras apuradas no exercício.
Fundo Complementar de Assistência à Saúde	Suprir eventuais emergências de saúde.	Constituído por 10% das sobras do exercício, cuja utilização será regulamentada por resolução a ser aprovada pela Assembléia Geral.
Fundo de Descanso Anual – FDA	Garantir ao sócio ajuda financeira para seu descanso anual.	Constituído de 10% do pró-labore mensal do associado.

Fonte: Elaboração própria a partir dos Estatutos das cooperativas estudadas.

O cálculo do excedente para cada cooperado se dá através da soma anual de todas as horas trabalhadas pelos associados (são incluídas as horas extras), que divididas pelo valor da sobra líquida resultará no valor da hora que será paga como excedente. O próximo passo é multiplicar o valor da hora paga como excedente pelo número de horas laborais de cada cooperado (Estatuto da GeralCoop, 2001:16 e Estatuto da CTMC, 2001:13).

No rateio dos excedentes não importa o posto do cooperado, o cálculo é feito em cima das horas trabalhadas. Em Assembléia é decidido se a sobra ou parte dela será rateada entre os cooperados ou reinvestida em alguma coisa de interesse do coletivo como a compra de uma máquina, a construção de uma área de lazer, etc. Na GeralCoop, até o ano de 2004, não havia ocorrido distribuição de excedente.

A CTMC, em 2004, já havia distribuído excedente duas vezes aos seus cooperados. Nessas duas vezes não houve o investimento dessas sobras na cooperativa. Na CTMC, a cada final de

exercício, havendo sobras suficientes, o cooperado terá direito aos juros de 12% sobre o capital integralizado que fica na conta do sócio.

A Uniforja possui dois tipos de distribuição do excedente: a distribuição entre as cooperativas e a de cada cooperativa para os seus sócios.

O excedente anual é distribuído entre as cooperativas da seguinte forma: cada unidade apura o seu exercício baseado em suas vendas e seus gastos. Se alguma cooperativa tiver prejuízos, a Uniforja cobre 100% do prejuízo. Caso a unidade tenha resultado negativo, só será registrado na contabilidade interna da cooperativa, pois a contabilidade apresentada oficialmente é a contabilidade da Uniforja.

“Por exemplo: duas cooperativas tiveram resultados positivos e uma teve resultado negativo. As que tiveram sobras vão colocando proporcionalmente até cobrir as perdas. Depois disso ainda sobrou, o próximo passo é colocar o restante dentro de um saco e 50% das sobras vai ser dividida em partes iguais com os 270 cooperados. Os outros 50% são distribuídos proporcionalmente às sobras para cada unidade. Para adotar esse procedimento doeu, porque foi através do convencimento e do argumento de que era preciso ser solidário e pensar que nesse momento eu não preciso, mas minha cooperativa pode precisar no futuro”. (Arildo, cooperado da Uniforja, entrevistado em 2006).

Já o excedente anual distribuído entre os cooperados da seguinte forma: depois de harmonizados os ganhos entre as cooperativas, os 50% dessa sobra são divididos em partes iguais com todos os cooperados. Do valor que cabe a cada sócio:

- 15% são retirados em moeda corrente pelo cooperado;
- 20% são depositados na conta da quota-parte para quando ele sair da cooperativa (independente de ter completado os 50 mil reais);
- 65% são aplicados nos fundos indivisíveis¹⁹⁰.

A Uniforja tem cinco fundos indivisíveis¹⁹¹. Nas entrevistas, só foram mencionados três, pois a informação é considerada “estratégica”: fundo de apoio à formação dos trabalhadores (do supletivo à pós-graduação); fundo para investir nas três unidades de negócios (as três cooperativas) e fundo de apoio ao cooperativismo (apoio a outras cooperativas).

Em todas as cooperativas, existem três tipos de órgãos de governo social: a Assembléia, o Conselho fiscal e o Conselho Administrativo. Os conselhos são eleitos pela assembléia. No entanto, cada uma delas vai adotar formas particulares de organização.

¹⁹⁰ A Uniforja implantou, na distribuição dos excedentes, uma lógica parecida com a do grupo Industrial da MCC, no que se refere ao “*Fondo de Reversión*”, além de ter um fundo destinado a auxiliar outras cooperativas.

¹⁹¹ Tampouco foram informados os percentuais que vão para cada fundo.

O quadro 4.4 descreve características, atribuições e subordinação dos órgãos de governo social da GeralCoop. Nela, a estrutura social está estreitamente ligada à gestão do dia-a-dia. A Coordenação administrativa é composta pelo presidente e seis coordenadores eleitos para um mandato de três anos. A existência dos comitês de apoio às coordenações com trabalhadores de diferentes áreas estimula a participação do conjunto dos trabalhadores na gestão. Os cooperados que participam do conselho fiscal e dos comitês não recebem nenhuma gratificação ou abono por desempenhar essas funções.

No período de eleição é criado um comitê especial, para coordenar os trabalhos relativos à eleição dos membros da Coordenação Administrativa e do Conselho Fiscal. Esse comitê é integrado pelo representante da Coordenação Administrativa, por um representante do Conselho Fiscal e por dois associados eleitos em Assembléia.

Para que um cooperado se candidate a um cargo na coordenação administrativa, ele precisa: 1) solicitar a inclusão do seu nome entre os nomes dos concorrentes ao mesmo cargo; 2) apresentar uma petição com a assinatura de 5% dos associados no gozo dos seus direitos sociais, além da sua assinatura e 3) uma declaração de não estar incluído nos casos de inelegibilidade (Estatuto da GeralCoop, 2001:9).

O nome dos candidatos deve ser divulgado com cinco dias de antecedência da Assembléia Geral. A candidatura pode ser em chapa ou nominal. A eleição é por voto secreto.

Quadro 4.4 Descrição dos órgãos sociais da GeralCoop

Título	Composição	Atribuição	Subordinação	
Assembleia Geral.	Todos os cooperados.	Definição estratégica da cooperativa.		Reunião ordinária anual. As ordinárias devem ser convocadas com, no mínimo, 20 dias e as extraordinárias com 10 dias.
Conselho Fiscal.	3 titulares e 3 suplentes	Compete fiscalizar a coordenação administrativa da cooperativa.	Assembleia Geral.	Reuniões mensais e mandato de um ano.
Coordenação Administrativa.	Presidente e 6 coordenadores.	É responsável pela decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social.	Assembleia Geral.	Mandato de três anos.
Comitê disciplinar.	5 membros.	Cabe averiguar as ocorrências de faltas graves no interior do parque fabril.	Coordenação de organização social.	Eleitos pela Assembleia. Mandato de um ano. Reuniões mensais.
Comitê de saúde, segurança e meio ambiente.	9 membros.	Promover todos os atos necessários e indispensáveis à prevenção, manutenção e desenvolvimento de políticas ligadas às áreas da saúde e segurança dos cooperados, bem como desenvolver ações executivas que apontem para a solução, tratamento e otimização de espaços relativos ao meio ambiente.	Coordenação de organização social.	Eleitos pela Assembleia. Mandato de 01 ano. Reuniões mensais.
Comitê de Educação, Cultura e Lazer.	10 membros.	Promove todos os atos necessários para a promoção da educação (formal e qualificação) cultura e lazer dos cooperados.	Coordenação educacional.	Eleitos pela Assembleia. Mandato de 01 ano. Reuniões mensais.
Comitê de Industrial.	10 membros.	Aprimora, otimiza e desenvolve todo o processo produtivo/industrial da cooperativa.	Coordenação industrial.	Eleitos pela Assembleia. Mandato de 01 ano. Reuniões mensais.
Comitê Financeiro.	05 membros.	Buscam novas alternativas econômicas e financeiras visando à sustentabilidade da cooperativa.	Coordenação financeira.	Eleitos pela Assembleia. Mandato de 01 ano. Reuniões mensais.
Comitê comercial.	05 membros.	Viabiliza a compra de matéria prima, maquinário e tudo mais que for necessário para o bom funcionamento da cooperativa e venda dos produtos produzidos.	Coordenação comercial.	Eleitos pela Assembleia. Mandato de 01 ano. Reuniões mensais.
Comitês específicos.	O número que for necessário.	Os comitês específicos são órgãos auxiliares da administração, criados pela Assembleia Geral.	Coordenação administrativa.	Tempo que for necessário para execução da tarefa.

Fonte: Elaboração própria a partir do Estatuto da GeralCoop. Regimento Interno da GeralCoop e de entrevistas em 2004

O quadro 4.5 descreve os órgãos de governo da CTMC. O Conselho Fiscal e o Comitê de Ética e Avaliação são órgãos de fiscalização e acompanhamento. A eleição do Conselho de Administração é feita em Assembleia. Elege-se uma chapa composta por cinco cooperados, onde

dois são suplentes. A escolha de quem irá exercer os cargos (presidente, vice-presidente e secretário) é feita internamente pelos eleitos. O Estatuto não permite a reeleição por mais de dois mandatos consecutivos para os componentes do Conselho Administrativo e para o Conselho Fiscal. Entretanto, na última eleição que ocorreu, em 2004, devido ao presidente já ter exercido dois mandatos, ele assumiu o cargo de vice-presidente e o vice-presidente que também já vinha do seu segundo mandato consecutivo assumiu a presidência, só houve renovação no cargo do secretário. Vale ressaltar que os cooperados que assumem o Conselho Fiscal e o Comitê de Ética e Avaliação não recebem nenhuma gratificação por desempenhar essas funções. Já a escolha dos coordenadores dos departamentos é feita pelo Conselho Administrativo e seu período no cargo é indeterminado. No entanto, essa escolha precisa ser confirmada pelos cooperados do setor, através de uma eleição direta.

Quadro 4.5 Descrição dos órgãos de governo da CTMC

Título	Composição	Atribuição	Subordinação	
Assembléia.	Todos os cooperados.	Órgão máximo da cooperativa.		Reunião anual. As reuniões devem ser convocadas com, no mínimo, 10 dias.
Conselho Fiscal.	3 titulares e 3 suplentes.	Fiscaliza as operações, atividades e serviços da cooperativa, examinando livros, contas e documentos (controle financeiro). Certifica se os estoques de materiais e equipamentos correspondem às necessidades de prestação de serviço dos associados e averigua se existem reclamações de associados quanto aos serviços prestados.	Assembléia Geral.	Mandato de um ano. Reuniões mensais. Eleitos pela assembléia.
Conselho de Administração	5 membros (presidente, vice-presidente e secretário mais dois suplentes).	Gestão da cooperativa. Pode contratar diretores executivos e outros profissionais, fixando-lhes funções e salários, desde que não existam cooperados aptos a exercer a função. Contrata quando necessário serviço de assessoria ou de auditoria independente. Propõe e exige a elaboração e execução de projetos do comitê de Saúde.	Assembléia Geral.	Mandato de dois anos. Eleitos pela Assembléia. Reuniões semanais.
Comitê de Ética e Avaliação.	5 membros.	Analisa as admissões de novos sócios, análise para aplicações das penalidades previstas e faz com que seja cumprido o estatuto e o regimento interno.	Assembléia Geral.	Mandato de um ano. Eleitos pela Assembléia. Reúne-se quando for necessário.

Fonte: elaboração própria a partir do Estatuto da CTMC e entrevistas realizadas em 2004.

A Uniforja possui como órgãos sociais a Assembléia, o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração (vide quadro 4.6). A Assembléia Geral é composta por todos os cooperados das três cooperativas, o Conselho de Administração da Uniforja é composto por um presidente e sete

diretores. Vale salientar que cada uma das cooperativas que compõe a Uniforja tem órgãos sociais próprios (Conselho Fiscal e Conselho Administrativo).

O Conselho Administrativo é composto por dois cooperados de cada cooperativa (independente do número de cooperados que a cooperativa possua), primeiramente escolhidos na sua cooperativa de origem e depois confirmados pela Assembléia Geral da Uniforja. Os conselheiros não são liberados do seu trabalho. Somente o diretor presidente, o diretor financeiro e um conselheiro, que já é aposentado, foram liberados pelas cooperativas.

Os membros do Conselho Administrativo da Uniforja só podem ser reeleitos por dois mandatos. A cada três anos há eleição onde tem que ser renovado 1/3 do conselho. O Conselho se reúne toda segunda feira.

Cada cooperativa realiza uma Assembléia mensal. A Assembléia Geral da Uniforja se realiza a cada três meses. A proposta de pontos para a pauta da Assembléia Geral é discutida pela Assembléia da Cooperfor e pelos Conselhos Administrativo e Fiscal da Coopertrat e Cooperlafe.

Quadro 4.6 Descrição dos órgãos de governo da Central Uniforja

Título	Composição	Atribuição	Subordinação
Assembléia Geral.	Todos os cooperados das 3 cooperativas.	Definir as políticas e acompanhar o desempenho da cooperativa.	
Conselho Fiscal.	3 titulares e 3 suplentes.	Acompanhar as atividades do Conselho Administrativo.	Assembléia Geral.
Conselho Administrativo.	Presidente, secretário, tesoureiro, 3 conselheiros.	Administra a Uniforja.	Assembléia Geral.

Fonte: Elaborado a partir de entrevistas realizadas em 2006

Na Uniforja, a participação nas assembléias está muito relacionada com a saúde financeira da cooperativa. Se a cooperativa está bem, as pessoas tendem a faltar, mas se a cooperativa teve perdas, as pessoas comparecem. Para amenizar isso, há uma cláusula no regimento que pune com uma advertência, caso o cooperado falte duas Assembléias consecutivas; se ele repetir a falta será descontado um dia na retirada dele.

4.2 Considerações Finais.

As cooperativas industriais brasileiras surgem como resultado da crise econômica que o país enfrentou no início da década de 90, associada à abertura da economia. Apoiadas pelos sindicatos de trabalhadores, a formação de cooperativas foi uma estratégia para manter o emprego e evitar as perdas provocadas pela falência das empresas em que trabalhavam. Como não havia uma

cultura cooperativista difundida entre os trabalhadores e os sindicatos que os apoiaram, foi fundamental a atuação da ANTEAG para difundir os princípios da auto-gestão e capacitar os trabalhadores para gerirem seus negócios.

Os sindicatos de trabalhadores foram fundamentais para mobilizar os recursos necessários para a criação das cooperativas tanto no que se refere a apoio jurídico, como para mobilizar órgãos públicos e mesmo nas negociações com clientes e fornecedores.

Vale destacar o papel do SEDAI/Governo do Estado do Rio Grande do Sul e da solidariedade internacional, no caso da GeralCoop, o apoio recebido do BNDES, no caso da Uniforja e CTMC, e do apoio recebido da Prefeitura de Diadema/SP, no caso da Uniforja.

Já a UNISOL Brasil e a ADS colocaram na história das cooperativas um apoio que caminha na direção da construção de uma rede de inter-cooperação como fundamental para a sustentabilidade das cooperativas e do próprio movimento de economia solidária. A UNISOL Brasil vem desenvolvendo ações similares às da MCC, como a criação de um banco, a implantação de fundos indivisíveis, o estímulo para o estabelecimento de sinergias entre as cooperativas, organização de cadeias produtivas, criação de novos negócios, etc. Essas atividades fortalecem a solidariedade tanto interna como externa dos empreendimentos.

As universidades brasileiras têm se aproximado de várias maneiras do movimento de economia solidária, seja das cooperativas populares ou as cooperativas recuperadas. Também as diversas pesquisas (mestrado, doutorado), as ITCPs- Incubadora Tecnológica de Cooperativa Popular, os convênios para capacitação, etc, possibilitado colocar o conhecimento acadêmico para auxiliar na sustentabilidade desses empreendimentos.

Já o governo federal, por reivindicação de diversos movimentos sociais, criou, em junho de 2003, a Secretaria Nacional de Economia Solidária-SENAES¹⁹², que desenvolve ações no intuito do fortalecimento da economia solidária no país. Vale destacar que a atuação da SENAES acaba refletindo positivamente nos negócios das cooperativas.

As cooperativas estudadas foram criadas recentemente, mas demonstram uma capacidade de recuperação e organização significativa. Todas vêm investindo na reestruturação e na

¹⁹² A SENAES elabora convênios com vários ministérios e promove ações que favoreceram aos empreendimentos autogestionários.

modernização das fábricas e estimulado a formação dos trabalhadores. Como característica comum, vale destacar a busca de formas democráticas de gestão e a discussão incessante para buscar as formas mais adequadas para a gestão das empresas

Recuperar empresas falidas não é fácil e, por isso, é importante destacar que as cooperativas estudadas já conseguiram recuperar os clientes e manter as empresas funcionando por vários anos. Segundo os entrevistados, o respeito conseguido pelas empresas está relacionado com a postura com que os trabalhadores assumiram seus negócios. Passaram a geri-los como empresas que precisam ser competitivas externamente de maneira ética, solidária internamente e engajada politicamente com o movimento em que estão inseridos.

“Eu tinha 18 anos de carteira assinada. Essa mudança não foi fácil, porque agora tenho que tomar decisões de muita responsabilidade. Quando você é trabalhador, você até diz qual é o caminho certo, mas eram eles que assinavam embaixo, agora além de apontar o caminho é preciso assinar embaixo... Somos empreendedores e precisamos muitas vezes tomar decisões rápidas. Eu prefiro errar em alguns momentos, mas correr certo risco, do que me arrepender de não ter tomado determinadas decisões... Uma cooperativa é uma empresa. Para uma cooperativa ir bem, todos têm que ter responsabilidade. É preciso estar aberto para debater idéias. 50% da cooperativa é empresarial e 50% é social. Tem que haver um equilíbrio nos dois lados. A mente tem que focar nos dois lados... Temos regras, não é porque é uma cooperativa que todo mundo vai fazer o que quer. Para isso temos um regimento interno e um estatuto. Aqui não temos preconceitos com ferramentas administrativas utilizadas por empresas heterogestionárias, as adotamos quando elas podem nos tornar mais competitivos sem, claro, perder o foco na autogestão”. (Luciano, coordenador de educação da GeralCoop, entrevistado em 2006).

Conclusões

O objetivo dessa tese foi entender as possibilidades e limites da capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social de empresas autogestionárias no tecido industrial brasileiro. Para isso foi realizado um estudo comparativo entre empresas autogestionárias brasileiras (oriundas de massa falida) e espanholas/bascas (*Mondragón Corporación Cooperativa*) buscando identificar e compreender as formas de gestão e as estratégias de inovação e de concorrência utilizadas por estas empresas.

Dado que a experiência brasileira é recente e a das empresas de Mondragón já tem mais de cinquenta anos, sendo conhecido como um caso virtuoso que alia inovação, competitividade e autogestão, a comparação teve como objetivo não só entender a dinâmica deste tipo de empreendimento, como também verificar em que medida essa experiência pode apontar caminhos para os empreendimentos brasileiros.

A pergunta que norteou a análise da história da experiência de Mondragón foi por um lado, entender a sua continuidade e por outro, o que guiou, o que inicialmente era uma cooperativa a transformar-se no primeiro grupo industrial do País Basco e no sétimo da Espanha. Sua história se inicia durante a ditadura de Franco, a partir da atuação da Ação Católica organizando os jovens da Escola de Aprendizes que iriam dar início à primeira cooperativa, como reação ao contexto da região após a guerra civil na qual a fome, o desemprego e a falta de perspectivas, estavam instaladas. Como uma constante nas várias etapas dessa história destaca-se a articulação entre formas democráticas de gestão e de solidariedade, que se materializam de diversas formas e a capacidade de inovação, utilizadas para enfrentar os problemas e encontrar soluções extremamente criativas.

A lógica de articular solidariedade e competitividade e a importância dada ao conhecimento tecnológico e à formação dos trabalhadores permitiram a construção de características organizacionais próprias que são fatores importantes para entender o seu êxito e continuidade. A solidariedade presente desde o primeiro momento da experiência se materializa de várias maneiras, seja nos fundos inter-cooperativos, na distribuição do excedente ou na retirada dos trabalhadores. Solidariedade que viabilizou a construção de formas organizacionais que permitem atuar em conjunto respeitando a autonomia das cooperativas de base. A estratégia de inter-cooperação se manifestou na criação de uma estrutura organizacional inter-cooperativa e de

instituições de suporte (banco, previdência, escola técnica e posteriormente universidade e centros tecnológicos) que foram, ao longo do tempo, mostrando-se fundamentais para a sobrevivência e manutenção da independência econômica e tecnológica das cooperativas. Essas instituições permitiram o enfrentamento de duas crises econômicas no decorrer da sua história e a manutenção dos valores e princípios orientadores da experiência: solidariedade, inter-cooperação, criação e manutenção do emprego, auto-gestão e democracia. Em 2005, a MCC reunia 108 cooperativas com 78.455 trabalhadores e um faturamento de 11.859 milhões de euros.

As cooperativas industriais autogestionárias brasileiras surgem no interior de um fenômeno caracterizado como economia solidária, que reúne uma enorme diversidade de iniciativas econômicas geridas pelos trabalhadores, que buscam combinar eficiência e viabilidade econômica com princípios cooperativos e democráticos. Essas iniciativas emergem no Brasil, de forma esparsa na década de 1980, crescendo a partir da segunda metade dos anos 90, como uma reação de diversos movimentos sociais à crise de desemprego em massa, iniciada em 1981 e agravada com a abertura do mercado interno às importações a partir de 1990. Vale destacar, que a década de 80 no Brasil se caracterizou pelo processo de redemocratização do país tanto pelo crescimento de diversos movimentos sociais rurais e urbanos quanto pelo fortalecimento do sindicalismo. O cooperativismo industrial autogestionário se inicia como parte da luta contra o desemprego e a precarização do trabalho associados à reestruturação produtiva travada pelos sindicatos de trabalhadores.

Nesse processo se destacam os sindicatos vinculados à CUT, especialmente os metalúrgicos do Rio Grande do Sul e do ABC paulista, regiões onde surge esse tipo de cooperativismo industrial durante a década de 90. Entre as ações de enfrentamento da crise industrial e do desemprego, o sindicato dos metalúrgicos do ABC a partir de 1996 passa a apoiar a criação de cooperativas autogestionárias e a admitir os cooperados como sócios do sindicato. A partir de 2000 se inicia a criação de instituições promovendo a inter-cooperação por iniciativa dos sindicatos ligados à CUT (ADS e UNISOL Cooperativas). Em 2004, a transformação da UNISOL cooperativas em UNISOL Brasil, possibilitou o aumento de sua atuação tanto do ponto de vista geográfico, como em termos de áreas de atuação e foi criada a ECOSOL para aglutinar as cooperativas de crédito. Atualmente, segundo Alexandre¹⁹³, a UNISOL Brasil, conta com 180 empreendimentos filiados,

¹⁹³ Técnico da UNISOL Brasil, entrevistado por email em junho/2007

reunindo um total de 8.470 trabalhadores, dos quais vinte e um são cooperativas industriais autogestionárias pertencentes aos setores: metalúrgico, têxtil e químico.

A auto-gestão e a solidariedade tanto interna como externa e luta pela criação e manutenção do emprego são características identificadas nas duas experiências.

Na Espanha, a pesquisa de campo foi realizada em três cooperativas industriais bascas e dois centros de P&D, enquanto que no Brasil em três cooperativas industriais, todas do setor metal-mecânico. As cooperativas bascas estudadas têm quarenta e três anos, possuem filiais em vários países do mundo, têm mais de mil trabalhadores (Copreci com 1.896, Irizar com 3.000 e Fagor Ederlan com 3.397) e atuam em cadeias produtivas globais (linha branca e automobilística). O investimento em formação do trabalhador e em desenvolvimento de tecnologia é um elemento central em suas histórias. Essas cooperativas iniciaram o processo de aprendizagem tecnológica através da compra de licenças associada ao desenvolvimento próprio. As parcerias tecnológicas estiveram presentes em toda a sua história: a) no início com a Escola Politécnica de Mondragón (pertencente ao grupo) e com outras cooperativas do mesmo grupo, b) a partir de 1974 com a criação dos centros tecnológicos da atual MCC, c) a criação dos departamentos de P&D interno nas cooperativas (Fagor Ederlan), d) a externalização desses departamentos com apoio com recursos externos tanto públicos como privados.

Já as cooperativas brasileiras estudadas são extremamente recentes: de dez (UNIFORJA) a seis anos (GeralCoop e CTMC), com um número de trabalhadores que varia de 145 (Geralcoop), 180 (CTMC) e 513 (UNIFORJA) e todas são empresas recuperadas oriundas de empresas tradicionais. Duas delas atuam no setor de bens de capital sob encomenda, um dos setores mais tradicionais da indústria, intensivo de mão de obra especializada, onde a escala não é atributo fundamental. Já a GeralCoop, sobrevive no nicho de mercado de fogões a lenha. As três cooperativas conseguiram recuperar seus antigos clientes e ampliar seu mercado de atuação. Elas vêm superando a cada dia o desafio da recuperação das empresas que estavam falidas ou em via de falência e tiveram que enfrentar muitas dificuldades, pois herdaram parques fabris obsoletos (década de 60/70) comprometidos pela falta de manutenção. Tanto a CTMC como a Uniforja, em 2004, tinham começado o processo de atualização da fábrica e aquisição de certificações. A GeralCoop por não ter conseguido o financiamento do BNDES estava buscando outras fontes de recursos para realizar a modernização necessária.

Nas cooperativas brasileiras, a participação é tida como muito importante para a recuperação dos empreendimentos. Os espaços institucionalizados de participação de uma cooperativa (assembléia, conselho administrativo e conselho fiscal) para os entrevistados são espaços democráticos onde se materializam a democracia e a solidariedade. O processo de reestruturação do parque fabril tem contado com melhorias realizadas pelos próprios trabalhadores, tanto nas máquinas como no processo. Todas têm algum mecanismo de gestão para promover a descentralização do processo decisório e estimular a participação dos trabalhadores no cotidiano das empresas, estimulando inovações incrementais e elevando sua auto-estima. O exemplo da GeralCoop é interessante: todas as coordenações são apoiadas por comitês compostos por trabalhadores de diversas áreas com mandato de um ano, que se reúnem mensalmente para auxiliar na resolução de problemas e pensar nas estratégias da área. A coordenação industrial também conta com o apoio de um comitê de saúde, segurança e meio ambiente e com cinco orientadores de setor (específico da produção). O objetivo deste modelo organizacional é estimular a participação dos cooperados na gestão cotidiana da cooperativa, estimulando o seu envolvimento em diversas esferas de atividades, o que tem proporcionado uma maior coesão da cooperativa, além de uma visão global do negócio entre os trabalhadores de chão de fábrica. Os comitês também contribuem para a difusão das informações e sua composição permite que outros olhares possam contribuir de maneira criativa para a resolução de problemas. Na Uniforja e na CTMC a cada projeto novo os trabalhadores se reúnem para fazer o PCP do pedido. Quanto maior a participação e o comprometimento do trabalhador em criar e manter estruturas democráticas dentro das cooperativas que contribuam com a difusão da informação maiores são os efeitos positivos da autogestão. Em empresas que operavam no modelo fordista, os trabalhadores incorporaram elementos da especialização flexível, ao valorizar o trabalhador, estabelecer redes de cooperação, dar condições para o trabalhador acompanhar o cotidiano da empresa, aumentando seu engajamento e investindo na qualidade do trabalhador, na melhoria dos processos e na atenção ao cliente.

As cooperativas basicas estudadas também passaram por um processo de reestruturação no início da década de 90. A Fagor Ederlan reestrutura a cooperativa, organizando-se em quatro unidades de negócio para adquirir volume, conquistar posição de fornecedor das grandes montadoras da indústria automobilística e intensificar a inovação tanto em materiais como em processo. A Irizar no seu processo de reestruturação vai substituindo, gradativamente, uma estrutura vertical gerida por departamentos (organização funcional), por outra horizontal e baseada em gestão por

processos. Para isso, foi utilizado um amplo conjunto de técnicas de gestão, aliada à revisão de metas e processos, com ampla participação de todo o coletivo, baseadas na reengenharia. A originalidade da experiência esteve em conseguir atingir os objetivos perseguidos, sem redução de postos de trabalho. A Copreci também reorganizou a cooperativa em cinco unidades de negócios.

Nas cooperativas bascas estudadas o estímulo à participação dos trabalhadores no cotidiano da gestão é uma preocupação constante. Na Copreci há os chamados *Txokos* e *Consejillos* e na Fagor Ederlan, nenhum projeto pode ser desenvolvido sem a participação de alguém do chão de fábrica e na Irizar o trabalho é organizado em equipes multidisciplinares e cada trabalhador participa de diversas equipes. Essas práticas visam estimular participação em todos os níveis, mobilizando o conhecimento tácito dos trabalhadores para promover a inovação e a melhoria contínua das cooperativas. É interessante observar que a idéia das equipes multidisciplinares de Irizar é similar à dos comitês da GeralCoop.

Nas cooperativas bascas da MCC, a formação sempre foi tida como fundamental para a independência econômica e tecnológica. A primeira cooperativa nasce articulada com a Escola Técnica. Atualmente existem na corporação três faculdades, um centro de treinamento empresarial além de diversas cooperativas de ensino e onze centros tecnológicos. O papel que os centros tecnológicos, a universidade e os inúmeros tipos de parceria que as cooperativas desenvolvem no momento presente, tanto com o poder público como com instituições privadas permitem a intensificação do desenvolvimento de novos produtos. A inovação tecnológica é considerada estratégica para a corporação. Os onze centros tecnológicos existentes na MCC reúnem 665 pessoas e tiveram 38,16 milhões de euros de orçamento em 2005. Vale ressaltar que até 1982, todo o P&D e a formação eram feitos com financiamento próprio da corporação. Os centros nascem como departamentos de P&D compartilhados entre as cooperativas. Muitos deles são especializados em um determinado setor onde as cooperativas atuam ou são mais amplos como é o caso de Ikerlan. O porte dos centros é pequeno (o menor tem 15 colaboradores e o maior 186), mas a capacidade de articulação com as cooperativas, universidades, outros centros de P&D, permite que atuem em uma grande diversidade de áreas do conhecimento, e estejam envolvidos em pesquisa de ponta nos seus setores. Os centros também são cooperativas autogestionárias. A forma de trabalho, através de equipes mistas, facilita a transferência da tecnologia, além de diminuir o custo da fase da pós-inovação (treinamento e implantação). Essa

aproximação entre cliente e centro também é explicado pelo fato de Ikerlan e Ideko estarem dentro de uma corporação onde a inter-cooperação é difundida e estimulada.

Nas três cooperativas brasileiras estudadas, assim como nas instituições que os representam, a formação do trabalhador e a capacidade de inovação tecnológica são consideradas fundamentais. Para isso, os entrevistados mencionaram a importância de desenvolver parcerias com as universidades. Vale destacar o convênio estabelecido em 2004, entre a GeralCoop e a Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade do Rio Grande do Sul, com recursos do Ministério da Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento de um aquecedor a gás com tecnologia 100% brasileira., previsto para finalizar no segundo semestre de 2007. A UNISOL menciona entre seus objetivos a promoção de inovações. O esforço de formação é comum a todas as cooperativas. A UNIFORJA estimula a formação de seus trabalhadores financiando parte dos custos de graduação e pós-graduação. A GeralCoop, participa do Consórcio da Juventude e da Escola de Fábrica. A CTMC, com mais cinco cooperativas do setor metal mecânico, criou uma OSCIP, chamada Instituto de Fomento de Empresa Autogestionária – IFESA. O Instituto, em parceria com o Ministério de Trabalho e o Ministério da Educação, está desenvolvendo um projeto piloto que se propõe a combinar o treinamento técnico com disciplinas sobre autogestão. A idéia é, se der certo transformá-lo em um modelo nacional. Seu objetivo é oferecer formação para os trabalhadores das seis cooperativas. Este projeto conta com a participação da UNITRABALHO, UNISOL Brasil e da Escola Mesquita (escola técnica de Porto Alegre). A formação em autogestão é dada pela UNITRABALHO, a UNISOL Brasil cuida da visão empresarial e a Escola Mesquita é responsável pela parte técnica.

A autogestão e os valores do cooperativismo (autonomia e participação do trabalhador, solidariedade e democracia) permitiram que os empreendimentos bascos vencessem as crises econômicas, se reestruturassem e ampliassem o número de postos de trabalho. Nas cooperativas brasileiras, a combinação desses elementos possibilitou que em cinco anos empreendimentos considerados fracassados reconquistassem a credibilidade no mercado diante de clientes e fornecedores, superassem os desafios do desfalque profissional do médio e alto escalão, da antiguidade do maquinário e da falta de crédito. Nas entrevistas realizadas nas cooperativas brasileiras foram destacados os benefícios que a nova forma de gestão trouxe, seja nas inovações incrementais na produção, na economia de matéria prima, na redução dos acidentes de trabalho e das faltas, conseqüência da mudança de postura dos trabalhadores. A autogestão e a

responsabilidade pelo empreendimento desencadeiam na maioria dos trabalhadores um maior comprometimento e eleva sua auto-estima.

As políticas de gestão do trabalho, desenvolvidas nos empreendimentos estudados, se mostraram fundamentais para a sustentabilidade dos negócios tanto nas cooperativas bascas, como nas brasileiras.

Nas cooperativas bascas a retirada dos trabalhadores do chão de fábrica é maior do que os salários correspondentes às mesmas funções no mercado de trabalho, mas as dos cargos gerenciais está 20% abaixo das de mercado, para reduzir as desigualdades no interior das cooperativas. Na Copreci a diferença entre a menor e a maior retirada é de seis vezes, na Fagor Ederlan é de 6,9 vezes e na Irizar é de três vezes. Nas cooperativas do Grupo Fagor (Copreci e Fagor Ederlan) os trabalhadores recebem quatorze retiradas por ano e na Irizar há dezesseis retiradas anuais¹⁹⁴. Não há diferenças entre o valor da retirada de um sócio e de um trabalhador contratado para o mesmo posto. A diferença entre sócios e não sócios ocorre na distribuição do excedente. Nas cooperativas da MCC, a distribuição dos resultados corresponde a 7,003% do excedente líquido e é proporcional ao índice estrutural de cada trabalhador. Esse cálculo é feito tanto para os ganhos como para as perdas. Esse retorno, na história de Copreci, Irizar e Fagor Ederlan, sempre incrementou o capital de cada sócio e nunca foi distribuído em dinheiro. A Lei Basca determina que 25% dos excedentes distribuídos entre os sócios sejam distribuídos para os trabalhadores contratados.

Os membros do *Consejo Rector* e do *Consejo Social* não recebem nenhum tipo de gratificação por cargo e continuam desempenhando suas atividades. As cooperativas do grupo Fagor podem ter três tipos de sócios: sócio trabalhador, sócio inativo e sócio colaborador. Já na Irizar só há sócios trabalhadores e sócios inativos e os trabalhadores contratados têm direito a voz e a voto na assembléia. Vale destacar, que após o trabalhador se aposentar ele pode se tornar um sócio inativo deixando o seu capital na cooperativa e recebendo dividendos maiores do que o mercado paga.

Nas cooperativas da MCC a distribuição dos excedentes, está institucionalizada e todos os empreendimentos seguem as mesmas regras. Depois de somado o excedente bruto com a retribuição variável, a cooperativa contribui com os fundos de reconversão de resultados tanto na

¹⁹⁴Duas delas são referentes a metas determinadas para toda a cooperativa. O valor é igual para todos.

MCC (da divisão a que fazem parte) como do grupo Fagor. As cooperativas também contribuem com 25% dos gastos dos estudantes da cooperativa Alecoop. Depois de feitas as reconversões e retirada a retribuição variável obtém-se o montante para repartir (com os sócios e demais trabalhadores) e alimentar os fundos estipulados por lei (FRO, FEPC¹⁹⁵, FR). A MCC administra fundos inter-cooperativos (fundo de solidariedade corporativa, fundo de ajuda ao emprego, fundo de educação e promoção inter-cooperativo, fundo central de inter-cooperação) que funcionam como proteção para os momentos de crise e para garantir a criação e manutenção de postos de trabalho.

Já nas cooperativas brasileiras estudadas a diferença entre a menor e a maior retirada é de seis vezes na Uniforja, de 7,8 vezes na GeralCoop e de doze vezes na CTMC. Nas três cooperativas os cooperados fazem doze retiradas por ano e o cálculo da retirada mensal é baseado nas horas trabalhadas e no nível em que o cooperado está enquadrado. Na distribuição dos excedentes não importa o posto do cooperado, o cálculo é feito em cima das horas trabalhadas. Na GeralCoop, o destino do excedente é definido em Assembléia se a sobra ou parte dela será rateada entre os cooperados ou reinvestida em alguma coisa de interesse do coletivo. Até 2004, a cooperativa não havia obtido excedente. A CTMC, em 2004, já havia distribuído excedente duas vezes aos seus cooperados e nesse período, não houve o investimento de sobras na cooperativa. Pelo estatuto, na CTMC, a cada final de exercício, havendo sobras suficientes, o cooperado tem direito aos juros de 12% sobre o capital integralizado que fica na conta do sócio.

Já a Uniforja possui dois tipos de distribuição do excedente: a distribuição entre as cooperativas e a de cada cooperativa para os seus sócios. O excedente anual é distribuído entre as cooperativas da seguinte forma: cada unidade apura o seu exercício baseado em suas vendas e seus gastos. Se alguma cooperativa tiver prejuízos, a Uniforja cobre 100% do prejuízo. Caso a unidade tenha resultado negativo, só será registrado na contabilidade interna da cooperativa, pois a contabilidade apresentada oficialmente é a contabilidade da Uniforja. Já a distribuição do excedente anual de cada cooperativa para seus sócios se dá depois de harmonizados os ganhos entre as cooperativas. Os 50% dessa sobra são divididos em partes iguais com todos os cooperados. Do valor que cabe a cada sócio: 1) 15% são retirados em moeda corrente pelo cooperado; 2) 20% são depositados na conta da quota-parte para quando ele sair da cooperativa (independente de ter completado os 50 mil reais); 3) 65% são aplicados nos fundos indivisíveis.

¹⁹⁵ No congresso geral da MCC em 2003, foi decidido que as cooperativas destinariam parte do fundo FEPC a Universidade de Mondragón.

A Uniforja implantou, na distribuição dos excedentes, uma lógica similar à do *Fondo de Reversión* do grupo industrial da MCC. Além disso, ela criou um fundo destinado a auxiliar outras cooperativas.

Entre as cooperativas brasileiras, somente a Uniforja criou fundos indivisíveis, além dos exigidos por lei. Durante as entrevistas foi informado que ela possui cinco fundos indivisíveis, mas foram descritos três: 1) o fundo de apoio à formação dos trabalhadores (do supletivo à pós-graduação); 2) fundo para investir nas três unidades de negócios (as três cooperativas) e 3) fundo de apoio ao cooperativismo (apoio a outras cooperativas).

Um aspecto extremamente relevante na experiência de Mondragón e entre as cooperativas brasileiras é a inter-cooperação. Na experiência de Mondragón, é possível verificar que desde a década de cinquenta, vários tipos de sinergia foram sendo desenvolvidas visando o fortalecimento do movimento cooperativista, através da manutenção e criação de postos de trabalho, a saúde financeira das cooperativas e a independência tecnológica das mesmas. Foram criadas instituições para dar suporte tanto à criação de novas cooperativas como apoio às já existentes. Com o passar do tempo novas instituições de inter-cooperação e solidariedade foram sendo criadas. Vale destacar que até 1982 todo o P&D e a formação eram feitos com financiamento próprio da corporação (recursos provenientes dos diversos fundos inter-cooperativos). Atualmente a corporação já conta com recursos de outros parceiros tanto públicos como privados. Hoje há uma estrutura consolidada de solidariedade financeira, onde a formação de diversos fundos possibilita não só apoio às cooperativas em períodos de crise como também para a ampliação dos negócios.

No Brasil, com o crescimento do cooperativismo industrial autogestionário, foram criadas instituições para promover a inter-cooperação. Em 2000 foi criada por iniciativa dos sindicatos ligados à CUT, a ADS e a UNISOL Cooperativas e em 2004 a transformação da UNISOL cooperativas em UNISOL Brasil, possibilitou o aumento da atuação tanto geograficamente como dos propósitos. Assim, como a MCC a UNISOL Brasil é gerida pelos empreendimentos, os representando politicamente e buscando através das diversas ações articular os sócios em rede e estimular diversos tipos de parcerias. Com a criação da UNISOL Finanças e a implantação de fundos de inter-cooperação entre as associadas da UNISOL Brasil, amplia-se a inter-cooperação e a construção de estruturas de apoio aos empreendimentos. A UNISOL Brasil tem desenvolvido a estratégia de atuar em toda a cadeia produtiva. Como exemplo, é possível citar o projeto Justa

Trama, que trabalha a cadeia do algodão, a experiência da RENACI, da qual a GeralCoop e CTMC participam, e a do Complexo Metal Mecânico (GeralCoop está envolvida). Na experiência basca a lógica de trabalhar em toda a cadeia produtiva, atuando com uma visão de complementaridade foi fundamental para a independência econômica e tecnológica das cooperativas.

Hoje, é possível afirmar que está sendo formada no Brasil uma rede de empreendimentos solidários, para fortalecer e viabilizar as empresas autogestionárias, que se desenvolve no interior do movimento sindical. A capacidade de articulação do movimento cooperativista industrial brasileiro para a formação de alianças com vários atores sociais tem sido fundamental para minimizar as dificuldades encontradas na recuperação e para viabilizar os empreendimentos.

A solidariedade tanto interna como externa, é uma característica identificada tanto no cooperativismo basco, como no brasileiro. No caso da MCC, ela foi muito importante principalmente nos momentos de crise. Durante a crise dos anos 80, ela permitiu que fossem tomadas medidas para evitar o desemprego tais como a flexibilização do calendário, a transferência de sócios de uma cooperativa para outra, a realização de cursos atualização profissional, a criação do fundo contra o desemprego, aporte financeiro dos sócios, redução da taxa de juros da *Caja Laboral* para as cooperativas e capitalização permanente dos excedentes.

No Brasil, o cooperativismo industrial surge no interior do fenômeno da economia solidária que articula uma grande variedade de atores. Os sindicatos de trabalhadores têm desempenhado papel importante na recuperação dos empreendimentos, seja, nos aspectos mercadológico, organizacional e social, como também nas lutas políticas. Entre as cooperativas estudadas foi possível identificar ações de solidariedade tanto interna como externa. A Uniforja possui um fundo para apoiar cooperativas com problemas financeiros e disponibiliza seus técnicos para assessorar outras cooperativas. O terreno da GeralCoop foi comprado no leilão pela UNISOL Brasil para que os trabalhadores pudessem continuar no parque fabril. A solidariedade entre os empreendimentos e o comprometimento com o movimento reforça e legitima os laços sociais de cooperação entre os diversos sujeitos envolvidos no processo de recuperação dos empreendimentos.

Esse movimento conseguiu mobilizar recursos de estados e prefeituras. Alguns órgãos estaduais e municipais, através de políticas públicas de geração de trabalho e renda, apoiaram a formação de

cooperativas, disponibilizando a esses empreendimentos infra-estrutura e capacitação. Vale ressaltar o papel que a SEDAI- Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos internacionais do Rio Grande do Sul teve para a reabertura da fábrica, que hoje é a GeralCoop e da Prefeitura de Diadema em apoio à Uniforja tanto em um projeto de redução do IPTU, como na regularização da cooperativa. Em nível federal pode-se destacar: 1) o BNDES, que desde 1994, possui um Programa de Apoio à Consolidação de Empreendimentos Autogestionários; 2) a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária e 3) a Finep, com uma linha de financiamento focada nas ITCPs.

Atualmente, as dificuldades encontradas pelo cooperativismo industrial basco e brasileiro são distintas. Os desafios atuais da MCC estão relacionados com a internacionalização e sua relação com os princípios norteadores do cooperativismo. Ela se deu através da criação de filiais e permanece como uma possibilidade a criação do que Arizmendiarrrieta chamou, em 1974 de cooperativismo articulado, ou seja, a cooperativa transnacional como resultado de acordos democráticos entre organizações cooperativas em diversos países. Trata-se repensar os valores e princípios que orientaram a experiência no nível local para o global, ou seja, o que Sarasua & Udaondo (2004) chamam de solidariedade global. Estas questões estão presentes nas discussões da comunidade de MCC e dos estudiosos do cooperativismo. Os temas em discussão se referem: 1) a possibilidade de implantar novas relações de propriedade e de gestão nas filiais; 2) ao desenvolvimento de novas formas de gestão da tecnologia e de relações matriz/filial, estabelecendo uma relação de cooperação; 3) ao aprofundamento do compromisso socioeconômico com o entorno das plantas do exterior; 4) ao desenvolvimento de uma política socioeconômica internacional, mas de acordo com os princípios e valores que norteiam a corporação e 5) à criação de formas de gestão multinacionais adequadas aos valores democráticos e sociais do cooperativismo.

Já para as cooperativas brasileiras o foco da discussão está em consolidar juntamente com as instituições de apoio, ferramentas de inter-cooperação que visem a independência econômica e tecnológica das cooperativas proporcionando a criação e manutenção de postos de trabalho. Para isso, é necessário ampliar e adequar as linhas de financiamento para que sejam acessíveis a um número maior de empreendimentos, criar arranjos criativos que ampliem a cooperação com universidades e centros de pesquisa e que promovam a inovação e o desenvolvimento tecnológico

e atuação conjunta para a ampliação de seus mercados de atuação. Ainda que extremamente recente, a UNISOL Brasil vem caminhando nessa direção.

Retornando às perguntas iniciais que orientaram esta pesquisa, é possível concluir que os empreendimentos autogestionários oriundos de massa falida têm capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social no tecido industrial brasileiro. Os resultados da pesquisa são similares aos obtidos por Valle (2002), Tauile (2005) e Juvenal (2006). As cooperativas estudadas, apesar de recentes demonstraram uma grande capacidade de articulação e superação dos desafios tecnológicos, produtivos, organizacionais e mercadológicos em ambientes institucionalmente inóspitos a elas. Atualmente mantêm 838 postos de trabalho, com um faturamento em 2005 de 166 milhões de reais.

Essa superação se explica pelas formas democráticas de gestão e a capacidade de articulação e coordenação (governança) com diferentes instituições tais como órgãos públicos (municipais, estaduais e federais), sindicatos, instituições de representação, universidades, instituições internacionais, outras cooperativas e seus clientes e fornecedores. Nesse sentido a autogestão e a forma que assumem as relações de trabalho são uma inovação que viabiliza a sustentabilidade dessas empresas. As decisões estratégicas e as quotidianas são tomadas com ampla participação dos trabalhadores. A autogestão engloba aspectos de autonomia, participação do trabalhador e solidariedade. A combinação desses elementos possibilitou que em cinco anos empreendimentos considerados fracassados reconquistassem a credibilidade no mercado diante de clientes e fornecedores, superando enormes dificuldades.

No que se refere às variáveis que possibilitaram o sucesso da experiência de Mondragón, vale destacar a solidariedade interna e externa, orientada pelos valores democráticos do cooperativismo e que se manifesta na inter-cooperação. Manter o equilíbrio entre solidariedade e competitividade é o grande desafio diário, pois implica a articulação de múltiplos atores e interesses, através de formas democráticas de gestão. Vale também destacar a importância dada à inovação tecnológica, a preocupação com a produtividade e a qualidade dos produtos e principalmente de seus recursos humanos. A *Mondragón Cooperación Cooperativa* não está interligada somente pela participação financeira, e sim por um acordo entre as partes para administrar as cooperativas com um modelo de gestão que transcende a capacidade individual de cada cooperativa e promove a eficiência coletiva. Com esse arranjo organizacional em constante mudança, as cooperativas buscam ser competitivas de diversas maneiras. Como exemplos

encontramos a estratégia de atuar em toda a cadeia produtiva, a idéia de complementaridade, as formas de gestão da inovação tecnológica, o estímulo à sinergia entre as cooperativas e a criação da corporação. Este modelo, extremamente criativo, combina autogestão e inter-cooperação transformando-os em fatores de competitividade.

Os elementos básicos da experiência de Mondragón estão presentes no cooperativismo industrial brasileiro. Fica em aberto saber em que medida o movimento vai conseguir criar e desenvolver estruturas mais robustas para apoiar os empreendimentos, fortalecendo a inter-cooperação. Para Tauile (2005) é importante que as iniciativas criem economias de rede entre empresas dessa natureza revitalizando o conceito de cooperação, o que pode constituir uma vantagem comparativa contemporânea. Na mesma direção, Valle (2002) observa que o caminho próprio das empresas autogestionárias é a busca da eficiência pela cooperação e não pelas formas de controle típicas das empresas capitalistas brasileiras, e Juvenal (2006) destaca que é necessário combinar a disponibilidade de recursos financeiros para investimentos com ações institucionais e políticas para criar um ambiente propício a esses empreendimentos.

A história da economia solidária no Brasil, ainda que recente tem demonstrado sua capacidade de governança, ao mobilizar atores públicos e privados e desde seu surgimento tem atuado em redes. É possível verificar que a rede dos empreendimentos da economia solidária, vem crescendo e avançando no sentido de conseguir apoio para o fortalecimento do movimento. A criação da SENAES em 2003 e a alteração na Lei da Falência em 2005 foram algumas vitórias..

A pergunta que fica para reflexão: será que não seria possível desenvolver relações de inter-cooperação entre cooperativas autogestionárias brasileiras e bascas, já que ambas comungam dos mesmos valores e princípios e algumas atuam nos mesmos setores industriais?

Bibliografia

- ALMEIDA, S.G. **Pais Basco: contributo para o conhecimento da sua história**. Espanha. 2004. Disponível em <www.historiaeciencia.weblog.com.pt>. Acesso em 25 de março de 2005.
- ANSOATEGI, J. Fundación MCC. **Tulankide**, Mondragón, n° 483, p. 26-27, out. 2003.
- ANSOATEGI, J. MCC Inversiones. **Tulankide**, Mondragón, n° 483, p. 24-25 out. 2003.
- ANTEAG. **Autogestão e economia solidária: uma nova metodologia**, São Paulo: ANTEAG, 2007. p.128. 3° vol.
- ANTEAG e IBASE – Autogestão em avaliação. São Paulo, Anteag, 2004. p.125.
- ANTEAG, Construindo histórias de autonomia dos trabalhadores, Revista de Economia Solidária, ano1, n° 0, dez de 2005. p 11-19
- ANTEAG. **Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho**. São Paulo: Anteag, 2000.
- ARAUJO.A.M.C, GITAHY L.M.C, RACHID, A. e CUNHA A.M. **Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca**. Campinas: IG-Unicamp, 2006 (relatório científico, CNPq).
- ARREGUI, P. A. N. **Estudio de la organización cooperativa como un sistema viable: la experiencia de Mondragón como una referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile**. 2002. Tese (Doutorado em Ciências Empresariales) - Facultad de Ciencias Empresariales – Mondragón Unibertsitatea, Oñate 2002.
- ARREGUI, P. A. N. La experiencia cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, CIRIEC, Valencia, n.54, abr. 2006.
- ATLAS da Economia solidária no Brasil 2005**. Brasília: MTE/SENAES, 2006. 60 p.
- ÁVILA, R. C. La evolución de los grupos cooperativos trayectorias autorreforzantes y degenerativas. In: CHAVES R., FAJARDO G. e NAMORADO R. (org) **Integración empresarial cooperativa, posibilidades-vantajas-inconvenientes**. Valencia: Ciriec, 2003. p. 185-203.
- AZEVEDO A.; **Inovação Tecnológica em Empreendimentos Autogestionários: Utopia ou Possibilidade?** IX Colóquio Internacional sobre Poder Local, em Salvador, no período de 15ª 18 de junho de 2003.
- AZEVEDO A.; Gitahy L. Cooperativismo e competitividade? O caso da *Corporación Cooperativa Mondragón – MCC*. **Revista Inovação UNIEMP** ano02, n°04, p.40-41, set 2006.
- AZEVEDO A.; Gitahy L. **É possível cooperativas serem competitivas? O caso da Corporación Cooperativa Mondragón- MCC mostra que sim** In: VI JORNADAS LATINOAMERICANAS DE ESTUDIOS SOCIALES DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA - ESOCITE, 6, 2006, Bogotá. Anais... Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2006. (cd rom).
- AZPIAZU P. La función de los fondos intercooperativos. **Tulankide**, n° 483, out. de 2003. p.22-29.
- AZURMENDI, J. **El hombre cooperativo, pensamiento de Arizmendiarieta**. Mondragón. Otalora, 1984. p.850.
- BAKAIOKA B; URALDE J. M. P; ERDOCIA J.; NAGORE I.; SALABERRIA J. Mondragón Corporación cooperativa- MCC. In: Barea J. Juliá J.F. Monzón J.L.(org). **Grupos Empresariales de la Economía Social en España**, 2 ed. Valencia: Ciriec, 2000. p.197-257.
- BAKAIOKA, B; Begiristain A.; Errata A. Goikoetxa Redes e Innovación cooperativa. In: **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, CIRIEC, ago. n. 49, Valencia. 2004. p.263-294.
- BANDALLO A.C. La cultura tecnológica en la Corporación Cooperativa Mondragón. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**. n.2, v.1, Universidad de Salamanca, Instituto Universitario de Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, Salamanca. OEI, abr. Espanha. 2004. p47-66.
- BAREA J.; Fco. J.; MONZÓN J.L. Grupos empresariales: la economía social ante los desafíos del mercado. In: Barea J. Juliá J.F. Monzón J.L. (org). **Grupos empresariales de la economía social en España**. 2 ed. Valencia: Ciriec, 2000. p.67-95.
- BAREA M.; ORTEGA G. La organización nacional de los ciegos españoles (ONCE). In: Barea J. Juliá J.F. Monzón J.L. (org). **Grupos empresariales de la economía social en España**, 2 ed. Valencia: Ciriec,

2000. p. 401-420.

BÖÖK, S.A , Cooperatives Valuos in a Changing Word, ICA, Tokio, 1992, apud ERRASTI, A. M., Heras I., Elgoibar P. e Begiristain A. La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social in **Revista de Dirección y Administración de Empresas**. n10, dic. 2002.

CAMINO D, MORENO R. El grupo MAPRE. In: BAREA J. JULIÁ J.F. MONZÓN J.L.(org). **Grupos empresariales de la economía social en España**. 2 ed. Valencia: Ciriec, 2000. p.431-464.

CANCELO A. La promoción empresarial en MCC en el período 1996-2001. In: IRIZAR I. **Empresarios singulares, cuatro testimonios, una experiencia cooperativa**. Oñate: Mondragón Universitatea, 2003. p.111-134.

CATANIA J. Retos y estrategias de MCC de cara al futuro In: IRIZAR I. **Empresarios singulares, cuatro testimonios, una experiencia cooperativa**. Oñate: Mondragón Universitatea, 2003. p.149-170.

Centro Corporativo de MCC **Memorial de sostenibilidad 2005**. Mondragón: MCC, 2005. p.29

Centro Corporativo de MCC. **Estructura Organizativa**. Mondragón:MCC, s.d. p.63.

Centro Corporativo de MCC. **Informe Anual 2003**. Mondragón: MCC, 2003. p.59.

Centro Corporativo de MCC. **Informe Anual 2004**. Mondragón: MCC, 2004. p.63

Centro Corporativo de MCC. **Informe Anual 2005**. Mondragón: MCC, 2005. p.50

Centro Corporativo de MCC. **Memorial de Sostenibilidad 2003**. Mondragón: MCC, 2003. p.64.

Centro Corporativo de MCC. **Memorial de Sostenibilidad 2004**. Mondragón: MCC, 2004. p.64

CHAVES, R. Grupos empresariales de la economía social: una análise desde da experiencia española. In: Barea J. Juliá J.F. Monzón J.L.(org). **Grupos empresariales de la economía social en España**, 2 ed. Valencia: Ciriec, 2000. p. 67-95.

CORAGGIO, José. El trabajo desde la perspectiva de la Economía Popular. In: **Economía popular: una nueva perspectiva para el desarrollo local**. Programa de Desarrollo Local, Catillas. San Miguel (Argentina): Instituto Conurbano-UNGS, 1998. Disponible em: <<http://www.fronesis.org/public2.htm>>

CORAGGIO, José. **De la economía de los sectores populares a la economía del trabajo**. Conferência apresentada no Seminário “Economia dos Setores Populares: Entre a Realidade e a Utopia”. Salvador, 1999. Disponível em: <<http://www.fronesis.org/public2.htm> >

CORAGGIO, J. **Alternativas para o desenvolvimento humano em um mundo globalizado**. In: *Proposta*: revista trimestral de debates, Ano 26, nº 72. São Paulo: FASE, 1997.

CORAGGIO, J. **Bases para una nueva generación de políticas socioeconómicas: la economía del trabajo o economía popular**. Presentación realizada en el Encuentro de Cultura y Socioeconomía Solidaria, PACS, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<http://www.fronesis.org>>.

CORAGGIO, J. **Del sector informal a la economía popular: un paso estratégico para el planteamiento de alternativas populares de desarrollo social**. Comunicación al II Encuentro de Partidos y Movimientos del Foro de San Pablo, 1991. Disponível em: <<http://www.fronesis.org>>

CORAGGIO, J. **El papel de la teoría en la promoción del desarrollo local (hacia el desarrollo de una economía centrada en el trabajo)**. Documento preparado para el módulo ‘Teoría y Práctica del Desarrollo Local’, en el programa de especialización superior en ‘gestión y desarrollo local’, organizado por la Universidad Andina (Quito, Ecuador), 2003. Disponível em: <<http://www.fronesis.org>>

CORAGGIO, J. **El trabajo desde la perspectiva de la economía popular**. In: **Economía popular: una nueva perspectiva para el desarrollo local**. Programa de Desarrollo Local, Catillas. San Miguel (Argentina): Instituto Conurbano-UNGS, 1998. Disponible em <<http://www.fronesis.org/public2.htm>>.

CORAGGIO, J. **La economía social como vía para otro desarrollo social**. Documento de lanzamiento del debate sobre “distintas propuestas de economía social” – Red de Políticas Sociales, 2002. Disponível em: <<http://www.fronesis.org>>

CORAGGIO, J. **La relevancia del desarrollo regional en un mundo globalizado**. In: *Ciências sociais Unisinos*: Número temático – economia solidária. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

CORAGGIO, J. **Las redes de trueque como institución de la economía popular**. In: HINTZE, Susana et al. *Trueque y economía solidaria*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento / Prometeo, 2003.

CRUZ , A.C.M , A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul, Tese (doutorado) Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Campinas, SP,

2006. p.398.

CRUZ, Antônio. **Uma contribuição crítica às políticas públicas de apoio à economia solidária.**

Campinas, 2002. Disponível em: www.ecosol.org.br/textos.

CRUZ,A; Cardoso,A **La astucia de los herreros contra la fuerza del dragón** Campinas: IE/Unicamp, 2004. p.60 (mimeo).

CULTI, M. N. – **O cooperativismo popular no Brasil: importância e representatividade.** Tercer Congreso Europeo de Latinoamericanistas, em Amsterdam-Holanda, 2002. p.17.

DAL RI, N. M; VIEITEZ, C.G. **A economia solidária e o desafio da democratização das relações de trabalho no Brasil.** São Paulo: Arte & Ciência, 1999.

DPP- DIRETÓRIO DA PESQUISA PRIVADA – ONGS Defesa e Promoção de Direitos e Desenvolvimento Social e Econômico, (Relatório Final). Campinas, 2003.

DUNNING, J.H. Multinacional enterprises and the global economy. apud ERRASTI, A. M., Heras I., ELGOIBAR P. e BEGIRISTAIN A. La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social. **Revista de Dirección y Administración de Empresas.** n 10, dic. 2002.

EID.F e PIMENTEL A.E.B. **A organização da produção em cooperativas de reforma agrária,** publicado nos Anais da SOBER, 1999. p.9

EID F., GALLO A.R., PIMENTEL A.E. **Desemprego, exclusão e desafios para o desenvolvimento da economia solidária no Brasil** In Revista da ABET – n° 1, vol. I – 2001.

ERRASTI, A.M.; HERAS I.; ELGOIBAR P.; BEGIRISTAIN A. La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social. **Revista de Dirección y Administración de Empresas.** N.10, dez. 2002. p119-145.

ESTATUTO da Anteag, São Paulo. 2004

ESTATUTO da CTMC, Canoas, 2001. p.15.

ESTATUTO da GeralCoop, Guaíba, 2001.p.17.

ESTATUTO da UNISOLBrasil,São Paulo 2004

FAGOR EDERAN, **40 anos de história de Fagor Ederlan.** Eskoriatza, 2004. p237

FAGOR EDERLAN, **Informe Fagor Ederlan:** Eskoriatza, 2005. p23.

FERNÁNDEZ Z. Introducción a los grupos. in BAREA J. Juliá J.F. Monzón J.L.(org). **Grupos Empresariales de la Economía Social en España,** 2 ed. Valencia: Ciriec, 2000. p.29-63.

FERNÁNDEZ Z., Introducción a los grupos in: **Grupos Empresariales de la Economía Social en España,** Ciriec-España, Valencia, 1999: p. 29-63.

FERNANDEZ, J.R. 1956-2000 – La experiencia cooperativa de Mondragón. Mondragón: MCC, 1996. p.91.

FERRER, M., CEREZO, E. ALONSO J. VANACLOCHA E. El grupo Empresarial Cooperatiu Valencià (GECV): **Grupos Empresariales de la Economía Social en España,** Ciriec-España, Valencia, 1999: p. 259-291.

FERRER, M.; CEREZO, E; ALONSO J.; VANACLOCHA E. El grupo empresarial Cooperatiu Valencià (GECV). In: Barea J. Juliá J.F. Monzón J.L. (org). **Grupos Empresariales de la Economía Social en España,** 2 Ed. Valencia: Ciriec, 2000. p. 259-291.

GAIGER, L. I. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. São Leopoldo: Unisinos (Relatório de Pesquisa). 2002

GAIGER, L. I.; BESSON, M.; LARA, F. e SOMMER, I. **A Economia Solidária no RS: viabilidade e perspectivas.** Cadernos CEDOPE – Série Movimentos Sociais e Cultura, n.º 15. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

GAIGER, L.I As organizações do terceiro setor e a economia popular solidária. **Revista de Ciências Sociais.** São Leopoldo: Unisinos, 2001. Disponível em <<http://www.rede.solidaria.com.br.htm>>. Acesso em: abril de 2004.

GOERCK, C. – Economia popular solidária: no processo de reestruturação produtiva brasileira. Revista Virtual Textos & Contextos, no 4, dez.2005.

GONÇALVES, W. A.- A nova lei de falência e as empresas recuperadas sob o sistema da autogestão.

Nota técnica, IPEA, Mercado de trabalho: conjuntura e análise, MTE, Brasília, set, 2005. p. 55-64

GRUPO FAGOR, **Estatuto Sociales de Copreci:** Aretxabaleta. MCC, 2002.p63

- GRUPO FAGOR, **Reglamento Interno Cooperativo de Copreci**: Aretxabaleta. MCC, 2002. p82.
- GRUPO Ularco, **Manual de valoración estructural**: Mondragón, 1973. p40.
- GUIMARÃES, N. A, COMIN, Á. A. LEITE, M. de P. Por um jogo de soma Positiva: conciliando competitividade e proteção ao emprego em experiências inovadoras de negociação no Brasil – in **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais** / NADYA A. G. e SCOTT M. (organizadores) – São Paulo: ed. Senac São Paulo, 2001.
- HOLZMANN, Lorena – **Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da administração**. São Carlos: ed. UFSCAR, 2001.
- ICAZA, A. M. S. Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In GAIGER, Luis Inácio et al. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: ed. UFRGS, 2004.
- ICAZA, A. M. S.; TIRIBA, L. Economia popular. In: CATTANI, Antonio et al. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- IDEKO, **Memoria 2004**. Elgoibar, 2005. pg35
- IKERLAN, **Informe Anual 2004 Ikerlan**. Mondragón, 2004.pg32
- IRIZAR I. **El reto de ser emprendedor**. Oñate: Mondragón Unibertsitatea. 2003. p.343.
- IRIZAR I. **Empresa cooperativa y liderazgo**. Oñate: LKS Consultores. 2005. p.397.
- IRIZAR I.; Lopes P. S., **Particularidades de la innovación tecnológica en el Valle de Mondragón** 2002. Disponível em: <<http://www.euskonews.com/0224zbk/gaia22403es.html>>, acesso em: 3 de maio de 2004.
- IRIZAR, **Mémoria q ouro**: Ormaiztegi, Euskalit, 2000. p.84
- ITIZAR O.; Zigor E **La experiencia cooperativa de Mondragón: marco histórico**, Eskoriatza:Lanki, 2005. p.23 (Mimeo).
- JULIANI, L. Potencialidades e Limites dos empreendimentos autogestionários como alternativa para o desenvolvimento do setor agropecuário na região noroeste do estado do rio Grande do Sul. 2004. Dissertação (mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania) da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, 2004.
- JUVENAL, T.L., **Empresas Recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão: reflexões à luz do caso brasileiro**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v13, n.26, 2006. p.121-123.
- KASMIR, S. **El mito de mondragón. cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad el País Vasco**. Arrasate: Txalaparta, 1999. p264.
- LANKI. **Projetos**. Disponível em: <www.lanki.coop>, acesso em: 25 de janeiro de 2007.
- LARRAÑAGA J. **Don José María Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragón**. Mondragón: Caja Laboral Popular, 1981.
- LARRAÑAGA J. **El cooperativismo de Mondragón, interioridades de una utopía**. Aretxabaleta: Otalora, 1998. p.318.
- LEBOUTTE, Paulo. **Economia Popular Solidária e Políticas Públicas. A experiência Pioneira do Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: ITCP/COPPE, 2003
- LECHAT, Noelle M. Paule. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil**. Campinas, 2002, Disponível em <www.ecosol.org.br/textos>
- LEITE, M. P. - **Reestruturação produtiva: novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra**. Projeto CESIT/MTE, DECISAE/FE/UNICAMP, Campinas, 1994.
- LERTXUNDI, J. **La tecnocracia en MCC, el Opus Dei y el PNV 8 la historia jamás contada**, Basandere: Argitaletxea. 2002. 207 p.
- LIMA J. C. Interiorização industrial e fábricas cooperativas: a experiência nordestina dos anos 90. in **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais** / NADYA A. G. e SCOTT M. (organizadores) – São Paulo: ed. Senac São Paulo, 2001.
- LIMA J. C. **As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção**. São Paulo:Terceira Margem, 2002. 160p.
- LIMA, J.C. **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção. A retomada de um velho**

paradigma. XXVII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 21-25 de out2003. p 22.

LISBOA, A. M. Desordem do Trabalho, economia popular e exclusão social. Algumas Considerações 2004. *Apud.* Quijano, Aníbal. "La nueva heterogeneidad estructural de América Latina". In: Sonntag, H. (ed.). **¿Nuevos temas, nuevos contenidos?** Caracas: Nueva Sociedad, 1989. Disponível em <www.ecosol.org.br/textos>

LISBOA, A. M.. Socioeconomia solidária. Marco conceitual Latino-americano. Anais do XI encontro Nacional de economia política, Uberlândia, 2004

LIZARRALDE, J. L., **Dilema del cooperativismo en la era de la globalización, federación de cooperativas de trabajo asociado de Euskadi** Arrásate: Otalora. 2004.

LKS CONSULTORES, **Informe del cooperativismo Vasco.** Mondragón: LKS. 2000.

LOPES, A.M. e SANTOS, J.D.P. Uniforja e seus sócios-trabalhadores: autogestão e direito à propriedade. Revista de economia Solidária, ano 1. nº0, dez de 2005 p. 31-36.

MCC Inversiones **Manual operativo de MCC Inversiones S.P.E.S.Coop y de la Fundación MCC.** Arassate MCC. 2004. p.21.

MCC. **Mondragón Corporación Cooperativa – historia de una experiencia.** Aretxabaleta: Otalora, 2001. Disponível em: < www.mcc.es >, acesso em março de 2004. p. 47.

MCC. Mondragón Corporación Cooperativa. **Perguntas frecuentes.** Disponível em <www.mcc.es>, acesso em 24 de janeiro de 2007.

MARQUES P.L.A, Trabalho Emancipado- Empresas recuperadas pelos trabalhos: A experiência autogestionária de metalúrgicos gaúchos. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, programa de Pós-Graduação em Sociologia Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MIÑAUR, J. Z. Empresas Avanzadas en Gestión – Irizar, La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas: Viscaya, 2003. p23.

MONDRAGÓN UNIVERSITATEA. **Histórico.** Disponível em: <www.mondragon.edu>, acesso em: maio de 2006.

MONGELOS, J. MCC: el desarrollo de una experiencia socio-empresarial innovadora en más de cuarenta años In: Irizar I. **Empresarios singulares, cuatro testimonios, una experiencia cooperativa.** Oñate: Mondragón Universitatea, 2003. p.65-93.

MOREIRA, M. B. “Holdings Cooperativos en el contexto de la Globalización”: Integración Empresarial Cooperativa, posibilidades-vantajas-inconvenientes, Ciriec-España, Valencia, 2003. p.161-185.

MOREIRA. M. B. Holdings Cooperativos en el contexto de la Globalización. In: Chaves R., Fajardo G. e Namorado R. (org) **Integración Empresarial Cooperativa, posibilidades-vantajas-inconvenientes.** Valencia: Ciriec, 2003. p. 161-185.

MUNDUKIDE, **Histórico.** Disponível em: <www.mundukide.org>, acesso em 25 de janeiro de 2007.

NASCIMENTO, C. Autogestão e economia solidária, Caderno Outros Valores, no 2. Florianópolis, 2000.

NARCISO Paz Canalejo, Revista Jurídica de Economía Pública, Social y Cooperativa, Nº 15. Octubre 2004 Ciriec, Espanha.

NUÑEZ ASTRAIN **La Razón Vasca.** Navarra: Txlaparta Editorial. 1998.

ODA, N. T. Sindicato e cooperativismo: os Metalúrgicos do ABC e a Unisol cooperativas. In: SINGER, Paul I., SOUZA, André R. (Org.). **Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2000.

ODA, N. T. **Gestão e trabalho em cooperativas de produção: Dilemas e Alternativas à participação.** Dissertação de mestrado da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo-USP, São Paulo abril, 2001. 153p.

ORMAETXEA J. M. **Medio Siglo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.** Aretxabaleta: Otalora, 2003. p.313.

ORMAETXEA J. M. **Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón.** 2 ed. Mondragón: Caja Laboral Popular-Saiolan, 1998. p.587.

ORMAETXEA J.M. Origen y evolución de las cooperativas de Mondragón. In: Irizar I. **Empresarios singulares, cuatro testimonios, una experiencia cooperativa.** Oñate: Mondragón Universitatea, 2003:

p.27-50.

ORMAETXEA J.M., **Didáctica de una experiencia empresarial**, Arrasate: Caja Laboral, 2003.

OTALORA **Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón**, Arrasate: Otalora, 1997.

PALOMO R.J.; Carrasco, I.; Conde C. Mateu, J.L. Grupo Caja Rural In: BAREA J. JULIÁ J.F.

MONZÓN J.L.(org). **Grupos Empresariales de la Economía Social en España**, 2 Ed. Valencia: Ciriec, 2000. p. 293-339.

Pensamientos de Don José Maria Arizmendiarieta. Aretxabaleta: Otalora, 1999. 233p.

POLI O.L. Economia solidària e formação humana: experiências de trabalho e educação em agroindústria familiar associativas no Oeste catarinense. Tede(doutorado) Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2006. 344p.

QUEVEDO, M. **La investigación e innovación en MCC – presente y futuro**. Capítulo XI Aretxabaleta: Otalora. (s/d). 95p.

RAZETO L. **Los caminos de la economía de solidaridad**. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas, 1997.

RAZETO L. Empresas de trabajadores y economía de mercado. Santiago: Ediciones PET, 1984.

REGIMENTO INTERNO da GeralCoop, Guaíba, 2001. 17p.

RENACI, folder institucional, 2006. 6p.

RODRÍGUEZ I. **Comunicação no Grupo Fagor Ederlan**, palestra ministrada no MBA da Faculdade de ETEO: Oñati. 2005.

RODRÍGUEZ Z. F. Los grupos de la economía social. El caso español. In: CHAVES R., FAJARDO G. E NAMORADO R. (org) **Integración Empresarial Cooperativa, posibilidades-vantajas-inconvenientes**. Valencia: Ciriec, 2003. p. 143-161

ROSENFELD, C.L. A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade. ANPOCS, USP, 2003. 22p.

SALATTI, R.C. **Flexibilização do trabalho em empresas de desenvolvimento de sistemas**. 2005 Dissertação (mestrado) Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. Campinas/SP, 2005.

SARASUA, J. Udaondo, A. Autogestión y globalización – situar la autogestión económica en el mundo actual. Escoriatza: LANKI – Instituto, de Estudios Cooperativos de Mondragón Universitatea, 2004. p.35.

SERVER R.J., Marí S. Grupo ANECOOP S. Coop. In: BAREA J. JULIÁ J.F. MONZÓN J.L.(org). **Grupos Empresariales de la Economía Social en España**, 2ed. Valencia: Ciriec, 2000. p. 351-394.

SINDICATO DOS METALURGICOS DO ABC. Caderno de resoluções finais [do 3º congresso dos Metalúrgicos do ABC] São Bernardo do campo: Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, 1999.

SILVA A.G. – A educação profissional de pessoas com deficiência mental: a história da relação educação especial/trabalho na APAE-SP. 2000. Tese (doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

SILVA, C.D. e Oda, N.T. **UnisolBrasil e as ações de apoio às empresas recuperadas: cooperativas autogestionárias, trabalho, renda e desenvolvimento social**. In Revista de economia solidária, ano1, nº 0, dez de 2005.p. 16-19.

SINGER, P e SOUZA, A.R. **Introdução à Economia Solidária** 1ª. ed. São Paulo Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. **Globalização e Desemprego – Diagnóstico e Alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.

SINGER, P. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana**. São Paulo: Editora da USP, 1968.

SINGER, P. **Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao liberalismo**. In: Revista Proposta. Ano 26, nº 72. SP: FASE, 1997.

SINGER, P. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.

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

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. de S. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002b.

SINGER, P.; SOUZA, A.R. (orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. SP: Contexto, 2000.

SINGER P. Kruppa S.M.P. Senaes e a economia solidária – democracia e participação ampliando as exigências de novas tecnologias sociais in- **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento** / Fundação Banco do Brasil – Rio de Janeiro, 2004.p. 89-103.

TAUILE, J. R. e DEBACO E. S. (2002). **Autogestão no Brasil: A viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores**. Disponível em <http://www.ecosol.org.br/Textos>.

Acesso em 25/10/2004.

TREVISAN, **Análise Estratégica e Viabilidade Econômica** GeralCoop, Guaíba, 2004.139p.

UGARTE L. **¿Sinfonía o jazz? Koldo Sarxaga y el modelo Irizar – um modelo baseado en las personas** Barcelona: Granica,S.A, 2004. 400p.

VALLE, R. **Autogestão:o que fazer quando as fábricas fecham?**, Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002. 170p.

ZARPELON, S. R. A esquerda não socialista e o novo socialismo utópico: aproximações entre a atuação das ONGs e o cooperativismo da CUT. Dissertação (Mestrado) no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas Departamento de Ciências Políticas. Unicamp.Campinas. 2003.

ANEXO 1 - Roteiro Pré-Campo

Levantamento prévio das empresas autogestionárias brasileiras do setor metalmeccânico

Empresa:		
Endereço	Cidade:	Estado:
Tel:	Fax:	
<i>Email:</i>	<i>Site:</i>	
Contato:	Cargo:	
Principais Produtos:		
Principais clientes:		
Número de cooperados:		
Existem trabalhadores CLT?	Quantos?	
Existe trabalhadores terceirizados?	Quantos?	
Faturamento em 2002:		
Desde quando é autogestionária:		
Breve Histórico		

Quadro A - Cooperativas Industriais Autogestionárias vinculadas à UNISOL e à ANTEAG em 2004(Resultado do Pré campo em 2004).

EMPRESA	CIDADE/ES	PRODUTOS	N. COOPERADOS	CLT	Faturamento 2002 (mil reais)	criação	ORIGEM
Cofaz	Osasco /SP	Fundição de Alumínio sob pressão (sob encomenda)	134	0	1.200	1999	Unidade do Liceu fechada
Ferragem Aga	Nova Friburgo/RJ	Fechaduras para construção civil, hospitalar, naval.	278	0	20.000	1993	AGA (capital aberto)
Comec	Cachoeirinha/RS	Aquecimento central de água, aquecedores de passagem.	65	0	NF	1984	Metalúrgica VALIGg
CTMC	Canoas/RS	Forjoaria pesada (linha caldearia pesada)	134	0	7.000	2001	VOLG
Coopercalderaria	Igarapava/SP	Equipamentos industriais em geral, produtos em aço, carbono e inox	28	7	NF	1999	Caldeiraria Rio Grande
Ferramentaria Frigurgence	Nova Friburgo	Linha de fecho para capú e maçaneta, ferramentaria para terceiro, moldes para injeção	34	0	1.200	1994	Indústria Eletromecânica
Coopermetal	Criciúma/SC	Peças fundidas em aço (sob encomenda)	130	1	8 .000	1998	Sidersa
Unitrom	Itaquaquetuba/S P	Caldeiraria leve (sob encomenda)	17	1	400	2000	Bracelfi metalica
Lumifer	Canoas/RS	Panelas (desenho próprio)	16	4	NF	1999	Keopi
Coopran	Osasco/SP	Esquadria de aço para construção civil	80	0	NF	2002	Não informou
Coperband	Sorocaba/SP	Fornos e máquinas industriais para padaria	20	0	1.500	2000	Superfecta
Coparge	Duque de Caxias	Parafusos	22	0	780	1997	Fábrica de Parafuso Água
Fundicoop	Caxias do Sul/RS	Peças fundidas	86	0	Nf	2000	Não informou
Hidrofenix	Votorantim/SP	Macacos hidráulicos (tipo garrafa, jacaré) prensas e guinchos hidráulicos	20	1	700	1997	Domenico Bestele
Cooper Mambrini	Vespasiano/MG	Caçamba para caminhão de minério	38	0	NF	2000	Não informou
Copromen	Mococa/SP	Caldeiraria média/ pesada - máquinas para civil, agrícola e rodoviária.	275	0	13.000	1999	Não informou
Coopersalto	Salto/SP	Fabricação de peças para terceiros	41	3	600	2001	Marcicano
Metalcoop	Barueri/SP	Confecção de estruturas metálicas, coberturas espaciais e esquadrias de alumínio	82	17	3.500	2002	Picchi S.A
Coopersound	Salto/SP	Auto-falantes e componentes	48	6	NF	2002	Novics
Uniwídia	Mauá/SP	Discos e roletas de guia	39	1	NF	2000	Antiga Servin
Uniferco	Diadema/SP	Fabricação de eletroblindados	39	3	NF	2003	Moferco
Augemetal	São Paulo/SP	Churrasqueira à carvão	51	0	NF	2004	Gazarra
Geralcoop	Guafba/RS	Fogões a lenha, aquecedores de água e peças fundidas.	160	0	800	2002	CIA Geral de Indústrias
GlacialCoop	Porto Alegre/RS	Equipamento de refrigerados e assistência técnica	50	0	NF	2003	Não informou
Uniforja	Diadema/SP	Forjaria pesada	245	244	51 milhões	1997	Conforja

Fonte: Pesquisa Pré campo realizada em 2004.

ANEXO 2 - Roteiro para entrevistas nas cooperativas (bascas e brasileiras)

1. DADOS GERAIS

Nome do Empreendimento: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ fax: _____ Email _____

Entrevistado: _____ Cargo: _____

Data da entrevista _____

2. CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

- Histórico
- Como era o organograma antes de se tornar autogestionária e depois? (Favor desenhar organograma).
- Como é a estrutura hierárquica
- Existe cota parte? Como funciona? Como é dividido o capital social da empresa? (é 100% dos cooperados?)

3. MERCADO

- Principais produtos por cliente

Ano	Produtos
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	

- Houve alteração do portfólio depois que a empresa se tornou autogestionária?
- Qual o carro chefe da empresa? % corresponde do faturamento?
- Qual a área de abrangência do mercado (regional, nacional, internacional)?
- Qual a participação da empresa no mercado com seu principal produto?
- Quais são os principais fatores de competitividade nos mercados em que a empresa atua? (por ex., preço, qualidade, prazo de entrega, diferenciação dos produtos/serviços, capacitação tecnológica, etc).

- Quais as estratégias de competitividade que a empreendimento vem adotando?
 - o Redução de custos? (como? Continua?).
 - o Aumento da escala de produção (algum produto específico?).
 - o Modernização de unidades produtivas (como? Continua?).
 - o Verticalização da produção (atividades verticalizadas e razão)
 - o Desverticalização da produção (atividades desverticalizadas e razão) –
Terceirização.
- Quais as exigências do mercado para aquisição do seu produto (normas técnicas, design próprio, qualidade, matéria prima, novos acabamentos, etc).
- Houve alteração da carteira de cliente depois que a empresa se tornou autogestionária?
- Qual é o cliente que representa a maior % diante do faturamento?
- Com quantos clientes o empreendimento ficou depois da falência?
- Como estava a imagem do empreendimento, na época da falência, perante os clientes?
Quais as principais queixas?
- Como foi recuperada a imagem do empreendimento?
- Como é a estratégia para aquisição de novos clientes? Existe uma estratégia de marketing?
- Quem no empreendimento é responsável por captação de clientes?
- Qual o nicho de mercado que o empreendimento atua? Por produto
- Principais concorrentes por produto

Ano	Concorrentes
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	

- Principais fornecedores
- Como estava a imagem do empreendimento, na época da falência, perante os fornecedores? Quais as principais queixas?
- Como foi resgatada a imagem do empreendimento?
- Como é a relação com os fornecedores atualmente?

- É feita alguma parceria com os fornecedores com o objetivo de desenvolvimento de produto ou melhoramento de processo ou treinamento?
- O empreendimento utiliza algum sistema de avaliação dos fornecedores? Qual? Quais os critérios mensurados?
- O número de fornecedores nos últimos 5 anos, aumentou, diminuiu, por que?

4. REDE DE RELACIONAMENTO

SINDICATO

- A cooperativa está ligada a algum sindicato (patronal, trabalhador) ou associação?
- Como é a relação do empreendimento com o sindicato ou associação? (antes e depois)
- Como foi a atuação do sindicato ou associação no período de falência?
- Qual o tipo de apoio que o sindicato ou associação ofereceu no processo de transição para a Autogestão (cursos, assessoria)?
- Como o sindicato ou associação contribui para o desempenho do empreendimento?
- Qual o percentual de trabalhadores sindicalizados antes da empresa entrar em falência?
- Atualmente há trabalhadores filiados ao sindicato? Quantos?
- Houve greve(s) recente(s) no empreendimento? Qual foi a última? Caso positivo, relacionar motivo(s), data da greve, período de paralisação e número de funcionários envolvidos.
- O sindicato oferece algum tipo de assistência (médica, odontológica, etc.) aos trabalhadores da empresa? Eles utilizam tais serviços?
- Como avalia a atuação do sindicato ou associação?
- A empresa recebeu algum tipo de apoio nos últimos 5 anos [do governo federal/estadual/municipal, de universidades, do Sebrae, de seus clientes, sindicatos, associações (Anteag, ADS, Unitrabalho)]? Caso positivo, especificar que tipo:

- Cursos? Quais? Frequência?

Nome do Curso:
Duração / nº de horas:
Local do curso:
Porque foi feito esse curso:
Quando foi realizado:
Por quem foi realizado:
Por quem foi financiado:
Quem participou:
Número de participantes:
Auxiliou na solução de algum problema no empreendimento? Qual?

○ Assessorias técnicas? Em que áreas? Frequência?

Tipo da assessoria:
Local da assessoria:
Motivo da assessoria:
Quando foi realizada:
Por quem foi realizada:
Por quem foi financiada:
Quem participou:
Número de participantes:
Auxiliou na solução de algum problema no empreendimento? Qual?

Ocorreu em horário de trabalho?

○ Divulgação do produto? Como? Frequência?

Tipo da divulgação:
Mídia utilizada:
Motivo da divulgação:
Quando foi realizada:
Por quem foi realizada:
Por quem foi financiada:
Quem participou:
Número de participantes:

Auxiliou na solução de algum problema no empreendimento? Qual?

Houve a participação de outros empreendimentos?

- Empréstimo/financiamento (quando? De quem? Como foi o processo? Frequência)

Motivo do empréstimo:

Quando foi realizado:

Por quem foi realizado:

Quem financiou:

Valor do Empréstimo:

Forma de pagamento:

Foi aprovado em assembléia?

Como foi o processo para a obtenção do empréstimo

- Como avalia esse apoio?
- Caso negativo porque? (listar os motivos).

5. GESTÃO

- Como é feita a entrada de novos cooperados no empreendimento?
 - Como é o processo de seleção?
 - Quem define o perfil do novo cooperado?
 - Quem aprova o candidato?
 - Quais os tipos de contrato de trabalho? (o selecionado já é cooperado automaticamente?).
 - Existem trabalhadores celetistas, terceirizados, estagiários, autônomos? Quantos? Em que função?
 - A empresa faz uso de trabalho temporário e ou a domicílio? Para quais funções?
- Como é a saída de um cooperado? (quais os motivos mais frequentes)
- Qual é a forma de escolha dos cargos deliberativos?
 - Existem cargos eleitos? Quais? Quem elege cada cargo?
 - Qual a periodicidade por cargo?
 - Como são escolhidos os cargos gerenciais?

- A gerência é obrigatoriamente constituída de cooperada? E os cargos deliberativos?
- Existe sistema de avaliação das atividades dos cargos?
- Solicitar o Estatuto e o Regimento Interno
- Qual a periodicidade de convocação da assembléia?
 - Como é divulgada?
 - A pauta é disponibilizada antes?
 - Como é construída a pauta?
 - Como é a participação dos cooperados?
 - Qual o tipo de decisão (assuntos)
- Como é a participação dos cooperados nas estâncias deliberativas? E trabalho do no dia a dia?

ENTREVISTA COM O DEPARTAMENTO FINANCEIRO E RH DA COOPARATIVA

1. DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do trabalhador: _____

Email _____ Cargo: _____

Data da entrevista _____

2. GESTÃO

- Como é feita a entrada de novos cooperados no empreendimento?
 - Como é o processo de seleção?
 - Quem define o perfil do novo cooperado?
 - Quem aprova o candidato?
 - Quais os tipos de contrato de trabalho? (o selecionado já é cooperado automaticamente?).
 - Existem trabalhadores celetistas, terceirizados, estagiários, autônomos? Quantos? Em que função?
 - A empresa faz uso de trabalho temporário e ou a domicílio? Para quais funções?
- Como é a saída de um cooperado? (quais os motivos mais freqüentes)
- Alguém já foi mandado embora? Porque? Como se deu o processo?
- Qual é a forma de escolha dos cargos deliberativos?

- Existem cargos eleitos? Quais? Quem elege cada cargo?
- Qual a periodicidade por cargo?
- Como são escolhidos os cargos gerenciais?
- A gerência é obrigatoriamente constituída de cooperada? E os cargos deliberativos?
- Existe sistema de avaliação das atividades dos cargos?
- Há muita rotatividade no empreendimento?
 - Desde que o empreendimento tornou-se autogestionário qual o ano que houve mais rotatividade? Porque?
- Como são controladas as faltas?
- Quais são as principais causas? (acidentes de trabalhos, doenças)
- Quais as principais doenças relacionadas com o trabalho? Onde ocorrem? Qual setor?
- Quais medidas preventivas?
- Qual a divisão por gênero no empreendimento?

	Administrativo	Produção	Cargos de decisão
Homem			
Mulher			

- Listar todas as funções dos cooperados com nível superior

Profissão	Função

3. TREINAMENTO

- Qual é o percentual investido em treinamento nos últimos 5 anos?
 - Existe uma pessoa responsável pela área de capacitação?
 - Como é feito o programa de capacitação da cooperativa?
- ___ cursos organizados pela empresa para seus funcionários
- ___ cursos organizados por centros profissionalizantes (Senai, Sebrae, etc.)
- ___ cursos organizados em convênio com escolas de primeiro e segundo grau supletivos)
- ___ cursos organizados por Universidades
- ___ cursos organizados por outras empresas (clientes ou fornecedores)
- ___ cursos organizados por empresas de consultoria

___ cursos realizados por iniciativa dos funcionários, pagos pela empresa

___ outro(s) (especificar)

Evolução do número de trabalhadores e do faturamento da empresa antes e depois?:

	início	2000	2001	2002	2003	2004
Número de cooperados						
Faturamento Anual (R\$)						

Qual a maior e a menor retirada?

Como é composto a retirada?

Em relação à remuneração como foi feita a transição para a Autogestão? (detalhar todas as modificações).

Como é decidido o que fazer com o excedente contábil? (distribuído, reinvestido).

Houve alguma mudança salarial na transição de heterogestão para autogestão? Se sim, em quais os cargos? Qual o percentual?

Listar as principais ocupações do pessoal ligado à produção e informar o piso salarial e o salário médio de cada uma delas. Se possível, fornecer os dados para as seguintes ocupações:

Funções	Piso salarial do sindicato	Piso salarial pago pelo empreendimento

- Como era antes e como é hoje: benefícios sociais.

A__ H__ vale transporte (valor?)

A__ H__ auxílio creche (valor?)

A__ H__ salário família (valor?)

A__ H__ assistência médica (convênios) (quanto é descontado?)

A__ H__ assistência odontológica (quanto é descontado?)

A__ H__ refeição ou ticket restaurante (valor?)

A__ H__ cesta básica de alimentos (valor?)

A__ H__ plano de aposentadoria (qual? Qual o valor descontado?)

A__ H__ outro(s) (especificar. ex: adiantamento, ajuda) (valor?)

A empresa recolhe os fundos equivalentes aos direitos trabalhistas? Na época da empresa heterogestionada eram feitos os recolhimentos trabalhistas de maneira regular?

A__ H__ 13º Salário
A__ H__ FGTS

A__ H__ Férias

Quando a empresa entrou em falência os trabalhadores conseguiram retirar o FGTS?

ENTREVISTA COM O DEPARTAMENTO DA PRODUÇÃO DA COOPERATIVA

1. DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do trabalhador: _____

Email _____ Cargo: _____

Data da entrevista _____

2. PRODUÇÃO

Descreva o organograma da produção

Como era o processo produtivo antes e como é agora?

Desenhar o fluxograma anterior e atual do processo produtivo da fábrica, especificando:

Quantos trabalhadores participam em cada uma das fases do processo produtivo;

Setor	Atividade	Quantidade de cooperados	Cargos	Qualificações-chave

Questões por setor:

Houve alguma mudança nas várias fases do processo produtivo antes da empresa ser autogerida e agora? Qual?

Houve aquisição de maquinário pela cooperativa? Quais? Algum de base microeletrônica?

Houve alguma mudança no processo produtivo? (eliminação de cargos, acumulação de cargos, rodízio, criação de cargos...) qual o impacto dessa mudança na produção?

Qual a capacidade instalada por setor/máquina? (quanto se produz?, quanto se poderia produzir?
Porque não se produz?)

Qual o número de trabalhadores por setor da produção?

Quais os principais gargalos produtivos?

2.1 EQUIPAMENTOS / MANUTENÇÃO

Informações por setor:

Os equipamentos e ferramentas utilizados pela cooperativa pertencem à:

Própria empresa, Empresa contratante, Alugada, Leasing, Massa Falida,
 Outro(s) (especificar):

Relacionar as principais máquinas da planta produtiva?

Máquina	Função

Explique como é feita a manutenção das máquinas (preventiva, como? ou somente corretiva, como?)?

Pelo próprio operador

Pelo departamento de manutenção

Pela assistência técnica

Qual é o grau de atualização dos equipamentos (por setor/processo)?

Quais as máquinas foram adquiridas depois da transição para a autogestão? Qual o setor?
Quando?

Como é medida a produtividade da planta?

Houve alguma adaptação nas máquinas existentes?

Existe algum espaço para discussão para inovação no maquinário ou melhoria do processo produtivo?

Quais as principais doenças relacionadas com o trabalho? Onde ocorrem? Qual setor?

Quais medidas preventivas?

2.2 QUALIDADE

Existia algum programa de qualidade antes da empresa se tornar cooperativa? Se sim, como era feito?

Quais são as atividades relativas à qualidade desenvolvidas pela empresa (por exemplo, operação/definição dos instrumentos de controle; definição/inspeção das formas de manuseio; elaboração de documentação; implementação de programas de treinamento; auditoria interna de qualidade, etc)?

Como é feito o programa de qualidade? Quem faz?

A cooperativa implantou ou está implantando algum programa de qualidade e produtividade? Caso positivo, em que estágio de implantação deste programa se encontra a empresa?

está implantando o programa há menos de 1 (um) ano

implantou o programa há mais de 1 (um) e menos de 3 (três) anos

implantou o programa há mais de 3 (três) anos

Quais os principais indicadores de qualidade utilizados e como tem se comportado? (peças defeituosas, nº de acidentes do trabalho, etc.)

A empresa utiliza normas técnicas para desenvolvimento de produto? Desde quando? Quais? Onde adquiriu?

Os clientes ou fornecedores solicitaram a adoção de normas técnicas (produto e processo)?

A empresa possui algum tipo de certificação? Especifique

Até que ponto a obtenção da certificação em normas de qualidade, normas técnicas e meio ambiente se tornaram diferencial para a empresa perante seus concorrentes?

Quais as ferramentas da qualidade utilizadas pelo empreendimento (JIT, CEP, Kanban, 5S, SIXSIGMA, etc.) como é utilizada, qual o resultado obtido (5 anos), era utilizada antes da autogestão?

Existe programa de treinamento? Quais?

Informações sobre os cursos:

Nome do Curso:

Duração:

Local de realização:

Porque foi feito esse curso:

Quando foi realizado:

Por quem foi realizado:

Por quem foi financiado:

Quem participou:

Número de participantes:

Auxiliou na solução de algum problema no empreendimento? Qual?

Ocorreu no horário de trabalho?

2.3 TECNOLOGIA DE PRODUTO

Existe um departamento de engenharia? O que ele faz?

Como é feita a elaboração do projeto de novos produtos?

Desenvolvimento interno - Quais são os departamentos da cooperativa que participam? E quais os profissionais?

___ A cooperativa desenvolve produtos e lança no mercado

___ A cooperativa desenvolve de maneira conjunta com o cliente

___ A cooperativa participa de feiras e através da observação das tendências faz adaptações de lança novos produtos

Desenvolvimento externo - Terceirizado? – Através de parcerias com universidades ou contratações de escritórios?

Qual a periodicidade?

A engenharia de produto está mais voltada para o lançamento de produtos novos ou para a realização de mudanças incrementais nos produtos já existentes? Explique por que?

Quais os principais meios utilizados para a aquisição de tecnologia de produto. (desenvolvimento próprio, licenciamento, joint-ventures, convênios com universidades e/ou centros de pesquisa, cooperação com outras empresas...)

ANEXO 3 – Roteiro de entrevista nos centros de P&D da MCC

1. DATOS GENERALES

Nombre del centro: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ Email _____

Entrevistado: _____ Cargo: _____

Fecha de entrevista _____

2. Característica del Centro y del Mercado

- Historia del centro
- Misión del centro
- ¿El centro forma parte de algún grupo o conglomerado?
- ¿Qué Grupo? (Nombre/ Origen del capital)?
- ¿Cuál es la relación del centro con el grupo?
- ¿Cómo es su grado de autonomía respecto del grupo?
- ¿Cuál es la composición del capital del centro según su origen? Doméstica, Privada, Doméstica Estatal, o Capital Extranjero).
- Apunte las áreas de actuación del centro¹⁹⁶, por orden de excelencia.
- ¿ Cuáles los sectores industriales que el centro trabaja?
- ¿ Cuáles son sus principales clientes?

3. GESTIÓN

Solicitar el estatuto o el régimen interno

Describir el organigrama (Solicitar una copia).

¿Cómo es la estructura jerárquica? (cuantos niveles)

¿Cuáles son los tipos de socios que hay en el centro?

¿Cómo es el proceso de selección de los nuevos miembros?

¿Quién define el perfil del nuevo cooperando?

¿Quién aprueba al candidato?

¹⁹⁶ Línea de investigación, temas o productos en los cuales la institución posee competencia

¿Cuáles son los tipos de contrato de trabajo? (¿El seleccionado ya se convierte en cooperando automáticamente?).

¿La gerencia está constituida únicamente de miembros de la cooperativa? ¿Y los cargos deliberativos?

¿Existe un sistema de evaluación del cargo y sus tareas?

4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA

Existe cuota parte?

- ¿Cómo funciona? ¿Cómo se divide el capital social de la empresa? (¿es al 100% de los cooperados?).
- ¿Cómo es el proceso de integración? ¿Es en moneda o puede ser en bienes? ¿Puede ser descontado progresivamente del cooperando?
- ¿Es posible que una persona física o jurídica pueda adquirir una cuota parte de la empresa y no trabajar en ella? ¿Cuál es el procedimiento?

¿Los cooperandos que forman parte del consejo fiscal forman parte además de alguna otra función dentro de la cooperativa?

¿Cómo se escogen los cargos de confianza? (Dirección / gerencia)

¿Cómo se lleva a cabo la entrada del nuevo cooperando en la empresa?

¿Cómo es la salida de los cooperados? (¿Cuáles son los motivos más frecuentes?)

¿Cuáles son los derechos de esos cooperandos que salieron de la cooperativa? (cuotas-parte, sobras, otros créditos.

¿Cuándo un cooperando se ausenta, ¿cuáles son sus derechos?

¿Cuál es la periodicidad de convocatoria de las asambleas?

- ¿Cómo se divulga?
- ¿Las pautas están disponibles antes?
- ¿Cómo se construye la pauta?
- ¿Cómo es la participación de los cooperandos?
- ¿Cuál es el tipo de institución? (Asunto)

¿Cómo es la participación de los cooperandos en las instancias deliberativas? ¿Y en el día a día del trabajo?

¿Cuántos cooperandos trabajan actualmente en el centro?

5. Relaciones de trabajo

¿Cuál es el mayor y el menor número de retirada?

¿Cómo está compuesta la retirada?

¿Cómo es decidido lo que se hace con el excedente contable? (Distribuido, reinvertido).

¿Que beneficios sociales reciben los cooperandos (incluyendo valores)?

- Abono transporte, ayuda guardería, salario familia, ticket restaurante, ayuda alimentos, plano de pensiones (Tipo. ¿Valor descontado?), asistencia médica (convenios), asistencia odontológica (¿Valor descontado?), otros (especificar. P.e., adelantos, ayudas, etc.)

¿Cuáles son los fondos equivalentes a los derechos de los trabajadores?

S__ N__ 13° S__ N__ Vacaciones

S__ N__ FGTS (tipo) S__ N__ Jubilación

¿Hay mucha rotatividad de mano de obra en la empresa? ¿Por qué?

¿Cómo se controlan las faltas?

¿Cuántos cooperados trabajan actualmente en la empresa?

	Administrativo	Producción	Gestión
Hombre			
Mujer			

¿Cuál es la franja etaria de los investigadores en 2004 (en %)?

Franja Etaria	Número
Hasta 30 años	
Entre 30 e 39	
Entre 40 e 49	
Entre 50 e 59	
Más de 60	
Total	

Evaluación del número de cooperados

Descripción	1999	2000	2001	2002	2003	2004
socios trabajadores						
Auxiliares						
Bolsistas						
Total de trabajadores						

¿Cuáles son los criterios de promoción en la carrera del investigador?

¿Hay mecanismos de complementación salarial en el centro?

No

Si ¿Cuales son los mecanismos y los respectivos criterios?

Completar la tabla con los niveles de remuneración y de salario

Discriminación	Remuneración Practicada*		Salario Básico**	
	Máxima	Mínima	Máximo	Mínimo
Directores				
investigadores: PhD				
MS				
BS				
Técnico				
Apoyo Administrativo				

* salarios más beneficios pecuniarios pagos, excepto gratificaciones por función de confianza

** salario básico previsto en el planeo de cargos y salarios, excluidas, por tanto, (as demais vantagens).

¿Hay una política del centro para la capacitación de los trabajadores?

- | | | |
|--|----|----|
| a) en la área administrativa | Si | No |
| b) en la área científica y de desarrollo | Si | No |
| c) en la área de apoyo técnico | Si | No |

Caso afirmativo, describir sucintamente cual es la política

- o en la área administrativa
- o en la área científica y de desarrollo
- o en la área de apoyo técnico

6. RED DE RELACIONES

¿Cuáles son las formas predominantes de interacción de los investigadores con otros investigadores externos? Enumerar un máximo de 3, en orden decreciente de importancias:

Eventos (congresos, seminarios etc.)

Contactos informales

Investigación conjunta

Entrenamientos o cursos

Otros Especificar _____

Enumerar el número de participaciones en eventos nacionales y/o regionales **CON** e **SIN** presentación de trabajo:

Año	CON presentación de Trabajo	SIN presentación de trabajo
2000		
2001		
2002		
2003		
2004		

Número de participaciones en eventos internacionales **CON** e **SIN** presentación de trabajo:

Año	CON presentación de Trabajo	SIN presentación de trabajo
2000		
2001		
2002		
2003		
2004		

¿Cuáles son las formas de divulgar para clientes/ usuarios potenciales los productos o servicios ofrecidos? (Enumere hasta 3 opciones por orden decreciente de importancia).

medio (escrita, hablada)

envió de material de divulgación (fólder, informativos, muestra, etc.)

homepage

congresos, seminarios, palestras etc.

reuniones técnicas

otros (especificar) _____

El centro tiene catálogos/ folders para investigaciones en curso o investigaciones ya realizadas:

- a. No tienen
- b. Listado exclusiva para circulación interna
- c. Catálogo impreso
- d. Catálogo electrónico disponible

¿En que medida a empresa contratante participa do projeto? ¿En cuáles etapas?

¿Cuál es el papel de la universidad en el desarrollo de la investigación?

- o ¿Cuál son los departamentos que poseen una relación más próxima?

¿Cuál es lo numero de proyectos en marcha hechos en cooperación con investigadores de otras instituciones (media dos últimos dos anos):

Instituciones	Nacional	Internacional	Total
Universidad			
Centros de investigación de Empresas Privadas			
Centros de investigación de Empresas del gobierno			
Institutos Públicos de Pesquisa			
Otros Laboratorios			
Total			

¿Cuáles son los tipos de cooperación más frecuente, en orden decreciente de importancia?

- a. Cooperación de investigación igualitaria
- b. venta de servicios
- c. Investigación encomendada (resolución de problemas)
- d. Otros . Especificar

¿Cuáles son las principales acciones/resultados derivado de esas cooperaciones:

7. ACTIVIDADES

Dimensiones:

- 1) Las actividades del centro
- 2) La transferencia tecnológica para las empresas clientes
- 3) La estructura de los contratos con las empresas clientes

Proyectos

¿Cuáles son los tipos de proyectos que son realizadas en el centro?

- Ikerlan

Descripción	1999	2000	2001	2002	2003	2004
cuotas dos socios (%)						
Proyectos genéricos (%)						
Proyectos "bajo Contrato"						
Proyectos internacionales						
Total ingreso (millones ptas)						

- Ideko

Descripción	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Proyecto Empresa (%)						
Proyecto Administración (%)						
Total ingreso (millones ptas)						

Número e nivel de escolaridad dos investigadores y demás trabajadores en los últimos 04 años:

Año	Número de investigadores				Número de Otros trabajadores				
	BSc	MSc	PhD	Total	Básico	Médio	Superior	Pós-Grado	Total
2000									
2001									
2002									
2003									
2004									

En que grado las demandas reorientan las actividades de investigación del centro?

Nulo

Moderado

Alto

Muy Alto

Convenio /Contratos

¿Cuál es el número de convenios¹ o contratos² firmados para cada tipo de cliente en los últimos 05 años (2000-2004)?

Tipo de Cliente	Convenios					Contratos				
	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004
Organismos Federales: ¿Cuales?										
Organismos de Estado										
Empresas Públicas										
Empresas Privadas										
Universidades										
Centros de investigación										
Otros (¿cuáles?)										
Total										

¹ - Convenio: incluye acuerdos formales sin desembolso financiero con otras instituciones o investigadores.

¿Cómo es hecha la formación de nuevos grupos de trabajo o equipo de pesquisa

¿Cuál es lo número de proyectos propuestos por iniciativa de los investigadores del centro y por clientes (productores, industria, gobierno, etc) en los últimos cinco años?

Año	investigadores	Cientes	Total

Evaluación

¿ Existe un sistema de evaluación de los resultados técnicos obtenidos en las investigaciones con relación a los objetivos propuestos? ¿Cómo es hecha?

Resultados

¿ En nombre de quien es depositada a patente (empresa contratante o centro)?

¿ En el contrato hay una cláusula de sigilo? Tiene un tiempo determinado?

¿Cuál es lo número de patentes, licencias o otros directos de propiedad requeridos pelo centro en los últimos 04 años?

Año	patentes, licencias o otros directos de propiedad
2000	
2001	
2002	
2003	

Cite las principales contribuciones del centro en los últimos 04 años (lo más importante que fué desarrollado)¹⁹⁷:

Completar la tabla con el número de publicaciones del centro en los últimos 04 años

Publicaciones	2001	2002	2003	2004
Periódicos Nacionales				
Periódicos Extranjeros				
Libros				
Capítulos de Libros				
Anales de Congresos				

¹⁹⁷ Por ejemplo: trabajos científicos de impacto, participación en proyectos cooperativos con otras instituciones o empresas, nuevos productos, patentes etc.

ANEXO 4 – Instituições de Apoio a Economia Social na Espanha

Instituições de fomento ao cooperativismo na Espanha e Basco.

ESPAÑHOLAS
<p>Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) A CEPES foi criada em 1992 e representa a Economia Social na Espanha. A CEPES é um órgão representativo de 23 confederações¹⁹⁸, representadas automaticamente em mais de 200 estruturas de apoio a economia social. Representa os interesses de mais de 47.000 empresas espanholas, 1.844.261 postos de trabalho e em 2004 obteve um faturamento de 74.000 mil euros (7% del PIB). Podem participar da CEPES empreendimentos com diversas modalidades jurídicas desde que compartilham dos seguintes princípios: organização democrática, a pessoa antes do capital, propriedade horizontal, divisão dos resultados com critério coletivo, solidariedade com o entorno e promotora da coesão social.</p>
<p>Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA) A COCETA é a organização representativa das empresas cooperativas de trabalho associado espanholas criada em 1986, como associação de cooperativas de caráter de confederação e setorial que integra as federações¹⁹⁹ e uniões²⁰⁰ de cooperativas de trabalho associado²⁰¹ das diferentes comunidades autônomas. Sua missão é representar, promover e defender e impulsionar o cooperativismo de trabalho associado, tanto a nível nacional como internacional. Representa os interesses de 18.000 cooperativas de trabalho associado, que atualmente se contabilizam na Espanha, as quais geram aproximadamente 250.000 empregos. A Confederação está formada por 15 Uniões e Federações de Cooperativas de Trabalho Associado, pertencentes várias comunidades autônomas espanholas (Andalucía, Aragón, Asturias, Castilla la Mancha, Castilla y León, Cataluña, Euskadi, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, Islas Canarias, La Rioja, Madrid, Murcia y Valencia).</p>
<p>CIRIEC-España (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa) CIRIEC foi criado em 1986 com sede em Valencia. Ciriec-Espanha é um membro de CIRIEC-Internacional que foi fundado em 1947 com sede na Bélgica. Ciriec é uma organização científica internacional não governamental que tem como objetivo a promoção da pesquisa na área da economia social. Atualmente está presente em 15 países: Alemanha, Argentina, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Espanha, França, Grécia, Itália, Japão, Portugal, Eslovênia, Suécia e Venezuela. Um dos objetivos de CIRIEC consiste em fomentar a organização de todos os pesquisadores universitários em Economia Social impulsionando equipes de trabalho, nas áreas de conhecimento da Economia Social e, estabelecer vínculos entre a universidade e as empresas de Economia Social.</p>

¹⁹⁸ Confederação é a união de pelo menos 60% das federações de cooperativas existente na comunidade autônoma

¹⁹⁹ As federações de cooperativas são formadas por cooperativas da mesma classe com domicílio na mesma comunidade autônoma ou por união de cooperativa

²⁰⁰ Duas ou mais cooperativas do mesmo setor de podem constituir uma “união de cooperativas”.

²⁰¹ Cooperativas formadas principalmente por pessoas físicas, que mediante seu trabalho, realizam qualquer atividade econômica ou profissional para produzir em comum bens e serviços para terceiros.

ESPAÑOLAS/ BASCAS
<p>Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE-EKGK) O conselho foi criado em 1982, visando garantir a promoção e difusão do cooperativismo e assessoria para os órgãos públicos sobre a temática do cooperativismo. Possui 111 cooperativas sócias e está representado por sete representantes das Federações²⁰² de Cooperativas, por 03 representantes do Governo Basco e 03 representantes das universidades do País Basco²⁰³.</p>
<p>Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi A Federação de cooperativas de trabalho Associado de Euskadi foi criada em 1989. Atualmente possui um total de 478 cooperativas associadas em 17 atividades²⁰⁴:</p>
<p>Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi A Federação de cooperativas de ensino de Euskadi (FCEE-EIKF) foi criada em 1990. Atualmente conta com 74 cooperativas associadas, que aglutinam 52.727 alunos, 40.143 sócios mãe-pai, 1666 sócios trabalhadores, 4.781 docentes e essas cooperativas têm um faturamento anual de 84 milhões de euros. Há três tipos de cooperativas associadas: cooperativas de Pais (47), Cooperativas de Trabalho Associado (10) e cooperativa Integral (17).</p>
<p>Sociedad para la Promoción de Cooperativas A Elkar-Lan, S. Coop é uma cooperativa de segundo grau²⁰⁵ cujo objetivo é a promoção de empresas cooperativas e criação de emprego cooperativo e desenvolvimento econômico e social. Ela foi criada pelo Conselho Superior de cooperativas de Euskadi, a Confederação de Cooperativas de Euskadi e a Federação de Cooperativas de Trabalho Associado de Euskadi. A Elkar-lan presta serviço de assessoria empresarial as cooperativas sócias, atuando desde o estudo de viabilidade econômica até a assessoria por um ano nos pontos (produção, gestão ou mercadológico) solicitados pelas cooperativas. Vale ressaltar que todos os serviços são gratuitos.</p>
<p>Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi ASLE é um grupo de empresas tituladas Sociedades Laborais de Euskadi fundado em 1982. Em 2003 havia 1.121 sociedades de trabalho no País Basco. O conjunto dessas empresas é composto por 14.000 trabalhadores.</p>

Fonte: www.euskoop.org, www.coceta.com/, www.cepes.es, www.fcee-eikf.coop, www.elkarlan.coop, www.asle.es, www.csce-ekgk.coop, www.ciriec.es

²⁰² FCAE: Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi, FCEE: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, FECOE: Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi, FCTAE: Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, FCCE: Federación de Cooperativas de Crédito de Euskadi, FCTE: Federación de Cooperativas de Transportistas de Euskadi, CCE: Confederación de Cooperativas de Euskadi

²⁰³ M.U.: Mondragon Unibertsitatea, U.D.: Universidad de Deusto, U.P.V.: Universidad Pública Vasca

²⁰⁴ Atividades das cooperativas: 1) Trefilería: 01 cooperativa, 2) Transporte: 25 cooperativas, 3) Textil: 04 cooperativas, 4) Servicios: 193 cooperativas, 5) Mueble y Madera: 21 cooperativas, 6) Máquina-Herramienta 21 cooperativas, 7) Litografía y Artes Gráficas: 19 cooperativas, 8) Fundición y Forja: 08 cooperativas, 9) Eléctrico-Electrónico: 27 cooperativas, 10) Construcción: 44 cooperativas, 11) Componentes Mecánicos: 39 cooperativas, 12) Caucho-Plástico: 04 cooperativas, 13) Bienes de Inversión: 18 cooperativas, 14) Bienes de Equipo: 06 cooperativas, 15) Bienes de consumo duradero: 15 cooperativas, 16) Automoción: 16 cooperativas, 17) Agroalimentario: 10 cooperativas

²⁰⁵ A cooperativa de segundo Grau tem o objetivo de complementar, promover, coordenar reforçar ou integrar a atividade econômica das entidades membros e do grupo resultante no sentido e no alcance que estabeleçam os estatutos. Pode ser membro as cooperativas de grau inferior, os sócios trabalhadores, qualquer entidade e pessoas jurídica de natureza pública ou privada, sempre que exista a convergência de interesses e que o estatuto permita. (lei do cooperativismo do País Basco).

ANEXO 5 - Grupos espanhóis da Economia Social

A necessidade de adaptação aos desafios da globalização tem imposto as cooperativas a necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas, investindo em inovação tecnológica, estratégias de marketing, novas formas de gestão, etc. Também esse movimento da economia global tem levado as cooperativas a participarem de projetos mistos com empresas privadas. A diversidade de atores-empresariais hoje encontrada é muito grande, indo desde a compra de empresas Ltda, até *joint venture* com empresas e outras cooperativas. Outro movimento, mais antigo, mas que tem se intensificado, é a formação de grupos de cooperativas.

“Existe un grupo empresarial de economia social cuando ambas categorías, dominante y beneficiária, reposan en una entidad o coalición de entidades de economia social... y ella cumpla individualmente los requisitos siguientes: a) el agente económico que ostenta la categoría dominante y beneficiaria es otro que el inversor capitalista, y b) el comportamiento de la entidad respeta unos determinados principios tipificados sintetizables en: una finalidad de servicio a los socios y/o a la colectividad más que de lucro, un modo de decisión democrático y un modo de atribución de los beneficios que prima a las personas y al factor trabajo frente al capital. Chaves(1999:71).

No movimento dos grupos empresariais de economia social da Espanha são identificadas duas estruturas de grupos: grupos por subordinação e grupos por coordenação²⁰⁶. O primeiro está baseado em vínculos de dominação entre os empreendimentos do grupo, derivados principalmente do direito de propriedade e/ou relações de poder. O segundo está articulado através de relações de cooperação entre os empreendimentos. (Chaves 1999:72). As cooperativas estudadas nessa pesquisa estão enquadradas no grupo de coordenação.

Barea H., Juliá J.F., e Monzón J.L. (1999:20) ressalta que um amplo setor da economia solidária está constituído por cooperativas que atuam em setores tradicionais como o financeiro, agrícola, distribuição e serviços. Setores que exigem constantes adaptações.

A formação de grupos de cooperativas na Espanha tem crescido muito em vários setores da economia, principalmente aqueles onde a concorrência global é mais acirrada. No setor agrário, nas últimas décadas surgiram mais de dez grupos agroindustriais²⁰⁷. No setor industrial, vale ressaltar o grupo MCC, o grupo Cooperatiu Valencia e o grupo GECV. Já no setor financeiro,

²⁰⁶ Grupo por coordenação – esse tipo de grupo mantém a independência jurídica dos empreendimentos e se vinculam entre si por uma teia de relações duradouras e institucionalizadas de cooperação que condicionam em maior ou menor grau sua estratégia empresarial. A relação existente entre as empresas que se integram a esse tipo de grupo é em princípio, de caráter simétrico e está baseada na cooperação. (Chaves 1999: 73)

²⁰⁷ Os dez maiores grupos cooperativistas agroindustriais são: Agropecuária de Guissona, Anecoop, Agropecuária de Navarra, Coren, Leyma, Açor, Acorex, Copaga, Coplaca e Covap.faturaram em 1999 mais de 03 bilhões de pesetas e contaram com 180.000 agricultores e “ganaderos” (Chaves, 1999:68).

encontra-se o grupo Caja Rural. No setor de seguros o grupo Mafre foi formado a quarenta anos. No setor de serviços sociais o grupo Once é conhecido em toda a Espanha. O quadro abaixo apresenta a história dos seis grupos destacados acima. Rodríguez Z. F. (2003. 143). O grupo MCC não será exposto no quadro, pois na pesquisa há um capítulo sobre a sua história.

Quadro- Grupos cooperativos da Espanha

Grupo	Histórico
GECV Grupo empresarial cooperatiu Valencià	A idéia surge no ano de 1969 quando um grupo de profissionais decide criar a <i>cooperativa de viviendas populares (COVIPO)</i> e a <i>cooperativa industrial de serviços COINSER</i> , formada por profissionais da área imobiliária que realizavam a gestão da cooperativa de moradias. Foi criado na mesma um departamento de atividades comunitárias que tinha o objetivo de promover novas atividades cooperativas. As cooperativas eram criadas e financiadas por Coinser. No ano de 1978 foi criada a <i>cooperativa de crédito popular</i> . O departamento de atividade comunitária se integra ao banco passa a se chamar Divisão Empresarial. O grupo MCC foi a inspiração para o desenvolvimento do grupo. O modelo do grupo estava firmado em três pilares: a gestão profissional das cooperativas, os princípios do cooperativismo e solidariedade e as práticas intercooperativas. Contudo nos anos de 1982 e 1983 o grupo passa por uma crise e a caja laboral deixa de ser a espinha dorsal, a divisão empresarial se torna uma cooperativa independente que em 1986 torna-se o grupo Audit e rompe com o modelo MCC. Em 1987 um grupo de sete cooperativas resolve se unir novamente e criam o Grupo Empresarial Cooperatiu Vanencià – GECV formado por 9.958 trabalhadores. A relação com MCC é retomada e é possível até hoje identificar na estrutura do grupo e nos sistemas de gestão muitas idéias de MCC, além do relacionamento de várias cooperativas dos dois grupos. Atualmente atua nas atividades de banco, seguradora, assessoria empresarial, máquinas e ferramentas, vidro e formação.
Grupo Caja Rural	As cajas Rurales se juntam em 1989 para criar uma organização comum de banco cooperativo e passam a usar o nome Grupo Caja Rural em 1994. Nesse período faziam parte do grupo 24 cajas rurais e no ano de 1999 já eram 94 sócios (86 cajas rurales, 4 cajas populares e 4 cajas profissionais). O setor de atuação é o financeiro e se concentra principalmente no setor rural vinculado as cooperativas e também atua junto a pequenas empresas. A caja laboral de MCC faz desse grupo. Em 1999 possui 11.000 trabalhadores e 3.113 agencias.
Grupo ANECOOP sociedad cooperativa de exportación de frutos cítricos	Foi criada em 1977 a sociedad cooperativa de exportación de frutos cítricos – ANECOOP. Em 1977 ocorreu a primeira exportação de produtos não cítricos (hortaliças). Em 1979 criou-se a primeira filial na França a Anecoop France. Em 1984 cria-se um departamento de crédito visando investir melhor os recursos financeiros do grupo e nesse mesmo ano o Departamento de cultivos responsável pelas pesquisas. Em 1987 já faziam parte do grupo 109 cooperativas sócias. Atua em toda a Europa e nos EUA. Um dos objetivos do grupo é a diversificação tanto no calendário como na variedade das frutas e hortaliças, podendo oferecer durante todo o ano todos os produtos. Sua missão é manter um contato direto com as cooperativas sociais e seus membros, coordenando a execução do planejamento estratégico da produção, armazenamento e comercialização. É atualmente a primeira empresa em comercialização de frutas e hortaliças da Espanha. A comercialização de 65% dos produtos é feita através da marca Anecoop, 30% com a marca dos clientes e 5% com a marca das cooperativas sócias.
Grupo ONCE Organización	Surge em 1938 como uma entidade de “derecho público y de beneficencia general, tutelada” realizando funções públicas delegadas. Sua missão era de promover a melhora

nacional de ciegos españoles	<p>das condições dos deficientes visuais que haviam contraído a cegueira na época da guerra civil e os outros também. O Regulamento diz que a Once é uma organização exclusivamente de cegos e que na medida do possível todos os cargos devem ser exercidos por cegos. Cria-se um cupom (loteria) que servirá para manter a organização. Atua em todo o território espanhol.</p> <p>Através da participação majoritária e também minoritária em empresas de diversos setores proporcionam a inserção dos cegos no mercado de trabalho. Em 1997 contava com 1.018 sócios. Em 1993 criou-se a Corporación Empresarial ONCE, S.A. (CEOSA). Suas ações são: Educação e formação profissional, reabilitação de pessoas cegas, acesso a emprego, atenção econômica e social e desenvolvimento cultural.</p>
Grupo MAPFRE – Mutuality de seguros de la Agrupación de propietarios de fincas rústicas de España	<p>Na segunda república existia uma lei que obrigava as empresas a assistirem os acidentes de trabalho na agricultura através das “mutualidades patronales”. Em 1933 surge cria-se a “Agrupación de Propietarios de Fincas rústicas de Espana”. Atua no setor de seguros de todo o tipo. Na Espanha foca também a gestão de fundos de investimentos, planos de previdência, atividades imobiliárias e outras atividades de serviços. Possui 240 empresas (104 na Espanha e 136 em outros países- Europa, América latina e Espanha). Em 1981 cria a Corporação Mapfre. Em 1985 inicia-se o processo de internacionalização do grupo.</p>

Fonte: elaboração própria a partir de: Ferre et al(1999), Palomo et al(1999), Server, Mari (1999), Barea, Ortega(1999) e Camino(1999).

Esses grupos apesar de terem se originado em um determinado setor, com o passar do tempo foram diversificando suas atividades e passaram a atuar em diversos setores. Vários deles constituíram seus próprios bancos, mesmo não sendo a sua atividade nuclear. A forma de gestionar também obedece a uma lógica inversa das *holdings* formadas por empresas Ltda. A estrutura e a dinâmica de gestão dos grupos não são homogêneos.

“Unos de corte jerárquico, basados en relaciones de propiedad, lo que hemos llamado grupos por subordinación, otros más próximos a los formados merced al establecimiento de alianzas estratégicas”. Fernández, Z. (1999: 49).

Há algumas peculiaridades dos grupos de empreendimentos da economia social sob a forma de coordenação em relação as *holdings* Ltda como: 1) a governança dentro do grupo ocorre da base da pirâmide para cima; 2) a transparência das informações e decisões é feita de maneira mais lenta porque é fruto de muitos debates e consultas a base; 3) a individualidade e a autonomia do empreendimento são preservadas; 4) a distribuição dos excedentes e as decisões não estão ligadas diretamente com a quantidade de capital que o empreendimento sócio possui no grupo (um voto para cada um); 4) a confiança mutua, solidariedade e princípios filosóficos e 5) a formação de fundos solidários para auxiliar em momentos de crises e investir em projetos tanto individuais como do grupo. Fernández, Z. (1999: 49), Chaves (1999:75).

A maioria dos motivos que levam aos empreendimentos da economia solidária se agrupar, em muitos aspectos são os mesmos que motivam as empresas Ltda. Os grupos cooperativistas se formam para obter vantagens e agregar valor aos participantes do grupo. Contudo, as principais diferenças estão focadas na conduta de algumas práticas como a tomada de decisão, a distribuição dos excedentes e a política empresarial que rege o grupo. Fernández, Z. (1999: 35-39) agrupa essas razões em três blocos:

- 1) Razões econômicas (maior poder de mercado frente aos concorrentes, aos clientes e fornecedores, a exploração de interrelações tangíveis (compartilhar compras e vendas, desenvolvimento de produto, sinergias entre unidades de negócios, compartilhar ativos físicos, montar estruturas comuns como centros de P&D dividindo seus custos, criação de novos negócios etc) e intangíveis como a transferência de conhecimento tecnológicos, comerciais e organizacionais.
- 2) A formação de um grupo permite a diversificação dos riscos, na medida em que fazem parte desse grupo vários setores ou no caso da agroindústria, se os empreendimentos estão localizados em várias regiões geográficas. Outro aspecto é a solidariedade financeira que se estabelece entre os participantes através da criação de fundos, distribuição do excedente, a simplificação em buscar recursos financeiros para investimento no negócio, o custo dos juros podem ser mais baixos que o mercado oferece, maior capacidade de obter capital de risco, aumenta a força de negociação com clientes e fornecedores.
- 3) As razões organizacionais para a formação de um grupo está baseada na otimização que a criação de uma estrutura central pode trazer aos participantes do grupo. Geralmente a responsabilidade da estrutura central é coordenar e gerenciar interesses comuns, centralizar mesmo que de maneira parcial as decisões estratégicas, prospectar novos mercados e estar atenta a oportunidades, além de gerenciar fundos comuns e prestar assessoria em assuntos de interesse dos empreendimentos. A estrutura central também acompanha o desenvolvimento financeiro dos empreendimentos, e em alguns grupos tem o poder de intervir caso a saúde financeira esteja por vários anos tendo resultados ruins (o caso da MCC). Fornecer informações estratégicas que venham a beneficiar o grupo e conseqüentemente a unidade, desenvolvimento de políticas e planos estratégicos que contemplem os interesses comuns também faz parte das atribuições da estrutura central. Outro aspecto que pode ser destacado é a troca de conhecimento e ferramentas de gestão entre os gestores dos empreendimentos.

Vale destacar que além das razões mencionadas por Fernandez, os aspectos ideológicos também devem ser considerados como um dos motivos para a formação dos grupos conforme mostra a história da *Mondragón Corporación Cooperativa*.

O sucesso de um grupo está pautado na sinergia desenvolvida entre os empreendimentos participantes, bem como; a flexibilidade, a cooperação, a solidariedade a sintonia de filosofia e um mesmo objetivo, visto que é uma tarefa árdua administrar interesses distintos, setores diversos e porte diferente de empreendimentos.

Anecoop e o Grupo Caja Rural, são grupos que foram constituídos para explorar as vantagens do tamanho e se concentram em um único negócio, no que se especializaram. Mapfre segue a estratégia da diversificação, ao entrar em negócios próprios, onde é possível explorar com êxito uma série de recursos comuns, como marca e clientes, algo parecido norteia os sub grupos de MCC. Contudo, MCC também adota uma estratégia de diversificação, onde várias as cooperativas não estão relacionadas diretamente. O grupo Once não visa explorar as sinergias, suas empresas não são adquiridas com esse objetivo. O grupo Once tem subholding que são formadas por empresas de vários setores. A subholding Fundosa tem o objetivo de facilitar a inserção do deficiente visual no mercado de trabalho e a subholding Ceosa está focada em realizar investimentos financeiros rentáveis para estabilizar as situação financeira de todo o grupo Once. Rodríguez Z. F. (2003. 154-156).



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 11.101, DE 9 DE FEVEREIRO DE 2005.

Mensagem de veto

Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei disciplina a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, doravante referidos simplesmente como devedor.

Art. 2º Esta Lei não se aplica a:

I – empresa pública e sociedade de economia mista;

II – instituição financeira pública ou privada, cooperativa de crédito, consórcio, entidade de previdência complementar, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras entidades legalmente equiparadas às anteriores.

Art. 3º É competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência o juízo do local do principal estabelecimento do devedor ou da filial de empresa que tenha sede fora do Brasil.

Art. 4º (VETADO)

CAPÍTULO II

DISPOSIÇÕES COMUNS À RECUPERAÇÃO JUDICIAL E À FALÊNCIA

Seção I

Disposições Gerais

Art. 5º Não são exigíveis do devedor, na recuperação judicial ou na falência:

I – as obrigações a título gratuito;

II – as despesas que os credores fizerem para tomar parte na recuperação judicial ou na falência, salvo as custas judiciais decorrentes de litígio com o devedor.

Art. 6º A decretação da falência ou o deferimento do processamento da recuperação judicial suspende o curso da prescrição e de todas as ações e execuções em face do devedor, inclusive aquelas dos credores particulares do sócio solidário.

§ 1º Terá prosseguimento no juízo no qual estiver se processando a ação que demandar quantia ilíquida.

§ 2º É permitido pleitear, perante o administrador judicial, habilitação, exclusão ou modificação de créditos derivados da relação de trabalho, mas as ações de natureza trabalhista, inclusive as impugnações a que se refere o art. 8º desta Lei, serão processadas perante a justiça especializada até a apuração do respectivo crédito, que será inscrito no quadro-geral de credores pelo valor determinado em sentença.

§ 3º O juiz competente para as ações referidas nos §§ 1º e 2º deste artigo poderá determinar a reserva da importância que estimar devida na recuperação judicial ou na falência, e, uma vez reconhecido líquido o direito, será o crédito incluído na classe própria.

§ 4º Na recuperação judicial, a suspensão de que trata o **caput** deste artigo em hipótese nenhuma excederá o prazo improrrogável de 180 (cento e oitenta) dias contado do deferimento do processamento da recuperação, restabelecendo-se, após o decurso do prazo, o direito dos credores de iniciar ou continuar suas ações e execuções, independentemente de pronunciamento judicial.

§ 5º Aplica-se o disposto no § 2º deste artigo à recuperação judicial durante o período de suspensão de que trata o § 4º deste artigo, mas, após o fim da suspensão, as execuções trabalhistas poderão ser normalmente concluídas, ainda que o crédito já esteja inscrito no quadro-geral de credores.

§ 6º Independentemente da verificação periódica perante os cartórios de distribuição, as ações que venham a ser propostas contra o devedor deverão ser comunicadas ao juízo da falência ou da recuperação judicial:

I – pelo juiz competente, quando do recebimento da petição inicial;

II – pelo devedor, imediatamente após a citação.

§ 7º As execuções de natureza fiscal não são suspensas pelo deferimento da recuperação judicial, ressalvada a concessão de parcelamento nos termos do Código Tributário Nacional e da legislação ordinária específica.

§ 8º A distribuição do pedido de falência ou de recuperação judicial previne a jurisdição para qualquer outro pedido de recuperação judicial ou de falência, relativo ao mesmo devedor.

Seção II

Da Verificação e da Habilitação de Créditos

Art. 7º A verificação dos créditos será realizada pelo administrador judicial, com base nos livros contábeis e documentos comerciais e fiscais do devedor e nos documentos que lhe forem apresentados pelos credores, podendo contar com o auxílio de profissionais ou empresas especializadas.

§ 1º Publicado o edital previsto no art. 52, § 1º, ou no parágrafo único do art. 99 desta Lei, os credores terão o prazo de 15 (quinze) dias para apresentar ao administrador judicial suas habilitações ou suas divergências quanto aos créditos relacionados.

§ 2º O administrador judicial, com base nas informações e documentos colhidos na forma do **caput** e do § 1º deste artigo, fará publicar edital contendo a relação de credores no prazo de 45 (quarenta e

cinco) dias, contado do fim do prazo do § 1º deste artigo, devendo indicar o local, o horário e o prazo comum em que as pessoas indicadas no art. 8º desta Lei terão acesso aos documentos que fundamentaram a elaboração dessa relação.

Art. 8º No prazo de 10 (dez) dias, contado da publicação da relação referida no art. 7º, § 2º, desta Lei, o Comitê, qualquer credor, o devedor ou seus sócios ou o Ministério Público podem apresentar ao juiz impugnação contra a relação de credores, apontando a ausência de qualquer crédito ou manifestando-se contra a legitimidade, importância ou classificação de crédito relacionado.

Parágrafo único. Autuada em separado, a impugnação será processada nos termos dos arts. 13 a 15 desta Lei.

Art. 9º A habilitação de crédito realizada pelo credor nos termos do art. 7º, § 1º, desta Lei deverá conter:

I – o nome, o endereço do credor e o endereço em que receberá comunicação de qualquer ato do processo;

II – o valor do crédito, atualizado até a data da decretação da falência ou do pedido de recuperação judicial, sua origem e classificação;

III – os documentos comprobatórios do crédito e a indicação das demais provas a serem produzidas;

IV – a indicação da garantia prestada pelo devedor, se houver, e o respectivo instrumento;

V – a especificação do objeto da garantia que estiver na posse do credor.

Parágrafo único. Os títulos e documentos que legitimam os créditos deverão ser exibidos no original ou por cópias autenticadas se estiverem juntados em outro processo.

Art. 10. Não observado o prazo estipulado no art. 7º, § 1º, desta Lei, as habilitações de crédito serão recebidas como retardatárias.

§ 1º Na recuperação judicial, os titulares de créditos retardatários, excetuados os titulares de créditos derivados da relação de trabalho, não terão direito a voto nas deliberações da assembléia-geral de credores.

§ 2º Aplica-se o disposto no § 1º deste artigo ao processo de falência, salvo se, na data da realização da assembléia-geral, já houver sido homologado o quadro-geral de credores contendo o crédito retardatário.

§ 3º Na falência, os créditos retardatários perderão o direito a rateios eventualmente realizados e ficarão sujeitos ao pagamento de custas, não se computando os acessórios compreendidos entre o término do prazo e a data do pedido de habilitação.

§ 4º Na hipótese prevista no § 3º deste artigo, o credor poderá requerer a reserva de valor para satisfação de seu crédito.

§ 5º As habilitações de crédito retardatárias, se apresentadas antes da homologação do quadro-geral de credores, serão recebidas como impugnação e processadas na forma dos arts. 13 a 15 desta Lei.

§ 6º Após a homologação do quadro-geral de credores, aqueles que não habilitaram seu crédito poderão, observado, no que couber, o procedimento ordinário previsto no Código de Processo Civil,

requerer ao juízo da falência ou da recuperação judicial a retificação do quadro-geral para inclusão do respectivo crédito.

Art. 11. Os credores cujos créditos forem impugnados serão intimados para contestar a impugnação, no prazo de 5 (cinco) dias, juntando os documentos que tiverem e indicando outras provas que repute necessárias.

Art. 12. Transcorrido o prazo do art. 11 desta Lei, o devedor e o Comitê, se houver, serão intimados pelo juiz para se manifestar sobre ela no prazo comum de 5 (cinco) dias.

Parágrafo único. Findo o prazo a que se refere o **caput** deste artigo, o administrador judicial será intimado pelo juiz para emitir parecer no prazo de 5 (cinco) dias, devendo juntar à sua manifestação o laudo elaborado pelo profissional ou empresa especializada, se for o caso, e todas as informações existentes nos livros fiscais e demais documentos do devedor acerca do crédito, constante ou não da relação de credores, objeto da impugnação.

Art. 13. A impugnação será dirigida ao juiz por meio de petição, instruída com os documentos que tiver o impugnante, o qual indicará as provas consideradas necessárias.

Parágrafo único. Cada impugnação será autuada em separado, com os documentos a ela relativos, mas terão uma só autuação as diversas impugnações versando sobre o mesmo crédito.

Art. 14. Caso não haja impugnações, o juiz homologará, como quadro-geral de credores, a relação dos credores constante do edital de que trata o art. 7º, § 2º, desta Lei, dispensada a publicação de que trata o art. 18 desta Lei.

Art. 15. Transcorridos os prazos previstos nos arts. 11 e 12 desta Lei, os autos de impugnação serão conclusos ao juiz, que:

I – determinará a inclusão no quadro-geral de credores das habilitações de créditos não impugnadas, no valor constante da relação referida no § 2º do art. 7º desta Lei;

II – julgará as impugnações que entender suficientemente esclarecidas pelas alegações e provas apresentadas pelas partes, mencionando, de cada crédito, o valor e a classificação;

III – fixará, em cada uma das restantes impugnações, os aspectos controvertidos e decidirá as questões processuais pendentes;

IV – determinará as provas a serem produzidas, designando audiência de instrução e julgamento, se necessário.

Art. 16. O juiz determinará, para fins de rateio, a reserva de valor para satisfação do crédito impugnado.

Parágrafo único. Sendo parcial, a impugnação não impedirá o pagamento da parte incontroversa.

Art. 17. Da decisão judicial sobre a impugnação caberá agravo.

Parágrafo único. Recebido o agravo, o relator poderá conceder efeito suspensivo à decisão que reconhece o crédito ou determinar a inscrição ou modificação do seu valor ou classificação no quadro-geral de credores, para fins de exercício de direito de voto em assembléia-geral.

Art. 18. O administrador judicial será responsável pela consolidação do quadro-geral de credores, a ser homologado pelo juiz, com base na relação dos credores a que se refere o art. 7º, § 2º, desta Lei e nas decisões proferidas nas impugnações oferecidas.

Parágrafo único. O quadro-geral, assinado pelo juiz e pelo administrador judicial, mencionará a importância e a classificação de cada crédito na data do requerimento da recuperação judicial ou da decretação da falência, será juntado aos autos e publicado no órgão oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, contado da data da sentença que houver julgado as impugnações.

Art. 19. O administrador judicial, o Comitê, qualquer credor ou o representante do Ministério Público poderá, até o encerramento da recuperação judicial ou da falência, observado, no que couber, o procedimento ordinário previsto no Código de Processo Civil, pedir a exclusão, outra classificação ou a retificação de qualquer crédito, nos casos de descoberta de falsidade, dolo, simulação, fraude, erro essencial ou, ainda, documentos ignorados na época do julgamento do crédito ou da inclusão no quadro-geral de credores.

§ 1º A ação prevista neste artigo será proposta exclusivamente perante o juízo da recuperação judicial ou da falência ou, nas hipóteses previstas no art. 6º, §§ 1º e 2º, desta Lei, perante o juízo que tenha originariamente reconhecido o crédito.

§ 2º Proposta a ação de que trata este artigo, o pagamento ao titular do crédito por ela atingido somente poderá ser realizado mediante a prestação de caução no mesmo valor do crédito questionado.

Art. 20. As habilitações dos credores particulares do sócio ilimitadamente responsável processar-se-ão de acordo com as disposições desta Seção.

Seção III

Do Administrador Judicial e do Comitê de Credores

Art. 21. O administrador judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada.

Parágrafo único. Se o administrador judicial nomeado for pessoa jurídica, declarar-se-á, no termo de que trata o art. 33 desta Lei, o nome de profissional responsável pela condução do processo de falência ou de recuperação judicial, que não poderá ser substituído sem autorização do juiz.

Art. 22. Ao administrador judicial compete, sob a fiscalização do juiz e do Comitê, além de outros deveres que esta Lei lhe impõe:

I – na recuperação judicial e na falência:

a) enviar correspondência aos credores constantes na relação de que trata o inciso III do **caput** do art. 51, o inciso III do **caput** do art. 99 ou o inciso II do **caput** do art. 105 desta Lei, comunicando a data do pedido de recuperação judicial ou da decretação da falência, a natureza, o valor e a classificação dada ao crédito;

b) fornecer, com presteza, todas as informações pedidas pelos credores interessados;

c) dar extratos dos livros do devedor, que merecerão fé de ofício, a fim de servirem de fundamento nas habilitações e impugnações de créditos;

d) exigir dos credores, do devedor ou seus administradores quaisquer informações;

e) elaborar a relação de credores de que trata o § 2º do art. 7º desta Lei;

f) consolidar o quadro-geral de credores nos termos do art. 18 desta Lei;

g) requerer ao juiz convocação da assembléia-geral de credores nos casos previstos nesta Lei ou quando entender necessária sua ouvida para a tomada de decisões;

h) contratar, mediante autorização judicial, profissionais ou empresas especializadas para, quando necessário, auxiliá-lo no exercício de suas funções;

i) manifestar-se nos casos previstos nesta Lei;

II – na recuperação judicial:

a) fiscalizar as atividades do devedor e o cumprimento do plano de recuperação judicial;

b) requerer a falência no caso de descumprimento de obrigação assumida no plano de recuperação;

c) apresentar ao juiz, para juntada aos autos, relatório mensal das atividades do devedor;

d) apresentar o relatório sobre a execução do plano de recuperação, de que trata o inciso III do **caput** do art. 63 desta Lei;

III – na falência:

a) avisar, pelo órgão oficial, o lugar e hora em que, diariamente, os credores terão à sua disposição os livros e documentos do falido;

b) examinar a escrituração do devedor;

c) relacionar os processos e assumir a representação judicial da massa falida;

d) receber e abrir a correspondência dirigida ao devedor, entregando a ele o que não for assunto de interesse da massa;

e) apresentar, no prazo de 40 (quarenta) dias, contado da assinatura do termo de compromisso, prorrogável por igual período, relatório sobre as causas e circunstâncias que conduziram à situação de falência, no qual apontará a responsabilidade civil e penal dos envolvidos, observado o disposto no art. 186 desta Lei;

f) arrecadar os bens e documentos do devedor e elaborar o auto de arrecadação, nos termos dos arts. 108 e 110 desta Lei;

g) avaliar os bens arrecadados;

h) contratar avaliadores, de preferência oficiais, mediante autorização judicial, para a avaliação dos bens caso entenda não ter condições técnicas para a tarefa;

i) praticar os atos necessários à realização do ativo e ao pagamento dos credores;

j) requerer ao juiz a venda antecipada de bens perecíveis, deterioráveis ou sujeitos a considerável desvalorização ou de conservação arriscada ou dispendiosa, nos termos do art. 113 desta Lei;

l) praticar todos os atos conservatórios de direitos e ações, diligenciar a cobrança de dívidas e dar a respectiva quitação;

m) remir, em benefício da massa e mediante autorização judicial, bens apenados, penhorados ou legalmente retidos;

n) representar a massa falida em juízo, contratando, se necessário, advogado, cujos honorários serão previamente ajustados e aprovados pelo Comitê de Credores;

o) requerer todas as medidas e diligências que forem necessárias para o cumprimento desta Lei, a proteção da massa ou a eficiência da administração;

p) apresentar ao juiz para juntada aos autos, até o 10^º (décimo) dia do mês seguinte ao vencido, conta demonstrativa da administração, que especifique com clareza a receita e a despesa;

q) entregar ao seu substituto todos os bens e documentos da massa em seu poder, sob pena de responsabilidade;

r) prestar contas ao final do processo, quando for substituído, destituído ou renunciar ao cargo.

§ 1^º As remunerações dos auxiliares do administrador judicial serão fixadas pelo juiz, que considerará a complexidade dos trabalhos a serem executados e os valores praticados no mercado para o desempenho de atividades semelhantes.

§ 2^º Na hipótese da alínea *d* do inciso I do **caput** deste artigo, se houver recusa, o juiz, a requerimento do administrador judicial, intimará aquelas pessoas para que compareçam à sede do juízo, sob pena de desobediência, oportunidade em que as interrogará na presença do administrador judicial, tomando seus depoimentos por escrito.

§ 3^º Na falência, o administrador judicial não poderá, sem autorização judicial, após ouvidos o Comitê e o devedor no prazo comum de 2 (dois) dias, transigir sobre obrigações e direitos da massa falida e conceder abatimento de dívidas, ainda que sejam consideradas de difícil recebimento.

§ 4^º Se o relatório de que trata a alínea *e* do inciso III do **caput** deste artigo apontar responsabilidade penal de qualquer dos envolvidos, o Ministério Público será intimado para tomar conhecimento de seu teor.

Art. 23. O administrador judicial que não apresentar, no prazo estabelecido, suas contas ou qualquer dos relatórios previstos nesta Lei será intimado pessoalmente a fazê-lo no prazo de 5 (cinco) dias, sob pena de desobediência.

Parágrafo único. Decorrido o prazo do **caput** deste artigo, o juiz destituirá o administrador judicial e nomeará substituto para elaborar relatórios ou organizar as contas, explicitando as responsabilidades de seu antecessor.

Art. 24. O juiz fixará o valor e a forma de pagamento da remuneração do administrador judicial, observados a capacidade de pagamento do devedor, o grau de complexidade do trabalho e os valores praticados no mercado para o desempenho de atividades semelhantes.

§ 1^º Em qualquer hipótese, o total pago ao administrador judicial não excederá 5% (cinco por cento) do valor devido aos credores submetidos à recuperação judicial ou do valor de venda dos bens na falência.

§ 2^º Será reservado 40% (quarenta por cento) do montante devido ao administrador judicial para pagamento após atendimento do previsto nos arts. 154 e 155 desta Lei.

§ 3^º O administrador judicial substituído será remunerado proporcionalmente ao trabalho realizado, salvo se renunciar sem relevante razão ou for destituído de suas funções por desídia, culpa, dolo ou descumprimento das obrigações fixadas nesta Lei, hipóteses em que não terá direito à remuneração.

§ 4^º Também não terá direito a remuneração o administrador que tiver suas contas desaprovadas.

Art. 25. Caberá ao devedor ou à massa falida arcar com as despesas relativas à remuneração do administrador judicial e das pessoas eventualmente contratadas para auxiliá-lo.

Art. 26. O Comitê de Credores será constituído por deliberação de qualquer das classes de credores na assembléia-geral e terá a seguinte composição:

I – 1 (um) representante indicado pela classe de credores trabalhistas, com 2 (dois) suplentes;

II – 1 (um) representante indicado pela classe de credores com direitos reais de garantia ou privilégios especiais, com 2 (dois) suplentes;

III – 1 (um) representante indicado pela classe de credores quirografários e com privilégios gerais, com 2 (dois) suplentes.

§ 1º A falta de indicação de representante por quaisquer das classes não prejudicará a constituição do Comitê, que poderá funcionar com número inferior ao previsto no **caput** deste artigo.

§ 2º O juiz determinará, mediante requerimento subscrito por credores que representem a maioria dos créditos de uma classe, independentemente da realização de assembléia:

I – a nomeação do representante e dos suplentes da respectiva classe ainda não representada no Comitê; ou

II – a substituição do representante ou dos suplentes da respectiva classe.

§ 3º Caberá aos próprios membros do Comitê indicar, entre eles, quem irá presidi-lo.

Art. 27. O Comitê de Credores terá as seguintes atribuições, além de outras previstas nesta Lei:

I – na recuperação judicial e na falência:

- a) fiscalizar as atividades e examinar as contas do administrador judicial;
- b) zelar pelo bom andamento do processo e pelo cumprimento da lei;
- c) comunicar ao juiz, caso detecte violação dos direitos ou prejuízo aos interesses dos credores;
- d) apurar e emitir parecer sobre quaisquer reclamações dos interessados;
- e) requerer ao juiz a convocação da assembléia-geral de credores;
- f) manifestar-se nas hipóteses previstas nesta Lei;

II – na recuperação judicial:

a) fiscalizar a administração das atividades do devedor, apresentando, a cada 30 (trinta) dias, relatório de sua situação;

b) fiscalizar a execução do plano de recuperação judicial;

c) submeter à autorização do juiz, quando ocorrer o afastamento do devedor nas hipóteses previstas nesta Lei, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e outras garantias, bem como atos de endividamento necessários à continuação da atividade empresarial durante o período que antecede a aprovação do plano de recuperação judicial.

§ 1º As decisões do Comitê, tomadas por maioria, serão consignadas em livro de atas, rubricado pelo juízo, que ficará à disposição do administrador judicial, dos credores e do devedor.

§ 2º Caso não seja possível a obtenção de maioria em deliberação do Comitê, o impasse será resolvido pelo administrador judicial ou, na incompatibilidade deste, pelo juiz.

Art. 28. Não havendo Comitê de Credores, caberá ao administrador judicial ou, na incompatibilidade deste, ao juiz exercer suas atribuições.

Art. 29. Os membros do Comitê não terão sua remuneração custeada pelo devedor ou pela massa falida, mas as despesas realizadas para a realização de ato previsto nesta Lei, se devidamente comprovadas e com a autorização do juiz, serão ressarcidas atendendo às disponibilidades de caixa.

Art. 30. Não poderá integrar o Comitê ou exercer as funções de administrador judicial quem, nos últimos 5 (cinco) anos, no exercício do cargo de administrador judicial ou de membro do Comitê em falência ou recuperação judicial anterior, foi destituído, deixou de prestar contas dentro dos prazos legais ou teve a prestação de contas desaprovada.

§ 1º Ficarão também impedidos de integrar o Comitê ou exercer a função de administrador judicial quem tiver relação de parentesco ou afinidade até o 3º (terceiro) grau com o devedor, seus administradores, controladores ou representantes legais ou deles for amigo, inimigo ou dependente.

§ 2º O devedor, qualquer credor ou o Ministério Público poderá requerer ao juiz a substituição do administrador judicial ou dos membros do Comitê nomeados em desobediência aos preceitos desta Lei.

§ 3º O juiz decidirá, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, sobre o requerimento do § 2º deste artigo.

Art. 31. O juiz, de ofício ou a requerimento fundamentado de qualquer interessado, poderá determinar a destituição do administrador judicial ou de quaisquer dos membros do Comitê de Credores quando verificar desobediência aos preceitos desta Lei, descumprimento de deveres, omissão, negligência ou prática de ato lesivo às atividades do devedor ou a terceiros.

§ 1º No ato de destituição, o juiz nomeará novo administrador judicial ou convocará os suplentes para recompor o Comitê.

§ 2º Na falência, o administrador judicial substituído prestará contas no prazo de 10 (dez) dias, nos termos dos §§ 1º a 6º do art. 154 desta Lei.

Art. 32. O administrador judicial e os membros do Comitê responderão pelos prejuízos causados à massa falida, ao devedor ou aos credores por dolo ou culpa, devendo o dissidente em deliberação do Comitê consignar sua discordância em ata para eximir-se da responsabilidade.

Art. 33. O administrador judicial e os membros do Comitê de Credores, logo que nomeados, serão intimados pessoalmente para, em 48 (quarenta e oito) horas, assinar, na sede do juízo, o termo de compromisso de bem e fielmente desempenhar o cargo e assumir todas as responsabilidades a ele inerentes.

Art. 34. Não assinado o termo de compromisso no prazo previsto no art. 33 desta Lei, o juiz nomeará outro administrador judicial.

Seção IV

Da Assembléia-Geral de Credores

Art. 35. A assembléia-geral de credores terá por atribuições deliberar sobre:

I – na recuperação judicial:

- a) aprovação, rejeição ou modificação do plano de recuperação judicial apresentado pelo devedor;
- b) a constituição do Comitê de Credores, a escolha de seus membros e sua substituição;
- c) (VETADO)
- d) o pedido de desistência do devedor, nos termos do § 4º do art. 52 desta Lei;
- e) o nome do gestor judicial, quando do afastamento do devedor;
- f) qualquer outra matéria que possa afetar os interesses dos credores;

II – na falência:

- a) (VETADO)
- b) a constituição do Comitê de Credores, a escolha de seus membros e sua substituição;
- c) a adoção de outras modalidades de realização do ativo, na forma do art. 145 desta Lei;
- d) qualquer outra matéria que possa afetar os interesses dos credores.

Art. 36. A assembléia-geral de credores será convocada pelo juiz por edital publicado no órgão oficial e em jornais de grande circulação nas localidades da sede e filiais, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, o qual conterá:

I – local, data e hora da assembléia em 1ª (primeira) e em 2ª (segunda) convocação, não podendo esta ser realizada menos de 5 (cinco) dias depois da 1ª (primeira);

II – a ordem do dia;

III – local onde os credores poderão, se for o caso, obter cópia do plano de recuperação judicial a ser submetido à deliberação da assembléia.

§ 1º Cópia do aviso de convocação da assembléia deverá ser afixada de forma ostensiva na sede e filiais do devedor.

§ 2º Além dos casos expressamente previstos nesta Lei, credores que representem no mínimo 25% (vinte e cinco por cento) do valor total dos créditos de uma determinada classe poderão requerer ao juiz a convocação de assembléia-geral.

§ 3º As despesas com a convocação e a realização da assembléia-geral correm por conta do devedor ou da massa falida, salvo se convocada em virtude de requerimento do Comitê de Credores ou na hipótese do § 2º deste artigo.

Art. 37. A assembléia será presidida pelo administrador judicial, que designará 1 (um) secretário dentre os credores presentes.

§ 1º Nas deliberações sobre o afastamento do administrador judicial ou em outras em que haja incompatibilidade deste, a assembléia será presidida pelo credor presente que seja titular do maior crédito.

§ 2º A assembléia instalar-se-á, em 1ª (primeira) convocação, com a presença de credores titulares de mais da metade dos créditos de cada classe, computados pelo valor, e, em 2ª (segunda) convocação, com qualquer número.

§ 3º Para participar da assembléia, cada credor deverá assinar a lista de presença, que será encerrada no momento da instalação.

§ 4º O credor poderá ser representado na assembléia-geral por mandatário ou representante legal, desde que entregue ao administrador judicial, até 24 (vinte e quatro) horas antes da data prevista no aviso de convocação, documento hábil que comprove seus poderes ou a indicação das folhas dos autos do processo em que se encontre o documento.

§ 5º Os sindicatos de trabalhadores poderão representar seus associados titulares de créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidente de trabalho que não comparecerem, pessoalmente ou por procurador, à assembléia.

§ 6º Para exercer a prerrogativa prevista no § 5º deste artigo, o sindicato deverá:

I – apresentar ao administrador judicial, até 10 (dez) dias antes da assembléia, a relação dos associados que pretende representar, e o trabalhador que conste da relação de mais de um sindicato deverá esclarecer, até 24 (vinte e quatro) horas antes da assembléia, qual sindicato o representa, sob pena de não ser representado em assembléia por nenhum deles; e

II – (VETADO)

§ 7º Do ocorrido na assembléia, lavrar-se-á ata que conterá o nome dos presentes e as assinaturas do presidente, do devedor e de 2 (dois) membros de cada uma das classes votantes, e que será entregue ao juiz, juntamente com a lista de presença, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas.

Art. 38. O voto do credor será proporcional ao valor de seu crédito, ressalvado, nas deliberações sobre o plano de recuperação judicial, o disposto no § 2º do art. 45 desta Lei.

Parágrafo único. Na recuperação judicial, para fins exclusivos de votação em assembléia-geral, o crédito em moeda estrangeira será convertido para moeda nacional pelo câmbio da véspera da data de realização da assembléia.

Art. 39. Terão direito a voto na assembléia-geral as pessoas arroladas no quadro-geral de credores ou, na sua falta, na relação de credores apresentada pelo administrador judicial na forma do art. 7º, § 2º, desta Lei, ou, ainda, na falta desta, na relação apresentada pelo próprio devedor nos termos dos arts. 51, incisos III e IV do **caput**, 99, inciso III do **caput**, ou 105, inciso II do **caput**, desta Lei, acrescidas, em qualquer caso, das que estejam habilitadas na data da realização da assembléia ou que tenham créditos admitidos ou alterados por decisão judicial, inclusive as que tenham obtido reserva de importâncias, observado o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 10 desta Lei.

§ 1º Não terão direito a voto e não serão considerados para fins de verificação do quorum de instalação e de deliberação os titulares de créditos excetuados na forma dos §§ 3º e 4º do art. 49 desta Lei.

§ 2º As deliberações da assembléia-geral não serão invalidadas em razão de posterior decisão judicial acerca da existência, quantificação ou classificação de créditos.

§ 3º No caso de posterior invalidação de deliberação da assembléia, ficam resguardados os direitos de terceiros de boa-fé, respondendo os credores que aprovarem a deliberação pelos prejuízos comprovados causados por dolo ou culpa.

Art. 40. Não será deferido provimento liminar, de caráter cautelar ou antecipatório dos efeitos da tutela, para a suspensão ou adiamento da assembléia-geral de credores em razão de pendência de discussão acerca da existência, da quantificação ou da classificação de créditos.

Art. 41. A assembléia-geral será composta pelas seguintes classes de credores:

I – titulares de créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho;

II – titulares de créditos com garantia real;

III – titulares de créditos quirografários, com privilégio especial, com privilégio geral ou subordinados.

§ 1º Os titulares de créditos derivados da legislação do trabalho votam com a classe prevista no inciso I do **caput** deste artigo com o total de seu crédito, independentemente do valor.

§ 2º Os titulares de créditos com garantia real votam com a classe prevista no inciso II do **caput** deste artigo até o limite do valor do bem gravado e com a classe prevista no inciso III do **caput** deste artigo pelo restante do valor de seu crédito.

Art. 42. Considerar-se-á aprovada a proposta que obtiver votos favoráveis de credores que representem mais da metade do valor total dos créditos presentes à assembléia-geral, exceto nas deliberações sobre o plano de recuperação judicial nos termos da alínea a do inciso I do **caput** do art. 35 desta Lei, a composição do Comitê de Credores ou forma alternativa de realização do ativo nos termos do art. 145 desta Lei.

Art. 43. Os sócios do devedor, bem como as sociedades coligadas, controladoras, controladas ou as que tenham sócio ou acionista com participação superior a 10% (dez por cento) do capital social do devedor ou em que o devedor ou algum de seus sócios detenham participação superior a 10% (dez por cento) do capital social, poderão participar da assembléia-geral de credores, sem ter direito a voto e não serão considerados para fins de verificação do quorum de instalação e de deliberação.

Parágrafo único. O disposto neste artigo também se aplica ao cônjuge ou parente, consangüíneo ou afim, colateral até o 2º (segundo) grau, ascendente ou descendente do devedor, de administrador, do sócio controlador, de membro dos conselhos consultivo, fiscal ou semelhantes da sociedade devedora e à sociedade em que quaisquer dessas pessoas exerçam essas funções.

Art. 44. Na escolha dos representantes de cada classe no Comitê de Credores, somente os respectivos membros poderão votar.

Art. 45. Nas deliberações sobre o plano de recuperação judicial, todas as classes de credores referidas no art. 41 desta Lei deverão aprovar a proposta.

§ 1º Em cada uma das classes referidas nos incisos II e III do art. 41 desta Lei, a proposta deverá ser aprovada por credores que representem mais da metade do valor total dos créditos presentes à assembléia e, cumulativamente, pela maioria simples dos credores presentes.

§ 2º Na classe prevista no inciso I do art. 41 desta Lei, a proposta deverá ser aprovada pela maioria simples dos credores presentes, independentemente do valor de seu crédito.

§ 3º O credor não terá direito a voto e não será considerado para fins de verificação de quorum de deliberação se o plano de recuperação judicial não alterar o valor ou as condições originais de pagamento de seu crédito.

Art. 46. A aprovação de forma alternativa de realização do ativo na falência, prevista no art. 145 desta Lei, dependerá do voto favorável de credores que representem 2/3 (dois terços) dos créditos presentes à assembléia.

CAPÍTULO III

DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Seção I

Disposições Gerais

Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Art. 48. Poderá requerer recuperação judicial o devedor que, no momento do pedido, exerça regularmente suas atividades há mais de 2 (dois) anos e que atenda aos seguintes requisitos, cumulativamente:

I – não ser falido e, se o foi, estejam declaradas extintas, por sentença transitada em julgado, as responsabilidades daí decorrentes;

II – não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial;

III – não ter, há menos de 8 (oito) anos, obtido concessão de recuperação judicial com base no plano especial de que trata a Seção V deste Capítulo;

IV – não ter sido condenado ou não ter, como administrador ou sócio controlador, pessoa condenada por qualquer dos crimes previstos nesta Lei.

Parágrafo único. A recuperação judicial também poderá ser requerida pelo cônjuge sobrevivente, herdeiros do devedor, inventariante ou sócio remanescente.

Art. 49. Estão sujeitos à recuperação judicial todos os créditos existentes na data do pedido, ainda que não vencidos.

§ 1º Os credores do devedor em recuperação judicial conservam seus direitos e privilégios contra os coobrigados, fiadores e obrigados de regresso.

§ 2º As obrigações anteriores à recuperação judicial observarão as condições originalmente contratadas ou definidas em lei, inclusive no que diz respeito aos encargos, salvo se de modo diverso ficar estabelecido no plano de recuperação judicial.

§ 3º Tratando-se de credor titular da posição de proprietário fiduciário de bens móveis ou imóveis, de arrendador mercantil, de proprietário ou promitente vendedor de imóvel cujos respectivos contratos contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, inclusive em incorporações imobiliárias, ou de proprietário em contrato de venda com reserva de domínio, seu crédito não se submeterá aos efeitos da recuperação judicial e prevalecerão os direitos de propriedade sobre a coisa e as condições contratuais, observada a legislação respectiva, não se permitindo, contudo, durante o prazo de suspensão a que se refere o § 4º do art. 6º desta Lei, a venda ou a retirada do estabelecimento do devedor dos bens de capital essenciais a sua atividade empresarial.

§ 4º Não se sujeitará aos efeitos da recuperação judicial a importância a que se refere o inciso II do art. 86 desta Lei.

§ 5º Tratando-se de crédito garantido por penhor sobre títulos de crédito, direitos creditórios, aplicações financeiras ou valores mobiliários, poderão ser substituídas ou renovadas as garantias liquidadas ou vencidas durante a recuperação judicial e, enquanto não renovadas ou substituídas, o valor eventualmente recebido em pagamento das garantias permanecerá em conta vinculada durante o período de suspensão de que trata o § 4º do art. 6º desta Lei.

Art. 50. Constituem meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a cada caso, dentre outros:

I – concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas;

II – cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;

III – alteração do controle societário;

IV – substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;

V – concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;

VI – aumento de capital social;

VII – trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;

VIII – redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;

IX – dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;

X – constituição de sociedade de credores;

XI – venda parcial dos bens;

XII – equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica;

XIII – usufruto da empresa;

XIV – administração compartilhada;

XV – emissão de valores mobiliários;

XVI – constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor.

§ 1º Na alienação de bem objeto de garantia real, a supressão da garantia ou sua substituição somente serão admitidas mediante aprovação expressa do credor titular da respectiva garantia.

§ 2º Nos créditos em moeda estrangeira, a variação cambial será conservada como parâmetro de indexação da correspondente obrigação e só poderá ser afastada se o credor titular do respectivo crédito aprovar expressamente previsão diversa no plano de recuperação judicial.

Seção II

Do Pedido e do Processamento da Recuperação Judicial

Art. 51. A petição inicial de recuperação judicial será instruída com:

I – a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira;

II – as demonstrações contábeis relativas aos 3 (três) últimos exercícios sociais e as levantadas especialmente para instruir o pedido, confeccionadas com estrita observância da legislação societária aplicável e compostas obrigatoriamente de:

- a) balanço patrimonial;
- b) demonstração de resultados acumulados;
- c) demonstração do resultado desde o último exercício social;
- d) relatório gerencial de fluxo de caixa e de sua projeção;

III – a relação nominal completa dos credores, inclusive aqueles por obrigação de fazer ou de dar, com a indicação do endereço de cada um, a natureza, a classificação e o valor atualizado do crédito, discriminando sua origem, o regime dos respectivos vencimentos e a indicação dos registros contábeis de cada transação pendente;

IV – a relação integral dos empregados, em que constem as respectivas funções, salários, indenizações e outras parcelas a que têm direito, com o correspondente mês de competência, e a discriminação dos valores pendentes de pagamento;

V – certidão de regularidade do devedor no Registro Público de Empresas, o ato constitutivo atualizado e as atas de nomeação dos atuais administradores;

VI – a relação dos bens particulares dos sócios controladores e dos administradores do devedor;

VII – os extratos atualizados das contas bancárias do devedor e de suas eventuais aplicações financeiras de qualquer modalidade, inclusive em fundos de investimento ou em bolsas de valores, emitidos pelas respectivas instituições financeiras;

VIII – certidões dos cartórios de protestos situados na comarca do domicílio ou sede do devedor e naquelas onde possui filial;

IX – a relação, subscrita pelo devedor, de todas as ações judiciais em que este figure como parte, inclusive as de natureza trabalhista, com a estimativa dos respectivos valores demandados.

§ 1º Os documentos de escrituração contábil e demais relatórios auxiliares, na forma e no suporte previstos em lei, permanecerão à disposição do juízo, do administrador judicial e, mediante autorização judicial, de qualquer interessado.

§ 2º Com relação à exigência prevista no inciso II do **caput** deste artigo, as microempresas e empresas de pequeno porte poderão apresentar livros e escrituração contábil simplificados nos termos da legislação específica.

§ 3º O juiz poderá determinar o depósito em cartório dos documentos a que se referem os §§ 1º e 2º deste artigo ou de cópia destes.

Art. 52. Estando em termos a documentação exigida no art. 51 desta Lei, o juiz deferirá o processamento da recuperação judicial e, no mesmo ato:

I – nomeará o administrador judicial, observado o disposto no art. 21 desta Lei;

II – determinará a dispensa da apresentação de certidões negativas para que o devedor exerça suas atividades, exceto para contratação com o Poder Público ou para recebimento de benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, observando o disposto no art. 69 desta Lei;

III – ordenará a suspensão de todas as ações ou execuções contra o devedor, na forma do art. 6º desta Lei, permanecendo os respectivos autos no juízo onde se processam, ressalvadas as ações previstas nos §§ 1º, 2º e 7º do art. 6º desta Lei e as relativas a créditos excetuados na forma dos §§ 3º e 4º do art. 49 desta Lei;

IV – determinará ao devedor a apresentação de contas demonstrativas mensais enquanto perdurar a recuperação judicial, sob pena de destituição de seus administradores;

V – ordenará a intimação do Ministério Público e a comunicação por carta às Fazendas Públicas Federal e de todos os Estados e Municípios em que o devedor tiver estabelecimento.

§ 1º O juiz ordenará a expedição de edital, para publicação no órgão oficial, que conterá:

I – o resumo do pedido do devedor e da decisão que defere o processamento da recuperação judicial;

II – a relação nominal de credores, em que se discrimine o valor atualizado e a classificação de cada crédito;

III – a advertência acerca dos prazos para habilitação dos créditos, na forma do art. 7º, § 1º, desta Lei, e para que os credores apresentem objeção ao plano de recuperação judicial apresentado pelo devedor nos termos do art. 55 desta Lei.

§ 2º Deferido o processamento da recuperação judicial, os credores poderão, a qualquer tempo, requerer a convocação de assembléia-geral para a constituição do Comitê de Credores ou substituição de seus membros, observado o disposto no § 2º do art. 36 desta Lei.

§ 3º No caso do inciso III do **caput** deste artigo, caberá ao devedor comunicar a suspensão aos juízos competentes.

§ 4º O devedor não poderá desistir do pedido de recuperação judicial após o deferimento de seu processamento, salvo se obtiver aprovação da desistência na assembléia-geral de credores.

Seção III

Do Plano de Recuperação Judicial

Art. 53. O plano de recuperação será apresentado pelo devedor em juízo no prazo improrrogável de 60 (sessenta) dias da publicação da decisão que deferir o processamento da recuperação judicial, sob pena de convalidação em falência, e deverá conter:

I – discriminação pormenorizada dos meios de recuperação a ser empregados, conforme o art. 50 desta Lei, e seu resumo;

II – demonstração de sua viabilidade econômica; e

III – laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor, subscrito por profissional legalmente habilitado ou empresa especializada.

Parágrafo único. O juiz ordenará a publicação de edital contendo aviso aos credores sobre o recebimento do plano de recuperação e fixando o prazo para a manifestação de eventuais objeções, observado o art. 55 desta Lei.

Art. 54. O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 1 (um) ano para pagamento dos créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho vencidos até a data do pedido de recuperação judicial.

Parágrafo único. O plano não poderá, ainda, prever prazo superior a 30 (trinta) dias para o pagamento, até o limite de 5 (cinco) salários-mínimos por trabalhador, dos créditos de natureza estritamente salarial vencidos nos 3 (três) meses anteriores ao pedido de recuperação judicial.

Seção IV

Do Procedimento de Recuperação Judicial

Art. 55. Qualquer credor poderá manifestar ao juiz sua objeção ao plano de recuperação judicial no prazo de 30 (trinta) dias contado da publicação da relação de credores de que trata o § 2º do art. 7º desta Lei.

Parágrafo único. Caso, na data da publicação da relação de que trata o **caput** deste artigo, não tenha sido publicado o aviso previsto no art. 53, parágrafo único, desta Lei, contar-se-á da publicação deste o prazo para as objeções.

Art. 56. Havendo objeção de qualquer credor ao plano de recuperação judicial, o juiz convocará a assembléia-geral de credores para deliberar sobre o plano de recuperação.

§ 1º A data designada para a realização da assembléia-geral não excederá 150 (cento e cinquenta) dias contados do deferimento do processamento da recuperação judicial.

§ 2º A assembléia-geral que aprovar o plano de recuperação judicial poderá indicar os membros do Comitê de Credores, na forma do art. 26 desta Lei, se já não estiver constituído.

§ 3º O plano de recuperação judicial poderá sofrer alterações na assembléia-geral, desde que haja expressa concordância do devedor e em termos que não impliquem diminuição dos direitos exclusivamente dos credores ausentes.

§ 4º Rejeitado o plano de recuperação pela assembléia-geral de credores, o juiz decretará a falência do devedor.

Art. 57. Após a juntada aos autos do plano aprovado pela assembléia-geral de credores ou decorrido o prazo previsto no art. 55 desta Lei sem objeção de credores, o devedor apresentará certidões negativas

de débitos tributários nos termos dos [arts. 151, 205, 206 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966](#) - Código Tributário Nacional.

Art. 58. Cumpridas as exigências desta Lei, o juiz concederá a recuperação judicial do devedor cujo plano não tenha sofrido objeção de credor nos termos do art. 55 desta Lei ou tenha sido aprovado pela assembléia-geral de credores na forma do art. 45 desta Lei.

§ 1º O juiz poderá conceder a recuperação judicial com base em plano que não obteve aprovação na forma do art. 45 desta Lei, desde que, na mesma assembléia, tenha obtido, de forma cumulativa:

I – o voto favorável de credores que representem mais da metade do valor de todos os créditos presentes à assembléia, independentemente de classes;

II – a aprovação de 2 (duas) das classes de credores nos termos do art. 45 desta Lei ou, caso haja somente 2 (duas) classes com credores votantes, a aprovação de pelo menos 1 (uma) delas;

III – na classe que o houver rejeitado, o voto favorável de mais de 1/3 (um terço) dos credores, computados na forma dos §§ 1º e 2º do art. 45 desta Lei.

§ 2º A recuperação judicial somente poderá ser concedida com base no § 1º deste artigo se o plano não implicar tratamento diferenciado entre os credores da classe que o houver rejeitado.

Art. 59. O plano de recuperação judicial implica novação dos créditos anteriores ao pedido, e obriga o devedor e todos os credores a ele sujeitos, sem prejuízo das garantias, observado o disposto no § 1º do art. 50 desta Lei.

§ 1º A decisão judicial que conceder a recuperação judicial constituirá título executivo judicial, nos termos do [art. 584, inciso III, do caput da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973](#) - Código de Processo Civil.

§ 2º Contra a decisão que conceder a recuperação judicial caberá agravo, que poderá ser interposto por qualquer credor e pelo Ministério Público.

Art. 60. Se o plano de recuperação judicial aprovado envolver alienação judicial de filiais ou de unidades produtivas isoladas do devedor, o juiz ordenará a sua realização, observado o disposto no art. 142 desta Lei.

Parágrafo único. O objeto da alienação estará livre de qualquer ônus e não haverá sucessão do arrematante nas obrigações do devedor, inclusive as de natureza tributária, observado o disposto no § 1º do art. 141 desta Lei.

Art. 61. Proferida a decisão prevista no art. 58 desta Lei, o devedor permanecerá em recuperação judicial até que se cumpram todas as obrigações previstas no plano que se vencerem até 2 (dois) anos depois da concessão da recuperação judicial.

§ 1º Durante o período estabelecido no **caput** deste artigo, o descumprimento de qualquer obrigação prevista no plano acarretará a convolação da recuperação em falência, nos termos do art. 73 desta Lei.

§ 2º Decretada a falência, os credores terão reconstituídos seus direitos e garantias nas condições originalmente contratadas, deduzidos os valores eventualmente pagos e ressalvados os atos validamente praticados no âmbito da recuperação judicial.

Art. 62. Após o período previsto no art. 61 desta Lei, no caso de descumprimento de qualquer obrigação prevista no plano de recuperação judicial, qualquer credor poderá requerer a execução específica ou a falência com base no art. 94 desta Lei.

Art. 63. Cumpridas as obrigações vencidas no prazo previsto no **caput** do art. 61 desta Lei, o juiz decretará por sentença o encerramento da recuperação judicial e determinará:

I – o pagamento do saldo de honorários ao administrador judicial, somente podendo efetuar a quitação dessas obrigações mediante prestação de contas, no prazo de 30 (trinta) dias, e aprovação do relatório previsto no inciso III do **caput** deste artigo;

II – a apuração do saldo das custas judiciais a serem recolhidas;

III – a apresentação de relatório circunstanciado do administrador judicial, no prazo máximo de 15 (quinze) dias, versando sobre a execução do plano de recuperação pelo devedor;

IV – a dissolução do Comitê de Credores e a exoneração do administrador judicial;

V – a comunicação ao Registro Público de Empresas para as providências cabíveis.

Art. 64. Durante o procedimento de recuperação judicial, o devedor ou seus administradores serão mantidos na condução da atividade empresarial, sob fiscalização do Comitê, se houver, e do administrador judicial, salvo se qualquer deles:

I – houver sido condenado em sentença penal transitada em julgado por crime cometido em recuperação judicial ou falência anteriores ou por crime contra o patrimônio, a economia popular ou a ordem econômica previstos na legislação vigente;

II – houver indícios veementes de ter cometido crime previsto nesta Lei;

III – houver agido com dolo, simulação ou fraude contra os interesses de seus credores;

IV – houver praticado qualquer das seguintes condutas:

a) efetuar gastos pessoais manifestamente excessivos em relação a sua situação patrimonial;

b) efetuar despesas injustificáveis por sua natureza ou vulto, em relação ao capital ou gênero do negócio, ao movimento das operações e a outras circunstâncias análogas;

c) descapitalizar injustificadamente a empresa ou realizar operações prejudiciais ao seu funcionamento regular;

d) simular ou omitir créditos ao apresentar a relação de que trata o inciso III do **caput** do art. 51 desta Lei, sem relevante razão de direito ou amparo de decisão judicial;

V – negar-se a prestar informações solicitadas pelo administrador judicial ou pelos demais membros do Comitê;

VI – tiver seu afastamento previsto no plano de recuperação judicial.

Parágrafo único. Verificada qualquer das hipóteses do **caput** deste artigo, o juiz destituirá o administrador, que será substituído na forma prevista nos atos constitutivos do devedor ou do plano de recuperação judicial.

Art. 65. Quando do afastamento do devedor, nas hipóteses previstas no art. 64 desta Lei, o juiz convocará a assembléia-geral de credores para deliberar sobre o nome do gestor judicial que assumirá a administração das atividades do devedor, aplicando-se-lhe, no que couber, todas as normas sobre deveres, impedimentos e remuneração do administrador judicial.

§ 1º O administrador judicial exercerá as funções de gestor enquanto a assembléia-geral não deliberar sobre a escolha deste.

§ 2º Na hipótese de o gestor indicado pela assembléia-geral de credores recusar ou estar impedido de aceitar o encargo para gerir os negócios do devedor, o juiz convocará, no prazo de 72 (setenta e duas) horas, contado da recusa ou da declaração do impedimento nos autos, nova assembléia-geral, aplicado o disposto no § 1º deste artigo.

Art. 66. Após a distribuição do pedido de recuperação judicial, o devedor não poderá alienar ou onerar bens ou direitos de seu ativo permanente, salvo evidente utilidade reconhecida pelo juiz, depois de ouvido o Comitê, com exceção daqueles previamente relacionados no plano de recuperação judicial.

Art. 67. Os créditos decorrentes de obrigações contraídas pelo devedor durante a recuperação judicial, inclusive aqueles relativos a despesas com fornecedores de bens ou serviços e contratos de mútuo, serão considerados extraconcursais, em caso de decretação de falência, respeitada, no que couber, a ordem estabelecida no art. 83 desta Lei.

Parágrafo único. Os créditos quirografários sujeitos à recuperação judicial pertencentes a fornecedores de bens ou serviços que continuarem a provê-los normalmente após o pedido de recuperação judicial terão privilégio geral de recebimento em caso de decretação de falência, no limite do valor dos bens ou serviços fornecidos durante o período da recuperação.

Art. 68. As Fazendas Públicas e o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS poderão deferir, nos termos da legislação específica, parcelamento de seus créditos, em sede de recuperação judicial, de acordo com os parâmetros estabelecidos na Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional.

Art. 69. Em todos os atos, contratos e documentos firmados pelo devedor sujeito ao procedimento de recuperação judicial deverá ser acrescida, após o nome empresarial, a expressão "em Recuperação Judicial".

Parágrafo único. O juiz determinará ao Registro Público de Empresas a anotação da recuperação judicial no registro correspondente.

Seção V

Do Plano de Recuperação Judicial para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

Art. 70. As pessoas de que trata o art. 1º desta Lei e que se incluam nos conceitos de microempresa ou empresa de pequeno porte, nos termos da legislação vigente, sujeitam-se às normas deste Capítulo.

§ 1º As microempresas e as empresas de pequeno porte, conforme definidas em lei, poderão apresentar plano especial de recuperação judicial, desde que afirmem sua intenção de fazê-lo na petição inicial de que trata o art. 51 desta Lei.

§ 2º Os credores não atingidos pelo plano especial não terão seus créditos habilitados na recuperação judicial.

Art. 71. O plano especial de recuperação judicial será apresentado no prazo previsto no art. 53 desta Lei e limitar-se á às seguintes condições:

I – abrangerá exclusivamente os créditos quirografários, excetuados os decorrentes de repasse de recursos oficiais e os previstos nos §§ 3º e 4º do art. 49 desta Lei;

II – preverá parcelamento em até 36 (trinta e seis) parcelas mensais, iguais e sucessivas, corrigidas monetariamente e acrescidas de juros de 12% a.a. (doze por cento ao ano);

III – preverá o pagamento da 1ª (primeira) parcela no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, contado da distribuição do pedido de recuperação judicial;

IV – estabelecerá a necessidade de autorização do juiz, após ouvido o administrador judicial e o Comitê de Credores, para o devedor aumentar despesas ou contratar empregados.

Parágrafo único. O pedido de recuperação judicial com base em plano especial não acarreta a suspensão do curso da prescrição nem das ações e execuções por créditos não abrangidos pelo plano.

Art. 72. Caso o devedor de que trata o art. 70 desta Lei opte pelo pedido de recuperação judicial com base no plano especial disciplinado nesta Seção, não será convocada assembleia-geral de credores para deliberar sobre o plano, e o juiz concederá a recuperação judicial se atendidas as demais exigências desta Lei.

Parágrafo único. O juiz também julgará improcedente o pedido de recuperação judicial e decretará a falência do devedor se houver objeções, nos termos do art. 55 desta Lei, de credores titulares de mais da metade dos créditos descritos no inciso I do **caput** do art. 71 desta Lei.

CAPÍTULO IV

DA CONVOLAÇÃO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL EM FALÊNCIA

Art. 73. O juiz decretará a falência durante o processo de recuperação judicial:

I – por deliberação da assembleia-geral de credores, na forma do art. 42 desta Lei;

II – pela não apresentação, pelo devedor, do plano de recuperação no prazo do art. 53 desta Lei;

III – quando houver sido rejeitado o plano de recuperação, nos termos do § 4º do art. 56 desta Lei;

IV – por descumprimento de qualquer obrigação assumida no plano de recuperação, na forma do § 1º do art. 61 desta Lei.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não impede a decretação da falência por inadimplemento de obrigação não sujeita à recuperação judicial, nos termos dos incisos I ou II do **caput** do art. 94 desta Lei, ou por prática de ato previsto no inciso III do **caput** do art. 94 desta Lei.

Art. 74. Na convalidação da recuperação em falência, os atos de administração, endividamento, oneração ou alienação praticados durante a recuperação judicial presumem-se válidos, desde que realizados na forma desta Lei.

CAPÍTULO V

DA FALÊNCIA

Seção I

Disposições Gerais

Art. 75. A falência, ao promover o afastamento do devedor de suas atividades, visa a preservar e otimizar a utilização produtiva dos bens, ativos e recursos produtivos, inclusive os intangíveis, da empresa.

Parágrafo único. O processo de falência atenderá aos princípios da celeridade e da economia processual.

Art. 76. O juízo da falência é indivisível e competente para conhecer todas as ações sobre bens, interesses e negócios do falido, ressalvadas as causas trabalhistas, fiscais e aquelas não reguladas nesta Lei em que o falido figurar como autor ou litisconsorte ativo.

Parágrafo único. Todas as ações, inclusive as excetuadas no **caput** deste artigo, terão prosseguimento com o administrador judicial, que deverá ser intimado para representar a massa falida, sob pena de nulidade do processo.

Art. 77. A decretação da falência determina o vencimento antecipado das dívidas do devedor e dos sócios ilimitada e solidariamente responsáveis, com o abatimento proporcional dos juros, e converte todos os créditos em moeda estrangeira para a moeda do País, pelo câmbio do dia da decisão judicial, para todos os efeitos desta Lei.

Art. 78. Os pedidos de falência estão sujeitos a distribuição obrigatória, respeitada a ordem de apresentação.

Parágrafo único. As ações que devam ser propostas no juízo da falência estão sujeitas a distribuição por dependência.

Art. 79. Os processos de falência e os seus incidentes preferem a todos os outros na ordem dos feitos, em qualquer instância.

Art. 80. Considerar-se-ão habilitados os créditos remanescentes da recuperação judicial, quando definitivamente incluídos no quadro-geral de credores, tendo prosseguimento as habilitações que estejam em curso.

Art. 81. A decisão que decreta a falência da sociedade com sócios ilimitadamente responsáveis também acarreta a falência destes, que ficam sujeitos aos mesmos efeitos jurídicos produzidos em relação à sociedade falida e, por isso, deverão ser citados para apresentar contestação, se assim o desejarem.

§ 1º O disposto no **caput** deste artigo aplica-se ao sócio que tenha se retirado voluntariamente ou que tenha sido excluído da sociedade, há menos de 2 (dois) anos, quanto às dívidas existentes na data do arquivamento da alteração do contrato, no caso de não terem sido solvidas até a data da decretação da falência.

§ 2º As sociedades falidas serão representadas na falência por seus administradores ou liquidantes, os quais terão os mesmos direitos e, sob as mesmas penas, ficarão sujeitos às obrigações que cabem ao falido.

Art. 82. A responsabilidade pessoal dos sócios de responsabilidade limitada, dos controladores e dos administradores da sociedade falida, estabelecida nas respectivas leis, será apurada no próprio juízo da falência, independentemente da realização do ativo e da prova da sua insuficiência para cobrir o passivo, observado o procedimento ordinário previsto no Código de Processo Civil.

§ 1º Prescreverá em 2 (dois) anos, contados do trânsito em julgado da sentença de encerramento da falência, a ação de responsabilização prevista no **caput** deste artigo.

§ 2º O juiz poderá, de ofício ou mediante requerimento das partes interessadas, ordenar a indisponibilidade de bens particulares dos réus, em quantidade compatível com o dano provocado, até o julgamento da ação de responsabilização.

Seção II

Da Classificação dos Créditos

Art. 83. A classificação dos créditos na falência obedece à seguinte ordem:

I – os créditos derivados da legislação do trabalho, limitados a 150 (cento e cinquenta) salários-mínimos por credor, e os decorrentes de acidentes de trabalho;

II - créditos com garantia real até o limite do valor do bem gravado;

III – créditos tributários, independentemente da sua natureza e tempo de constituição, excetuadas as multas tributárias;

IV – créditos com privilégio especial, a saber:

a) os previstos no [art. 964 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002](#);

b) os assim definidos em outras leis civis e comerciais, salvo disposição contrária desta Lei;

c) aqueles a cujos titulares a lei confira o direito de retenção sobre a coisa dada em garantia;

V – créditos com privilégio geral, a saber:

a) os previstos no [art. 965 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002](#);

b) os previstos no parágrafo único do art. 67 desta Lei;

c) os assim definidos em outras leis civis e comerciais, salvo disposição contrária desta Lei;

VI – créditos quirografários, a saber:

a) aqueles não previstos nos demais incisos deste artigo;

b) os saldos dos créditos não cobertos pelo produto da alienação dos bens vinculados ao seu pagamento;

c) os saldos dos créditos derivados da legislação do trabalho que excederem o limite estabelecido no inciso I do **caput** deste artigo;

VII – as multas contratuais e as penas pecuniárias por infração das leis penais ou administrativas, inclusive as multas tributárias;

VIII – créditos subordinados, a saber:

a) os assim previstos em lei ou em contrato;

b) os créditos dos sócios e dos administradores sem vínculo empregatício.

§ 1º Para os fins do inciso II do **caput** deste artigo, será considerado como valor do bem objeto de garantia real a importância efetivamente arrecadada com sua venda, ou, no caso de alienação em bloco, o valor de avaliação do bem individualmente considerado.

§ 2º Não são oponíveis à massa os valores decorrentes de direito de sócio ao recebimento de sua parcela do capital social na liquidação da sociedade.

§ 3º As cláusulas penais dos contratos unilaterais não serão atendidas se as obrigações neles estipuladas se vencerem em virtude da falência.

§ 4º Os créditos trabalhistas cedidos a terceiros serão considerados quirografários.

Art. 84. Serão considerados créditos extraconcursais e serão pagos com precedência sobre os mencionados no art. 83 desta Lei, na ordem a seguir, os relativos a:

I – remunerações devidas ao administrador judicial e seus auxiliares, e créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho relativos a serviços prestados após a decretação da falência;

II – quantias fornecidas à massa pelos credores;

III – despesas com arrecadação, administração, realização do ativo e distribuição do seu produto, bem como custas do processo de falência;

IV – custas judiciais relativas às ações e execuções em que a massa falida tenha sido vencida;

V – obrigações resultantes de atos jurídicos válidos praticados durante a recuperação judicial, nos termos do art. 67 desta Lei, ou após a decretação da falência, e tributos relativos a fatos geradores ocorridos após a decretação da falência, respeitada a ordem estabelecida no art. 83 desta Lei.

Seção III

Do Pedido de Restituição

Art. 85. O proprietário de bem arrecadado no processo de falência ou que se encontre em poder do devedor na data da decretação da falência poderá pedir sua restituição.

Parágrafo único. Também pode ser pedida a restituição de coisa vendida a crédito e entregue ao devedor nos 15 (quinze) dias anteriores ao requerimento de sua falência, se ainda não alienada.

Art. 86. Proceder-se-á à restituição em dinheiro:

I – se a coisa não mais existir ao tempo do pedido de restituição, hipótese em que o requerente receberá o valor da avaliação do bem, ou, no caso de ter ocorrido sua venda, o respectivo preço, em ambos os casos no valor atualizado;

II – da importância entregue ao devedor, em moeda corrente nacional, decorrente de adiantamento a contrato de câmbio para exportação, na forma do [art. 75, §§ 3º e 4º, da Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965](#), desde que o prazo total da operação, inclusive eventuais prorrogações, não exceda o previsto nas normas específicas da autoridade competente;

III – dos valores entregues ao devedor pelo contratante de boa-fé na hipótese de revogação ou ineficácia do contrato, conforme disposto no art. 136 desta Lei.

Parágrafo único. As restituições de que trata este artigo somente serão efetuadas após o pagamento previsto no art. 151 desta Lei.

Art. 87. O pedido de restituição deverá ser fundamentado e descreverá a coisa reclamada.

§ 1º O juiz mandará autuar em separado o requerimento com os documentos que o instruírem e determinará a intimação do falido, do Comitê, dos credores e do administrador judicial para que, no prazo sucessivo de 5 (cinco) dias, se manifestem, valendo como contestação a manifestação contrária à restituição.

§ 2º Contestado o pedido e deferidas as provas porventura requeridas, o juiz designará audiência de instrução e julgamento, se necessária.

§ 3º Não havendo provas a realizar, os autos serão conclusos para sentença.

Art. 88. A sentença que reconhecer o direito do requerente determinará a entrega da coisa no prazo de 48 (quarenta e oito) horas.

Parágrafo único. Caso não haja contestação, a massa não será condenada ao pagamento de honorários advocatícios.

Art. 89. A sentença que negar a restituição, quando for o caso, incluirá o requerente no quadro-geral de credores, na classificação que lhe couber, na forma desta Lei.

Art. 90. Da sentença que julgar o pedido de restituição caberá apelação sem efeito suspensivo.

Parágrafo único. O autor do pedido de restituição que pretender receber o bem ou a quantia reclamada antes do trânsito em julgado da sentença prestará caução.

Art. 91. O pedido de restituição suspende a disponibilidade da coisa até o trânsito em julgado.

Parágrafo único. Quando diversos requerentes houverem de ser satisfeitos em dinheiro e não existir saldo suficiente para o pagamento integral, far-se-á rateio proporcional entre eles.

Art. 92. O requerente que tiver obtido êxito no seu pedido ressarcirá a massa falida ou a quem tiver suportado as despesas de conservação da coisa reclamada.

Art. 93. Nos casos em que não couber pedido de restituição, fica resguardado o direito dos credores de propor embargos de terceiros, observada a legislação processual civil.

Seção IV

Do Procedimento para a Decretação da Falência

Art. 94. Será decretada a falência do devedor que:

I – sem relevante razão de direito, não paga, no vencimento, obrigação líquida materializada em título ou títulos executivos protestados cuja soma ultrapasse o equivalente a 40 (quarenta) salários-mínimos na data do pedido de falência;

II – executado por qualquer quantia líquida, não paga, não deposita e não nomeia à penhora bens suficientes dentro do prazo legal;

III – pratica qualquer dos seguintes atos, exceto se fizer parte de plano de recuperação judicial:

a) procede à liquidação precipitada de seus ativos ou lança mão de meio ruinoso ou fraudulento para realizar pagamentos;

b) realiza ou, por atos inequívocos, tenta realizar, com o objetivo de retardar pagamentos ou fraudar credores, negócio simulado ou alienação de parte ou da totalidade de seu ativo a terceiro, credor ou não;

c) transfere estabelecimento a terceiro, credor ou não, sem o consentimento de todos os credores e sem ficar com bens suficientes para solver seu passivo;

d) simula a transferência de seu principal estabelecimento com o objetivo de burlar a legislação ou a fiscalização ou para prejudicar credor;

e) dá ou reforça garantia a credor por dívida contraída anteriormente sem ficar com bens livres e desembaraçados suficientes para saldar seu passivo;

f) ausenta-se sem deixar representante habilitado e com recursos suficientes para pagar os credores, abandona estabelecimento ou tenta ocultar-se de seu domicílio, do local de sua sede ou de seu principal estabelecimento;

g) deixa de cumprir, no prazo estabelecido, obrigação assumida no plano de recuperação judicial.

§ 1º Credores podem reunir-se em litisconsórcio a fim de perfazer o limite mínimo para o pedido de falência com base no inciso I do **caput** deste artigo.

§ 2º Ainda que líquidos, não legitimam o pedido de falência os créditos que nela não se possam reclamar.

§ 3º Na hipótese do inciso I do **caput** deste artigo, o pedido de falência será instruído com os títulos executivos na forma do parágrafo único do art. 9º desta Lei, acompanhados, em qualquer caso, dos respectivos instrumentos de protesto para fim falimentar nos termos da legislação específica.

§ 4º Na hipótese do inciso II do **caput** deste artigo, o pedido de falência será instruído com certidão expedida pelo juízo em que se processa a execução.

§ 5º Na hipótese do inciso III do **caput** deste artigo, o pedido de falência descreverá os fatos que a caracterizam, juntando-se as provas que houver e especificando-se as que serão produzidas.

Art. 95. Dentro do prazo de contestação, o devedor poderá pleitear sua recuperação judicial.

Art. 96. A falência requerida com base no art. 94, inciso I do **caput**, desta Lei, não será decretada se o requerido provar:

I – falsidade de título;

II – prescrição;

III – nulidade de obrigação ou de título;

IV – pagamento da dívida;

V – qualquer outro fato que extinga ou suspenda obrigação ou não legitime a cobrança de título;

VI – vício em protesto ou em seu instrumento;

VII – apresentação de pedido de recuperação judicial no prazo da contestação, observados os requisitos do art. 51 desta Lei;

VIII – cessação das atividades empresariais mais de 2 (dois) anos antes do pedido de falência, comprovada por documento hábil do Registro Público de Empresas, o qual não prevalecerá contra prova de exercício posterior ao ato registrado.

§ 1º Não será decretada a falência de sociedade anônima após liquidado e partilhado seu ativo nem do espólio após 1 (um) ano da morte do devedor.

§ 2º As defesas previstas nos incisos I a VI do **caput** deste artigo não obstam a decretação de falência se, ao final, restarem obrigações não atingidas pelas defesas em montante que supere o limite previsto naquele dispositivo.

Art. 97. Podem requerer a falência do devedor:

I – o próprio devedor, na forma do disposto nos arts. 105 a 107 desta Lei;

II – o cônjuge sobrevivente, qualquer herdeiro do devedor ou o inventariante;

III – o cotista ou o acionista do devedor na forma da lei ou do ato constitutivo da sociedade;

IV – qualquer credor.

§ 1º O credor empresário apresentará certidão do Registro Público de Empresas que comprove a regularidade de suas atividades.

§ 2º O credor que não tiver domicílio no Brasil deverá prestar caução relativa às custas e ao pagamento da indenização de que trata o art. 101 desta Lei.

Art. 98. Citado, o devedor poderá apresentar contestação no prazo de 10 (dez) dias.

Parágrafo único. Nos pedidos baseados nos incisos I e II do **caput** do art. 94 desta Lei, o devedor poderá, no prazo da contestação, depositar o valor correspondente ao total do crédito, acrescido de correção monetária, juros e honorários advocatícios, hipótese em que a falência não será decretada e, caso julgado procedente o pedido de falência, o juiz ordenará o levantamento do valor pelo autor.

Art. 99. A sentença que decretar a falência do devedor, dentre outras determinações:

I – conterá a síntese do pedido, a identificação do falido e os nomes dos que forem a esse tempo seus administradores;

II – fixará o termo legal da falência, sem poder retrotraí-lo por mais de 90 (noventa) dias contados do pedido de falência, do pedido de recuperação judicial ou do 1º (primeiro) protesto por falta de pagamento, excluindo-se, para esta finalidade, os protestos que tenham sido cancelados;

III – ordenará ao falido que apresente, no prazo máximo de 5 (cinco) dias, relação nominal dos credores, indicando endereço, importância, natureza e classificação dos respectivos créditos, se esta já não se encontrar nos autos, sob pena de desobediência;

IV – explicitará o prazo para as habilitações de crédito, observado o disposto no § 1º do art. 7º desta Lei;

V – ordenará a suspensão de todas as ações ou execuções contra o falido, ressalvadas as hipóteses previstas nos §§ 1º e 2º do art. 6º desta Lei;

VI – proibirá a prática de qualquer ato de disposição ou oneração de bens do falido, submetendo-os preliminarmente à autorização judicial e do Comitê, se houver, ressalvados os bens cuja venda faça parte das atividades normais do devedor se autorizada a continuação provisória nos termos do inciso XI do **caput** deste artigo;

VII – determinará as diligências necessárias para salvaguardar os interesses das partes envolvidas, podendo ordenar a prisão preventiva do falido ou de seus administradores quando requerida com fundamento em provas da prática de crime definido nesta Lei;

VIII – ordenará ao Registro Público de Empresas que proceda à anotação da falência no registro do devedor, para que conste a expressão "Falido", a data da decretação da falência e a inabilitação de que trata o art. 102 desta Lei;

IX – nomeará o administrador judicial, que desempenhará suas funções na forma do inciso III do **caput** do art. 22 desta Lei sem prejuízo do disposto na alínea *a* do inciso II do **caput** do art. 35 desta Lei;

X – determinará a expedição de ofícios aos órgãos e repartições públicas e outras entidades para que informem a existência de bens e direitos do falido;

XI – pronunciar-se-á a respeito da continuação provisória das atividades do falido com o administrador judicial ou da lacração dos estabelecimentos, observado o disposto no art. 109 desta Lei;

XII – determinará, quando entender conveniente, a convocação da assembléia-geral de credores para a constituição de Comitê de Credores, podendo ainda autorizar a manutenção do Comitê eventualmente em funcionamento na recuperação judicial quando da decretação da falência;

XIII – ordenará a intimação do Ministério Público e a comunicação por carta às Fazendas Públicas Federal e de todos os Estados e Municípios em que o devedor tiver estabelecimento, para que tomem conhecimento da falência.

Parágrafo único. O juiz ordenará a publicação de edital contendo a íntegra da decisão que decreta a falência e a relação de credores.

Art. 100. Da decisão que decreta a falência cabe agravo, e da sentença que julga a improcedência do pedido cabe apelação.

Art. 101. Quem por dolo requerer a falência de outrem será condenado, na sentença que julgar improcedente o pedido, a indenizar o devedor, apurando-se as perdas e danos em liquidação de sentença.

§ 1º Havendo mais de 1 (um) autor do pedido de falência, serão solidariamente responsáveis aqueles que se conduziram na forma prevista no **caput** deste artigo.

§ 2º Por ação própria, o terceiro prejudicado também pode reclamar indenização dos responsáveis.

Seção V

Da Inabilitação Empresarial, dos Direitos e Deveres do Falido

Art. 102. O falido fica inabilitado para exercer qualquer atividade empresarial a partir da decretação da falência e até a sentença que extingue suas obrigações, respeitado o disposto no § 1º do art. 181 desta Lei.

Parágrafo único. Findo o período de inabilitação, o falido poderá requerer ao juiz da falência que proceda à respectiva anotação em seu registro.

Art. 103. Desde a decretação da falência ou do seqüestro, o devedor perde o direito de administrar os seus bens ou deles dispor.

Parágrafo único. O falido poderá, contudo, fiscalizar a administração da falência, requerer as providências necessárias para a conservação de seus direitos ou dos bens arrecadados e intervir nos processos em que a massa falida seja parte ou interessada, requerendo o que for de direito e interpondo os recursos cabíveis.

Art. 104. A decretação da falência impõe ao falido os seguintes deveres:

I – assinar nos autos, desde que intimado da decisão, termo de comparecimento, com a indicação do nome, nacionalidade, estado civil, endereço completo do domicílio, devendo ainda declarar, para constar do dito termo:

a) as causas determinantes da sua falência, quando requerida pelos credores;

b) tratando-se de sociedade, os nomes e endereços de todos os sócios, acionistas controladores, diretores ou administradores, apresentando o contrato ou estatuto social e a prova do respectivo registro, bem como suas alterações;

c) o nome do contador encarregado da escrituração dos livros obrigatórios;

d) os mandatos que porventura tenha outorgado, indicando seu objeto, nome e endereço do mandatário;

e) seus bens imóveis e os móveis que não se encontram no estabelecimento;

f) se faz parte de outras sociedades, exibindo respectivo contrato;

g) suas contas bancárias, aplicações, títulos em cobrança e processos em andamento em que for autor ou réu;

II – depositar em cartório, no ato de assinatura do termo de comparecimento, os seus livros obrigatórios, a fim de serem entregues ao administrador judicial, depois de encerrados por termos assinados pelo juiz;

III – não se ausentar do lugar onde se processa a falência sem motivo justo e comunicação expressa ao juiz, e sem deixar procurador bastante, sob as penas cominadas na lei;

IV – comparecer a todos os atos da falência, podendo ser representado por procurador, quando não for indispensável sua presença;

V – entregar, sem demora, todos os bens, livros, papéis e documentos ao administrador judicial, indicando-lhe, para serem arrecadados, os bens que porventura tenha em poder de terceiros;

VI – prestar as informações reclamadas pelo juiz, administrador judicial, credor ou Ministério Público sobre circunstâncias e fatos que interessem à falência;

VII – auxiliar o administrador judicial com zelo e presteza;

VIII – examinar as habilitações de crédito apresentadas;

IX – assistir ao levantamento, à verificação do balanço e ao exame dos livros;

X – manifestar-se sempre que for determinado pelo juiz;

XI – apresentar, no prazo fixado pelo juiz, a relação de seus credores;

XII – examinar e dar parecer sobre as contas do administrador judicial.

Parágrafo único. Faltando ao cumprimento de quaisquer dos deveres que esta Lei lhe impõe, após intimado pelo juiz a fazê-lo, responderá o falido por crime de desobediência.

Seção VI

Da Falência Requerida pelo Próprio Devedor

Art. 105. O devedor em crise econômico-financeira que julgue não atender aos requisitos para pleitear sua recuperação judicial deverá requerer ao juízo sua falência, expondo as razões da impossibilidade de prosseguimento da atividade empresarial, acompanhadas dos seguintes documentos:

I – demonstrações contábeis referentes aos 3 (três) últimos exercícios sociais e as levantadas especialmente para instruir o pedido, confeccionadas com estrita observância da legislação societária aplicável e compostas obrigatoriamente de:

a) balanço patrimonial;

b) demonstração de resultados acumulados;

c) demonstração do resultado desde o último exercício social;

d) relatório do fluxo de caixa;

II – relação nominal dos credores, indicando endereço, importância, natureza e classificação dos respectivos créditos;

III – relação dos bens e direitos que compõem o ativo, com a respectiva estimativa de valor e documentos comprobatórios de propriedade;

IV – prova da condição de empresário, contrato social ou estatuto em vigor ou, se não houver, a indicação de todos os sócios, seus endereços e a relação de seus bens pessoais;

V – os livros obrigatórios e documentos contábeis que lhe forem exigidos por lei;

VI – relação de seus administradores nos últimos 5 (cinco) anos, com os respectivos endereços, suas funções e participação societária.

Art. 106. Não estando o pedido regularmente instruído, o juiz determinará que seja emendado.

Art. 107. A sentença que decretar a falência do devedor observará a forma do art. 99 desta Lei.

Parágrafo único. Decretada a falência, aplicam-se integralmente os dispositivos relativos à falência requerida pelas pessoas referidas nos incisos II a IV do **caput** do art. 97 desta Lei.

Seção VII

Da Arrecadação e da Custódia dos Bens

Art. 108. Ato contínuo à assinatura do termo de compromisso, o administrador judicial efetuará a arrecadação dos bens e documentos e a avaliação dos bens, separadamente ou em bloco, no local em que se encontrem, requerendo ao juiz, para esses fins, as medidas necessárias.

§ 1º Os bens arrecadados ficarão sob a guarda do administrador judicial ou de pessoa por ele escolhida, sob responsabilidade daquele, podendo o falido ou qualquer de seus representantes ser nomeado depositário dos bens.

§ 2º O falido poderá acompanhar a arrecadação e a avaliação.

§ 3º O produto dos bens penhorados ou por outra forma apreendidos entrará para a massa, cumprindo ao juiz deprecar, a requerimento do administrador judicial, às autoridades competentes, determinando sua entrega.

§ 4º Não serão arrecadados os bens absolutamente impenhoráveis.

§ 5º Ainda que haja avaliação em bloco, o bem objeto de garantia real será também avaliado separadamente, para os fins do § 1º do art. 83 desta Lei.

Art. 109. O estabelecimento será lacrado sempre que houver risco para a execução da etapa de arrecadação ou para a preservação dos bens da massa falida ou dos interesses dos credores.

Art. 110. O auto de arrecadação, composto pelo inventário e pelo respectivo laudo de avaliação dos bens, será assinado pelo administrador judicial, pelo falido ou seus representantes e por outras pessoas que auxiliarem ou presenciarem o ato.

§ 1º Não sendo possível a avaliação dos bens no ato da arrecadação, o administrador judicial requererá ao juiz a concessão de prazo para apresentação do laudo de avaliação, que não poderá exceder 30 (trinta) dias, contados da apresentação do auto de arrecadação.

§ 2º Serão referidos no inventário:

I – os livros obrigatórios e os auxiliares ou facultativos do devedor, designando-se o estado em que se acham, número e denominação de cada um, páginas escrituradas, data do início da escrituração e do último lançamento, e se os livros obrigatórios estão revestidos das formalidades legais;

II – dinheiro, papéis, títulos de crédito, documentos e outros bens da massa falida;

III – os bens da massa falida em poder de terceiro, a título de guarda, depósito, penhor ou retenção;

IV – os bens indicados como propriedade de terceiros ou reclamados por estes, mencionando-se essa circunstância.

§ 3º Quando possível, os bens referidos no § 2º deste artigo serão individualizados.

§ 4º Em relação aos bens imóveis, o administrador judicial, no prazo de 15 (quinze) dias após a sua arrecadação, exhibirá as certidões de registro, extraídas posteriormente à decretação da falência, com todas as indicações que nele constarem.

Art. 111. O juiz poderá autorizar os credores, de forma individual ou coletiva, em razão dos custos e no interesse da massa falida, a adquirir ou adjudicar, de imediato, os bens arrecadados, pelo valor da avaliação, atendida a regra de classificação e preferência entre eles, ouvido o Comitê.

Art. 112. Os bens arrecadados poderão ser removidos, desde que haja necessidade de sua melhor guarda e conservação, hipótese em que permanecerão em depósito sob responsabilidade do administrador judicial, mediante compromisso.

Art. 113. Os bens perecíveis, deterioráveis, sujeitos à considerável desvalorização ou que sejam de conservação arriscada ou dispendiosa, poderão ser vendidos antecipadamente, após a arrecadação e a avaliação, mediante autorização judicial, ouvidos o Comitê e o falido no prazo de 48 (quarenta e oito) horas.

Art. 114. O administrador judicial poderá alugar ou celebrar outro contrato referente aos bens da massa falida, com o objetivo de produzir renda para a massa falida, mediante autorização do Comitê.

§ 1º O contrato disposto no **caput** deste artigo não gera direito de preferência na compra e não pode importar disposição total ou parcial dos bens.

§ 2º O bem objeto da contratação poderá ser alienado a qualquer tempo, independentemente do prazo contratado, rescindindo-se, sem direito a multa, o contrato realizado, salvo se houver anuência do adquirente.

Seção VIII

Dos Efeitos da Decretação da Falência sobre as Obrigações do Devedor

Art. 115. A decretação da falência sujeita todos os credores, que somente poderão exercer os seus direitos sobre os bens do falido e do sócio ilimitadamente responsável na forma que esta Lei prescrever.

Art. 116. A decretação da falência suspende:

I – o exercício do direito de retenção sobre os bens sujeitos à arrecadação, os quais deverão ser entregues ao administrador judicial;

II – o exercício do direito de retirada ou de recebimento do valor de suas quotas ou ações, por parte dos sócios da sociedade falida.

Art. 117. Os contratos bilaterais não se resolvem pela falência e podem ser cumpridos pelo administrador judicial se o cumprimento reduzir ou evitar o aumento do passivo da massa falida ou for necessário à manutenção e preservação de seus ativos, mediante autorização do Comitê.

§ 1º O contratante pode interpelar o administrador judicial, no prazo de até 90 (noventa) dias, contado da assinatura do termo de sua nomeação, para que, dentro de 10 (dez) dias, declare se cumpre ou não o contrato.

§ 2º A declaração negativa ou o silêncio do administrador judicial confere ao contraente o direito à indenização, cujo valor, apurado em processo ordinário, constituirá crédito quirografário.

Art. 118. O administrador judicial, mediante autorização do Comitê, poderá dar cumprimento a contrato unilateral se esse fato reduzir ou evitar o aumento do passivo da massa falida ou for necessário à manutenção e preservação de seus ativos, realizando o pagamento da prestação pela qual está obrigada.

Art. 119. Nas relações contratuais a seguir mencionadas prevalecerão as seguintes regras:

I – o vendedor não pode obstar a entrega das coisas expedidas ao devedor e ainda em trânsito, se o comprador, antes do requerimento da falência, as tiver revendido, sem fraude, à vista das faturas e conhecimentos de transporte, entregues ou remetidos pelo vendedor;

II – se o devedor vendeu coisas compostas e o administrador judicial resolver não continuar a execução do contrato, poderá o comprador pôr à disposição da massa falida as coisas já recebidas, pedindo perdas e danos;

III – não tendo o devedor entregue coisa móvel ou prestado serviço que vendera ou contratara a prestações, e resolvendo o administrador judicial não executar o contrato, o crédito relativo ao valor pago será habilitado na classe própria;

IV – o administrador judicial, ouvido o Comitê, restituirá a coisa móvel comprada pelo devedor com reserva de domínio do vendedor se resolver não continuar a execução do contrato, exigindo a devolução, nos termos do contrato, dos valores pagos;

V – tratando-se de coisas vendidas a termo, que tenham cotação em bolsa ou mercado, e não se executando o contrato pela efetiva entrega daquelas e pagamento do preço, prestar-se-á a diferença entre a cotação do dia do contrato e a da época da liquidação em bolsa ou mercado;

VI – na promessa de compra e venda de imóveis, aplicar-se-á a legislação respectiva;

VII – a falência do locador não resolve o contrato de locação e, na falência do locatário, o administrador judicial pode, a qualquer tempo, denunciar o contrato;

VIII – caso haja acordo para compensação e liquidação de obrigações no âmbito do sistema financeiro nacional, nos termos da legislação vigente, a parte não falida poderá considerar o contrato vencido antecipadamente, hipótese em que será liquidado na forma estabelecida em regulamento, admitindo-se a compensação de eventual crédito que venha a ser apurado em favor do falido com créditos detidos pelo contratante;

IX – os patrimônios de afetação, constituídos para cumprimento de destinação específica, obedecerão ao disposto na legislação respectiva, permanecendo seus bens, direitos e obrigações separados dos do falido até o advento do respectivo termo ou até o cumprimento de sua finalidade, ocasião em que o administrador judicial arrecadará o saldo a favor da massa falida ou inscreverá na classe própria o crédito que contra ela remanescer.

Art. 120. O mandato conferido pelo devedor, antes da falência, para a realização de negócios, cessará seus efeitos com a decretação da falência, cabendo ao mandatário prestar contas de sua gestão.

§ 1º O mandato conferido para representação judicial do devedor continua em vigor até que seja expressamente revogado pelo administrador judicial.

§ 2º Para o falido, cessa o mandato ou comissão que houver recebido antes da falência, salvo os que versem sobre matéria estranha à atividade empresarial.

Art. 121. As contas correntes com o devedor consideram-se encerradas no momento de decretação da falência, verificando-se o respectivo saldo.

Art. 122. Compensam-se, com preferência sobre todos os demais credores, as dívidas do devedor vencidas até o dia da decretação da falência, provenha o vencimento da sentença de falência ou não, obedecidos os requisitos da legislação civil.

Parágrafo único. Não se compensam:

I – os créditos transferidos após a decretação da falência, salvo em caso de sucessão por fusão, incorporação, cisão ou morte; ou

II – os créditos, ainda que vencidos anteriormente, transferidos quando já conhecido o estado de crise econômico-financeira do devedor ou cuja transferência se operou com fraude ou dolo.

Art. 123. Se o falido fizer parte de alguma sociedade como sócio comanditário ou cotista, para a massa falida entrarão somente os haveres que na sociedade ele possuir e forem apurados na forma estabelecida no contrato ou estatuto social.

§ 1º Se o contrato ou o estatuto social nada disciplinar a respeito, a apuração far-se-á judicialmente, salvo se, por lei, pelo contrato ou estatuto, a sociedade tiver de liquidar-se, caso em que os haveres do falido, somente após o pagamento de todo o passivo da sociedade, entrarão para a massa falida.

§ 2º Nos casos de condomínio indivisível de que participe o falido, o bem será vendido e deduzir-se-á do valor arrecadado o que for devido aos demais condôminos, facultada a estes a compra da quota-parte do falido nos termos da melhor proposta obtida.

Art. 124. Contra a massa falida não são exigíveis juros vencidos após a decretação da falência, previstos em lei ou em contrato, se o ativo apurado não bastar para o pagamento dos credores subordinados.

Parágrafo único. Excetua-se desta disposição os juros das debêntures e dos créditos com garantia real, mas por eles responde, exclusivamente, o produto dos bens que constituem a garantia.

Art. 125. Na falência do espólio, ficará suspenso o processo de inventário, cabendo ao administrador judicial a realização de atos pendentes em relação aos direitos e obrigações da massa falida.

Art. 126. Nas relações patrimoniais não reguladas expressamente nesta Lei, o juiz decidirá o caso atendendo à unidade, à universalidade do concurso e à igualdade de tratamento dos credores, observado o disposto no art. 75 desta Lei.

Art. 127. O credor de coobrigados solidários cujas falências sejam decretadas tem o direito de concorrer, em cada uma delas, pela totalidade do seu crédito, até recebê-lo por inteiro, quando então comunicará ao juízo.

§ 1º O disposto no **caput** deste artigo não se aplica ao falido cujas obrigações tenham sido extintas por sentença, na forma do art. 159 desta Lei.

§ 2º Se o credor ficar integralmente pago por uma ou por diversas massas coobrigadas, as que pagaram terão direito regressivo contra as demais, em proporção à parte que pagaram e àquela que cada uma tinha a seu cargo.

§ 3º Se a soma dos valores pagos ao credor em todas as massas coobrigadas exceder o total do crédito, o valor será devolvido às massas na proporção estabelecida no § 2º deste artigo.

§ 4º Se os coobrigados eram garantes uns dos outros, o excesso de que trata o § 3º deste artigo pertencerá, conforme a ordem das obrigações, às massas dos coobrigados que tiverem o direito de ser garantidas.

Art. 128. Os coobrigados solventes e os garantes do devedor ou dos sócios ilimitadamente responsáveis podem habilitar o crédito correspondente às quantias pagas ou devidas, se o credor não se habilitar no prazo legal.

Seção IX

Da Ineficácia e da Revogação de Atos Praticados antes da Falência

Art. 129. São ineficazes em relação à massa falida, tenha ou não o contratante conhecimento do estado de crise econômico-financeira do devedor, seja ou não intenção deste fraudar credores:

I – o pagamento de dívidas não vencidas realizado pelo devedor dentro do termo legal, por qualquer meio extintivo do direito de crédito, ainda que pelo desconto do próprio título;

II – o pagamento de dívidas vencidas e exigíveis realizado dentro do termo legal, por qualquer forma que não seja a prevista pelo contrato;

III – a constituição de direito real de garantia, inclusive a retenção, dentro do termo legal, tratando-se de dívida contraída anteriormente; se os bens dados em hipoteca forem objeto de outras posteriores, a massa falida receberá a parte que devia caber ao credor da hipoteca revogada;

IV – a prática de atos a título gratuito, desde 2 (dois) anos antes da decretação da falência;

V – a renúncia à herança ou a legado, até 2 (dois) anos antes da decretação da falência;

VI – a venda ou transferência de estabelecimento feita sem o consentimento expresso ou o pagamento de todos os credores, a esse tempo existentes, não tendo restado ao devedor bens suficientes para solver o seu passivo, salvo se, no prazo de 30 (trinta) dias, não houver oposição dos credores, após serem devidamente notificados, judicialmente ou pelo oficial do registro de títulos e documentos;

VII – os registros de direitos reais e de transferência de propriedade entre vivos, por título oneroso ou gratuito, ou a averbação relativa a imóveis realizados após a decretação da falência, salvo se tiver havido prenotação anterior.

Parágrafo único. A ineficácia poderá ser declarada de ofício pelo juiz, alegada em defesa ou pleiteada mediante ação própria ou incidentalmente no curso do processo.

Art. 130. São revogáveis os atos praticados com a intenção de prejudicar credores, provando-se o conluio fraudulento entre o devedor e o terceiro que com ele contratar e o efetivo prejuízo sofrido pela massa falida.

Art. 131. Nenhum dos atos referidos nos incisos I a III e VI do art. 129 desta Lei que tenham sido previstos e realizados na forma definida no plano de recuperação judicial será declarado ineficaz ou revogado.

Art. 132. A ação revocatória, de que trata o art. 130 desta Lei, deverá ser proposta pelo administrador judicial, por qualquer credor ou pelo Ministério Público no prazo de 3 (três) anos contado da decretação da falência.

Art. 133. A ação revocatória pode ser promovida:

I – contra todos os que figuraram no ato ou que por efeito dele foram pagos, garantidos ou beneficiados;

II – contra os terceiros adquirentes, se tiveram conhecimento, ao se criar o direito, da intenção do devedor de prejudicar os credores;

III – contra os herdeiros ou legatários das pessoas indicadas nos incisos I e II do **caput** deste artigo.

Art. 134. A ação revocatória correrá perante o juízo da falência e obedecerá ao procedimento ordinário previsto na [Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973](#) - Código de Processo Civil.

Art. 135. A sentença que julgar procedente a ação revocatória determinará o retorno dos bens à massa falida em espécie, com todos os acessórios, ou o valor de mercado, acrescidos das perdas e danos.

Parágrafo único. Da sentença cabe apelação.

Art. 136. Reconhecida a ineficácia ou julgada procedente a ação revocatória, as partes retornarão ao estado anterior, e o contratante de boa-fé terá direito à restituição dos bens ou valores entregues ao devedor.

§ 1º Na hipótese de securitização de créditos do devedor, não será declarada a ineficácia ou revogado o ato de cessão em prejuízo dos direitos dos portadores de valores mobiliários emitidos pelo securitizador.

§ 2º É garantido ao terceiro de boa-fé, a qualquer tempo, propor ação por perdas e danos contra o devedor ou seus garantes.

Art. 137. O juiz poderá, a requerimento do autor da ação revocatória, ordenar, como medida preventiva, na forma da lei processual civil, o seqüestro dos bens retirados do patrimônio do devedor que estejam em poder de terceiros.

Art. 138. O ato pode ser declarado ineficaz ou revogado, ainda que praticado com base em decisão judicial, observado o disposto no art. 131 desta Lei.

Parágrafo único. Revogado o ato ou declarada sua ineficácia, ficará rescindida a sentença que o motivou.

Seção X

Da Realização do Ativo

Art. 139. Logo após a arrecadação dos bens, com a juntada do respectivo auto ao processo de falência, será iniciada a realização do ativo.

Art. 140. A alienação dos bens será realizada de uma das seguintes formas, observada a seguinte ordem de preferência:

- I – alienação da empresa, com a venda de seus estabelecimentos em bloco;
- II – alienação da empresa, com a venda de suas filiais ou unidades produtivas isoladamente;
- III – alienação em bloco dos bens que integram cada um dos estabelecimentos do devedor;
- IV – alienação dos bens individualmente considerados.

§ 1º Se convier à realização do ativo, ou em razão de oportunidade, podem ser adotadas mais de uma forma de alienação.

§ 2º A realização do ativo terá início independentemente da formação do quadro-geral de credores.

§ 3º A alienação da empresa terá por objeto o conjunto de determinados bens necessários à operação rentável da unidade de produção, que poderá compreender a transferência de contratos específicos.

§ 4º Nas transmissões de bens alienados na forma deste artigo que dependam de registro público, a este servirá como título aquisitivo suficiente o mandado judicial respectivo.

Art. 141. Na alienação conjunta ou separada de ativos, inclusive da empresa ou de suas filiais, promovida sob qualquer das modalidades de que trata este artigo:

I – todos os credores, observada a ordem de preferência definida no art. 83 desta Lei, sub-rogam-se no produto da realização do ativo;

II – o objeto da alienação estará livre de qualquer ônus e não haverá sucessão do arrematante nas obrigações do devedor, inclusive as de natureza tributária, as derivadas da legislação do trabalho e as decorrentes de acidentes de trabalho.

§ 1º O disposto no inciso II do **caput** deste artigo não se aplica quando o arrematante for:

I – sócio da sociedade falida, ou sociedade controlada pelo falido;

II – parente, em linha reta ou colateral até o 4º (quarto) grau, consangüíneo ou afim, do falido ou de sócio da sociedade falida; ou

III – identificado como agente do falido com o objetivo de fraudar a sucessão.

§ 2º Empregados do devedor contratados pelo arrematante serão admitidos mediante novos contratos de trabalho e o arrematante não responde por obrigações decorrentes do contrato anterior.

Art. 142. O juiz, ouvido o administrador judicial e atendendo à orientação do Comitê, se houver, ordenará que se proceda à alienação do ativo em uma das seguintes modalidades:

I – leilão, por lances orais;

II – propostas fechadas;

III – pregão.

§ 1º A realização da alienação em quaisquer das modalidades de que trata este artigo será antecedida por publicação de anúncio em jornal de ampla circulação, com 15 (quinze) dias de antecedência, em se tratando de bens móveis, e com 30 (trinta) dias na alienação da empresa ou de bens imóveis, facultada a divulgação por outros meios que contribuam para o amplo conhecimento da venda.

§ 2º A alienação dar-se-á pelo maior valor oferecido, ainda que seja inferior ao valor de avaliação.

§ 3º No leilão por lances orais, aplicam-se, no que couber, as regras da [Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973](#) - Código de Processo Civil.

§ 4º A alienação por propostas fechadas ocorrerá mediante a entrega, em cartório e sob recibo, de envelopes lacrados, a serem abertos pelo juiz, no dia, hora e local designados no edital, lavrando o escrivão o auto respectivo, assinado pelos presentes, e juntando as propostas aos autos da falência.

§ 5º A venda por pregão constitui modalidade híbrida das anteriores, comportando 2 (duas) fases:

I – recebimento de propostas, na forma do § 3º deste artigo;

II – leilão por lances orais, de que participarão somente aqueles que apresentarem propostas não inferiores a 90% (noventa por cento) da maior proposta ofertada, na forma do § 2º deste artigo.

§ 6º A venda por pregão respeitará as seguintes regras:

I – recebidas e abertas as propostas na forma do § 5º deste artigo, o juiz ordenará a notificação dos ofertantes, cujas propostas atendam ao requisito de seu inciso II, para comparecer ao leilão;

II – o valor de abertura do leilão será o da proposta recebida do maior ofertante presente, considerando-se esse valor como lance, ao qual ele fica obrigado;

III – caso não compareça ao leilão o ofertante da maior proposta e não seja dado lance igual ou superior ao valor por ele ofertado, fica obrigado a prestar a diferença verificada, constituindo a respectiva certidão do juízo título executivo para a cobrança dos valores pelo administrador judicial.

§ 7º Em qualquer modalidade de alienação, o Ministério Público será intimado pessoalmente, sob pena de nulidade.

Art. 143. Em qualquer das modalidades de alienação referidas no art. 142 desta Lei, poderão ser apresentadas impugnações por quaisquer credores, pelo devedor ou pelo Ministério Público, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas da arrematação, hipótese em que os autos serão conclusos ao juiz, que, no prazo de 5 (cinco) dias, decidirá sobre as impugnações e, julgando-as improcedentes, ordenará a entrega dos bens ao arrematante, respeitadas as condições estabelecidas no edital.

Art. 144. Havendo motivos justificados, o juiz poderá autorizar, mediante requerimento fundamentado do administrador judicial ou do Comitê, modalidades de alienação judicial diversas das previstas no art. 142 desta Lei.

Art. 145. O juiz homologará qualquer outra modalidade de realização do ativo, desde que aprovada pela assembléia-geral de credores, inclusive com a constituição de sociedade de credores ou dos empregados do próprio devedor, com a participação, se necessária, dos atuais sócios ou de terceiros.

§ 1º Aplica-se à sociedade mencionada neste artigo o disposto no art. 141 desta Lei.

§ 2º No caso de constituição de sociedade formada por empregados do próprio devedor, estes poderão utilizar créditos derivados da legislação do trabalho para a aquisição ou arrendamento da empresa.

§ 3º Não sendo aprovada pela assembléia-geral a proposta alternativa para a realização do ativo, caberá ao juiz decidir a forma que será adotada, levando em conta a manifestação do administrador judicial e do Comitê.

Art. 146. Em qualquer modalidade de realização do ativo adotada, fica a massa falida dispensada da apresentação de certidões negativas.

Art. 147. As quantias recebidas a qualquer título serão imediatamente depositadas em conta remunerada de instituição financeira, atendidos os requisitos da lei ou das normas de organização judiciária.

Art. 148. O administrador judicial fará constar do relatório de que trata a alínea *p* do inciso III do art. 22 os valores eventualmente recebidos no mês vencido, explicitando a forma de distribuição dos recursos entre os credores, observado o disposto no art. 149 desta Lei.

Seção XI

Do Pagamento aos Credores

Art. 149. Realizadas as restituições, pagos os créditos extraconcursais, na forma do art. 84 desta Lei, e consolidado o quadro-geral de credores, as importâncias recebidas com a realização do ativo serão destinadas ao pagamento dos credores, atendendo à classificação prevista no art. 83 desta Lei, respeitados os demais dispositivos desta Lei e as decisões judiciais que determinam reserva de importâncias.

§ 1º Havendo reserva de importâncias, os valores a ela relativos ficarão depositados até o julgamento definitivo do crédito e, no caso de não ser este finalmente reconhecido, no todo ou em parte, os recursos depositados serão objeto de rateio suplementar entre os credores remanescentes.

§ 2º Os credores que não procederem, no prazo fixado pelo juiz, ao levantamento dos valores que lhes couberam em rateio serão intimados a fazê-lo no prazo de 60 (sessenta) dias, após o qual os recursos serão objeto de rateio suplementar entre os credores remanescentes.

Art. 150. As despesas cujo pagamento antecipado seja indispensável à administração da falência, inclusive na hipótese de continuação provisória das atividades previstas no inciso XI do **caput** do art. 99 desta Lei, serão pagas pelo administrador judicial com os recursos disponíveis em caixa.

Art. 151. Os créditos trabalhistas de natureza estritamente salarial vencidos nos 3 (três) meses anteriores à decretação da falência, até o limite de 5 (cinco) salários-mínimos por trabalhador, serão pagos tão logo haja disponibilidade em caixa.

Art. 152. Os credores restituirão em dobro as quantias recebidas, acrescidas dos juros legais, se ficar evidenciado dolo ou má-fé na constituição do crédito ou da garantia.

Art. 153. Pagos todos os credores, o saldo, se houver, será entregue ao falido.

Seção XII

Do Encerramento da Falência e da Extinção das Obrigações do Falido

Art. 154. Concluída a realização de todo o ativo, e distribuído o produto entre os credores, o administrador judicial apresentará suas contas ao juiz no prazo de 30 (trinta) dias.

§ 1º As contas, acompanhadas dos documentos comprobatórios, serão prestadas em autos apartados que, ao final, serão apensados aos autos da falência.

§ 2º O juiz ordenará a publicação de aviso de que as contas foram entregues e se encontram à disposição dos interessados, que poderão impugná-las no prazo de 10 (dez) dias.

§ 3º Decorrido o prazo do aviso e realizadas as diligências necessárias à apuração dos fatos, o juiz intimará o Ministério Público para manifestar-se no prazo de 5 (cinco) dias, findo o qual o administrador judicial será ouvido se houver impugnação ou parecer contrário do Ministério Público.

§ 4º Cumpridas as providências previstas nos §§ 2º e 3º deste artigo, o juiz julgará as contas por sentença.

§ 5º A sentença que rejeitar as contas do administrador judicial fixará suas responsabilidades, poderá determinar a indisponibilidade ou o seqüestro de bens e servirá como título executivo para indenização da massa.

§ 6º Da sentença cabe apelação.

Art. 155. Julgadas as contas do administrador judicial, ele apresentará o relatório final da falência no prazo de 10 (dez) dias, indicando o valor do ativo e o do produto de sua realização, o valor do passivo e o dos pagamentos feitos aos credores, e especificará justificadamente as responsabilidades com que continuará o falido.

Art. 156. Apresentado o relatório final, o juiz encerrará a falência por sentença.

Parágrafo único. A sentença de encerramento será publicada por edital e dela caberá apelação.

Art. 157. O prazo prescricional relativo às obrigações do falido recomeça a correr a partir do dia em que transitar em julgado a sentença do encerramento da falência.

Art. 158. Extingue as obrigações do falido:

I – o pagamento de todos os créditos;

II – o pagamento, depois de realizado todo o ativo, de mais de 50% (cinquenta por cento) dos créditos quirografários, sendo facultado ao falido o depósito da quantia necessária para atingir essa porcentagem se para tanto não bastou a integral liquidação do ativo;

III – o decurso do prazo de 5 (cinco) anos, contado do encerramento da falência, se o falido não tiver sido condenado por prática de crime previsto nesta Lei;

IV – o decurso do prazo de 10 (dez) anos, contado do encerramento da falência, se o falido tiver sido condenado por prática de crime previsto nesta Lei.

Art. 159. Configurada qualquer das hipóteses do art. 158 desta Lei, o falido poderá requerer ao juízo da falência que suas obrigações sejam declaradas extintas por sentença.

§ 1º O requerimento será autuado em apartado com os respectivos documentos e publicado por edital no órgão oficial e em jornal de grande circulação.

§ 2º No prazo de 30 (trinta) dias contado da publicação do edital, qualquer credor pode opor-se ao pedido do falido.

§ 3º Findo o prazo, o juiz, em 5 (cinco) dias, proferirá sentença e, se o requerimento for anterior ao encerramento da falência, declarará extintas as obrigações na sentença de encerramento.

§ 4º A sentença que declarar extintas as obrigações será comunicada a todas as pessoas e entidades informadas da decretação da falência.

§ 5º Da sentença cabe apelação.

§ 6º Após o trânsito em julgado, os autos serão apensados aos da falência.

Art. 160. Verificada a prescrição ou extintas as obrigações nos termos desta Lei, o sócio de responsabilidade ilimitada também poderá requerer que seja declarada por sentença a extinção de suas obrigações na falência.

CAPÍTULO VI

DA RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Art. 161. O devedor que preencher os requisitos do art. 48 desta Lei poderá propor e negociar com credores plano de recuperação extrajudicial.

§ 1º Não se aplica o disposto neste Capítulo a titulares de créditos de natureza tributária, derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidente de trabalho, assim como àqueles previstos nos arts. 49, § 3º, e 86, inciso II do **caput**, desta Lei.

§ 2º O plano não poderá contemplar o pagamento antecipado de dívidas nem tratamento desfavorável aos credores que a ele não estejam sujeitos.

§ 3º O devedor não poderá requerer a homologação de plano extrajudicial, se estiver pendente pedido de recuperação judicial ou se houver obtido recuperação judicial ou homologação de outro plano de recuperação extrajudicial há menos de 2 (dois) anos.

§ 4º O pedido de homologação do plano de recuperação extrajudicial não acarretará suspensão de direitos, ações ou execuções, nem a impossibilidade do pedido de decretação de falência pelos credores não sujeitos ao plano de recuperação extrajudicial.

§ 5º Após a distribuição do pedido de homologação, os credores não poderão desistir da adesão ao plano, salvo com a anuência expressa dos demais signatários.

§ 6º A sentença de homologação do plano de recuperação extrajudicial constituirá título executivo judicial, nos termos do [art. 584, inciso III do caput, da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973](#) - Código de Processo Civil.

Art. 162. O devedor poderá requerer a homologação em juízo do plano de recuperação extrajudicial, juntando sua justificativa e o documento que contenha seus termos e condições, com as assinaturas dos credores que a ele aderiram.

Art. 163. O devedor poderá, também, requerer a homologação de plano de recuperação extrajudicial que obriga a todos os credores por ele abrangidos, desde que assinado por credores que representem mais de 3/5 (três quintos) de todos os créditos de cada espécie por ele abrangidos.

§ 1º O plano poderá abranger a totalidade de uma ou mais espécies de créditos previstos no art. 83, incisos II, IV, V, VI e VIII do **caput**, desta Lei, ou grupo de credores de mesma natureza e sujeito a semelhantes condições de pagamento, e, uma vez homologado, obriga a todos os credores das espécies por ele abrangidas, exclusivamente em relação aos créditos constituídos até a data do pedido de homologação.

§ 2º Não serão considerados para fins de apuração do percentual previsto no **caput** deste artigo os créditos não incluídos no plano de recuperação extrajudicial, os quais não poderão ter seu valor ou condições originais de pagamento alteradas.

§ 3º Para fins exclusivos de apuração do percentual previsto no **caput** deste artigo:

I – o crédito em moeda estrangeira será convertido para moeda nacional pelo câmbio da véspera da data de assinatura do plano; e

II – não serão computados os créditos detidos pelas pessoas relacionadas no art. 43 deste artigo.

§ 4º Na alienação de bem objeto de garantia real, a supressão da garantia ou sua substituição somente serão admitidas mediante a aprovação expressa do credor titular da respectiva garantia.

§ 5º Nos créditos em moeda estrangeira, a variação cambial só poderá ser afastada se o credor titular do respectivo crédito aprovar expressamente previsão diversa no plano de recuperação extrajudicial.

§ 6º Para a homologação do plano de que trata este artigo, além dos documentos previstos no **caput** do art. 162 desta Lei, o devedor deverá juntar:

I – exposição da situação patrimonial do devedor;

II – as demonstrações contábeis relativas ao último exercício social e as levantadas especialmente para instruir o pedido, na forma do inciso II do **caput** do art. 51 desta Lei; e

III – os documentos que comprovem os poderes dos subscritores para novar ou transigir, relação nominal completa dos credores, com a indicação do endereço de cada um, a natureza, a classificação e o valor atualizado do crédito, discriminando sua origem, o regime dos respectivos vencimentos e a indicação dos registros contábeis de cada transação pendente.

Art. 164. Recebido o pedido de homologação do plano de recuperação extrajudicial previsto nos arts. 162 e 163 desta Lei, o juiz ordenará a publicação de edital no órgão oficial e em jornal de grande circulação nacional ou das localidades da sede e das filiais do devedor, convocando todos os credores do devedor para apresentação de suas impugnações ao plano de recuperação extrajudicial, observado o § 3º deste artigo.

§ 1º No prazo do edital, deverá o devedor comprovar o envio de carta a todos os credores sujeitos ao plano, domiciliados ou sediados no país, informando a distribuição do pedido, as condições do plano e prazo para impugnação.

§ 2º Os credores terão prazo de 30 (trinta) dias, contado da publicação do edital, para impugnarem o plano, juntando a prova de seu crédito.

§ 3º Para opor-se, em sua manifestação, à homologação do plano, os credores somente poderão alegar:

I – não preenchimento do percentual mínimo previsto no **caput** do art. 163 desta Lei;

II – prática de qualquer dos atos previstos no inciso III do art. 94 ou do art. 130 desta Lei, ou descumprimento de requisito previsto nesta Lei;

III – descumprimento de qualquer outra exigência legal.

§ 4º Sendo apresentada impugnação, será aberto prazo de 5 (cinco) dias para que o devedor sobre ela se manifeste.

§ 5º Decorrido o prazo do § 4º deste artigo, os autos serão conclusos imediatamente ao juiz para apreciação de eventuais impugnações e decidirá, no prazo de 5 (cinco) dias, acerca do plano de recuperação extrajudicial, homologando-o por sentença se entender que não implica prática de atos previstos no art. 130 desta Lei e que não há outras irregularidades que recomendem sua rejeição.

§ 6º Havendo prova de simulação de créditos ou vício de representação dos credores que subscreverem o plano, a sua homologação será indeferida.

§ 7º Da sentença cabe apelação sem efeito suspensivo.

§ 8º Na hipótese de não homologação do plano o devedor poderá, cumpridas as formalidades, apresentar novo pedido de homologação de plano de recuperação extrajudicial.

Art. 165. O plano de recuperação extrajudicial produz efeitos após sua homologação judicial.

§ 1º É lícito, contudo, que o plano estabeleça a produção de efeitos anteriores à homologação, desde que exclusivamente em relação à modificação do valor ou da forma de pagamento dos credores signatários.

§ 2º Na hipótese do § 1º deste artigo, caso o plano seja posteriormente rejeitado pelo juiz, devolve-se aos credores signatários o direito de exigir seus créditos nas condições originais, deduzidos os valores efetivamente pagos.

Art. 166. Se o plano de recuperação extrajudicial homologado envolver alienação judicial de filiais ou de unidades produtivas isoladas do devedor, o juiz ordenará a sua realização, observado, no que couber, o disposto no art. 142 desta Lei.

Art. 167. O disposto neste Capítulo não implica impossibilidade de realização de outras modalidades de acordo privado entre o devedor e seus credores.

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES PENAIS

Seção I

Dos Crimes em Espécie

Fraude a Credores

Art. 168. Praticar, antes ou depois da sentença que decretar a falência, conceder a recuperação judicial ou homologar a recuperação extrajudicial, ato fraudulento de que resulte ou possa resultar prejuízo aos credores, com o fim de obter ou assegurar vantagem indevida para si ou para outrem.

Pena – reclusão, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa.

Aumento da pena

§ 1º A pena aumenta-se de 1/6 (um sexto) a 1/3 (um terço), se o agente:

I – elabora escrituração contábil ou balanço com dados inexatos;

II – omite, na escrituração contábil ou no balanço, lançamento que deles deveria constar, ou altera escrituração ou balanço verdadeiros;

III – destrói, apaga ou corrompe dados contábeis ou negociais armazenados em computador ou sistema informatizado;

IV – simula a composição do capital social;

V – destrói, oculta ou inutiliza, total ou parcialmente, os documentos de escrituração contábil obrigatórios.

Contabilidade paralela

§ 2º A pena é aumentada de 1/3 (um terço) até metade se o devedor manteve ou movimentou recursos ou valores paralelamente à contabilidade exigida pela legislação.

Concurso de pessoas

§ 3º Nas mesmas penas incidem os contadores, técnicos contábeis, auditores e outros profissionais que, de qualquer modo, concorrerem para as condutas criminosas descritas neste artigo, na medida de sua culpabilidade.

Redução ou substituição da pena

§ 4º Tratando-se de falência de microempresa ou de empresa de pequeno porte, e não se constatando prática habitual de condutas fraudulentas por parte do falido, poderá o juiz reduzir a pena de reclusão de 1/3 (um terço) a 2/3 (dois terços) ou substituí-la pelas penas restritivas de direitos, pelas de perda de bens e valores ou pelas de prestação de serviços à comunidade ou a entidades públicas.

Violação de sigilo empresarial

Art. 169. Violar, explorar ou divulgar, sem justa causa, sigilo empresarial ou dados confidenciais sobre operações ou serviços, contribuindo para a condução do devedor a estado de inviabilidade econômica ou financeira:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Divulgação de informações falsas

Art. 170. Divulgar ou propalar, por qualquer meio, informação falsa sobre devedor em recuperação judicial, com o fim de levá-lo à falência ou de obter vantagem:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Indução a erro

Art. 171. Sonegar ou omitir informações ou prestar informações falsas no processo de falência, de recuperação judicial ou de recuperação extrajudicial, com o fim de induzir a erro o juiz, o Ministério Público, os credores, a assembléia-geral de credores, o Comitê ou o administrador judicial:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Favorecimento de credores

Art. 172. Praticar, antes ou depois da sentença que decretar a falência, conceder a recuperação judicial ou homologar plano de recuperação extrajudicial, ato de disposição ou oneração patrimonial ou gerador de obrigação, destinado a favorecer um ou mais credores em prejuízo dos demais:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 5 (cinco) anos, e multa.

Parágrafo único. Nas mesmas penas incorre o credor que, em conluio, possa beneficiar-se de ato previsto no **caput** deste artigo.

Desvio, ocultação ou apropriação de bens

Art. 173. Apropriar-se, desviar ou ocultar bens pertencentes ao devedor sob recuperação judicial ou à massa falida, inclusive por meio da aquisição por interposta pessoa:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Aquisição, recebimento ou uso ilegal de bens

Art. 174. Adquirir, receber, usar, ilicitamente, bem que sabe pertencer à massa falida ou influir para que terceiro, de boa-fé, o adquira, receba ou use:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Habilitação ilegal de crédito

Art. 175. Apresentar, em falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial, relação de créditos, habilitação de créditos ou reclamação falsas, ou juntar a elas título falso ou simulado:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Exercício ilegal de atividade

Art. 176. Exercer atividade para a qual foi inabilitado ou incapacitado por decisão judicial, nos termos desta Lei:

Pena – reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa.

Violação de impedimento

Art. 177. Adquirir o juiz, o representante do Ministério Público, o administrador judicial, o gestor judicial, o perito, o avaliador, o escrivão, o oficial de justiça ou o leiloeiro, por si ou por interposta pessoa, bens de massa falida ou de devedor em recuperação judicial, ou, em relação a estes, entrar em alguma especulação de lucro, quando tenham atuado nos respectivos processos:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Omissão dos documentos contábeis obrigatórios

Art. 178. Deixar de elaborar, escriturar ou autenticar, antes ou depois da sentença que decretar a falência, conceder a recuperação judicial ou homologar o plano de recuperação extrajudicial, os documentos de escrituração contábil obrigatórios:

Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos, e multa, se o fato não constitui crime mais grave.

Seção II

Disposições Comuns

Art. 179. Na falência, na recuperação judicial e na recuperação extrajudicial de sociedades, os seus sócios, diretores, gerentes, administradores e conselheiros, de fato ou de direito, bem como o administrador judicial, equiparam-se ao devedor ou falido para todos os efeitos penais decorrentes desta Lei, na medida de sua culpabilidade.

Art. 180. A sentença que decreta a falência, concede a recuperação judicial ou concede a recuperação extrajudicial de que trata o art. 163 desta Lei é condição objetiva de punibilidade das infrações penais descritas nesta Lei.

Art. 181. São efeitos da condenação por crime previsto nesta Lei:

I – a inabilitação para o exercício de atividade empresarial;

II – o impedimento para o exercício de cargo ou função em conselho de administração, diretoria ou gerência das sociedades sujeitas a esta Lei;

III – a impossibilidade de gerir empresa por mandato ou por gestão de negócio.

§ 1º Os efeitos de que trata este artigo não são automáticos, devendo ser motivadamente declarados na sentença, e perdurarão até 5 (cinco) anos após a extinção da punibilidade, podendo, contudo, cessar antes pela reabilitação penal.

§ 2º Transitada em julgado a sentença penal condenatória, será notificado o Registro Público de Empresas para que tome as medidas necessárias para impedir novo registro em nome dos inabilitados.

Art. 182. A prescrição dos crimes previstos nesta Lei reger-se-á pelas disposições do [Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940](#) - Código Penal, começando a correr do dia da decretação da falência, da concessão da recuperação judicial ou da homologação do plano de recuperação extrajudicial.

Parágrafo único. A decretação da falência do devedor interrompe a prescrição cuja contagem tenha iniciado com a concessão da recuperação judicial ou com a homologação do plano de recuperação extrajudicial.

Seção III

Do Procedimento Penal

Art. 183. Compete ao juiz criminal da jurisdição onde tenha sido decretada a falência, concedida a recuperação judicial ou homologado o plano de recuperação extrajudicial, conhecer da ação penal pelos crimes previstos nesta Lei.

Art. 184. Os crimes previstos nesta Lei são de ação penal pública incondicionada.

Parágrafo único. Decorrido o prazo a que se refere o art. 187, § 1º, sem que o representante do Ministério Público ofereça denúncia, qualquer credor habilitado ou o administrador judicial poderá oferecer ação penal privada subsidiária da pública, observado o prazo decadencial de 6 (seis) meses.

Art. 185. Recebida a denúncia ou a queixa, observar-se-á o rito previsto nos [arts. 531 a 540 do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941](#) - Código de Processo Penal.

Art. 186. No relatório previsto na alínea e do inciso III do **caput** do art. 22 desta Lei, o administrador judicial apresentará ao juiz da falência exposição circunstanciada, considerando as causas da falência, o procedimento do devedor, antes e depois da sentença, e outras informações detalhadas a respeito da conduta do devedor e de outros responsáveis, se houver, por atos que possam constituir crime relacionado com a recuperação judicial ou com a falência, ou outro delito conexo a estes.

Parágrafo único. A exposição circunstanciada será instruída com laudo do contador encarregado do exame da escrituração do devedor.

Art. 187. Intimado da sentença que decreta a falência ou concede a recuperação judicial, o Ministério Público, verificando a ocorrência de qualquer crime previsto nesta Lei, promoverá imediatamente a competente ação penal ou, se entender necessário, requisitará a abertura de inquérito policial.

§ 1º O prazo para oferecimento da denúncia regula-se pelo [art. 46 do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941](#) - Código de Processo Penal, salvo se o Ministério Público, estando o réu solto ou afiançado, decidir aguardar a apresentação da exposição circunstanciada de que trata o art. 186 desta Lei, devendo, em seguida, oferecer a denúncia em 15 (quinze) dias.

§ 2º Em qualquer fase processual, surgindo indícios da prática dos crimes previstos nesta Lei, o juiz da falência ou da recuperação judicial ou da recuperação extrajudicial cientificará o Ministério Público.

Art. 188. Aplicam-se subsidiariamente as disposições do Código de Processo Penal, no que não forem incompatíveis com esta Lei.

CAPÍTULO VIII

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 189. Aplica-se a [Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973](#) - Código de Processo Civil, no que couber, aos procedimentos previstos nesta Lei.

Art. 190. Todas as vezes que esta Lei se referir a devedor ou falido, compreender-se-á que a disposição também se aplica aos sócios ilimitadamente responsáveis.

Art. 191. Ressalvadas as disposições específicas desta Lei, as publicações ordenadas serão feitas preferencialmente na imprensa oficial e, se o devedor ou a massa falida comportar, em jornal ou revista de circulação regional ou nacional, bem como em quaisquer outros periódicos que circulem em todo o país.

Parágrafo único. As publicações ordenadas nesta Lei conterão a epígrafe "recuperação judicial de", "recuperação extrajudicial de" ou "falência de".

Art. 192. Esta Lei não se aplica aos processos de falência ou de concordata ajuizados anteriormente ao início de sua vigência, que serão concluídos nos termos do [Decreto-Lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945](#).

§ 1º Fica vedada a concessão de concordata suspensiva nos processos de falência em curso, podendo ser promovida a alienação dos bens da massa falida assim que concluída sua arrecadação, independentemente da formação do quadro-geral de credores e da conclusão do inquérito judicial.

§ 2º A existência de pedido de concordata anterior à vigência desta Lei não obsta o pedido de recuperação judicial pelo devedor que não houver descumprido obrigação no âmbito da concordata, vedado, contudo, o pedido baseado no plano especial de recuperação judicial para microempresas e empresas de pequeno porte a que se refere a Seção V do Capítulo III desta Lei.

§ 3º No caso do § 2º deste artigo, se deferido o processamento da recuperação judicial, o processo de concordata será extinto e os créditos submetidos à concordata serão inscritos por seu valor original na recuperação judicial, deduzidas as parcelas pagas pelo concordatário.

§ 4º Esta Lei aplica-se às falências decretadas em sua vigência resultantes de convalidação de concordatas ou de pedidos de falência anteriores, às quais se aplica, até a decretação, o [Decreto-Lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945](#), observado, na decisão que decretar a falência, o disposto no art. 99 desta Lei.

§ 5º O juiz poderá autorizar a locação ou arrendamento de bens imóveis ou móveis a fim de evitar a sua deterioração, cujos resultados reverterão em favor da massa. [\(incluído pela Lei nº 11.127, de 2005\)](#)

Art. 193. O disposto nesta Lei não afeta as obrigações assumidas no âmbito das câmaras ou prestadoras de serviços de compensação e de liquidação financeira, que serão ultimadas e liquidadas pela câmara ou prestador de serviços, na forma de seus regulamentos.

Art. 194. O produto da realização das garantias prestadas pelo participante das câmaras ou prestadores de serviços de compensação e de liquidação financeira submetidos aos regimes de que trata

esta Lei, assim como os títulos, valores mobiliários e quaisquer outros de seus ativos objetos de compensação ou liquidação serão destinados à liquidação das obrigações assumidas no âmbito das câmaras ou prestadoras de serviços.

Art. 195. A decretação da falência das concessionárias de serviços públicos implica extinção da concessão, na forma da lei.

Art. 196. Os Registros Públicos de Empresas manterão banco de dados público e gratuito, disponível na rede mundial de computadores, contendo a relação de todos os devedores falidos ou em recuperação judicial.

Parágrafo único. Os Registros Públicos de Empresas deverão promover a integração de seus bancos de dados em âmbito nacional.

Art. 197. Enquanto não forem aprovadas as respectivas leis específicas, esta Lei aplica-se subsidiariamente, no que couber, aos regimes previstos no [Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966](#), na [Lei nº 6.024, de 13 de março de 1974](#), no [Decreto-Lei nº 2.321, de 25 de fevereiro de 1987](#), e na [Lei nº 9.514, de 20 de novembro de 1997](#).

Art. 198. Os devedores proibidos de requerer concordata nos termos da legislação específica em vigor na data da publicação desta Lei ficam proibidos de requerer recuperação judicial ou extrajudicial nos termos desta Lei.

Art. 199. Não se aplica o disposto no art. 198 desta Lei às sociedades a que se refere o [art. 187 da Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986](#).

§ 1º Na recuperação judicial e na falência das sociedades de que trata o caput deste artigo, em nenhuma hipótese ficará suspenso o exercício de direitos derivados de contratos de locação, arrendamento mercantil ou de qualquer outra modalidade de arrendamento de aeronaves ou de suas partes. [\(Renumerado do parágrafo único com nova redação pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

§ 2º Os créditos decorrentes dos contratos mencionados no § 1º deste artigo não se submeterão aos efeitos da recuperação judicial ou extrajudicial, prevalecendo os direitos de propriedade sobre a coisa e as condições contratuais, não se lhes aplicando a ressalva contida na parte final do § 3º do art. 49 desta Lei. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

§ 3º Na hipótese de falência das sociedades de que trata o caput deste artigo, prevalecerão os direitos de propriedade sobre a coisa relativos a contratos de locação, de arrendamento mercantil ou de qualquer outra modalidade de arrendamento de aeronaves ou de suas partes. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

Art. 200. Ressalvado o disposto no [art. 192 desta Lei](#), ficam revogados o [Decreto-Lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945](#), e os [arts. 503 a 512 do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941](#) - Código de Processo Penal.

Art. 201. Esta Lei entra em vigor 120 (cento e vinte) dias após sua publicação.

Brasília, 9 de fevereiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Márcio Thomaz Bastos
Antonio Pallocci Filho
Ricardo José Ribeiro Berzoini
Luiz Fernando Furlan

ANEXO7 – Comentários sobre a Lei de Falência

O processo de recuperação da empresa pelos trabalhadores é composto por duas fases: a manutenção das atividades e a propriedade dos meios de produção.

Na primeira fase, que visa a manutenção das atividades, o sindicato tem uma importância fundamental. Ao detectar que há atrasos nos salários, o não recolhimento do FGTS- Fundo de garantia de tempo de serviço, interrupção dos serviços de segurança e medicina do trabalho, férias coletivas extemporâneas, entre outros, significando na maioria dos casos que a empresa está em situação financeira delicada. Com a ajuda de alguma instituição que trabalha com a autogestão, inicia-se um processo de negociação com o empresário, para a constituição de uma empresa autogestionária para dar continuidade ao negócio. Nesse processo de negociação é feito um estudo de viabilidade econômica e negociações com clientes e fornecedores. Caso a empresa seja viável economicamente, inicia-se o processo de arrendamento dos meios de produção. Vale ressaltar que é importante que esse processo ocorra sem a parada das atividades da empresa (Gonçalves, 2005:57).

A segunda fase, que tem como objetivo a posse pelos trabalhadores dos meios de produção. No caso de falência, a transferência da propriedade dos meios de produção ocorria após a fase de liquidação dos ativos, os trabalhadores participavam do processo de venda dos bens concorrendo com outros interessados. Gonçalves (2005) ressalta que na maioria das vezes as empresas autogestionárias correm a margem da legislação, tento que usar muitas vezes a ocupação das fábricas para que a planta fabril continuasse as atividades. Também nessa fase a atuação dos sindicatos é fundamental.

A lei que rege a falência é a Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, entrou em vigor a partir de maio de 2005, que regula a recuperação judicial²⁰⁸ e a falência do empresário e da sociedade empresária. A falência, na nova legislação, ao promover o afastamento do devedor de suas atividades, objetiva preservar e otimizar a utilização produtiva dos bens, ativos e recursos produtivos, inclusive os intangíveis da empresa. (artigo 75 da lei 11.101/2005). O autor ressalta que essa nova lei trás a idéia de preservação da empresa e o reconhecimento da importância de sua função social.

²⁰⁸ Tem como objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora.

Segundo Gonçalves (2005:58) o arrendamento da empresa pode ocorrer antes ou depois do pedido de falência. Quando ocorre antes, é celebrado pelos trabalhadores organizado em uma nova empresa e o antigo empresário. Quando ocorre depois, depende do parecer de um comitê formado por representante de todas as classes de credores. Vale ressaltar que na lei antiga, o arrendamento era requerido por um juiz, que pedia a manifestação de um síndico²⁰⁹, dos credores e do ministério público. Para o autor a nova legislação avança no sentido de permitir o aluguel ou outra forma de ajuste referente aos bens da massa falida, porém é preciso que o comitê de credores aprove (ver artigo 114).

Na nova lei a figura do síndico foi substituída pelo administrador judicial, que não precisa ser credor do falido e que tem que ser um profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada (art 21 da Lei 11.101/2005). Segundo o autor o síndico tinha mais poderes que o administrador judicial tem, pois dificilmente qualquer decisão ia contra o entendimento do síndico, como por exemplo: aprovar a continuidade do contrato de arrendamento e agora o administrador além de ser uma pessoa especializada em processos falimentar faz parte de um comitê (Gonçalves, 2005:59).

Outro ponto muito importante para as cooperativas é a realização dos ativos. Segundo a nova lei, Art 140, a alienação dos bens é realizada, seguindo essa ordem de preferência:

- alienação da empresa, com a venda de seus estabelecimentos em bloco;
- alienação da empresa, com a venda de suas filiais ou unidades produtivas isoladamente;
- alienação em bloco dos bens que integram cada um dos estabelecimentos do devedor;
- alienação dos bens individualmente considerados.

Gonçalves (2005) ressalta que houve avanços nesse tema. No Art 140, o avanço está na ordem de preferência, trazendo mais vantagens para os trabalhadores. Ainda nesse artigo está previsto que o juiz pode homologar qualquer outra modalidade de realização do ativo, desde que aprovada pela assembléia geral dos credores e dos empregados. Outro ponto é o fato da empresa formada pelos trabalhadores poder utilizar os créditos derivados da legislação do trabalho para a aquisição ou arrendamento da fábrica. Dessa forma fica mais fácil a formação de empresas autogeridas pelos trabalhadores.

²⁰⁹ O síndico é escolhido entre os maiores credores do falido, residente ou domiciliado no foro da falência, de reconhecida idoneidade moral e financeira e está sob a imediata direção e superintendência do juiz (artigo 59 e 60 do Decreto-Lei 7.661/1945).