

COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE EMPRESAS ORGANIZADAS NA FORMA DE COOPERATIVA

Adriana Salete Dantas de Farias
Doutoranda – PIMES/DECOM/CCSA/UFPE

Fábia Cristina Viana Amorim
Especialista – DAC/ UFCEG

Francisco S. Ramos
Prof. Dr. PIMES/DECOM/CCSA/UFPE

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar o tipo de relacionamento comercial desenvolvido em uma rede de empresas pertencentes ao setor têxtil, organizadas sob a forma de cooperativa. A idéia principal foi a de verificar a existência de cooperação, como também a estrutura de coordenação e os aspectos que podem balizar a consistência e continuidade da referida rede de empresas. Para tanto, uma base teórica foi formada em torno dos conceitos de competição e de cooperação relativos aos relacionamentos interempresariais, a partir de contribuições da Economia Industrial e da Teoria dos Jogos. Essa revisão de literatura permitiu desenvolver um roteiro para a realização de entrevistas junto a alguns participantes da cooperativa estudada.

A análise das informações obtidas nas entrevistas, bem como a análise de informações coletadas de vários documentos da cooperativa e de informações técnicas relativas às atividades desenvolvidas ao longo da cadeia produtiva do algodão colorido, permitiu verificar aspectos de estabilidade da cooperação nessa rede de empresas, principalmente, devido à estrutura de coordenação desenvolvida pela administração da cooperativa.

Palavras-chave: Competição, Cooperação, Rede de Empresas, Cadeia Produtiva do Algodão Colorido.

Abstract

This paper aimed the identification of the type of the mercantile relationship developed in a network of companies from the textile industry, which are organized as a cooperative society. The main point was the checking of the existence of cooperation as well as the structure of the coordination and the aspects that could mark the consistence and continuity of the above-mentioned network. For that, a theoretical base was formed around the concepts of competition and cooperation applied to inter-entrepreneur relationships, with contributions from the Industrial Economy and the Theory of Games. This revision of literature allowed the development of a script to the accomplishment of interviews with some partners from the studied cooperative.

The analysis of the information obtained in the interviews as well as the analysis of the information collected from several cooperative documents and also from technical information related to the developed activities throughout the productive chain of colored cotton allowed the examination of aspects of stability of the cooperation in this network. This was mainly due to the structure of the coordination developed by the cooperative management.

Keywords: Competition, Cooperation, Network of Companies, Productive Chain of Colored Cotton.

ANPEC: Área 8 - Economia Industrial e da Tecnologia

Classificação JEL: L14 – Transactional Relationships; Contracts and Reputation; Networks.

1. Introdução

O ambiente em que estão inseridas as empresas sofreu importantes mudanças nas últimas décadas, principalmente de ordem econômica e tecnológica. As mudanças econômicas, decorrentes principalmente da globalização e da incerteza que é aumentada por ela, criam novas exigências competitivas para as empresas.

As mudanças de ordem tecnológica referem-se tanto aos processos produtivos quanto aos processos de gestão, tendo em vista a gama de novas tecnologias que combinam aplicações de hardware com aplicações de software, as quais redefiniram o cenário mundial nas últimas décadas, alterando a operacionalização dos processos internos. Quanto aos relacionamentos entre empresas, estes também têm sofrido significativas modificações.

Tradicionalmente, cada organização define métodos próprios de gestão, preocupa-se com a redução de seus custos operacionais e com a rentabilidade de seu negócio e gerencia suas atividades em função de diretrizes próprias para alcançar objetivos estratégicos no mercado. Em paralelo, cada organização desempenha uma atividade econômica específica que se insere em um contexto maior na visão de cadeia produtiva.

Uma cadeia produtiva pode ser conceituada, segundo Kupfer e Hasencleve (2002) como um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos. A cadeia produtiva, então, incorpora todas as empresas que em algum momento das etapas produtivas contribuem para a formação e distribuição de determinado produto/serviço, incluindo assim, as operações de suprimento e distribuição que ocorrem entre as empresas participantes.

Sendo assim, uma empresa necessita relacionar-se com outras para garantir o suprimento dos recursos que necessita e/ou para receber serviços que não dispõe, os quais são complementares à função que realiza. As empresas também necessitam repassar para seus clientes os produtos ou serviços que fornecem e, então, remunerar o esforço produtivo que realizam para continuarem atuando no mercado.

Durante muito tempo, os relacionamentos comerciais de compra, venda e até de prestação de serviços desenvolvidos entre as organizações se caracterizaram tipicamente como de confronto, com cada organização tentando fechar uma negociação vantajosa para si, sendo bem sucedida neste propósito aquela organização com maior poder de barganha.

Para escapar dessa pressão competitiva, a opção pela formação de alianças estratégicas entre empresas, concorrentes ou não, tem sido crescente nos últimos anos (Freitas, 2001), abrindo a visão de que relacionamentos de cooperação também são possíveis e capazes de alavancar muito a rentabilidade de uma empresa, à medida que conseguem diminuir custos ao longo da cadeia e também garantir melhores níveis de serviços para os clientes. Segundo Chesnais (1996) as alianças e acordos são, por excelência, o meio que permite que diversas empresas se coliguem para aperfeiçoamento acelerado de tecnologias.

A interdependência das empresas é um fato. Para sobreviverem e prosperarem, as organizações necessitam de recursos, sendo raras as vezes em que estas controlam todos os recursos que necessitam. Assim, as organizações precisam se engajar em relações com outras que controlam estes recursos (Furlanetto, 2002).

Adquirir recursos implica em custos de transação, ou seja, em dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre as organizações para garantir o cumprimento dos termos contratuais estabelecidos numa transação (Williamson, 1985; Farina, Azevedo e Saes, 1997). Por outro lado, existindo acordos de cooperação entre empresas, a tendência é de que os custos de transação sejam diminuídos e, conseqüentemente, as condições de operação das empresas envolvidas sejam simplificadas como também sua rentabilidade melhorada.

As novas tecnologias relacionadas às telecomunicações e à informática permitiram às companhias gerenciar melhor as economias de custos de transação. Essas novas tecnologias

também facilitaram a gestão das numerosas novas relações. Através dessas novas tecnologias o acompanhamento e controle das operações em toda a rede podem ser realizados de forma mais eficiente.

As empresas organizadas em rede tentam estabelecer relacionamentos cooperativos que lhes sejam favoráveis, ao tempo em que também podem criar valor para o mercado pela redução de custos ao longo da cadeia produtiva e da integração dos participantes via compartilhamento de recursos e/ou informações.

A possibilidade de integrar uma rede de empresas apresenta-se de várias formas para as organizações. Segundo Cândido (2001), algumas dessas formas correspondem à formação redes de pequenas empresas que se relacionam em um consórcio. Outras formas podem ser do tipo clusters, franchising, fusões e aquisições, ou ainda, Joint-Ventures. Furlanetto (2002) destaca também os distritos industriais, os sistemas locais de produção e as cadeias de suprimento. A característica principal dessas formas organizações é que a integração entre as empresas que delas participam é baseada em acordos de cooperação.

As várias formas de organizações em rede visam proporcionar às empresas participantes uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver caso atuassem individualmente no mercado.

Com base nesse contexto, o objetivo do presente estudo foi o de examinar uma rede de empresas coordenadas sob a forma de cooperativa, buscando analisar a intensidade da cooperação existente nessa formação e também aspectos de sua estrutura de coordenação.

A justificativa para a realização deste trabalho reside no fato de que em um ambiente no qual a cooperação é naturalmente esperada (em uma cooperativa) torna-se importante verificar sua intensidade e a possibilidade de estabilidade no longo prazo. Por outro lado, a verificação de tais aspectos se torna fundamental para a continuidade das estratégias de expansão e de diversificação já iniciadas pela administração da cooperativa.

2. Fundamentação Teórica

Competição e Cooperação estão profundamente ligadas com o desenvolvimento dos seres vivos e particularmente do ser humano. Desde que exista escassez de recursos, haverá competição para apropriação desses. Muitas foram as situações de disputa que desencadearam confrontos militares entre povos na antiguidade e também no século passado. Os objetivos dos confrontos bélicos variaram desde garantir melhores condições de vida para determinada população até legitimar a posse e a acumulação de riquezas e poder político.

Da mesma forma que se verifica a propensão do ser humano à competição, também é possível perceber situações em que a cooperação existe. Tais situações evidenciam a existência de cooperação relacionada, por exemplo, ao grau de parentesco ou amizade, ou ainda, à simples convivência continuada. Porém, há casos em que a cooperação pode ocorrer sem que haja sequer um conhecimento prévio entre indivíduos, como em uma situação de socorro prestado em virtude de desastres naturais ou em qualquer outro tipo de fatalidade.

Assim, observa-se que os seres humanos algumas vezes lutam uns com os outros e algumas vezes cooperam entre si. Por isso, para estudar fenômenos sociais exigem-se métodos que permitam analisar diferentes tipos de comportamentos. Nesse aspecto, a Teoria dos Jogos tem despertado grande interesse devido às suas múltiplas aplicações a problemas sociais, econômicos e políticos (Marinho, 2005).

A Teoria dos Jogos representa um método para abordar, de modo formalizado, os processos de tomada de decisão por parte de agentes que reconhecem sua interação mútua (Fiani, 2004). Quando esses agentes são empresas em um ambiente de mercado, a tomada de decisão envolve o posicionamento estratégico de uma empresa a partir das expectativas que ela tem em relação ao posicionamento estratégico da empresa com quem está interagindo.

Usualmente se apresenta a Teoria dos Jogos por um de seus jogos mais famosos: o Dilema do Prisioneiro. Neste jogo, dois indivíduos podem responder a ação de um para o outro, de forma cooperativa, não-cooperativa ou oportunista. Em cada uma das situações a uma expectativa do resultado para cada jogador. Assim, se ambos cooperam, ambos ganham, se ambos não cooperam, ambos perdem e se, um coopera e o outro não, aquele que não cooperou leva vantagem sobre o que cooperou. Estes resultados são obtidos de acordo com o tipo de ação que os jogadores possam escolher no jogo.

Como um jogador não sabe qual será a escolha do outro, a estratégia mais provavelmente escolhida é a de não cooperar, que pode produzir uma grande vantagem para um indivíduo se o outro acredita que ele vai cooperar. Se o outro também não quiser cooperar, ambos têm os mesmos maus resultados. De fato, a estratégia não cooperar nunca perde, no mínimo, empata. Porém, o que se verifica é que esta estratégia, apesar de ser dominante, não permite que os jogadores obtenham o melhor resultado possível. Se a decisão mútua fosse de cooperar, ambos obteriam melhores resultados.

Axerold (1986) afirma que o Dilema do Prisioneiro é, simplesmente, uma formulação abstrata de certas situações, muito corriqueiras e muito interessantes, nas quais o que individualmente é ótimo leva a uma decisão onde racionalmente se faz a melhor escolha individual, nesse caso, um comportamento oportunista.

O dilema do prisioneiro é a ilustração eloqüente de que há circunstâncias em que a busca da rivalidade é a escolha mais racional. Contudo, mesmo em um contexto de rivalidade, a cooperação pode surgir. O próprio dilema do prisioneiro, quando aparece repetidamente, é um exemplo disso (Bêrni, 2004).

O escopo da Teoria dos Jogos abrange o estudo de jogos de natureza não-cooperativa e de jogos de natureza cooperativa. Para o desenvolvimento de jogos não-cooperativo é assumido o princípio do comportamento racional, a partir do qual se estabelece que todos os jogadores têm consciência das alternativas disponíveis; que os jogadores têm capacidade de antecipar elementos desconhecidos; que as preferências dos jogadores são bem definidas; e, que a escolha das ações ocorre após um processo de otimização.

No mundo empresarial, esses pressupostos só podem ser parcialmente atendidos. Isso porque, o que ocorre em geral é uma grande assimetria de informações, além de existirem condições de incerteza do mercado.

Axerold (1986) afirma que o Dilema do Prisioneiro, na sua formulação abstrata, deixa de lado muitas lacunas essenciais, as quais conferem a cada interação real seu caráter único e exclusivo. Entre os exemplos do que é deixado de lado estão: a possibilidade de comunicação verbal, a influência direta de terceiros, as dificuldades de colocar em prática uma decisão determinada, e a incerteza do que realmente tenha feito o outro jogador na jogada anterior. Devido à possibilidade de existirem aspectos ignorados na tomada de decisão, este autor recomenda que se deve admitir o princípio da racionalidade limitada para estudar interações de natureza cooperativa. A seguir são relacionados alguns aspectos que devem ser considerados para o estudo de interações reais entre agentes (idem, p. 27-28):

- Não é necessário que os ganhos dos jogadores sejam comparáveis;
- Os ganhos dos jogadores não têm que ser simétricos;
- Os ganhos dos jogadores não necessitam ser medidos em uma escala absoluta;
- A operação não tem que ser considerada desejável do ponto de vista do resto do mundo
- Não há necessidade de supor que os jogadores sejam racionais;
- Não é necessário que as ações realizadas pelos jogadores correspondam a decisões conscientes.

O estudo da cooperação se torna complexo e exige um tratamento exclusivo para cada caso, tendo em vista que as variáveis de escolha mudam de acordo com o objeto da coalizão,

com o número de participantes, com o tipo de relações de poder entre os participantes e com a perspectiva de ganhos com a participação na coalizão, entre outros aspectos.

2.1 Cooperação: condições para surgimento e estabilidade

Se, por um lado, reconhece-se o ser humano como instintivamente egoísta, dada a natureza de assegurar sua própria proteção e satisfação de necessidades mesmo que em detrimento de outro; por outro lado, verifica-se sua habilidade em formar coalizões.

As coalizões são formadas a partir da reciprocidade, seja, o retorno que ambas as partes obterão com a realização da coalizão. Isso quer dizer que um acordo só se manterá se for interessante para todos os envolvidos nele. Caso contrário, não há motivação para a continuidade do acordo. Existem duas motivações essenciais para a formação e manutenção de acordos: o acordo proporciona um ganho mútuo superior ao que se obteria fora dele ou, o acordo proporciona um menor nível de perdas se comparado ao caso em que ele não existe.

Quando essa idéia é aplicada na formação de acordos no ambiente empresarial, grosso modo, tem como objetivos principais maximizar lucros ou minimizar custos, ainda que as coalizões se apresentem multiformes (cooperação produtiva ou tecnológica, acordos para conseguir recursos complementares, acordos envolvendo subcontratação e terceirização, acordos para desenvolver inovações etc.).

À semelhança das coalizões realizadas entre indivíduos, para que as coalizões entre empresas se formem e tenham estabilidade, é necessário que existam condições favoráveis. Dessa forma, por exemplo, considera-se que quando a interação entre dois agentes é repetida ao longo do tempo, as chances da emergência de um arranjo cooperativo são maiores do que as chances associadas a uma interação casual (Bêni, 2004). Assim, uma condição necessária para o surgimento da cooperação é a perspectiva de continuidade das interações. Todavia, apenas a existência dessa condição não é suficiente para garantir a estabilidade da cooperação.

O princípio estratégico básico da Teoria dos Jogos relativo à cooperação é a estratégia *tit-for-tat*, ou seja, coopera-se com quem coopera e não se coopera com quem trai. (Axerold, 1986; Bênie, 2004; Marinho, 2005).

No caso de jogos repetitivos, a disposição de um jogador pode ser a de cooperar com o outro porque tem expectativas de que ocorram as próximas interações. Contudo, se o jogador estiver nas rodadas finais, a opção mais vantajosa é mudar seu comportamento de cooperativo para desertor (não-cooperativo). Isso se dá porque existe vantagem em se deixar de ser cooperativo quando se está nas rodadas finais. Assim, uma interação com perspectivas de se realiza durante um logo período, ou repetidas vezes favorece a cooperação em vez da traição. Dessa forma, a cooperação irá depender da expectativa de interações futuras para determinar se a melhor estratégia é cooperar ou não cooperar.

Segundo Bênie (2004) a estratégia *ti-for-tat* apresenta quatro virtudes: é **simples** porque tem um comportamento discriminatório direto - não recompensa o mal com o bem. Seu caráter de **provocável** não tolera comportamentos desagradáveis por parte de outros jogadores. Outra característica é a de ser **perdoador** para permitir a recomposição das relações entre pessoas e suas instituições. Por fim é **clara**, evita a emissão de sinais que podem ser mal interpretados e gerar confusão e retaliações desnecessárias. Se não existir essa estratégia, quem coopera irrestritamente acaba sendo explorado.

Quando o ganho das relações presentes é menos importantes do que a possibilidade de ganho numa relação futura em que se utilize a estratégia de não-cooperar, a cooperação se torna instável. A suficiência para a estabilidade da cooperação é que as relações presentes sejam tão importantes quantos as relações futuras numa perspectiva temporal ilimitada.

2.2 *Cooperação e Rede de Empresas*

Relações entre empresas, mercados, instituições e processos caracterizam o funcionamento real dos mercados e são objetos de estudos da Economia Industrial. Esse ramo da Economia interessa-se pelo estudo da ocorrência de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica entre empresas e aponta para a necessidade de analisar fatores subjacentes ao melhor desempenho competitivo, que envolvam, não somente a empresa individual, mas principalmente, as relações entre estas e as demais instituições (Brito, 2002).

Neste contexto, o conceito genérico de “redes” tem auxiliado a captar a crescente complexidade verificada no atual ambiente competitivo das empresas, suportada, dentre outros motivos, pela intensificação da concorrência e pela globalização de mercados (Chesnais, 1986; Brito, 2002).

O conceito de redes de empresas segundo Brito (2002), corresponde a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes cooperativos, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

Uma das principais características na formação de uma rede de empresas é a existência de um elevado nível de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas, que favorece a ocorrência continuada de interações e a possibilidade de surgir e se estabelecer cooperação entre as empresas que formam uma rede.

Em função da Economia Industrial e da Teoria dos Jogos terem na interação entre as empresas no ambiente de mercado um objeto comum de estudos, torna-se possível a utilização combinada de ambas as teorias, através de ferramentas complementares, de modo que possa ser obtido uma interessante compreensão da dinâmica econômica contemporânea.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho é de natureza predominantemente exploratória, tendo por finalidade identificar aspectos relativos à cooperação e à competição empresarial em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa. Conceitos da Teoria dos Jogos combinados com conceitos da Economia Industrial nortearam a construção do roteiro de entrevista semi-estruturada, utilizado como instrumento de coleta de dados.

As investigações realizadas procuraram identificar a densidade e a estabilidade das relações dos participantes da cooperativa em relação à estrutura de coordenação desenvolvida. Foram realizadas três entrevistas (Maio de 2006). A primeira entrevista foi realizada junto a uma empresa cooperada; em seguida, foi entrevistada a diretora-presidente da cooperativa, representando a estrutura de coordenação da rede; e, para complemento das informações recebidas, também foi entrevistada uma funcionária do setor administrativo da Cooperativa. Após a análise qualitativa dos dados chegou-se aos resultados apresentados a seguir.

4. Resultados

Os resultados que passam a ser apresentados versam sobre características da matéria-prima (algodão colorido), da cooperativa estudada (Coopnatural), da cadeia produtiva do algodão colorido e dos aspectos de coordenação das empresas vinculadas à cooperativa, destacando-se relações de cooperação e competição entre as empresas cooperadas mutuamente e em relação à administração da cooperativa.

4.1 *Características da matéria-prima – algodão colorido*

O Brasil já foi um dos maiores produtores e exportadores de algodão. Até a década de 80, a produção de algodão no Brasil atingiu seu período de maior importância, estando muito

concentrada no Nordeste, em particular na cidade de Campina Grande, na Paraíba, que chegou a ocupar a posição de segundo produtor mundial de algodão (EMBRAPA, 2006).

Tal importância teve a cultura de algodão na Paraíba que o Estado foi escolhido para sediar o centro nacional de pesquisa do algodão, pertencente à EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, que começou a funcionar em 1975. Desde então, intensas pesquisas foram feitas para melhorar a qualidade do algodão para industrialização, bem como sua produtividade no campo.

Infelizmente, nos anos 80, devido à praga do bicudo que atingiu significativamente as plantações de algodão no Estado, a indústria têxtil nacional começou a substituir o fio de algodão pela fibra sintética e também ocorreu importação de tecidos a preços muito baixos, o que enfraqueceu a cultura de algodão, de tal modo que essa perdeu sua importância econômica na região e foi praticamente abandonada, subsistindo apenas uma produção doméstica para consumo na própria região, principalmente para uso no artesanato local.

Tradicionalmente o cultivo do algodão se desenvolveu em torno do algodão branco, variedade que recebeu maior atenção nas pesquisas e que também se mostrou mais resistente e melhor adaptada para uso industrial, mesmo existindo outras variações de algodão colorido. Assim, as variedades de algodão colorido permaneceram existindo de forma selvagem, sendo encontradas em alguns estados do Nordeste, e usadas na composição de peças do artesanato local.

Ainda na década de 80, pesquisadores da Embrapa realizaram viagens pelos vários Estados do Nordeste a fim de coletar sementes de plantas de algodão, remanescentes de antigos plantios ou que estavam em locais próximos a algodozeiras, nas margens de estradas, matas, e outros locais. Estas sementes complementariam o banco ativo de germoplasma já existente e foram armazenadas em câmara fria, servindo como fonte de genes para futuros trabalhos de melhoramento. Dentre as sementes coletadas, foi observado que muitas dessas proviam de plantas que possuíam a fibra na cor marrom claro.

No início da década de 90, empresários japoneses demonstraram interesse pela fibra colorida iniciaram os trabalhos de melhoramento na Embrapa no início da década de 90 e foi selecionada, fato que impulsionou as pesquisas para melhoramento das cultivares coloridas, tendo sido obtida a primeira cultivar, a BRS 200, de cor marrom claro.

Utilizando materiais que apresentavam coloração na fibra, presentes em seu banco ativo de germoplasma, tendo muitos deles vindo de outros países, a Embrapa Algodão iniciou em 1995 um programa de melhoramento genético para obtenção de cultivares com novas cores, além da de cor marrom claro já existente. Assim, em conjunto com outras instituições de pesquisa, inclusive estrangeiras, as pesquisas com o algodão colorido foram intensificadas e novas cultivares coloridas foram obtidas e adaptadas para a produção comercial.

O algodão colorido provém de um melhoramento genético obtido a partir do cruzamento do algodão primitivo conhecido como "macaco" com o algodão "seridó" que tem a fibra mais longa e mais resistente do mundo. A partir do cruzamento envolvendo materiais advindos de plantas de fibra colorida com cultivares de fibra branca de boa qualidade, adaptadas às condições climáticas da Região Nordeste, foram obtidas pela EMBRAPA novas cultivares nas cores verde, em 2003 e, rubi e safira, obtidas em 2005.

Há diferenças na produção dessas cultivares. O algodão colorido produzido nos tons de verde, rubi ou safira tem ciclo de produção anual e se presta ao plantio em localidades da Região Nordeste que possuem precipitação pluvial igual ou maior que 600 mm anuais, enquanto o tipo de fibra marrom claro é semiperene e é adaptado para as regiões mais secas da região Nordeste.

O plantio comercial do algodão colorido iniciou-se em 2000 com 10 hectares da cultivar marrom claro, no Estado da Paraíba. Na safra 2004/2005 foram plantados 2000 hectares (incluindo uma área com a cultivar verde). Para a safra 2005/2006 a área foi de 6000

hectares, incluídas áreas irrigadas para as cultivares rubi e safira. A produção obedece aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, isenta de agro-químicos, evitando não só a contaminação do produto final, mas também e, sobretudo, dos solos, cursos d'água e lençóis freáticos. O plantio do algodão colorido é feito por pequenos agricultores de municípios do alto sertão Paraibano, envolvendo, atualmente, cerca de 12.000 pessoas.

Toda a produção de algodão colorido tem sido consumida no próprio Estado da Paraíba. Inicialmente, com o incentivo da EMBRAPA, as famílias de agricultores foram selecionadas para realizarem o cultivo do algodão colorido, recebendo as sementes melhoradas e toda orientação e acompanhamento para que o plantio fosse realizado por um processo orgânico. Com a obtenção das primeiras quantidades de algodão colorido, seguiu-se o esforço de comercialização que se realizou junto a pequenas indústrias do Estado, as quais compravam o algodão in natura (pluma) e terceirizavam a fiação, usando o fio de algodão colorido na confecção de peças de artesanato (tapetes, redes, jogos americanos, mantas, entre outros).

Uma característica do algodão colorido é que a sua produtividade como agricultura orgânica é bem mais baixa do que a do algodão com produção convencional, além de exigir métodos de manejo diferenciados para combater doenças sem utilização de agrotóxicos. Essas características fazem o custo do algodão ser mais elevado. Contudo, o reconhecimento do valor ecológico faz com que o mercado consumidor se disponha a pagar um valor mais alto por esse tipo de produto. Outra questão importante é que para as indústrias têxteis que processam o algodão colorido é que há uma economia nos custos de produção pela não realização do tingimento, conseguindo ainda uma produção limpa, com menor índice de poluição ao meio ambiente, pela redução do uso de corantes e produtos químicos.

Em 2000, um grupo de empresas manufactureiras de produtos têxteis localizadas em campina Grande, decidiu criar um consócio de exportação para a venda de produtos fabricados com algodão colorido, criando a marca “Natural Facheou” para identificar seus produtos, cuja diferenciação residia na qualidade do produto (orgânico) e na valorização da cultura nordestina, através do artesanato local aplicado nas peças, o que atribuiu à marca um apelo social muito forte (Natural Fashion, 2006).

O consócio Natural Fashion recebeu apoio da APEX (Agência de Promoção à Exportação) que durante os dois primeiros anos auxiliou financeiramente as empresas do consócio, principalmente na participação de feiras e eventos em outros países. Pela necessidade de organizar a comercialização dos produtos, as empresas consorciadas decidiram criar uma cooperativa têxtil para a produção e comercialização da marca “natural fashion” no exterior, mas principalmente no Brasil, tendo em vista que as vendas nacionais se tornaram muito significativas e mais fáceis de ser realizadas.

4.2 A Coopnatural: origem e composição

Em abril de 2000, dez empresas têxteis da Paraíba decidiram formar um consócio para exportação. O objetivo era, com o apoio da APEX, conseguir comercializar seus produtos no mercado externo, de forma conjunta, consolidando uma capacidade produtiva e gerencial que dificilmente disponibilizariam se estivessem trabalhando individualmente. A idéia era desenvolver produtos têxteis com qualidade diferenciada, com base na utilização de matéria-prima orgânica, algodão colorido, e promover a marca do consócio.

O apoio recebido pela APEX permitiu a representação da marca em vários eventos internacionais e nacionais com amplitude internacional. A partir daí, as encomendas recebidas eram divididas e manufaturadas pelas empresas do consócio, contudo, dificuldades começaram a surgir, por exemplo, relativas a acesso a crédito, a aspectos operacionais (emissão de notas fiscais). Verificou-se então, a necessidade de formar uma cooperativa que

reunisse, além dos consorciados já participantes, outras empresas e profissionais de atividades relacionadas ao setor, como complemento da capacidade produtiva existente.

A Cooperativa de Produção Têxtil, Afins do Algodão de Campina Grande Ltda. – Coopnatural, desde sua formação em 2003, sofreu modificações e atualmente é composta por 35 cooperados, dos quais vinte e cinco são micro e pequenas empresas do setor têxtil (fabricantes de confecções femininas, masculinas, infantil, decorações e acessórios) e os demais participantes cooperados são técnicos, responsáveis por atividades complementares às etapas da manufatura e à gestão da atividade.

O trabalho desenvolvido pela cooperativa é o de coordenar a participação dos cooperados em função de objetivos estabelecidos. Dessa forma, busca proporcionar condições técnicas e financeiras para o exercício das atividades profissionais de seus associados, aproveitando oportunidades de mercados existentes e criando novos mercados para a distribuição de seus produtos. Também mantém uma proximidade com os elos da cadeia produtiva do algodão colorido, a exemplo dos produtores do algodão e das várias associações de artesãos contratadas para fornecer acessórios para as peças manufaturadas. Estima-se que a cooperativa gera em torno de oitocentos e cinquenta empregos, diretos e indiretos (Natural Fashion, 2006).

Todas as vinte e cinco empresas têxteis cooperadas são micro ou pequenas empresas que já trabalhavam na cidade. A maioria delas mantém linhas próprias, atendendo diretamente ao mercado, ou, vendendo para varejistas. Observa-se, porém que, em todas essas empresas a capacidade produtiva dedicada ao trabalho com algodão colorido é significativa (em torno de 60%), existindo dentre essas, três empresas que atualmente dedicam cem por cento de sua capacidade produtiva ao processamento de peças de algodão colorido.

Em relação à administração formal, todos os procedimentos são previstos e orientados pelo Estatuto e pelo Regimento Interno da cooperativa. O Estatuto assegura que a adesão à cooperativa é voluntária e livre, a gestão deverá ser feita por seu quadro social, de forma democrática.

A cooperativa é administrada através de Assembléia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A Assembléia Geral é o órgão supremo da Cooperativa, cabendo-lhe tomar qualquer decisão de interesse da entidade e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. O quorum para instalação da Assembléia geral é de 2/3 do número de cooperados em condições de votar, em primeira convocação; metade mais um dos cooperados, em condições de votar, em segunda convocação; e, mínimo de 10 cooperados, com direito a voto, em terceira convocação.

As deliberações das Assembléias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos cooperados presentes, com direito de votar, tendo cada cooperado direito a um só voto, com o mesmo peso. A Assembléia Geral pode ser ordinária, que ocorre uma vez por ano e destina-se a apreciar assuntos relativos à prestação de contas da administração, a relatório de gestão, balanço geral, demonstrativos de sobras ou perdas do exercício, plano de atividades para o exercício seguinte, destinação das sobras ou rateio das perdas, eleição dos conselhos administrativo e fiscal e quaisquer assuntos de interesse social da Cooperativa. A Assembléia Geral Extraordinária, realizada sempre que necessário, pode deliberar sobre reforma do Estatuto; fusão, incorporação ou desmembramento; mudança de objetivo da sociedade; dissoluções voluntárias e nomeação de liquidantes; e, contas do liquidante.

Os demais Conselhos, Administrativo e Fiscal reúnem-se uma vez por mês, para deliberar sobre atividades de sua competência. O Conselho Administrativo tem liberdade, dentro do estabelecido pelo Estatuto da Cooperativa e do Regimento Interno para gerenciar a cooperativa, propondo políticas e metas, programas de trabalho e orçamento, avaliar e providenciar recursos financeiros e meios necessários ao atendimento das operações, contratar

atividades terceirizadas, tanto produtivas quanto de apoio gerencial, além de planejar atividades produtivas e mercadológicas e de representar ativa e passivamente a Cooperativa. Ao Conselho fiscal compete exercer assídua fiscalização sobre operações, atividades e serviços da cooperativa.

4.3 A cadeia produtiva do algodão colorido

A cadeia produtiva do algodão colorido pode ser apresentada na seguinte seqüência:

Produção do algodão → fiação → tecelagem → manufatura → comercialização

A primeira etapa na cadeia produtiva do algodão colorido corresponde à produção propriamente dita do algodão. Na Paraíba, esta etapa é realizada por pequenos agricultores que são selecionados, orientados e fiscalizados pela EMBRAPA, recebendo desta a certificação de produto orgânico. Todas as atividades desenvolvidas nesta etapa exigem atenção para garantir a qualidade do algodão colorido. Cuidados são verificados desde o tratamento das sementes (fornecidas pela EMBRAPA), seguindo-se na separação e preparação da área de plantio, na definição do número máximo de plantas por área cultivada, aspectos do manejo na colheita e armazenagem das fibras até o beneficiamento (limpeza, retirada das sementes e preparação do algodão para venda em forma de fardos de pluma prensada).

Em fardos, o algodão segue para a etapa da fiação, quando são produzidos os tipos de fio (títulos) que irão compor os tecidos e as malhas de algodão colorido. O processo de fiação exige que as máquinas estejam limpas, sem qualquer resíduo de processamentos anteriores, para preservar a integridade da fibra e as cores do algodão. Os equipamentos industriais utilizados nesta etapa são de grande porte e, em função do tempo de preparação que antecede o processamento, exige-se que seja processada uma quantidade mínima (lote) de pluma.

A fiação do algodão colorido é feita em uma grande empresa de fiação instalada na cidade de Campina Grande. Essa empresa pertence a um grupo nacional das indústrias têxteis e realiza a fiação de algodão branco e fios sintéticos para alimentar as outras empresas manufactureiras do referido grupo. O contrato de fiação do algodão colorido foi conseguido em função de uma parceria firmada entre a Coopnatural e a empresa de fiação, principalmente, pelo apelo social e econômico que a atividade carrega consigo. Dessa forma, ficou estabelecido o acordo para fiação do algodão colorido desde que esta etapa seja feita em quantidades que justifiquem todo o tempo de preparação da empresa fiadora e a dedicação de sua capacidade a esta atividade.

A etapa de tecelagem é feita em empresas da Paraíba e de outros Estados do Nordeste, conforme a especialidade de produto que se deseja obter, nas formas de tecido (tecelagem plana), malha (malharia) ou para tecelagem manual e artesanato.

A tecelagem plana envolve a utilização de equipamentos mecânicos para a produção de tecidos como brim, linhão e tricoline, que serão utilizados na fabricação de roupas masculinas e femininas, como calças, bermudas, saias etc.

A malharia utiliza teares eletrônicos e semi-eletrônicos na produção das malhas de diferentes tipos (piquet, canelado, moletom, meia malha e ribana). Esse tipo de tecelagem recebe o maior volume de fio de algodão colorido, sendo a malha produzida a base para a produção de camisetas, blusas masculinas e femininas e também as linhas de roupas infantis.

As empresas que fazem a tecelagem plana e a malharia se encarregam de tecer o fio e entregar à cooperativa os tecidos e malhas produzidos a partir deles. No caso da tecelagem manual, que utiliza teares manuais para confeccionar produtos como redes, mantas e itens de decoração em geral e produtos de artesanato local, o fio destinado a esses tipos de produtos

não passa pelo processo de tecelagem industrial, mas segue diretamente da fiação para a produção dos produtos finais.

A manufatura é responsável pela transformação dos tecidos, malhas e fios em produtos finais para o mercado consumidor. Nesta etapa, as linhas de produtos são desenvolvidas com apoio de técnicos de produção têxtil, para melhorar a produtividade das fábricas, diminuir desperdícios e assegurar o nível de qualidade dos produtos. É importante ressaltar que as coleções desenvolvidas para a marca “natural fashion” são feitas com apoio de designers de moda e serviço de modelagem especializado, apresentando uma releitura da cultura nordestina vinculadas às mais modernas tendências da moda internacional. A manufatura é feita em micro ou pequena empresa do setor do vestuário de Campina Grande e em quase todas as peças existe artesanato visando à geração de renda para grupos de artesãos.

Toda a produção das empresas cooperadas que é destinada a atender a demanda da Coopnatural é transferida da manufatura para a armazenagem na sede da cooperativa, onde é feito o controle de qualidade por amostragem, a partir do atendimento das especificações de qualidade, aprova as peças para comercialização e entrega.

A comercialização dos produtos da Coopnatural apresenta características mercadológicas específicas. Para valorizar a marca, a cooperativa mantém um esforço de abrir pontos de vendas exclusivos para os produtos de algodão colorido ou, de manter a distribuição de seus produtos para determinados tipos de lojas que enfatizem o conceito de produtos naturais ou valores de preservação ambiental. Dessa forma, há uma seleção dos canais de distribuição.

Atualmente os produtos da Coopnatural são comercializados da seguinte forma:

- Através de lojas que vendem exclusivamente a marca natural fashion;
- Através de lojas multimarcas, porém com distribuição de produtos afins;

Cerca de trinta e cinco lojas vendem exclusivamente ou semi-exclusivamente a marca natural fashion. Algumas dessas lojas pertencem a cooperados que já realizavam a venda em varejo de suas linhas próprias, ou a cooperados que decidiram abrir uma loja para revender os produtos da cooperativa. Esse tipo de loja predomina na região Nordeste, onde a comercialização é feita diretamente entre a cooperativa e o lojista. A cooperativa fornece também para lojas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Espírito Santo, as quais são resultados do trabalho de divulgação nas feiras e também dos representantes comerciais.

As lojas que estão localizadas mais distantes da sede da cooperativa, em geral, são atendidas por representantes comerciais que atuam no eixo Centro-Sul. Esses representantes divulgam a marca e vendem os produtos da cooperativa, emitindo pedidos de compra e transferindo-os para a cooperativa, via e-mail. Os representantes, em número de dois, não são cooperados, atuam como intermediários na distribuição dos produtos do algodão colorido.

Há ainda um contrato de franquia entre a Coopnatural e um Lojista em Portugal, que só comercializa a marca natural fashion, sendo esse o único canal fixo de exportação da Cooperativa. Contudo, sua participação em feiras e eventos internacionais também permite a venda de seus produtos no mercado externo, porém essas oportunidades são esporádicas e sua parcela maior de vendas está no mercado nacional, tendo em vista que as exportações correspondem cerca de 10% do seu faturamento, enquanto que o restante é obtido através do suprimento do mercado nacional.

Inicialmente, a procura por roupas confeccionadas com este tipo de algodão era predominante por parte de pessoas alérgicas a corantes e para uso em recém nascidos. Hoje não apenas este tipo de consumidor procura os produtos feitos com algodão colorido, mas, e principalmente, aqueles interessados em produtos com conceitos ecológicos, que valorizam a qualidade do produto e os aspectos sociais e ambientais relacionados. Por outro lado, os produtos do algodão colorido, pelas especificidades de sua cadeia produtiva chegam ao

mercado com um nível de preço relativamente mais alto do que os produtos de algodão branco, com produção convencional.

A movimentação econômica que é feita com o trabalho da cooperativa envolve micro e pequenas empresas têxteis e, também, clubes de mães, associações de artesãos e de profissionais autônomos, tem sido positiva para o desenvolvimento local. Numa avaliação dos três anos de funcionamento da Coopnatural, a produção, a manufatura e a comercialização do algodão colorido têm crescido e trazido retornos positivos para todos os elos da cadeia produtiva.

4.4 Coordenação da rede de empresas na cadeia produtiva

A Coopnatural compra o algodão *in natura* diretamente dos produtores. Anualmente, há uma reunião com os produtores onde são negociadas as quantidades de algodão colorido que a cooperativa deseja adquirir, as respectivas formas de pagamento e o preço do algodão colorido. Como os produtores são pequenos agricultores eles se organizaram em uma associação para comercializarem com a cooperativa, que é o maior comprador de algodão colorido do Estado. A Coopnatural compra de uma só vez a quantidade que vai processar no próximo período. Dessa forma, cada agricultor decide se vai produzir apenas para a cooperativa, cuja safra já tem comprador garantido, ou se produz a mais e vende o excedente no mercado.

Nos primeiros anos da cooperativa o preço do algodão colorido era definido da seguinte forma: no momento da reunião entre a Coopnatural e a associação dos produtores de algodão colorido, tomava-se o preço do algodão branco (*commodity*). Sobre o valor do algodão branco era acrescentado trinta por cento, e tinha-se o valor a ser pago pelo algodão colorido. Atualmente, esse percentual tem sido maior que 30%, devido a variações a menor no preço do algodão branco, considerando que não houve redução do valor pago pela cooperativa. A negociação de preço realizada entre a cooperativa e os agricultores, é baseada nos custos de produção do algodão colorido.

Em relação à divisão do trabalho entre os cooperados, tal divisão se dá em função das especialidades desenvolvidas por cada empresa cooperada. O potencial demonstrado na fabricação de determinados tipos de peças permitiu à cooperativa estabelecer uma divisão natural do trabalho a ser realizado pelas empresas cooperadas. Assim, cada empresa produz para a cooperativa aquelas linhas que tem melhor capacidade produtiva e que demonstra interesse em alcançar níveis de excelência na fabricação delas. O que não impede que essas empresas trabalhem outras diferentes linhas, em função de suas marcas próprias e do atendimento que fazem individualmente ao mercado.

A cooperativa mantém uma consultoria mensal junto às empresas cooperadas, que é feita por um técnico de produção têxtil para fornecer orientações sobre métodos de produção, melhor organização de layout, tempo de produção de peças, padrões de qualidade e habilitar as empresas em novos processos que sejam de interesse mútuo, da Coopnatural e da empresa cooperada. Esse consultor também é cooperado.

As encomendas são divididas de forma igualitária dentre as empresas selecionadas para cada tipo de produto. Se a quantidade necessária for pequena, a cooperativa encaminha a ordem de serviço para uma das empresas que o fabricam. O próximo pedido dessa peça vai para outra empresa e assim ocorre uma espécie de rodízio entre as empresas da cooperativa que possuem habilidades semelhantes. No caso de um grande pedido, busca-se a divisão em partes iguais entre as empresas cooperadas, respeitando as capacidades de cada uma. Essa maneira de dividir o trabalho foi considerada satisfatória para inibir potenciais conflitos relativos à possibilidade de beneficiamento de um cooperado em detrimento de outro.

A Coopnatural mantém linhas de produtos com uma demanda relativamente estável, por exemplo, camisetas (masculina e feminina), camisa pólo, calças em brim, bermuda etc. O

que diferencia em cada estação são os acessórios e aplicações de artesanato, ou um tipo diferente de acabamento, algumas peças de moda que são introduzidas etc. Assim, é possível fazer um planejamento a partir do volume vendido por período do ano anterior, que orienta, por exemplo, que tipo de peça é preferida em determinada região atendida ou que tipo de peça não teve boa aceitação e deve ser retirada de linha ou modificada e experimentada em outra localidade. Esse conhecimento de mercado também serve de base para o planejamento da capacidade da cooperativa como um todo, cumprindo suas metas de expansão.

A divisão do trabalho garante aos cooperados uma renda significativa pelo trabalho dedicado à cooperativa. Como o algodão é comprado na pluma pela cooperativa, as demais etapas realizadas a partir dele geram obrigações para a empresa com o pagamento dos serviços prestados. Dessa forma, a cooperativa não compra o fio de algodão colorido, ela paga pelo serviço de fiação. Do mesmo jeito, ela não compra tecido ou malha, ela paga pelo serviço de tecelagem. Em relação aos cooperados, esses recebem as peças já cortadas (operação feita na cooperativa) para a confecção propriamente dita e são remunerados por esses serviços.

Como o trabalho do algodão colorido exige cuidados especiais em todas as etapas da cadeia produtiva, todo trabalho contratado pela cooperativa é pago em um nível acima da média de mercado. Assim, por exemplo, se para uma empresa cooperada custa R\$ 0,50 a confecção de uma camiseta, a cooperativa paga pelo mesmo serviço R\$ 2,0. Inicialmente a relação para fixação do preço das atividades dos cooperados era o dobro do que o mercado pagava. Contudo, houve uma redução do preço de mercado, porém, a cooperativa não reduziu o valor que pagava. Por isso, a relação hoje tem um percentual bem maior do que o fixado inicialmente.

A remuneração acima da média de mercado é mantida pela cooperativa por dois motivos: os cooperados têm interesse em trabalhar para a cooperativa porque tem um pagamento maior do que produzir diretamente para o mercado e, com essa valoração do trabalho para a cooperativa torna-se possível a coordenação das relações entre os membros com o menor nível de conflito, porque todos estão obtendo ganhos financeiros reais e em proporções relativamente equivalentes. Por outro lado, a diferenciação do produto e seus aspectos sociais e ambientais garantem que os custos extras obtidos na cadeia produtiva podem ser repassados ao consumidor, que valoriza exatamente os aspectos que encarecem o produto e por isso, estão dispostos a pagar um pouco mais por eles.

Todos os serviços prestados à cooperativa são formalizados através de contrato. No caso dos cooperados são emitidas ordens de serviços que especificam as quantidades a serem processadas e os respectivos prazos de entrega. O pagamento pelo trabalho dos cooperados é mensal e há um dia fixado em cada mês em que os pagamentos são repassados às empresas cooperadas. Todos os envolvidos na cadeia produtiva do algodão colorido são remunerados em, no mínimo, trinta por cento a mais do que o valor pago pelo mercado pelo mesmo tipo de serviço realizado.

A cooperativa mantém sua participação em várias feiras nacionais e algumas internacionais (em torno de trinta a quarenta feiras por ano). Contando com o trabalho de seus representantes para atenderem interessados em distribuir os seus produtos. Quando os interessados são mais próximos, a negociação é feita diretamente com a cooperativa. Em termos de capacidade produtiva, a cooperativa teria muita disponibilidade para ampliar sua produção, tanto pela capacidade já instalada de seus cooperados quanto pela possibilidade de entrada de novas empresas, principalmente para diversificar o *mix* de produtos. Estima-se que atualmente a cooperativa estaria utilizando algo em torno de 10% de sua capacidade.

5. Análise dos Resultados

A Coopnatural chega aos seus três anos de funcionamento com resultados positivos em vários aspectos, seja no volume de produção que é colocada em maior número a cada ano, seja no fortalecimento da marca, sejam nas oportunidades que tem criado para um melhor desempenho de seus cooperados e das empresas e profissionais que direta e indiretamente se beneficiam com o seu trabalho.

Inicialmente, é importante ressaltar que existem na cooperativa apenas três empresas que só trabalham para a Coopnatural. As demais empresas cooperadas dividem sua capacidade produtiva entre a demanda da cooperativa e a demanda de seu próprio mercado. Por parte dessas empresas, a produção dedicada à cooperativa é em torno de 60% ou 70%.

Os empresários das empresas cooperadas gerenciam seus negócios preocupados com a obtenção de receitas para saldar dívidas de curto prazo. Por isso, o nível de envolvimento e de cooperação é definido essencialmente pela visão do retorno financeiro. Como a cooperativa remunera em um nível maior do que o do mercado há um grande interesse por parte das empresas cooperadas em executar as ordens de serviços (encomendas) da cooperativa. Todavia, as empresas que dedicam grande parte de sua produção à cooperativa podem ser prejudicadas se não houver demanda suficiente para os produtos que fabricam, o que tem sido uma preocupação para a administração.

Para evitar restrição financeira para as empresas cooperadas, a orientação da administração é a de que cada empresa comprometa no máximo 40% de sua produção com o trabalho para a cooperativa e busque desenvolver mercados para suas outras linhas de produtos, porém essa meta é ainda pouco observada nas empresas cooperadas.

O fato de a cooperativa fazer encomendas regulares e pagar acima do preço de mercado pelo trabalho das empresas cooperadas, além de fornecer a matéria-prima para processamento cria certa comodidade, tanto no que se refere ao desenvolvimento de novos mercados, como também no cumprimento dos prazos de entrega das encomendas. Isso porque, há um risco de uma empresa resolver atender um pedido imprevisto de suas linhas próprias no mesmo período que deveria estar trabalhando para a cooperativa e, dessa forma, atrasar a entrega da produção encomendada pela cooperativa. Apesar de situações como essa serem raras, a administração da cooperativa mantém monitoramento da produção de cada empresa cooperada.

Em termos de conflitos entre os cooperados e a coordenação da cooperativa, esses praticamente não existem. O que ocorre nas assembleias é a discussão das propostas, em termos de vantagens, riscos, distribuições de lucros etc. Questões que desencadeiam discussões mais demoradas dizem respeito a algum tipo de investimento ou empréstimos que a cooperativa pretenda fazer, o que é considerado dentro da normalidade, pela importância de tais questões e pela necessidade de aprovação da maioria dos cooperados presentes e com direito a voto.

A situação indicada como de maior conflito ocorreu em função de uma das empresas cooperadas estava atendendo pedidos da cooperativa e também pedidos próprios dos mesmos itens, com a marca da cooperativa. O que não pareceu justo aos outros cooperados que produziam as mesmas peças que a empresa que estava comercializando seus produtos diretamente no mercado. Assim, a Assembleia Geral percebeu que poderia existir uma concorrência interna entre a produção e venda da cooperativa e a produção e venda da mesma linha de produtos pelas empresas fabricantes.

O problema foi resolvido com a retirada da linha de produtos que era fabricada pela empresa em questão e por outras empresas da cooperativa, tendo em vista que a empresa que estava comercializando seus produtos individualmente já havia se especializado na produção dessa linha e tinha um mercado próprio para a mesma independente da cooperativa, sendo detentora da maior habilidade para manufaturar as linhas de produtos que foram alvo do

conflito. Assim, a Assembléia considerou ser melhor delegar à referida empresa a responsabilidade pela produção e comercialização desta linha, permanecendo, entretanto, a marca Natural Fashion nos produtos produzidos com algodão colorido e respeitadas as políticas de preço e distribuição da Cooperativa.

Essa deliberação serviu para evitar outros problemas dessa natureza, nela foi estabelecido que as empresas cooperadas não poderiam concorrer com os produtos da cooperativa. A exemplo dessa empresa que produz exclusivamente um segmento de produtos e os distribui com a marca Natural Fashion, outras sete empresas cooperadas também produzem segmentos próprios, e tem a autorização para usar a marca em suas linhas exclusivas.

É importante enfatizar que qualquer empresa têxtil, cooperada ou não, pode produzir produtos do algodão colorido porque os tecidos e malhas dele provenientes também são comercializados livremente no mercado. Porém, apenas as empresas cooperadas podem usar a marca da cooperativa e os mesmos canais de distribuição.

Para evitar conflitos e facilitar a cooperação, há um cuidado da administração da cooperativa de trazer propostas com as projeções associadas e fornecer todos os esclarecimentos necessários. O reconhecimento do trabalho realizado pela administração da cooperativa nestes três últimos anos também ajuda na resolução de possíveis conflitos.

O maior nível de cooperação verificado se deu a partir do segundo ano de funcionamento, quando, de fato, a cooperativa começou a ter lucro e a financiar suas próprias contas. A partir daí, verifica-se o interesse crescente dos cooperados em participar do trabalho da cooperativa e ajudá-la a se manter forte. Além disso, os poucos pedidos de demissão realizados foram motivados pela pequena identificação do cooperado com a atividade têxtil, não havendo nenhuma situação de exclusão por falta de comprometimento, e existem pedidos de entrada de empresas para participar da cooperativa que estão sendo analisados pelos atuais cooperados.

Outro aspecto positivo é que, na reunião ordinária realizada no início de 2006, quando foram verificadas sobras de lucros do exercício de 2005, a decisão unânime dos cooperados foi de não retirar esse lucro e investir tudo em compra de matéria-prima, ou seja, há interesse em manter a cooperativa com capacidade financeira para assegurar sua plena operação.

As perspectivas da cooperativa são de expansão e de diversificação (inserção de moda íntima, linha de cama etc.). Já existe um projeto para conseguir uma linha de crédito destinada à construção de um galpão de propriedade da cooperativa com maior espaço, inclusive comportando uma tinturaria natural (à base de produtos orgânicos) para fazer pigmentação nas peças.

Outras expectativas da Coopnatural são para a compra de equipamentos mais modernos que serão utilizados de forma compartilhada pelos cooperados. Também há uma idéia de formar uma cooperativa de crédito, que possa auxiliar as empresas cooperadas em suas necessidades financeiras. Os maiores desafios da cooperativa hoje estão relacionados à melhoria nas atividades de designer, modelagem e desenvolvimento de novos produtos, como também à intensa concorrência do mercado, além das dificuldades burocráticas encontradas para operacionalização das atividades produtivas.

6. Considerações Finais

A ação de cooperar não caracteriza necessariamente um comportamento altruísta. Isso porque alguém pode cooperar pelo fato de determinada ação lhe reservar boas recompensas enquanto a postura não cooperativa as reduz. Dessa forma, a cooperação também pode resultar do comportamento de um indivíduo egoísta racional. Isso indica que, o fato de alguém ter cooperado em uma situação, não assegura continuidade de cooperação durante todo o tempo em que existir a interação. Para que a relação de cooperação seja estável, é

necessário que haja uma valorização da manutenção das interações no presente na mesma proporção da valorização dada a relacionamentos futuros.

No caso estudado, as empresas participantes da cooperativa se inserem em um ambiente de cooperação, pela própria natureza do trabalho conjunto e também, em virtude da visualização dos ganhos superiores aos proporcionados pela comercialização direta de suas linhas próprias no mercado.

Pelo fato de a maioria das empresas cooperadas manterem linhas próprias no mercado, existe a possibilidade de ocorrência de competição dentro da cooperativa, no caso de suas encomendas concorrerem com as demandas atendidas por essas empresas. Entretanto, essa possibilidade é bem pequena devido à importância financeira que tem o atendimento às encomendas da cooperativa.

Externamente, o poder de barganha da cooperativa também tem permitido manter uma situação atrativa para realizar interações com os participantes da cadeia produtiva, principalmente com os produtores do algodão colorido no Estado, ainda que não exista nenhum acordo de exclusividade no fornecimento da matéria-prima ou com as associações de artesãos.

O interesse em continuar participando e, se possível, aumentar o nível de trabalho realizado para a cooperativa, demonstra a confiança que as empresas cooperadas têm na atividade econômica desenvolvida pela Coopnatural. Isso faz que as relações internas sejam consideradas harmônicas e com menor nível de conflito possível. Todavia, à medida que ocorra a expansão os conflitos podem ser mais intensos, tornando mais complexa sua coordenação.

Todas as decisões importantes são tomadas no nível da Assembléia Geral, que é soberana, conforme estabelecido no Estatuto. A possibilidade de pequenos subgrupos de interesses opostos com o objetivo de modificar decisões na cooperativa inexistem, tendo em vista o critério de decisão pela vontade da maioria presente e em condições de voto em uma Assembléia Geral, com verificação de quorum para sua realização. Ou seja, qualquer decisão importante a ser tomada é decidida pela grande coalizão, a própria cooperativa, tendo em vista que tendo sido aprovada determinada proposta, essa passa a valer para todos os participantes da cooperativa, incluindo aqueles que foram contrários na votação.

Se de um lado, o trabalho da coordenação em acompanhar, motivar, capacitar e auxiliar o desenvolvimento de seus cooperados garante o desenvolvimento de seus cooperados, por outro lado, a existência de um acordo formal entre os cooperados e a cooperativa (Estatuto e Regimento Interno) com possibilidade prevista de exclusão de membros no caso de não haver a cooperação esperada, denotam a natureza da estratégia adotada (tit-for-tat) pela coordenação para assegurar o comprometimento com o trabalho da cooperativa.

Dessa forma, verifica-se que há, por parte dos cooperados, a compreensão de que a permanência futura deles na cooperativa e, conseqüentemente, a continuidade na participação nos benefícios econômicos e técnicos que têm sido proporcionados pela cooperação, só pode ocorrer mediante a atuação cooperativa deles no presente, o que confirma a condição de suficiência para a estabilidade da cooperação proposta por Axelrod (idem) e permite concluir que as relações entre os membros da cooperativa têm densidade suficiente para assegurar a estabilidade da cooperação e a continuidade do negócio coordenado pela Coopnatural.

Referências Bibliográficas

AXELROD, Robert. **La Evolución de la Cooperación**: el dilema del prisionero y la teoría de juegos. Madri: Alianza Editorial, 1986.

BÊRNI, Duílio de Ávila. **Teoria dos Jogos**: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

BRITO, Jorge. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresa. IN: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e prática no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

EMBRAPA. Disponível em <http://www.cnpa.embrapa.com.br>. Acesso em 20/05/2006.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FIANI, Ronald. **Teoria dos Jogos**: para cursos de Administração e Economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FREITAS, Lúcia Santana de. **Los Factores Determinante en la Evolución de los acuerdos de cooperación. El caso de Brasilamarras (1978-2000)**. Tese (Doutorado) - Universidade de Valladolid, Programa Nuevas Tendencias em Dirección de Empresas. Espanha, 2001.

FURLANETTO, Egídio Luiz. **Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos**: estudo de caso em cinco empresas gaúchas. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2002.

MARINHO, Raul. **Prática na Teoria**: aplicações da teoria dos jogos e da evolução aos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.

NATURAL FASHION. Disponível em: www.naturalfashion.com.br, acesso em 25/05/2006.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.