

# Análise dos fatores críticos de competitividade industrial em empresa cooperativa: o caso Comtern

MARIA DA LÚZ GÓIS CAMPOS (UFRN)  
MILER FRANCO D'ANJOUR (UFRN)  
BENNY KRAMER COSTA (UFRN)  
MAURÍCIO SERVA (UFRN)  
MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ (UFRN)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

CAMPOS, Maria da Lúz Góis et al. Análise dos fatores críticos de competitividade industrial em empresa cooperativa: o caso Comtern In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 637-649.

## Resumo

O objetivo deste trabalho é examinar como a Cooperativa Mista dos Têxteis do Estado do Rio Grande do Norte (COMTERN) desenvolve sua estratégia competitiva frente à economia de mercado. Descreve-se o ambiente de competitividade da empresa cooperativa, seu contexto histórico, perfil sócio-demográfico e sua organização. O modelo de análise proposto resultou da adaptação do modelo definido pelo estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. São analisados os fatores críticos de competitividade, com ênfase nas vantagens competitivas: gestão, esforço tecnológico, eficiência produtiva e princípio da eficácia. O estudo apresentou evidências de que a cooperativa tem sido capaz de ações inovadoras, tornando-a mais competitiva em seu processo produtivo.

## 1 APRESENTAÇÃO

O presente artigo aborda a competitividade da empresa cooperativa do setor industrial têxtil, fundamentado no modelo apresentado pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), que abrange a Competitividade da Indústria Têxtil e Gestão Empresarial Brasileira. A operacionalização deste trabalho tem por base o estudo do caso junto à Cooperativa Mista Têxtil do Estado do Rio Grande do Norte (COMTERN), no intuito de desvendar como levar adiante seu negócio frente ao mercado globalizado.

Assim, aborda-se uma breve história do cooperativismo industrial brasileiro, evidenciando-se as experiências pioneiras no país para em seguida, introduzir ao estudo, a concepção de empresas cooperativas na visão Arizmendiana. Aborda-se a dimensão estratégica em empresas produtivas com incursão na área de estratégia organizacional.

Com relação aos procedimentos metodológicos, utilizamos o tipo de pesquisa descritiva exploratória e o método de estudo de caso único. O exame dos dados teve por base as estratégias analíticas e as proposições teóricas, bem como, a estratégia de descrição do caso.

## 2 BREVE HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO INDUSTRIAL BRASILEIRO E A EMPRESA COOPERATIVA.

O cooperativismo no Brasil nasceu dentro de correntes migratórias, iniciando através do segmento do consumo e, quase no mesmo momento, do crédito. Estes dois segmentos dominaram os primeiros 35 anos do século XX.

O segmento do cooperativismo de produção industrial brasileiro teve início no transcorrer dos primeiros anos da década de 80 com o declínio da indústria algodoeira, a qual tivera seu início desde os anos 40. No período de 1975 a 1981, a fibra natural do algodão começa a ser substituída pela fibra sintética, cuja matéria-prima é o petróleo, gerando um processo falimentar da indústria têxtil. No entanto, segundo Santos (1994), a reestruturação do segmento de beneficiamento de algodão no Nordeste, e principalmente no Rio Grande do Norte, se deu através de solução cooperativa.

A primeira experiência brasileira surgiu em João Pessoa. Em 1980, uma empresa de fiação de algodão foi adquirida por uma Cooperativa Central de produtores de algodão daquele Estado. Dois anos depois, essa empresa cerrava suas portas com a demissão de todos os trabalhadores. Estes se rebelaram e juntos com as lideranças sindicais e familiares forçaram as autoridades do Estado da Paraíba a comprar as ações daquela empresa que eram de propriedade da Cooperativa Central, revendendo-as aos trabalhadores. Assim, liquidaram com a Sociedade Anônima, criando uma cooperativa de Produção Industrial para produzir fios de algodão. Três anos depois, esses trabalhadores adquiriram alguns pequenos teares e passaram a produzir o saco de fio de algodão. Alcançaram, pois, a produção de 1.000.000 (um milhão) de sacos por mês. Ao assumir o governo em 15 de março de 1990, uma das primeiras providências de Collor, além da extinção do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), foi tornar, sem efeito, as medidas, implantadas pelo Ministério da Agricultura quase um século antes, sobre a obrigatoriedade da embalagem do açúcar e da farinha de trigo. Isto se deu através do uso do saco de fio de algodão para esse fim. Com a democratização do uso do saco plástico, que custava na época apenas 60% do valor do saco de fio de algodão, em apenas 24 horas a cooperativa teve todas os pedidos de fornecimento de sacos cancelados. E a nova demanda que surgia, o fornecimento a supermercados, não passava de 15.000 mil unidades por mês. Em decorrência disto, a cooperativa teve que fechar as suas portas.

A segunda experiência brasileira surgiu, em 1982. A idéia de transformar a fábrica em uma associação cooperativa, denominada Cooperativa Mista dos Têxteis do Estado do Rio Grande do Norte (COMTERN), partiu dos operários, que pertenciam a então a falida Indústria SITEX S/A situada na cidade do Natal. Decorreu isto, porque a falida empresa pagou as indenizações trabalhistas com seus ativos permanentes (teares, máquinas, etc.). Dava-se, então, o primeiro passo na luta para recriar o trabalho e abrir fendas no sistema capitalista.

Portanto, apresentaremos, prioritariamente, a face econômica desta cooperativa, uma empresa autogestionária de pequeno porte, que conta atualmente com 36 (trinta e seis) sócios cotistas, todos proprietários e também trabalhadores, além de 3 (três) funcionários.

A atividade econômica industrial desenvolvida pela COMTERN caracteriza-se pela produção de uma mercadoria não-padronizada, isto é etiquetas, galões e escudo. A capacidade instalada de produção é de 384.000 (trezentos e oitenta e quatro mil) metros ao mês. A produção comercializada é em média de 320.000 (trezentos e vinte mil) metros ao mês. Verifica-se,

então, que a produção comercializada por mês é o equivalente a 83% da capacidade instalada. O faturamento mensal gira em torno de 100.000 (cem mil reais) ao mês. O capital social gira em torno de 232.000 (duzentos e trinta e dois mil reais).

A terceira experiência da recriação na produção industrial no país surgiu em 1984. Isto se deu através da Sociedade Anônima Wallig Sul, que foi transformada em cooperativa de trabalho para suceder a massa falida de uma fábrica convencional a ela pertencente e tradicional - a *Wallig Sul*, com o propósito de preservar a atividade de chefes de família e sua fonte de rendimento. Teve por base e finalidade a solidariedade e a cooperação.

Antes desse processo, no entanto, os proprietários da Wallig provocaram uma fusão entre as empresas Moto Peça Wallig S/A e a outra empresa de propriedade do mesmo grupo e que fabricavam fogões e equipamentos para cozinhas industriais, formando, assim, a Wallig Sul S/A, na tentativa de evitar a falência de empresas separadas. Esta experiência mostrou ser dolorosa para os trabalhadores. A falência acabou acontecendo. E para sobreviver, as lideranças dos trabalhadores sugeriram a criação de duas cooperativas de produção industrial, uma para parte de fundidos e outra para fabricação de equipamentos para cozinhas industriais.

A Cooperativa Industrial Mecânica (COOMEC) dos trabalhadores da Wallig Sul Ltda - fabricando aquecedores de água e acumuladores de água quente, com a marca Cosmopolita, fogão doméstico a lenha, cozinhas e lavanderias industriais, a marca Wallig, e a Cooperativa Industrial de Fundidos dos Trabalhadores (COOFUND) na Wallig Sul Ltda., funde ferro cinzento, branco e/ou modular. Sendo que esta última veio a ser liquidada por ter encontrado dificuldades financeiras, principalmente no ano de 1990.

Assim, a COOMEC, com sede em Porto Alegre, desde outubro de 1984, se constitui em sociedade autogestora e torna-se, segundo PUPE (1996, p.12), *ocasionalmente pioneira num modelo de gestão participativa na indústria metalúrgica*, tanto no contexto regional como nacional, sendo a terceira experiência da recriação do trabalho na Produção Industrial do país.

O estudo Arizmendiano tem se fundamentado na criação de um “novo tipo de empresa”: a empresa cooperativa. A desordem em vigor, isto é, tanto os princípios liberais como os coletivistas, contrapõe uma nova ordem: a ordem cooperativa.

Em seus estudos, padre Arizmendi destaca três modelos de empresa: a capitalista, a soviética e a empresa como comunidade de trabalho. Esta enfatizada mais como um conceito do que como uma realidade. Todavia, em seus escritos, o autor aprofunda o caráter das relações de solidariedade, privilegiando o social para este tipo de empresa, coordenando a sua forma freqüentemente ao modo das cooperativas, para a entendermos como empresa cooperativa.

O pensamento Arizmendiano de empresa como comunidade de trabalho enfatiza determinados pressupostos que delimitam a empresa cooperativa. Devem atuar, através de relações de solidariedade entre seus membros, isto é, não podem se ater apenas ao fator reivindicativo, mas devem considerar o respeito do direito de todos. A gestão dos bens pelos homens não deve atentar somente para a utilidade destes bens, mas também para a forma distributiva individual e coletiva. Também essa empresa deve buscar a capacidade de obter meios necessários para o empreendimento de seu negócio, por meio de um planejamento sustentável, inclusive usando técnicas modernas de organização do trabalho. Ela deve ser guiada por normas originadas da natureza humana, cuja base deve estar incutida nas disposições legítimas de autoridade para ordenação do bem coletivo.

### 3 A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DO COOPERATIVISMO INDUSTRIAL

Segundo PORTER (1989, p.1), *quicá a pergunta econômica mais freqüente em nossa época é, porque algumas nações têm êxito e outras fracassam na competição internacional?* Assim, a competitividade passou a ser uma das principais preocupações do governo e da indústria de todas as nações. E, podemos direcionar esta análise para as empresas, visto que funcionam como alicerce para o enfrentamento da globalização.

Conforme a leitura de PORTER (1989, p.6-7) *“A produtividade é o determinante principal, a longo prazo, do padrão de vida de um país, pois é a causa fundamental da renda nacional per capita.”* Portanto, para avaliar a competitividade, devemos considerar a produtividade e a variação do seu crescimento, enfatizando não a economia Nacional em sua plenitude, mas indústrias específicas, segmentos das próprias indústrias e empresas.

Do ponto de vista comercial, HENDERSON (1998) observou que os negócios não crescem indefinidamente e, pois, os concorrentes mais aptos tornam-se sustentáveis ao ponto de vista de expulsarem seus competidores ou desenvolverem-se além de suas possibilidades.

Logo, o escopo da competitividade tem por base a combinação de vários fatores de mercado – preço e qualidade do produto, vantagem de localização, utilização do tempo, percepção do cliente, etc., que poderão diferenciar os competidores em negócio.

Para se obter uma vantagem competitiva no mercado, é necessário que se tenha uma visão sustentável e ancorada na economia do setor, ou seja, no conjunto das características fundamentais, técnicas, econômicas, sociais e políticas, que dão suporte estratégico a este. Assim, a competição não deve se manifestar apenas através da rivalidade entre os concorrentes, mas assegurar-se de forma que o estado de competição em um segmento da indústria dependa de outras forças básicas.

Enfatiza-se ainda a grande necessidade de capacitação dos responsáveis pelas atividades corporativas da organização, para tratar a informação como recurso estratégico para a tomada de decisão. Há um consenso entre FREITAS e LESCA (1992) de que a adaptação das empresas a essa nova economia se dá em função da circulação da informação. Este pressuposto fundamenta-se na estrutura da empresa, que tem, entre suas principais atividades, a interação produto-distribuição, ocorrendo, assim, a realização da informação. Em consequência, a gestão estratégica desta se apresenta como nova área da administração.

Nos dias atuais, é necessário uma revitalização dos setores industriais. Isto é, na concepção de OHMAE (1998, p.75-76), é preciso criar uma “estratégia de valor agregado: não partindo para derrotar a competição, mas para entender como melhor fornecer valor aos clientes.

O autor teoriza a importância de adequar a tecnologia do produto através das reais necessidades do cliente. Esta realidade se desenvolve mediante o retorno a estratégia, ou seja, fazer perguntas simples sobre a utilidade do produto, objetivando a melhor maneira de agregar valor ao cliente.

Já para MINTZBERG (1998), a essência da criação estratégica está na capacidade gerencial de aprendizagem e controle. Assim, desenvolveu um trabalho que tem por base a criação artesanal da estratégia, cujo foco central é contrapor a elaboração estratégica abordada no planejamento.

Portanto, este enfatiza sobretudo dois aspectos do processo de formulação de estratégia: um deliberado e outro emergente. A formulação deliberada está salientada no planejamento estratégico, reconhecido na visão do autor como uma maneira de programar uma estratégia já criada. Por outro lado, a formulação emergente é aquela que é formada em resposta a uma situação em evolução, sendo reconhecida e legitimada pela gerência. Isto é, são ações pessoais que se projetam em padrões organizacionais.

Pelo exposto, MINTZBERG (1998) aborda os dois lados da medalha no processo de criação de estratégias. Por um lado, enfatiza que os gerentes não devem se ater por muito tempo estudando relatórios de sistemas de informações gerenciais ou avaliando o desempenho do setor industrial, e, por outro, destaca o toque pessoal e a experiência como meio do aprendizado sobre suas empresas e setores da indústria.

#### 4 UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA (ECIB)

Abordaremos a seguir alguns conceitos relativos a competitividade com base na proposta de FERRAZ et al (1997), descrevendo também, os elementos constitutivos da competência empresarial, o padrão de concorrência e as origens das vantagens competitivas.

A competição global entre as nações e a literatura vigente aponta a competitividade como sendo função direta das características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativas apresentadas por empresas e produtos.

No entanto, FERRAZ et al (1997, p.3) apresenta uma definição para competitividade, cuja abordagem se diferencia da visão convencional por se atrelar à dinâmica do processo de concorrência, como marco para a avaliação da competitividade. Assim, define-se competitividade como *a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado*. Esta definição tem como vetor resultante de competitividade a sua característica extrínseca, o que força as empresas a enxergar, além do processo concorrencial (característica intrínseca), o meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Para analisar a competitividade, deve-se detalhar os elementos constitutivos de sua essência. O modelo do estudo da competitividade da indústria brasileira parece ter gradativamente reconhecido uma nova visão para avaliar a competitividade das empresas, que é diferente daquela apresentada de forma unilateral, alicerçada no desempenho e na eficiência. A priori, destaca a empresa como elemento básico de análise por ser considerada um espaço de planejamento e organização da produção, cuja estrutura se fundamenta nas atividades de gestão, inovação, produção e de recursos humanos.

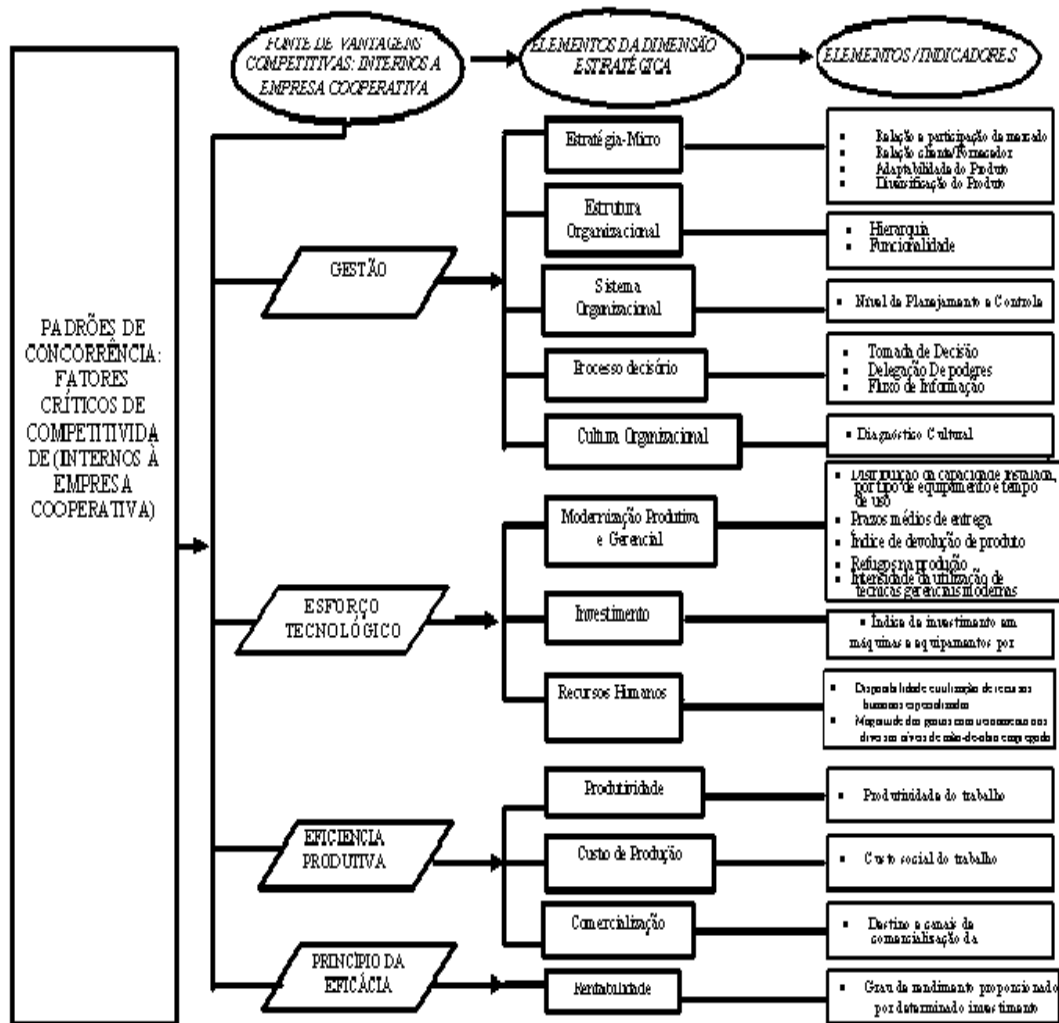
Enfatiza os principais padrões de concorrência e as estratégias competitivas para o grupo da indústria tradicional. Destacando como principais estratégias, tem-se a conquista do mercado na esfera do design, o de atender prazos de entrega, expansão da capacidade produtiva, em prazos relativamente curtos, para atender o nível de sazonalidade da demanda, que projeta picos temporais de produção, a capacidade empreendedora dos dirigentes, o grau de atualização dos técnicos de gestão de matérias-primas, mão-de-obra e equipamentos. Assim depreende-se que os esforços em gestão sobre o valor da produção são decisivos para ampliar o escopo da competitividade para as empresas desse grupo industrial.

O modelo, proposto para o estudo do caso, orienta-se, preponderantemente, pelos limites da competitividade do grupo das indústrias tradicionais (indústria têxtil), desenvolvido pelo ECIB, com ênfase nos fatores internos a empresa. Prevalecendo, neste contexto, os requisitos exigidos pela gestão empresarial, pelo esforço tecnológico e pela eficiência produtiva.

Em relação às políticas para o desenvolvimento da gestão Brasileira, o ECIB (op. cit., p.17) apresenta uma matriz síntese fundamentada no perfil desta gestão diagnosticada anteriormente e nos quatro quadrantes do modelo de Clark e Kantrow. Para efeito do presente estudo, apresentaremos apenas os temas prioritários referente aos quadrantes 3 e 4 da matriz, que tratam dos temas inerentes às questões internas da empresa.

A seguir, apresentaremos a figura 3.1, expondo de forma esquemática o modelo utilizado para análise do fenômeno em estudo.

Figura 1 – Modelo de Análise



Fonte: ECIB e Maria da Luz Góis Campos, 2002.

## 5 METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

Este estudo se pautará no tipo de pesquisa exploratória-descritiva. Esta converge para uma análise empírica, que possibilita o entendimento da realidade do fenômeno pesquisado. Por outro lado, a pesquisa do tipo descritiva vem a identificar as características específicas desse mesmo fenômeno. O método utilizado foi o estudo de caso único, cuja finalidade consiste no fornecimento da estratégia para observar a inserção da empresa cooperativa no contexto da globalização.

Para realização desse estudo, utilizamos a pesquisa primária mediante levantamentos estruturados através de um questionário e entrevistas espontâneas e semi-estruturadas. Utilizamos um protocolo de observação não participante com ênfase no trabalho social, condições físicas, ambientais, o uso de tecnologia, os artefatos físicos. Investigamos documentos administrativos e os Balanços Patrimoniais referentes ao período de 1994 a 1999, tendo sempre o zelo de averiguar sob quais condições eles foram produzidos e qual seu grau de acurácia.

Em relação ao tratamento e análise dos dados, procuramos utilizar as estratégias analíticas utilizadas por YIN (2001), baseando-se em proposições teóricas sobre relações causais, para responder questões do tipo como e por que, bem como a estratégia de descrição do caso, utilizamos também instrumentos da estatística descritiva.

## 6 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com os resultados da pesquisa, constata-se a predominância de pessoas do sexo masculino (75%). Em relação ao grau de instrução dos associados, observa-se o predomínio de pessoas com 1º grau incompleto (41,02%) e 2º grau completo (35,90%). Não havendo nenhum técnico de nível superior.

Com o quadro acima descrito, podemos citar ARIZMENDI (1992, p.320), que reconhece em dezembro de 1964: *ao movimento cooperativo até o presente momento lhe faltam dois suportes essenciais. Os técnicos de nível superior e as mulheres.*

No tocante a faixa etária, observa-se uma maior concentração na faixa de 50 anos ou mais (41,03%). Com relação ao tempo de trabalho do associado na cooperativa, há uma maior predominância entre 15 e 20 anos (35,90%).

Depreende-se desses dados e de outras informações registradas no decorrer da pesquisa, que, na COMTERN, não há uma política que possibilite a busca de ocupação de novos espaços na área de atuação e de ampliação, sendo destituída inclusive de uma política de acesso de novos sócios. Em consequência, culminou o enfraquecimento do “espírito cooperativista” entre seus sócios. Ressalte-se também a presença praticamente permanente nos quadros diretivos da cooperativa, desde a sua criação até os dias atuais de alguns trabalhadores fundadores. Assim, a socialização dos associados e daqueles que foram se integrando a cooperativa se deu informalmente pelos sócios fundadores, cuja formação se fez nos moldes da empresa capitalista no dia-a-dia do trabalho.

A cooperativa não se fundamenta em um quadro organizacional definido conforme legislação específica. No entanto, para execução do trabalho, essa cooperativa se organiza através dos seguintes setores: administrativo; comercial; portaria; industrial; desenho industrial; acabamento; manutenção; preparação e tecelagem; almoxarifado e expedição. Observa-se que esta estrutura organizacional é do tipo tradicional na qual os associados se reportam em primeira instância a um diretor presidente e aos diretores administrativo e comercial, e em segunda e terceira instância, aos chefes de setores e encarregados de turnos.

O departamento comercial não realiza um esforço de venda. Apenas contactua periodicamente e por intuição com os clientes. Não há um planejamento para implementação de políticas de vendas. A comercialização é feita mediante representantes que advém desde a antiga fábrica falida, tendo a cooperativa permanecido com esse mesmo sistema de vendas. Assim, a cooperativa não necessitaria habilitar os associados para tal fim, o que demandaria altos custos.

O departamento de desenho industrial desenvolve as primeiras atividades do processo técnico para confecção do produto. Este departamento utiliza a moderna tecnologia da informação para fornecer assistência ao projeto do produto. Utiliza o CAD, através do software Mucad Basis, específicos para Etiquetas e Galões.



A tecelagem é realizada por teares eletrônicos (sem lançadeiras) de penúltima geração, cujo processo é controlado por microcomputadores e máquina de corte e vinco. A preparação é executada pela urdideira que é constituída de um rolo de urdume (branco ou preto), contendo 5.796 fios e pesando 300 Kg.

Constata-se que a evolução das vendas totais da cooperativa vem caindo nos últimos 4 anos, salvo para o ano de 1997, que apresenta um aumento anual de apenas 3,96%. Em contraposição a isto, o custo de produção basicamente não se modificou com a adoção da modernização, inclusive com queda menos que proporcional as vendas totais. Verifica-se, ainda, que a variação da taxa anual dos custos para o período de 1994/1999 foi de 0,96% frente a um decréscimo de (-33,88%) com relação ao faturamento total para o mesmo período.

O patrimônio líquido tem decrescido gradualmente, até situar-se para o ano de 1999 nas proximidades de uma taxa negativa de variação anual na ordem de (-31,17%). Observa-se que o comportamento deste indicador financeiro para o período de 1994/1999 teve queda de (-57,11%), isto é, houve uma perda relativa de mais da metade do patrimônio líquido da cooperativa no último quinquênio pesquisado.

Este cenário sinaliza que a adoção da inovação tecnológica implantada pela COMTERN não teve um impacto positivo no conjunto dos indicadores do balanço patrimonial, comprometendo basicamente o seu patrimônio líquido.

Depreende-se ainda que a vigorosa renovação dos equipamentos e máquinas do processo produtivo basicamente não tem reduzido custos e, assim, aumentado as capacidades por unidade produtiva.

Todavia, podemos ressaltar a influência paulatina do deslizamento da alta do dólar, especialmente para o pagamento dos financiamentos efetivados diretamente ao fabricante, cuja unidade monetária foi cotada nesta moeda.

O esforço para modernizar-se implicou em uma possível perda de competitividade, uma vez que os custos relativos do capital para financiar os investimentos é bastante elevado ao considerarmos as altas taxas de juros praticadas pelo sistema de crédito brasileiro.

A principal estratégia de negócio é o pedido de carteira, que deve manter-se em torno de 12.000 a 14.000, baixa busca de outros mercados, pouca orientação para o cliente. Observa-se ausência de integração interna e externa. Os principais concorrentes são empresas de grande porte no mercado localizadas nos Estados de São Paulo e Ceará.

A COMTERN se prendeu especialmente a modernização do processo produtivo, sendo então, a tecnologia desse processo a estratégia concorrencial. Assim, a cooperativa não fez uso do Marketing, não usou capital para ampliação da cooperativa, nem da adoção de novas técnicas de gestão. No entanto, com a modernização produtiva, ampliou-se o conhecimento necessário em design, o que permitiu que a cooperativa inovasse em produtos, tendo como significado um maior número de itens de Etiquetas. Dessa forma, segundo PORTER (1998), a COMTERN obtém vantagem competitiva em criar novos produtos e em aperfeiçoar as linhas desses produtos, concorrendo em preço, inovação e qualidade.

A ênfase, colocada na adoção de equipamentos e máquinas, cada vez mais velozes para elevar a produtividade e reduzir custos, tem por objetivo tornar a cooperativa mais eficiente e melhor adequá-la às novas regras competitivas. Nesta visão contextualizada, PORTER (1989) enfatiza que para se elevar um padrão de vida de um país, é necessário as empresas adquirirem uma maior capacidade de atingir níveis de produtividade cada vez maiores.

A produtividade física do trabalho apresentou taxas médias de variação negativa (-15,98%) e (-2,21%) para os períodos de 89/92 e 93/95, respectivamente. Enquanto, para os períodos 96/98 e 99/2001, essa produtividade apresenta as seguintes taxas (62,29%) e 9,21%), havendo, pois, uma forte recuperação para estes últimos períodos.

Os dados da pesquisa demonstram que a maior participação comercial da COMTERN se dá na região Nordeste (73,62%), seguida das regiões Sudeste (13,18%) e Centro-Oeste (12,7%). Depreende-se dos dados acima que há uma ampla diversificação da atuação da cooperativa na comercialização do seu produto e com boa atuação entre as regiões mais desenvolvidas, exceto a região Sul.

No tocante as relações por Estado, destacam-se como principais clientes os Estados do Rio Grande do Norte (20,17%), João Pessoa (20,00%), Ceará (15,52%), Pernambuco (11,81%), Goiás (9,14%) e São Paulo (8,10%). Mesmo com uma maior concentração dos Estados nordestinos, destacam-se dois grandes Estados brasileiros, como parceiros comerciais.

Constata-se que os canais de comercialização no mercado doméstico local e mercado interno brasileiro são considerados estáveis, com uma rede de venda confiável, porém mal estruturada. Não obstante, o sistema de distribuição e logística desse mercado pode ser caracterizado como bem estruturado – com boa cobertura da área, rapidez de entrega, produto confiável e custo razoável.

Os índices financeiros avaliados a partir de 1995 demonstraram que os investimentos realizados pela COMTERN apresentaram os seguintes resultados: o giro do ativo (0,91; fraco), a margem líquida (3,22%; razoável) e a rentabilidade do patrimônio líquido (5,34%; fraco). Isto sugere que a rentabilidade dos capitais investidos lograram baixo êxito econômico.

## 7 CONCLUSÃO

A cooperativa da nossa pesquisa organizou-se sobre a base de uma empresa em falência. A transferência dos ativos da empresa negociada com os empresários na justiça deu subsídios aos trabalhadores desempregados para implementar o sistema cooperativista. É uma empresa que atingiu razoável grau de sucesso econômico, especialmente se considerar que, segundo dados registrados nesse estudo, a produção e a produtividade tem alcançado índices positivos de modo a acompanhar o negócio em carteira, isto é, o volume de vendas.

Da análise da organização básica da cooperativa, pode-se verificar que a falta de discussão coletiva sobre a gestão desta, de sua organização no processo de produção e de trabalho e, especialmente, na participação dos associados, não ocupou papel relevante na condução das atividades da cooperativa. Conclui-se, então, que a autogestão é obscura e deixava ressumar para os trabalhadores a existência de dois papéis já bem conhecidos: o de patrão ou de empregado.

Com relação à análise da gestão interna, pode-se constatar uma filosofia prioritariamente voltada para resultados, pois o sistema de controle de custos é a ferramenta básica da administração. Por outro lado, não há uma ação voltada preponderantemente para a tecnologia da gestão em processos. Isto é, gerenciamento por políticas e normas. Verificou-se que o sistema de controle da qualidade, por meio de métodos estatísticos, não se apresenta como instrumento básico da administração. Percebemos, então, que o envolvimento dos associados é estimulado de maneira individual, em detrimento do trabalho em equipe.

Estes aspectos da gestão proporcionam apenas uma vantagem estratégica para manutenção da cooperativa ao mesmo tempo que são geradas desvantagens competitivas para enfrentar as empresas mais concorrentes, que são aquelas atuantes na forma de “gestão interna” voltada prioritariamente para a “gestão em processos”.

O mercado tem característica nacional, sendo bastante concorrencial. A COMTERN frente à concorrência adotou como estratégia investir na modernização produtiva, elevando a produtividade e a qualidade de seus produtos. Nesta estratégia, a cooperativa acompanhou a estratégia adotada pelas empresas do setor tanto a nível nacional como internacional, que, tendo um maior acesso aos bens de capital, também investiram na incorporação de inovação no processo produtivo (ECIB/1993 – Relatório da Competitividade da Indústria Têxtil).

Em relação ao cliente, não há uma gestão da tecnologia do produto orientada para este fim, que delimite hábitos, comportamento e preferências. Assim, os ganhos qualitativos do produto criaram vantagens competitivas em termos de qualidade no atendimento às especificações e não às expectativas do cliente. A essa prática tecnológica, OHMAE (1998) teorizou como o retorno a estratégia. Isto é, ouvir o cliente sobre o valor do uso do produto, o propósito de agregar valor ao cliente. Nos dias mais atuais, esta é uma prática absorvida especialmente pelas empresas competitivas.

O produto possui sustentabilidade no mercado, garantida pelo uso de máquinas e equipamentos de expressivo valor tecnológico, que fornece qualidade e uma capacidade adequada para a demanda. Como, na visão dos estudiosos, a competitividade se baseia no mix de diversos fatores de mercado, conclui-se que a cooperativa em estudo está apta a competir estrategicamente em negócios.

Em relação aos sistemas administrativos, percebe-se que são ainda tradicionais e desestruturados. Não há planos de trabalho desenvolvidos de acordo com as modernas técnicas de gestão de empresas, isto é, que deveriam se desenvolver durante 3 ou mais anos futuros. Sendo estes sistemas informais e relacionados diretamente com os resultados do negócio, o pedido em carteira se torna a principal estratégia derivada dos resultados obtidos. Portanto, tais sistemas se caracterizam como estrategicamente tradicionais, porém pouco sustentáveis mediante a concorrência empresarial atual.

A falta de acesso à tecnologia da informação, especialmente ao nível de sistema de informação de apoio aos gerentes e de decisão, e até mesmo a falta de organização de dados primários bem estruturada, permite concluir que há um atraso na base tecnológica/administrativa da cooperativa, com baixo nível de comunicação interna e externa e com pouca esperança de alavancar mudanças, principalmente na base administrativa. E, se considerarmos que, segundo estudiosos, a gestão da informação é ferramenta essencial na vantagem estratégica das organizações, fundamentalmente pelas constantes mudanças do

ambiente em que ela se insere, podemos considerar esse fator como um atalho competitivo para o desempenho eficiente e eficaz da cooperativa em tela.

Da análise da rentabilidade, pode-se colocar que, em relação ao capital próprio investido, observa-se um êxito econômico. No entanto, o investimento total em vendas rendeu em insucesso econômicos, e, da mesma forma, o retorno econômico das vendas para o resultado do exercício da cooperativa. O que se pode deduzir destes resultados é que há um certo grau de eficácia da COMTERN no uso do patrimônio líquido (capital integralizado, sobras acumuladas, ou sobras do exercício, etc.), conferindo-lhe, em certa medida, uma posição estratégica do gerenciamento do capital social da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Carolina. Gestão em organização da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública da FGV*. Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, janeiro/fevereiro, 1998.

AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. *A necessidade de uma mudança paradigmática na administração pública: O exemplo boliviano*. São Paulo: FGV/SP, 2000. (Tese de Doutorado apresentada a fundação Getúlio Vargas).

AZURMENDI, Joxe. *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Mondragon: Otalora, 1992.

COUTINHO, Luciano G. et al. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Competitividade da indústria têxtil. Belo Horizonte: IE/UNICAMP/IEI/UFRJ/PDC/FUNCEX, 1993.

FERRAZ, João Carlos et al. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, julho/setembro, 1992.

GIDDENS, Anthony. *La tercera via y sus críticos*. Madri: Taurus, 1999.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-9.

LARRAÑAGA, Jesus. *El cooperativismo de Mondragon: interioridades de uma utopia*. Bulbao: Otalora, 1998.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p 11-27.

MONTGOMERY, Cynthia A. ; PORTER, Michael E. (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OHMAE, Kenichi. Gerenciando em um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, Cynthia A. ; PORTER, Michael E. (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Maurício Roque Serva. *Racionalidade e organizações: O fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo: FGV/SP, 1996. (tese de doutorado).

\_\_\_\_\_. O estado e as ONGS: uma parceria complexa. *Revista de Administração Pública da FGV*. Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, novembro/dezembro 1997.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUPE, Mauro G. Wabner. *Trabalho solidário: o bem sucedido case COOMECA*. Rio grande do Sul: Editora Palomas, 1996.

RODRIGUEZ, Roberto. El cooperativismo como alternativa en el progreso de América Latina. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL: *La economía solidária frente a los retos del siglo XXI*. Santafé de Bogotá: Copucrédito, 1995, p. 92-101.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Paulo Pereira dos. *Evolução econômica do Rio Grande do Norte: séculos XVI ao XX*. Natal: Clima, 1994.

SINGER, Paul; SOUSA, André Ricardo (orgs.). *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo: ATLAS, 1997.

STALK JR. ; George. A próxima fonte de vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 217-233.

YIN, Roberto K. *Applicationes of case study research*. Pennsylvania: Sage, 1993.