



GESTÃO FINANCEIRA EM COOPERATIVAS/ABRIR UMA COOPERATIVA EM UMA CIDADE JÁ FALIDA

Área de concentração: Gestão financeira

Sinara Aparecida Alves Valeriano. MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas. sinaraaparecidaalves@hotmail.com

Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

A pequena cidade de Atibaia possuía uma grande riqueza, o especialíssimo “Café de Atibaia”, a outra riqueza dessa cidade era “de gente” que, sem chances de crescer, se mudavam de lá. No caso de Atibaia o seu problema era a economia pequena, não tinha hospitais, telefonia. O pessoal culpava o governo federal por quebrar vários fazendeiros ricos, pagando as terras do parque pela metade do preço ou pagando nada. Pois como Atibaia era uma cidade que possuía a sua volta várias Cachoeiras, terreno montanhoso típica de turismo, criaram-se ali um parque Nacional das Serras de Atibaia. Joaquim, que tivera suas raízes criadas naquela terra, pois sua família era nascida e criada ali, morou uma temporada fora para realizar seus estudos, mas ao formar-se em agronomia retornou a sua amada terra, pois ali estavam seus sonhos e pessoas amadas.

Joaquim com todo seu entusiasmo e vontade de ver aquela cidade crescer mostra como é possível evoluir através da solidariedade entre as pessoas, ou seja, através de ações cooperativistas. Depois de muito empenho para superar os obstáculos, sobretudo os que fazem pensar que não é possível organizar uma comunidade produtora, “com tanta riqueza, mas com tanta pobreza” e cuja população era cada vez menor. O Dilema de Joaquim se inicia diante da possibilidade de se assumir a Gestão de uma instituição financeira (cooperativa) que seria fundada na pequena cidade de Atibaia, tendo em vista que seria o recurso utilizado para o seu desenvolvimento, pois

se tinha dúvidas quanto ao retorno deste investimento, além do receio de não se ter recursos suficientes para tal, pois a cidade estava à beira da falência.

2. Contexto e descrição

Quando o abastado fazendeiro Geraldo Surubim, também conhecido como Geraldinho, explicou por que motivo havia um caminhão parado na porta da fazenda Recanto, seus empregados tinham um nó na garganta. Viviam ali há muitos anos, sempre bem tratados pelo patrão, e a fazenda e seus arredores, para alguns, eram o único habitat.

Estavam se mudando dali porque as oportunidades de trabalho vinham minguando, e na própria sede da pequena Atibaia, centenas de pessoas saíam para procurar novos e melhores caminhos.

O pequeno município de Atibaia perdera mais ou menos 3000 habitantes segundo o censo do IBGE na década de 80. Nas despedidas, o choro escorria lágrimas pelos rostos queimados de sol e marcados pelo trabalho suado nas roças de subsistência de café e milho. Perto da porteira, estava um menino com olhos arregalados e espantados, era Joaquim Surubim, pedia aos pais explicação para onde ia aquela gente que ele, apesar da pouca idade, já havia aprendido a amar. O fazendeiro Geraldo Surubim não era o mais rico da região, mas pelo menos não estava passando dificuldades, ainda assim, precisava diminuir as bocas que tinha que assalariar, já que a crise era difícil e na insistência poderia perder tudo.

Os 10.080 habitantes que haviam na cidade de Atibaia na década de 70 significavam crescimento e prosperidade para cidade. Só que com a pouca oferta de empregos, a tendência para o crescimento estava quase impossível, as pessoas não tinham onde trabalhar, e sem possibilidades a cidade foi minguando de gente.

Depois que o caminhão partiu da fazenda o menino passou o resto do dia angustiado. Passados mais de 33 anos, ainda lhe parece um filme cuja projeção não tem fim:

- Eu me lembro bem! Fui criado por um fazendeiro rico, com monte de empregados. Eram várias famílias morando na fazenda, muita gente. Aquelas casas de pau a pique, cobertas de capim, abrigavam muitas famílias trabalhadoras e felizes.

- Fui criado no meio de pessoas humildes, simples, a maioria de cor negra. Meu pai sempre nos deixava de cabresto puxado, como se diz aqui. Os filhos trabalhavam como os empregados, ajudavam em todos os serviços da fazenda.

Ao término da oitava série, antes de ingressar no Colégio Agrícola, a mãe manifestou interesse de que Joaquim se formasse em Medicina. Era um sonho, ainda mais que uma das tias era médica em Joanópolis. Logo providenciou uma visita a sua tia no hospital para influenciá-lo. Mas Joaquim logo percebeu que seu negócio era outro, fez concurso para o Colégio Agrícola e passou, estava como queria, pois sempre foi ligado às plantas, terras, iria ser produtor rural.

Uma vez formado em agronomia, Joaquim decidiu passar uma temporada em Atibaia. Queria procurar emprego, mas sonhava, por outro lado, em fazer mestrado.

- A grande produção de Atibaia era Café. A segunda, era de gente, que sem chances de crescer, se mudava de lá. Vou ficar aqui, trabalhar quanto puder e não vou fazer mestrado.

Decisão tomada, mesmo contra a vontade dos pais, o agrônomo recém formado formulou planos de como ficar em definitivo. Trabalhando Joaquim foi aumentando seu capital e as amizades, não tirando os olhos das potencialidades de sua cidade. O café, o milho, as terras boas, a possibilidade de atrair turistas para ver os contrafortes da serra linda, bem pertinho de Atibaia, isso tudo fazia Joaquim acreditar que a cidade mirrada um dia ia explodir e ele seria participante.

A cidade, na época, tinha uma agência da Next Caixa. Logo, o agrônomo abriu uma conta e recebeu um talão de cheque especial. Já havia movimentação de giro financeiro. Joaquim percebeu que se as lavouras de café e milho fossem ampliadas, haveria um surto econômico em Atibaia. Sua ideia era comprar boas sementes para revender e incentivar o plantio, então decidiu montar uma loja, tinha pouco capital, mas receiptando, comprando e vendendo, tirava uma pequena margem de lucro.

Sem estoque grande, sem dinheiro que permitisse um giro de maior prazo, propiciando compras maiores e com produtos mais baratos, o negócio era fazer jogo rápido. Crescendo com rapidez, Joaquim passou a se preocupar mais ainda com o marasmo da cidade tão pobre. Conhecia municípios ricos, com outra cultura, outra gente, e isso martelava sua cabeça: por quê? Não compreendia aquilo. O movimento financeiro era todo feito na Next Caixa, que emprestava quase nada. Por causa disso,

os negócios não giravam no município. Havia grandes possibilidades, por que não havia nenhum fomento?

Era a cidade decrescendo, com muitas famílias se mudando dali em busca de novas oportunidades. Jovens saiam para estudar e não voltavam, outros largavam as famílias e migravam atrás de empregos. Retornavam apenas os velhos aposentados que constituíam a população cada vez maior dentro da comunidade.

Os aposentados, com seu salário mínimo junto com as arrecadações da prefeitura, que eram convertidas em pagamento dos funcionários e investimentos em obras, faziam o giro do comércio local. A vida econômica da cidade era esta: todos na mesma e o agrônomo recém formado no meio. As ideias borbulhavam na cabeça de Joaquim, porém o pouco que o agrônomo conseguira mudar não era suficiente para a cidade parar de minguar.

O agrônomo vinha tentando sensibilizar os donos de terras para plantarem. Vendia sementes, pegava terra para análise, voltava com os resultados e receitava em cima deles. Assim, aquele que plantava milho já alcançava uma produtividade maior, mas apenas uma meia dúzia de produtores acreditavam que daria certo. E meados de 80, os técnicos da Emater incentivaram alguns produtores a promoverem um concurso de produtividade de milho, após um diagnóstico que apontou a potencialidade de produção das terras. Quem venceu o concurso foi o produtor José Candido, conhecido por Candinho, que planta milho até hoje. É um rapaz novo, filho de fazendeiro rico, que comprou um trator e preparou bem a terra.

O agrônomo pensou que, se Candinho ganhou um concurso de produtividade estadual, a produção do município tinha toda condição de expandir. Joaquim ficou juntando dados sobre a capacidade do município, mas aquilo parecia muito distante da realidade. Acreditava que uma produção muito grande poderia acontecer, enriquecendo a todos. Nessas horas pensava que, se fosse possível organizar a comunidade produtora, poderia expandir a produção. Mas sem dinheiro, recém chegado à cidade e jovem, ficava difícil o pessoal acreditar no que se falava.

Um dia em sua loja, sentiu-se humilhado. Um produtor chegou e falou:

- Feche esta lojinha sua, vá embora. Aqui não tem futuro. Seu pai gastou dinheiro com você para estar nesta mesinha, mendigando para os outros comprarem alguma coisa!

Foi duro para Joaquim, e logo que o homem se afastou, afundou-se em lágrimas. A produtora Sylvania Bernades, fazendeira que colhia, na época, mais café no município, chegou logo depois e ainda o viu chorando. Era sua vizinha de fazenda. Tinha ficado viúva e colhia mil sacas de café por ano. Era uma grande produção em Atibaia. Vendo o agrônomo deprimido e triste, perguntou o que lhe havia acontecido, ele contou tudo. Sylvania pediu que ele se esquecesse daquilo e que ela queria fazer uma grande compra. Disse que ele deveria ficar em Atibaia, pois seus conhecimentos ajudavam os produtores rurais.

- Não saia daqui. Nós precisamos de você.

Joaquim não sabia se ela havia feito aquela enorme compra por pena dele ou porque realmente precisava. Joaquim aumentava seu negócio e as consultorias, e ganhava dinheiro. Em 1981 casou-se. Tinha um carro e já possuía 10.000 pés de café, com o pouco dinheiro que conseguiu juntar, comprou toda a mobília da casa. Quando se casou, levou a mulher para Atibaia. Ela trabalhava em um banco em Joanópolis, estava fazendo curso para gerente, escolhida por ser perceptiva e eficiente. Abandonou o emprego para se casar. Tornou-se dona de casa e o marido continuava cuidando da loja.

Atibaia continuava naquele paradeiro, mas Joaquim até que melhorava de vida, movimentando suas finanças na Next Caixa. Não concordava em ver tanta riqueza no município e, ao mesmo tempo, tanta pobreza. Joaquim não concordava com isso, o município precisava gerar empregos. Como profissional, sabia que, quando o café chega a algum lugar, gera emprego. Se aquela cidade havia clima, solo fértil e mão de obra e era fácil obter tecnologia moderna, por que motivo a maioria dos produtores não investia?

Mas o pior era ver a Next Caixa com um grande movimento, captando o pouco dinheiro da terra e levando-o para grandes centros, sem fazer uma operação de crédito que expandisse a produção. Alguns produtores convencidos por Joaquim procuravam financiamento e nada. Queriam plantar mais e melhorar o seu café, mas não tinham crédito.

O país vivia um período inflacionário e a economia de Atibaia continuava pequena. Por não entender do assunto, Joaquim deixava ficar como estava, embora percebesse que algo estava errado. Havia um problema estrutural. Joaquim vinha percebendo o

movimento, procurava uma forma de mudar o procedimento da Next Caixa, tão indiferente ao processo das cidades a que servia. Percebia tudo, mas não conseguia encontrar um caminho. Achava que estava faltando alguma coisa. Pensava:

- A Next Caixa está funcionando, os aposentados estão recebendo, o prefeito está pagando, o comércio embora pequeno está movimentando. O que está faltando?

Fato é que o município era cheio de deficiências de infraestrutura: energia elétrica era só na cidade, mesmo assim fora do padrão. Atibaia não tinha hospitais, telefonia e suas estradas eram todas chão. Então a vidinha de Atibaia era essa e, olhando o censo, a cada dia a população era menor.

Havia problema, não havia? E sério. Como um município de dez mil almas perde três mil delas?

3. Situação Problema

Joaquim foi colhendo informações e estava prestes a chegar a uma conclusão madura quando veio o pior: o Banco Central fechou a Next Caixa em janeiro de 1983. No outro dia, morria Atibaia. Toda a economia se estreitou, porque todo o movimento financeiro era na Next Caixa, embora ela aplicasse muito pouco no município.

Começaram os problemas. Os aposentados não tinham onde receber e foram jogados para Joanópolis. Tinham de ir lá, enfrentando poeira ajudando a desatolar os carros. Eram 64 quilômetros de estrada de chão. Os aposentados sofriam com isso pois tinham que alugar transportes para irem a Joanópolis receber, tendo custos com isso. Os poucos funcionários do estado também iam a Joanópolis. A prefeitura mandava seus funcionários de ônibus para receberem lá os seus salários, já que o movimento financeiro da prefeitura tinha sido transferido.

Atibaia cada vez mais pobre. Tudo que se produzia em Atibaia era levado para Joanópolis. Os produtores chegando lá ainda ouviam:

- A turma do bate pé chegou.

E que se batia o pé para tirar a poeira ou para livrar os calcanhares do barro.

As perguntas eram provocadoras:

- E a estrada, está atolando muito, não? Como é que vocês chegaram aqui? Na base do muque, empurrando carro?

Era picuinhas de pura implicância. O orgulho da gente de Atibaia estava cada vez mais atirado no chão.

Mesmo assim, Joaquim mantinha sua loja. Só que necessitava ir quase todo dia a Joanópolis para fazer seus negócios bancários. A cada dia que passava, aumentava a depressão do povo de Atibaia. Só se ouvia:

- Ah, vou vender as minhas coisas e vou-me embora daqui, não quero isso mais.

E a mulher de Joaquim, que havia deixado uma cidade rica, bonita, com bom emprego, boa escola? Sofreu muito com a cidade sem escola, sem hospital e onde, quando chovia forte, ficavam dias sem energia elétrica. Então, começaram os desentendimentos entre as pessoas.

A essa altura, se surgisse uma pessoa com bastante dinheiro, compraria a cidade inteira. As terras não valiam quase nada. E, então, foi instalado o Parque Nacional da Serra de Atibaia, que não atraiu os turistas logo. O pessoal de Atibaia culpa o governo federal de quebrar vários fazendeiros ricos, pagando as terras do parque pela metade do preço ou nada pagando. Tudo isso na mesma época... É de se imaginar a autoestima das pessoas. A mulher de Joaquim queria se mudar de Atibaia, mas ele bateu o pé e falou:

- Eu vim pra cá. Nós vamos construir nossa família aqui! (Joaquim)

- Não dá, vamos embora. Não vou mexer com isso aqui mais, vamos embora para Joanópolis. (Esposa de Joaquim)

- Não é assim, não. Isto aqui ainda vai se recuperar. Vamos voltar a ter banco. Você vai ver. (Joaquim)

Joaquim, à procura de solução e, como sempre, muito batalhador, resolveu procurar o prefeito naquela mesma hora. Atendido, logo começou a conversa:

- É seu prefeito, está custoso! Temos que trazer um banco para cá. Se não trouxermos, não daremos conta disso, não! (Joaquim)

- Está difícil para a prefeitura também. Eu já tinha pensado nisso. Vou ligar para um deputado para ver se conseguimos um banco. Tem que ser com a ajuda de um político forte. (Prefeito)

O prefeito telefonou, e foi agendada uma reunião com a superintendência do Banco do Brasil. Apesar de tantos argumentos, a resposta do banco foi a de que Atibaia não era uma praça bancária, não comportaria uma agência. Insistiram em conseguir pelos menos um posto de atendimento com um mínimo de serviços bancários: recebimento de depósitos, pagamento dos funcionários da prefeitura e de aposentados, coisas assim.

Como instituições bancárias tem como prioridade o lucro, nada conseguiram. Os poderosos banqueiros não viam na cidade coisa alguma que interessasse a eles. Queriam dinheiro.

- Foi aí que percebi, claramente, que o papel dos bancos que eu conhecia era apenas o papel moeda. (Afirmou Joaquim)

Por três meses, foi só depressão. Rara a pessoa que não falava em se mudar dali:

- Parece que chegamos no fundo do poço. É humilhante, vergonhoso. Tínhamos a impressão de que não éramos cidadãos. Foi uma verdadeira exclusão econômica, social. Ninguém conseguia ver uma luz nesse buraco negro. Mas, quando tudo parecia perdido, alguém lá de cima lembrou-se de nós – Conta Joaquim.

E um amigo de Joaquim perguntou:

- E as tais cooperativas de crédito?

Elas estavam chegando à região. José Maria, amigo de infância de Joaquim e também morador de Atibaia, disse que Batatuba tinha uma cooperativa e coube a ele e Joaquim irem lá. Logo viram que a cooperativa era muito útil à cidade e que era viável para Atibaia ter uma. Quem os recebeu foi uma senhora de nome Divina Beijamim. Ela explicou o que era uma cooperativa de crédito, como se constituía, enfim, deu-lhes uma noção geral. O mínimo de serviços bancários necessários a Atibaia, que a população almejava, a cooperativa de crédito poderia fazer. O retorno de Joaquim e José Maria não teve foguetes de comemoração, mas criou na cidade boas expectativas.

O drama maior foi lembrar que estavam todos no fundo do poço, sem dinheiro, falidos. Como montar uma cooperativa? Já não havia grandes recursos, embora a classe média vivesse bem, sem miséria. Há muitos pobres, mas não mendigos pedindo esmola. Talvez fosse impossível criar uma cooperativa. Mas por sorte, na mesma

semana em que se começaram as pregações a favor da iniciativa, Joaquim ficou sabendo da inauguração de uma cooperativa na cidade vizinha que continha o município menor que de Atibaia, daí a certeza de que Atibaia também tinha condições de ter uma.

E lá foi Joaquim participar da inauguração, com intuito de conhecer pessoas que o orientassem. E assim aconteceu, ele conheceu pessoas da área, falou de seu interesse e logo conseguiu visitar outras cooperativas onde foi só aprendendo mais como funcionava. E assim convidou um dos Gerentes de uma das cooperativas visitadas para uma reunião com pessoal de Atibaia.

A reunião foi uma injeção de incentivo e autoestima para a comunidade deprimida. As palavras do gerente causaram grande impacto naquela gente. No outro dia, as pessoas se mostravam outras, cheias de expectativas.

Um dos problemas iniciais era de que precisavam, no mínimo, de 20 associados para começar a cooperativa de crédito. O pessoal ainda estava desconfiado se daria certo ou não, preferia não arriscar. Quando reuniram-se novamente, depararam com um novo problema: ninguém queria ser o presidente da cooperativa. Era o medo de assumir responsabilidades, de ter de enfrentar o desconhecido.

- Gente, mas não é possível. Tem que haver uma saída para isso!

Joaquim fez uma proposta e pediu que se todos aceitassem, o que ganhasse deveria assumir. Vamos pegar uma caneta e um papel. Cada um vai escrever o nome de quem acha que deve ser o presidente dessa cooperativa de crédito. Quem for apontado, não vai poder negar, pois temos um compromisso muito sério conosco e com a cidade.

Joaquim teve 20 votos. E outros que ali participavam, que também de certa forma eram influentes na cidade, tiveram cinco, dois...

Atibaia não tinha dinheiro. Não tinha prefeitura. Não tinha uma cooperativa de produção forte. Não tinha outra entidade para buscar nada!

- Nós estávamos fazendo tudo com dinheiro do nosso bolso.

Joaquim tinha pouco tempo para refletir sobre o que acabava de ser proposto, pois ele mesmo lançou o desafio. O que ele tanto lutou estava ali batendo em sua porta, era hora de mudar de vida, de realizar os sonhos. Trazer vida para sua cidade tão

amada, pois o que ela precisava estava ali, fomento para suas necessidades, uma cooperativa era o que a cidade necessitava para atender suas deficiências e trazer expectativa para a inovação chegar. Certeza que tudo iria mudar Joaquim já tinha, sua cidade iria crescer, agora que ele seria o Presidente e conseguiria implantar ali uma cooperativa ainda era uma decisão a ser tomada...