

## UMA COOPERATIVA DE FABRICAÇÃO DE ETIQUETAS NO SISTEMA DE AUTOGESTÃO



Carlos Osório \*  
Professor de Economia, PIMES/UFPE.

### 1. INTRODUÇÃO

A Cooperativa Mista dos Têxteis do Estado do Rio Grande do Norte (COMTERN) resultou de uma longa luta travada pelo Sindicato dos Trabalhadores de Fiação e Tecelagem do Estado do Rio Grande do Norte, na defesa dos interesses de trabalhadores de uma fábrica de tecelagem de etiquetas para vestuário, denominada Indústria SITEX S/A, que fora completamente paralisada em 1977. Os direitos trabalhistas foram reclamados à Justiça com apoio do Sindicato. A partir desta reivindicação, após um moroso processo, 40 ex-trabalhadores da SITEX decidiram formar a COMTERN para recolocar em funcionamento a fábrica no sistema de auto-gestão dos trabalhadores. Isso só foi exequível graças ao grande aporte financeiro da Inter-American Foundation, cuja maior doação recente feita no Norte-Nordeste do Brasil foi para a COMTERN em 1983.

Dos US\$ 80 mil da doação da Inter-American Foundation, US\$ 50 mil foram gastos pela COMTERN para conserto, pelos próprios tecelões, dos equipamentos paralisados que se encontravam em péssimo estado (não se devendo nem falar em depreciação, pois se tratou mesmo de depredação), aquisição de novos equipamentos, veículo e capital de giro, essenciais para recolocar em funcionamento uma fábrica que quebrou, comercialmente, deixando uma terrível reputação no mundo dos negócios, e conseqüentemente, obstaculizando qualquer acesso a créditos bancários. A outra parte da doação, no montante de US\$ 30 mil, incluída no projeto para fins de realocização da fábrica, foi aplicada no open market, tendo sido parcialmente retirada algumas vezes por ocasião de dificuldades financeiras para aquisição de matéria-prima. Recentemente (em setembro de 1985) foi retirada totalmente para aquisição pela COMTERN do prédio e do terreno da antiga fábrica.

\* Do PIMES/UFPE. Além dos agradecimentos à Diretoria da COMTERN, o autor quer registrar seus agradecimentos a Clóvis Cavalcanti e a Virgínia Botelho, da equipe original da Fundação Joaquim Nabuco, encarregada da monitoria e avaliação das doações da Inter-American Foundation no Norte-Nordeste do Brasil. Quer ainda agradecer ao Representante para o Brasil dessa fundação, Bradford Smith, pela excelente crítica, e também aos colegas do PIMES, Frederico Jayme Katz e Antônio Márcio Buainain, pela leitura atenciosa e pelas sugestões valiosas feitas sobre o relatório elaborado em maio de 1985 para a Inter-American Foundation, do qual se originou este texto.

A COMTERN levou a efeito seu intento de reabrir a fábrica em plena crise da economia brasileira: 1983. Este foi o pior ano da recessão recente da economia nacional, com as taxas de desemprego e de subemprego atingindo os maiores níveis que se registraram na década atual, enquanto a produção industrial descia ao mais baixo patamar. Em 1983, a crise veio causar as mais sérias consequências aos ramos industriais domésticos, dos quais são exemplos os ramos têxteis e das confecções.

O ano de 1983 se destacou entre os dois anos ímpares (1981 e 1983) de maiores quedas da produção industrial, sendo o último o que sofreu os primeiros resultados do acordo do governo brasileiro com o FMI, de políticas de caráter fortemente recessivo para os setores domésticos de produção, que espraíram a crise, previamente concentrada nos pólos mais dinâmicos, especialmente São Paulo, para afetar todas as regiões do País, destacadamente o Nordeste que, paralelamente à crise econômica, sofria o flagelo da grande seca (1979/1984).\*

A experiência da COMTERN é um microexemplo de como a expansão do desemprego e do subemprego durante a recessão econômica da primeira metade dos anos oitenta acarretou uma reversão em duas tendências de longo prazo: de ampliação na força de trabalho da proporção de assalariados com carteira de trabalho assinada e, concomitantemente, de declínio da proporção dos autônomos (trabalhadores por conta própria) na força de trabalho. A COMTERN vem atualmente aproveitando trabalhadores em menor número e com maior duração de turno diário de trabalho do que na SITEX, sendo que os atuais trabalhadores da COMTERN, geridos conforme a legislação das cooperativas, são autônomos, quando antes haviam sido contratados como assalariados pela SITEX. A seção 2 estuda o processo de trabalho experimentado no regime de autogestão dos trabalhadores, tendo a COMTERN à sua disposição um excesso de oferta de trabalho, pelo fato de a fábrica ter sido reaberta em plena recessão, dispondo, consequentemente, de ex-trabalhadores da SITEX ainda desempregados ou subempregados, que detinham o know-how do processamento industrial e também comercial da fábrica de etiquetas, que é a única de Natal e tem apenas uma concorrente nordestina, localizada na área metropolitana do Recife, chamada GERRY. A seção 3 elabora uma análise do mercado de etiquetas, enfocando a esfera comercial da COMTERN e a competição com a sua concorrente nordestina, que usa uma tecnologia mais eficiente. A seção 4 faz uma análise de composição do capital da Cooperativa, destacando o fato de como o trabalho não pago pela SITEX, em termos de direitos trabalhistas e previdenciários, passou a ser fonte de propriedade dos trabalhadores sobre o capital fixo, segmentado entre a maquinaria e o prédio.

## 2. O PROCESSO DE TRABALHO

Há três fases no processo de produção de etiquetas (ver o Fluxograma de

---

\* Ver, a propósito, Gustavo Maia Gomes, Carlos Osório e José Ferreira Irmão, *Recessão e Desemprego nas Regiões Brasileiras* (Recife, PIMES/UFPE – Editora Massangana/Fundação Joaquim Nabuco, fev. 1985).

Produção da COMTERN) que determinam o lay-out da maquinaria montada no andar térreo do prédio da fábrica. As fases são as seguintes:

- 1ª) Preparação da tecelagem
- 2ª) Tecelagem propriamente dita
- 3ª) Acabamento (inspeção, medição, embalagem, etc.).

As máquinas da fase de preparação da tecelagem estão próximas do depósito de matéria-prima (no fundo do prédio). Os teares ocupam a maior parte do espaço disponível. São cinquenta teares, dos quais trinta e quatro estão recuperados. Os teares de bocas estreitas produzem as etiquetas finas que compõem o grosso do mercado. Os teares de bocas largas que ainda não foram recuperados, podem continuar quebrados por longo prazo por falta de demanda de seus produtos. O resultado da produção dos teares (fitas de etiquetas) é conduzido à seção de acabamento, localizada na entrada do prédio, de onde as etiquetas são transportadas para os clientes.

Na preparação da tecelagem se programam os movimentos do tear, do tipo Jacquard, que trança dois tipos de fios: o vertical (chamado urdume, que é feito de poliéster e algodão) e o horizontal (chamado de trama, que é feito de raiom). Ambos os tipos de fios são transportados de caminhão e procedentes das fábricas de São Paulo: os de poliéster são fabricados pela Polyenka e os de raiom são da Nitroquímica. No tecimento dos fios, o tear é comandado por uma sequência de cartões perfurados. As linhas de urdir alimentam o tear por meio de carretéis colocados em sistemas de equilíbrio de pesos, na parte posterior do tear, chamada gaiola. As linhas de tramar advêm de espulas devidamente colocadas na mesa batente (parte anterior do tear). As espulas são movimentadas por lançadeiras em zigue-zague entre as linhas de urdimento.

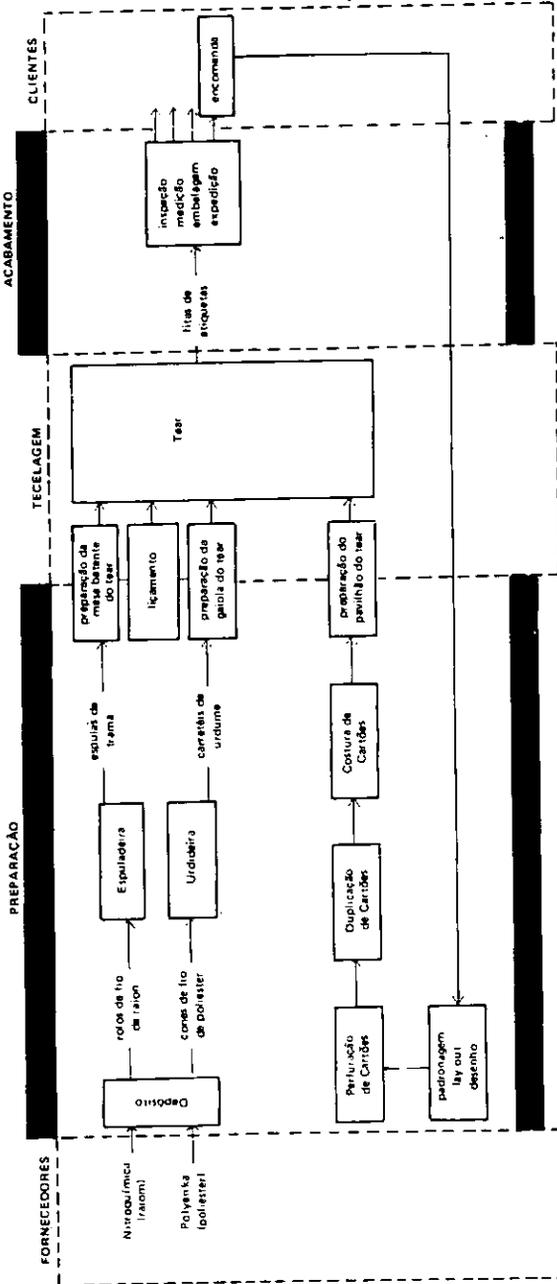
As espulas são preparadas pelas espuladeiras (operadoras da máquina espuladeira) e os carretéis de urdimento são preparados pelos urdidores (operadores da máquina urdideira). No processo produtivo, as máquinas urdideiras — há 3 na COMTERN — e as espuladeiras — há também 3 na COMTERN — pertencem à fase de preparação da tecelagem.

A Classificação Brasileira de Ocupações — CBO — explica com detalhes o trabalho das espuladeiras, dos urdideiros e de outras ocupações têxteis adiante mencionadas, como a de tecelão de tear Jacquard, a de pianista (picotador de cartões), etc. \*

Aprontados os carretéis de urdimento e as espulas de trama, faz-se necessário preparar o tear para funcionamento. É preciso que o tear esteja em boa condição mecânica, inclusive de limpeza, lubrificação, etc., que é da obrigação do contramestre (ou mecânico). Cada mecânico cuida da metade dos teares da COMTERN e é supervisionado pelo mestre (mecânico chefe de manutenção). Para colocar em funcionamento o tear é também necessário o preparo do pavilhão do tear, com a colocação da esteira de cartões perfurados. Além disso, os fios de

\* Ministério do Trabalho (MTb), Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, Brasília, SINE, 1982, p. 310 a 312.

COMITERN  
FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO



urdimento têm que ser devidamente remetidos no tear, antes de o tecelão poder colocar o tear em operação. Quem efetua, através da liça, a remeteção dos fios é a liçadeira (ou remetedora de fios).

Na fase de preparação da tecelagem, além da preparação dos insumos (fios de urdimento e de trama), há a preparação do funcionamento do tear por meio de uma esteira de cartelas (cartões). Como se preparam os cartões?

O Diretor Industrial (que é também o Diretor Presidente) ao receber a Ordem de Execução emitida pelo Diretor Comercial, que recebeu o pedido, estabelece a ficha técnica que apresenta as especificações da padronagem: as características quantitativas e qualitativas da etiqueta e dos insumos a serem utilizados, chegando ao detalhe das especificações do peso e das cores dos fios e quais os fios de fundo de orela (ou margem) da etiqueta. O Diretor Industrial supervisiona, ou mesmo desenha o modelo em papel milimetrado próprio para a técnica da tecelagem, que serve para indicar como os cartões Jacquard serão perfurados. A máquina de perfuração é chamada de piano, daí o perfurador de cartões ser também chamado de pianista. Ele é quem aciona o teclado da perfuração conforme o desenho do papel milimetrado.

Os cartões perfurados devem ser duplicados automaticamente em outra máquina (copiadora ou duplicadora de cartões perfurados) para que em caso de se rasgar ou sofrer qualquer dano durante o funcionamento do tear, já haja um cartão substituto (sobresselente) previamente reproduzido, que permita não haver problema de continuidade no funcionamento do tear.

Os conjuntos de cartões são atados (ou costurados) compondo uma esteira que é colocada na parte superior do tear. A máquina de costura de cartões da COMTERN ainda não está completamente recuperada, sendo a costura dos cartões feita atualmente à mão.

Aprontando o tear Jacquard, tanto no que diz respeito aos fios, quanto aos cartões, compete ao tecelão operá-lo para a reprodução de fitas de etiquetas. De cada boca do tear sai uma fita, idêntica às das outras bocas.

Cada tecelão da COMTERN opera simultaneamente dois teares. Daí o lay-out dos teares, montados frente a frente, para o tecelão trabalhar, em pé, entre eles. Os melhores tecelões podem operar três teares ao mesmo tempo. Nesse caso, lhes é entregue um terceiro tear que seja vizinho de dois outros colocados frente a frente.

Durante a visita do pesquisador à COMTERN, em março de 1985, dos 34 teares em operação, dois teares estavam sendo preparados (em liçamento) para início de um circuito produtivo, isto é, para começar a produção de uma encomenda. Quatro trios de teares estavam sendo operados por quatro exímios tecelões e os demais (20 teares) estavam, em duplas, entregues aos dez outros tecelões.

O resultado da operação da tecelagem segue para a seção de acabamento, onde as mulheres cortam as fitas das etiquetas, vincam e passam a ferro (com ferro de passar do tipo doméstico) e embalam em sacos plásticos ou caixas de papelão as encomendas prontas.

O Diretor Administrativo trabalha boa parte do seu tempo na sala de acabamento, cuidando das etapas finais da fase produtiva para que a encomenda seja

logo transportada e/ou entregue ao cliente, quando aprontada a expedição de cada pedido.

O fluxograma de produção da COMTERN instrui onde os trabalhadores das várias ocupações se localizam. Por exemplo: o almoxarife trabalha no depósito; um trabalhador urdidor, na máquina urdideira; uma trabalhadora espuladeira, na máquina espuladeira; uma mulher liçadeira na preparação das liças de tear; o moleiro cuida das molas das espulas; o desenhista trabalha com o Diretor Presidente no início da linha de cartonagem; o pianista recebe o desenho em papel milimetrado e picota os cartões acionando as teclas do piano; os tecelões operam os teares; os trabalhadores do acabamento trabalham no corte, medição, vincagem; o chefe de expedição, na expedição dos pedidos.

A inexistência do arquivo da fábrica da SITEX impede que se apresente com segurança o antigo quadro de pessoal; entretanto, há informações que evidenciam que a SITEX chegou a operar com cerca de cento e vinte trabalhadores antes da paralisação. No projeto de ampliação que a empresa de projetos CONAI, sediada no Recife, fez para a SITEX em 1974, para submeter à SUDENE, e que findou não recebendo (consta que devido ao cadastro pessoal do capitalista) os incentivos e financiamentos pretendidos, a mão-de-obra antes da ampliação projetada era composta de 127 funcionários (ver Quadro 1). Como mão-de-obra "fixa" estavam incluídos os chefes e diretores dos departamentos e seus auxiliares imediatos e todo o pessoal do Departamento Administrativo. As seções de Padronagem, Preparação, Tecelagem, Inspeção e Embalagem, Almoxarife, e Manutenção constituem a mão-de-obra "variável". No Quadro 1 não estão incluídos o Diretor-Presidente e o Vice, com remuneração estipulada de 11,26 salários mínimos, cada. O total de funcionários soma 127, dos quais 19 são da mão-de-obra fixa e 108 da mão-de-obra variável. Vale destacar que esses números referem-se ao que no projeto é chamado de "atual", pois com a ampliação projetada, a mão-de-obra fixa iria para 33 e a mão-de-obra variável para 189, totalizando 222 trabalhadores ao todo. É contrastante observar que na primeira quinzena de fevereiro de 1985 (ver Quadro 2) a fábrica funcionava com o total de apenas 37 trabalhadores, incluindo os dirigentes.

Após recolocar em funcionamento a fábrica, a COMTERN expandiu a mão-de-obra e, posteriormente, fez uma redução drástica. Durante a visita do autor deste artigo, em abril de 1984, a fábrica estava operando com dois turnos, o primeiro das 6 às 14 h, e o segundo, daí até às 22 h. Havia, então, 54 trabalhadores na folha de pagamento (incluindo os 3 diretores) e mais 4 empregados assalariados (ver Quadro 2).

No segundo semestre de 1984 (por volta de setembro), com dificuldade de manter toda essa lista de funcionários, a COMTERN reduziu o expediente de dois para um turno de trabalho, expandindo a jornada, começando-a às 6 h da manhã e só terminando às 18 h. Isto é, totalizando (incluindo o almoço) 12 horas por dia, o que é uma jornada tão longa quanto era a jornada dos operários da fase pré-industrial na Inglaterra.

Entre abril de 1984 e fevereiro de 1985 (conforme se observa no Quadro 2), houve considerável mudança no pessoal ocupado. O quadro de pessoal sofreu uma brusca queda de 58 para 37 pessoas. O número de tecelões foi reduzido a

metade. Na seção de acabamento a redução também foi brusca. Em novembro de 1984 a Assembléia Geral formalizou a saída de quatro dos quarenta associados fundadores, que retiraram suas quotas, e a entrada de quatorze, entre os quais os três (inclusive o atual Diretor Comercial) ex-assalariados, que passaram a ser membros da COMTERN e a serem remunerados por produção. Só o vigia ficou como empregado com carteira de trabalho assinada. Também foi decidido que os membros da Diretoria (os três em conjunto) passariam a perceber a remuneração mensal de 3,2% do faturamento bruto da COMTERN, o que está dentro da orientação de controlar e remunerar os seus trabalhadores (inclusive os diretores) por alguma medida da produção, e não pelo tempo em si que a força de trabalho de cada um está disponível para a fábrica. Hoje, as máquinas pertencem à Cooperativa e, portanto, aos próprios trabalhadores. Daí, o conceito de exploração (mais valia) capitalista sobre os trabalhadores da COMTERN perder o sentido clássico do termo. Porém, deve ser notado que o controle do trabalho pelo resultado da produção é realmente uma subordinação dura ao processo de trabalho. O prolongamento da jornada diária de trabalho de uma fábrica, ao invés da redução que é historicamente objeto das lutas sindicais, é também considerado em geral (passando por cima do fato de a COMTERN ser uma cooperativa) uma expansão da exploração ou da mais valia absoluta. Considerando a propriedade dos associados sobre os meios de produção da fábrica, pode-se chamar de expansão da auto-exploração, embora essa terminologia mereça cautela. A auto-exploração seria o consentimento dos cooperados de serem explorados pela Cooperativa. Essa estratégia permitiu que a COMTERN tivesse chance de vender suas etiquetas a preço convidativo no mercado. Se for mantida essa estratégia, que conduz a comprimir os custos da produção referentes à mão-de-obra, pode essa cooperativa procurar aplicar os excedentes no próprio crescimento de sua capacidade produtiva.

Como se sabe, o Governo Federal, semestralmente (1º de maio e 1º de novembro), reajustava o salário mínimo. Porém, a Assembléia Geral da COMTERN estabeleceu, em 10 de novembro de 1984, uma forma diferente de reajuste, em duas parcelas, a primeira em novembro (a metade da variação) e a outra em dezembro. Desse jeito, o reajuste para os trabalhadores da COMTERN foi defasado em relação aos dos assalariados em geral. Vale notar que os trabalhadores que têm carteira de trabalho assinada não só receberam todo o reajustamento desde novembro, mas também em dezembro, aumentando o valor do 13º salário, o qual não é pago aos associados da COMTERN.

Os membros associados da COMTERN, ao serem autônomos e não empregados para fins de previdência social e de direitos trabalhistas, não têm as garantias trabalhistas de repouso remunerado (férias, etc.) e 13º mês de salário. A COMTERN também não recolhe para seus cooperados o Fundo de Garantia pelo Tempo de Serviço (FGTS) nem outras contribuições trabalhistas, ficando a critério de cada trabalhador cooperado, considerado autônomo, o recolhimento do FGTS que, no caso, se faz pelo dobro (pelo lado do trabalhador e pelo da empresa).

É relevante destacar que a forma de remuneração dos trabalhadores, que são membros associados da Cooperativa, por meio de especificações produtivas

QUADRO 1  
PESSOAL DA SITEX (continua)

Ocupações	Nº de Empregados	Salário Mensal (em salário mínimo)
Diretoria	1	
Secretária	1	3,0
<b>Dep. Administrativo</b>	<b>13</b>	
Chefe	1	11,26
Tesouraria	1	2,0
Pessoal	1	2,62
Cobrança e ações	1	2,0
Recepção	1	1,13
Zeladores	1	1,13
Vigias	3	1,13
Motoristas	1	1,5
Jardineiro	1	1,13
Escrituração	1	2,0
<b>Dep. de Comercialização</b>	<b>2</b>	
Chefe	1	11,26
Faturista	1	2,62
<b>Dep. Industrial</b>	<b>3</b>	
Diretor Técnico	1	30,0
Assessor	1	15,0
Secretária	1	2,0
<b>Subtotal (mão-de-obra fixa)</b>	<b>19</b>	
<b>Padronagem</b>	<b>6</b>	
Chefe	1	2,93
Padronista	2	1,28
Aux. de Padronagem	3	1,28
<b>Preparação</b>	<b>19</b>	
Chefe	1	2,93
Operador de urdideira	2	1,28
Operador de espuladeira	8	1,28
Op. de máq. de atar cartões	—	1,13
Liçadeira	8	1,13
<b>Tecelagem</b>	<b>65</b>	
Mestre	1	7,5
Contramestre	3	1,35
Ajudante de Contramestre	3	1,2
Tecelão	58	1,2

QUADRO 1  
PESSOAL DA SITEX

(conclusão)

Ocupações	Nº de Empregados	Salário Mensal (em salário mínimo)
Inspeção/Embalagem	10	
Chefe	2	1,2
Auxiliar	8	1,0
Almoxarifado	1	
Chefe	—	1,88
Auxiliar	1	1,2
Manutenção	8	
Mecânico/eletricista	5	1,13
Serviços diversos	3	1,0
Subtotal (mão-de-obra variável)	108	
Total (m.o. fixa + variável)	127	

Fonte: CONAI, Projeto de Ampliação da SITEX (submetido à SUDENE), 1974.

de suas ocupações, não é uma decisão isolada e arbitrária da COMTERN. A Lei das Cooperativas (Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971), na prática, impõe essa decisão a todas as cooperativas, como observado a seguir. \*

Pelo Art. 31 o empregado associado da cooperativa ficaria sem poder decisório na cooperativa enquanto fosse empregado. Porém, pelo Art. 32, competiria a ele unicamente a sua demissão, e não à Diretoria ou Assembléia da Cooperativa. Como no capitalismo a mobilidade do trabalho \*\* é um requisito essencial para a empresa, a estabilidade do empregado que for seu associado impede a sua contratação pela Cooperativa. Assim, na prática, mas não explicitamente, a própria Lei das Cooperativas proíbe que o seu associado seja empregado da Cooperativa. Esse foi o motivo de expandir o quadro de associados da COMTERN na Assembléia Geral de novembro de 1984, generalizando a forma de pagamento por

\* De fato, é este o teor dos artigos 31 e 32 da referida lei:

"Art. 31 — O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a cooperativa perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego".

"Art. 32 — A demissão do associado será unicamente a seu pedido".

\*\* Jean Paul de Gaudemar. *Mobilidade do Trabalho e Acumulação do Capital*. Editorial Estampa, Lisboa, 1977. Tradução do original *Mobilité du Travail et Accumulation du Capital*, François Maspero, Paris, 1976.

produção. Conquanto na Cooperativa cada membro tenha singularidade de voto, o que a princípio daria igual poder decisório aos associados (ver Art. 4, item V, da Lei das Cooperativas), o cotidiano gera desigualdades nos frutos do trabalho.

## QUADRO 2

## PESSOAL EFETIVO DA COMTERN

Ocupações	2ª quinzena de abril/84	1ª quinzena de fevereiro/85
Diretores	3	3
Tecelões	28	14
Acabamento	7	4
Liçadeiras	3	2
Urdideiras	2	1
Pianistas (aux. padronagem)	2	2
Espuladeiras	1	2
Moleiro	1	1
Aux. de manutenção	1	—
Contramestre (mecânico)	2	2
Chefe de manutenção	1	1
Preparador dos fios de pavilhão	1	—
Chefe de expedição	1	—
Almoxarife	1	1
Gerente de vendas *	1	*
Auxiliar de escritório	1	1
Vigia	1	1
Zeladora (copeira)	1	1
Desenhista	—	1
Total	58	37

Fonte: COMTERN, Folhas de Pagamento.

\* acumulava essa função com a diretoria comercial.

A desigualdade distributiva se estabelece a nível da hierarquia ocupacional, mas também a nível intra-ocupacional. No caso da diretoria, os três teriam que repartir equânimemente a retirada mensal, independente da contribuição individual que não teve forma de ser medida. No caso dos tecelões, que constituem a base produtiva, os pagamentos são feitos com relação à batida do relógio do tear. Daí, os tecelões mais produtivos são os que percebem maiores remunerações. A produção depende da quantidade de horas (extensão da jornada) trabalhadas, mas também da capacidade (qualidade) produtiva de cada tecelão.

Os que são capazes de operar três teares simultaneamente produzem mais e, portanto, ganham mais do que os tecelões que operam apenas dois teares.

O pagamento ao trabalho dos tecelões pela produção segue a filosofia de que cada um vale (é pago) pelas suas tarefas produtivas e não pelas necessidades que tem.

O Diretor Administrativo confidenciou ao autor deste relatório que apenas oito dos quatorze tecelões (do quadro de pessoal) da 1ª quinzena de fevereiro de 1985) eram considerados por ele como bons tecelões (“com T maiúsculo”). Dos oito melhores, a metade deles seria capaz de bater (bater porque a produção é medida por batidas do relógio) três máquinas, cada. Comentou também que dos quatro tecelões que saíram da COMTERN, três foram ganhar mais fora, o outro tendo desistido da COMTERN logo no início, à época da fundação.

Na opinião dos Diretores Administrativo e Presidente, a formação de tecelões de etiquetas era mais difícil do que dos tecelões de fábrica de tecidos largos, podendo um tecelão de etiquetas se adaptar mais facilmente a um tear largo do que vice-versa. Na formação do quadro de pessoal da SITEX, além de ter inicialmente se valido de experientes trabalhadores da fábrica de etiquetas da GERRY, na 1ª ampliação, o chefe da manutenção (ex-funcionário da GERRY), foi buscar trabalhadores nos portões da fábrica de tecidos de Rio Tinto, próximo a Natal. Na segunda ampliação da maquinaria da SITEX, houve seleção dos candidatos para um curso conduzido no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), cujos melhores colocados foram aproveitados na fábrica.

Em março de 1985 havia quatro tecelões inscritos para trabalhar na COMTERN, todos tendo trabalhado na SITEX. Também havia dois aprendizes, ligados (por parentesco ou vizinhança) a experientados mestres-tecelões. Os aprendizes estavam sendo iniciados no processo de aprender fazendo (*learning by doing*), considerado o melhor método de formação profissional de um tecelão. Conforme o Diretor Administrativo, meio ano de aprendizagem era necessário para formar um bom tecelão. Um aprendiz entrevistado, de 18 anos, com um mês de aprendizagem já se considerava numa “fase boa para pegar qualquer tear”. A única remuneração que recebia era a gratificação que o tecelão diretamente lhe pagava. A COMTERN pagava ao tecelão por batidas, incluindo as de que o aprendiz se responsabilizava, e o tecelão, a seu critério, gratificava o aprendiz, que nada recebia da COMTERN, esperando ter sua vez no futuro. Ele disse ao entrevistador que o Diretor Presidente lhe dava a maior força. “Por ele, fico na COMTERN. Vai depender de mim o que eu ganhar. Vai ser bom para mim e para a empresa”.

O aprendiz já sabia dar o “nó do tecelão”, mas ainda não sabia consertar as molas das lançadeiras, o que era feito pelo seu mestre-tecelão. Este cooperado, sócio fundador da COMTERN, que participou do conserto das máquinas paralisadas (época da “ferrugem”), mostrou ter estima a duas máquinas que não eram “queridas” dos outros tecelões, as de nº 27 e 28: “Me dei com elas e elas se deram comigo”, disse o tecelão, indicando a simbiose homem-máquina. Muito esforçado, esse tecelão chegava para o trabalho todo dia às 4 ou 5 h da manhã e saía às 19 ou 20 h. Disse que nos dois teares, das 5 às 18 h fazia 650 batidas (a Cr\$ 24 de remuneração por batida), isto é, 325 batidas por tear. No sábado trabalhava das 5 às 12 h (200 batidas por máquina). É realmente uma jornada puxa-

da e dura. No tempo da SITEX, ganhava quando a máquina estava parada por problemas mecânicos. Hoje, na COMTERN, só ganha por produção.

Os diretores da COMTERN indicaram que não precisavam de recursos financeiros extras para formar pessoal, dado que isso não constituía problema para a expansão da COMTERN, que tanto podia contratar tecelões já formados como ainda formar aprendizes a custo desprezível, usando para tal o ensinamento dos mestres-tecelões. A partir dos dados relativos às folhas de pagamento do início de 1985, pode-se calcular alguns coeficientes financeiros da COMTERN. Lembrando que o faturamento mensal foi de cerca de Cr\$ 33 milhões no início de 1985, a relação entre o total da folha de pagamento e o faturamento foi estável: em torno de 37%. A relação entre a remuneração a toda a diretoria e o faturamento também foi estável, em torno de 12%. A remuneração à diretoria atingiu 30% do total da folha de pessoal. A remuneração recebida pelos quatorze tecelões em conjunto foi equivalente à remuneração dos três diretores, o que significa uma relação aproximada de um diretor para um grupo de cinco tecelões. A distribuição de renda da COMTERN é muito mais equânime do que no tempo da SITEX, quando o Diretor Técnico (Industrial) recebia um salário equivalente ao de vinte e cinco tecelões (ver Quadro 1).

### 3. A ESFERA COMERCIAL

Dentre os objetivos de uso da etiqueta numa roupa se distinguem a numeração do manequim e a marca da confecção, que são informações consideradas essenciais para a comercialização da roupa. Às vezes, ainda indicam a composição do tecido da roupa e as condições técnicas ideais para a lavagem e a secagem, porém tais minúcias só são muito utilizadas pelas marcas mais famosas e de melhor qualidade no ramo das confecções. A moda, de tempos em tempos, faz renascer o uso de etiquetas externas, "de fantasia", com mero objetivo de adorno, que compõem apenas uma pequena fatia no mercado das etiquetas.

Na composição do custo de uma roupa, o custo da etiqueta é insignificante quando comparado ao da matéria-prima mais importante na confecção, que é o tecido. Vale notar que a etiqueta é também um tecido, porém sua tecelagem tem algumas especificidades e complicações próprias, diferentes da tecelagem do tecido largo.

Uma fábrica de etiquetas abastece várias fábricas de confecções de roupa, gerando economias de escala na produção de etiquetas, economias essas que determinam a vantagem da fábrica de roupa em não internalizar a produção de etiquetas.

A demanda por etiquetas é uma demanda derivada, pois os consumidores finais compram roupas e não as etiquetas, isoladamente, contidas nas roupas. A demanda por etiqueta é derivada porque a produção de etiquetas é uma produção intermediária na cadeia de relações interindustriais. Além das fábricas de confecções de roupas, os clientes mais comuns de uma fábrica de etiquetas são as lojas de confecções, as butiques e os alfaiates.

A microeconomia da demanda derivada \*nos ensina que a demanda por um insumo é possivelmente mais elástica quanto mais fácil for obter substitutos daquele insumo. Dada a essencialidade da etiqueta na produção de roupas, por motivos ligados à comercialização, a sua substituíbilidade é quase inexistente, daí essa sua característica funcionar favoravelmente a uma baixa elasticidade-preço da demanda.

Outra regra sobre a demanda derivada fala da “importância de ser insignificante” e diz que a demanda por um insumo será menos elástica quanto menos importante for a parte do custo daquele insumo no custo total da produção na qual o insumo é utilizado. Visto que a etiqueta participa de uma insignificante quantia no custo de uma roupa, essa propriedade também levaria a uma pequena elasticidade-preço da demanda por etiquetas.

Tanto a essencialidade da etiqueta numa roupa quanto a sua insignificância no custo da roupa causariam pouca sensibilidade na quantidade de etiquetas demandadas pelas fábricas de confecções provocadas por variações no preço das etiquetas.

A rigidez da programação da demanda de etiquetas feita por uma fábrica de roupas, que depende da projeção da demanda final por roupas, não implica necessariamente fixar um único fornecedor de etiquetas, dado que etiqueta é um item muito facilmente transportável. Então, variações altas de preços de etiquetas poderão acarretar uma busca de outro fornecedor pela fábrica de confecções de roupa.

A longa distância entre uma fábrica de etiquetas e seu cliente é, todavia, um fator que atrapalha a pronta entrega, o que proporciona uma segmentação locacional do mercado, na qual as fábricas de etiquetas tendem a ter clientes situados em suas cercanias ou distâncias curtas.

As fábricas de confecções de roupa, ao programarem a entrega de seus produtos, requerem receber as encomendas de etiquetas em prazos bem determinados. A programação da produção (oferta) de roupa define a programação da demanda de etiquetas. A demora ou descumprimento desses prazos pela fábrica de etiquetas posterga ou mesmo impede a entrega das roupas, acarretando prejuízo à fábrica de confecção de roupas, por um detalhe (a etiqueta) de baixo custo. É, por isso, essencial que a fábrica de etiquetas seja eficiente e responsável quanto aos prazos de produção e entrega aos seus compradores.

No lado da oferta do mercado de etiquetas, a eficiência técnica de cada fábrica é um fator essencial no estabelecimento da forma de concorrência, porque as fábricas mais eficientes reduzem os custos de produção. Os hiatos tecnológicos, todavia, podem ser compensados pela fábrica menos eficiente por meio de uso mais econômico da mão-de-obra. Por exemplo, uma fábrica com máquinas superadas pode exigir mais de seus trabalhadores.

---

\* Ver, a propósito, os seguintes livros famosos: A. Marshall, *Principles of economics*, livro V, cap. VI e nota XV do Apêndice Matemático; A. C. Pigou, *Economics of Welfare*, livro IV, cap. V; J. Hicks, *The Theory of Wages*, p. 241, sobre elasticidade da demanda derivada. Ver também o estudo mais recente que trata da mesma questão: M. Bronfenbrenner, *Income Distribution Theory*, p. 149, sobre a demanda de inputs produtivos.

Toda a produção de uma fábrica de etiquetas é feita por encomenda. Como a marca, o número do figurino e quaisquer informações que são tecidas na etiqueta dependem do cliente (fábrica de roupa, por exemplo) que elabora o pedido, a fábrica de etiquetas nunca pretende estocar seu produto, mas entregá-lo ao cliente ao preço previamente acordado com ele. A produção da fábrica de etiquetas é programada para satisfazer os pedidos já contratados, e não para satisfazer uma demanda ainda indefinida e potencial. Nesta prática, o preço de mercado não é definido a posteriori em relação ao circuito de produção. É definido a priori.

Dentre os principais clientes da COMTERN se destacam as Confeções Guararapes, que têm três estabelecimentos em Natal, para os quais cerca da metade dos teares da COMTERN (de 15 a 20 teares) encontra-se permanentemente alocada. Outros clientes localizados em Natal são: Herbus, que foi o primeiro cliente à época da reabertura da fábrica, quando esta operou sob o nome da COMTERN (não mais da SITEX), Soriedem, Reis Magos, Sparta, T. Barreto, etc.

As fábricas de confeções que demandam etiquetas têm certo interesse em fixar seu fornecedor. O cuidado da fábrica de confeções para evitar que sua marca seja utilizada por outros produtores menores ou menos famosos, que se locupletem da etiqueta falsa, conduz à opção pela exclusividade do seu fornecedor de etiquetas, o que torna cativa a demanda por etiqueta. O controle sobre a marca se torna mais eficiente se houver um único fornecedor (fábrica) de etiquetas para o comprador (fábrica de confeções), que zela para que não hajam sobras na produção de etiquetas que possam ser desviadas para outros compradores.

Ciente desse propósito e visando completa lisura comercial, a COMTERN estabeleceu na impressão do talão de pedido de encomenda que "as quantidades poderão sofrer oscilações de até 10% para mais ou para menos", ficando o comprador na obrigação de pagar por toda a quantidade que sobre dentro desses limites, especificados com base na experiência industrial. Nesse sentido, a COMTERN não estoca produto acabado, a não ser por um prazo ínfimo devido ao tempo requerido para embalagem, expedição e transporte.

O pedido é feito pela fábrica de confeções por meio de um vendedor (representante comercial da COMTERN) ou à própria COMTERN diretamente. O pedido estabelece o preço, as condições de entrega e os detalhes técnicos da padronagem da etiqueta. O preço de oferta da etiqueta é freqüentemente ajustado, dependendo dos preços dos insumos. A COMTERN preparou tabelas de preços a grosso e a varejo que apresenta a seus clientes, com o preço variando em função da quantidade encomendada, do número de cores da etiqueta, da largura e da padronagem. Vamos, por exemplo, raciocinar com etiquetas com três cores de trama. No cálculo que a COMTERN fez para estabelecer seu preço, utilizou suposição de máxima carga possível. Se o cliente, que geralmente não conhece os detalhes técnicos da produção de etiquetas, encomendar um lote de etiquetas de três cores, com pouco uso de tramas, a diferença na utilização de linhas, entre a etiqueta encomendada e a que utilizaria o máximo de material, vai ser um acréscimo de lucro para a COMTERN. O preço nominal da COMTERN é fixo, não

sendo regateado. O que é móvel e depende do cliente é o prazo de pagamento das duplicatas que, no entanto, não deve ultrapassar sessenta dias.

Existe no Nordeste uma única fábrica de etiquetas concorrente da COMTERN: é a fábrica GERRY, localizada no Distrito Industrial de Paratibe, vizinho à cidade de Paulista, na Região Metropolitana do Recife, onde se iniciou há mais de meio século a velha fábrica de tecidos Paulista, da qual se originou o grupo empresarial Lundgren, que possui as famosas Casas Pernambucanas, as quais formam uma cadeia de distribuição a varejo de tecidos e confecções espalhadas por todo o país. Esse grupo acaba de adquirir (no final de fevereiro de 1985) a fábrica de etiquetas da GERRY, tendo nas próprias fábricas do grupo Lundgren considerável quantidade de demanda cativa de etiquetas. O grupo não adquiriu a fábrica apenas para integração vertical de suas confecções, pois pretende redinamizá-la como abastecedora de etiquetas do Nordeste e onde couber nas outras regiões.

Como a COMTERN, a GERRY tem a prática comercial de vender a prazo curto, mas comprar à vista alguns dos principais insumos. É o caso dos fios de raio, da Nitroquímica (do grupo Votorantim), ou da Fibra (do grupo Vicunha), que fixam os preços em coalisão, compondo um duopólio para o mercado nacional (também exportam para fora do Brasil). Os fios de poliéster são adquiridos tanto pela GERRY como pela COMTERN à Polyenka, porém a GERRY consegue pagar em curto prazo, em vez de à vista.

Antes de se transferir para o Distrito Industrial de Paratibe, junto da cidade de Paulista, a GERRY era uma fabriqueta muito pequena, que foi se desenvolvendo aos poucos em Casa Amarela, grande bairro do Recife.

A GERRY hoje tem 38 teares: 6 brasileiros, da época inicial de Casa Amarela; 9 italianos de marca Petasi, adquiridos com apoio da SUDENE; e 23 alemães, de uma outra expansão que cumpriu cerca de 60% do que foi projetado, também com apoio da SUDENE.

Alguns teares da GERRY chegam a ter cinquenta bocas, mais do que o duplo do tear de maior número de bocas da COMTERN.

O funcionamento da fábrica GERRY é anterior à SITEX. Quando a SITEX foi montada com teares japoneses de marca Naiko-NTK, houve grande dificuldade em fazê-los começar a operação. Então, o dono da SITEX procurou o principal técnico da GERRY, \* para fazer-lhe uma oferta de salário bem maior (três vezes) do que o que ele percebia na GERRY, o que aborreceu bastante os dois donos da GERRY, que não puderam sustentar o seu técnico, o qual convenceu alguns trabalhadores da GERRY a seguirem as suas pegadas e também se transferiram para a SITEX.

Fazendo esse tipo de concorrência, considerada desleal pelos donos da GERRY, para obter mão-de-obra já qualificada e treinada na GERRY, o capita-

---

\* É um dos ex-funcionários da SITEX que impetraram a questão judicial que envolve o prédio atual e o terreno onde a COMTERN funciona, sendo o reclamante que tem maior valor em crédito trabalhista da referida questão.

lista da SITEX conseguiu fazer funcionar sua fábrica em Natal e abrir brechas no mercado nordestino de etiquetas.

A GERRY teve uma evolução cuidadosa e com boa reputação comercial, não tendo títulos protestados até 1984, passando dezenove anos com boa situação financeira, até que embarcou na crise econômica brasileira por causa das altas taxas de inflação e aperto financeiro. A fábrica foi socorrida por bancos oficiais: BANDEPE (Banco do Estado de Pernambuco) e Banco do Brasil.

Em consequência da crise, a fábrica diminuiu seu quadro de pessoal para 65 funcionários. Esse quadro (com dois turnos) ficaria mantido, após uma parada de um mês da fábrica para fins de manutenção das máquinas e saneamento das dívidas, antes de uma nova largada sob novo controle da propriedade e nova administração.

A GERRY tinha (em maio de 1985) um capital de Cr\$ 2 bilhões. A transferência da sua propriedade permitiu que a fábrica viesse novamente a funcionar sem dívidas. Entre as quinze fábricas de etiquetas no Brasil, a GERRY ocupa o terceiro lugar. A primeira é a HACO, de Santa Catarina, com cerca de quinhentos teares, que abastece cerca de 70% do mercado brasileiro. Os teares da HACO são fabricados pela própria fábrica e a tecnologia da fabricação de fita é do tipo convencional utilizado pela GERRY e pela COMTERN, com teares que produzem fitas de etiquetas. A segunda maior fábrica de etiquetas do Brasil é da HELVETIA, em São Paulo, cujo output é um pano largo, diferentemente da fita do tear convencional de etiquetas. Essa outra tecnologia requer máquinas (urdiadeiras, teares, etc.) maiores e bastante mais possantes. O pano tecido é posteriormente cortado por filamentos de alta temperatura para destacar as fitas de etiquetas. Outras fábricas de etiquetas importantes no mercado brasileiro são STAMTEX e GARBOR, em São Paulo, YPU e SININBU, no Rio de Janeiro.

Embora do mesmo tipo de produção de etiqueta (fita) da COMTERN, os teares da GERRY passam de 5 a 6 horas operando continuamente, porque usam espulas grandes. Na COMTERN, os teares param mais freqüentemente. A eficiência é bem reduzida em relação aos teares da GERRY, que passam mais tempo sem interrupção.

O atual chefe de manutenção da COMTERN, que trabalhava na SITEX, tinha trabalhado antes na GERRY, durante nove anos, tornando-se um operário muito especializado. A SITEX conseguiu atraí-lo para montar as máquinas importadas sem incorrer no custo do seu treinamento. Hoje, na hierarquia da estrutura da esfera de produção ele se situa logo abaixo dos diretores presidente e administrativo, compondo com eles um trio de comando da produção que se responsabiliza pela resolução de todos os problemas que aí aparecem.

Com base na sua experiência nas duas fábricas de etiquetas, ele confirma que a tecnologia utilizada na COMTERN é inferior à da GERRY. Além de o número de bocas dos teares da GERRY ser superior, os teares são mais rápidos, chegando a operar a 240 rotações por minuto, contra no máximo 113 na COMTERN. Em geral as máquinas da GERRY são mais rápidas e mais modernas, produzindo etiquetas mais bem acabadas e de melhor qualidade.

É mister ressaltar que quando a SITEX contratou o projeto de ampliação ao escritório CONAI para submeter à SUDENE, a opção tecnológica foi de ad-

quirir teares italianos da marca PETASI, que são utilizados na GERRY.

A opção tecnológica da SITEX por teares japoneses teria sido feita por um técnico de origem nipônica, Sr. Suzumo Kumeda, que vendeu o projeto para o antigo empresário da SITEX, que não tinha experiência no ramo, mas que se empenhou em obter apoio da SUDENE. Seus interesses nesse ramo, como ainda em projetos "pecuários" da SUDENE (célebres suspeitos de se constituírem fontes de recursos para outros fins, de caráter mais especulativo do que produtivo), talvez tenham advindo das oportunidades a esmo que se apresentavam factíveis, de receber subsídios e incentivos por via do antigo sistema 34/18, da SUDENE.

Houve três embarques de máquinas vindas do Japão para a SITEX. Os teares do último embarque tinham maior número de bocas do que os teares dos embarques anteriores. Porém, tinham bem menos bocas do que os teares italianos da GERRY.

Como só existem duas fábricas de etiquetas no Nordeste, elas vão disputar o mercado nordestino. Não se deve simplesmente supor que a COMTERN vai abastecer o Rio Grande do Norte e o Ceará e a GERRY vai abastecer Pernambuco, segmentando o mercado apenas pelo critério locacional. Deve-se ter em consideração que, a partir de 1983, a reabertura da fábrica de Natal coincide com o período de crise da GERRY. A propósito, a COMTERN chegou a obter clientes do interior de Pernambuco, no sólido mercado de Caruaru e no fluido e dinâmico novo pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe.

No início de 1985, quando a GERRY foi vendida, e temporariamente paralisaada, uma fábrica de confecções da Hering, instalada vizinha à GERRY, no distrito industrial de Paratibe, fez uma grande encomenda à COMTERN.

Com a reabertura da GERRY nas mãos de um grupo empresarial (Lundgren) que tem várias fábricas de confecções de roupas e uma cadeia imensa de distribuição, a perspectiva é de robustecimento financeiro da fábrica de etiquetas e consequente aumento de sua capacidade concorrencial nos mercados nordestino e brasileiro.

Tanto a GERRY quanto a COMTERN pagam aos trabalhadores por produção. Porém, são diferentes frente aos custos sociais, porque a COMTERN sendo uma cooperativa, não recolhe direitos trabalhistas e previdenciários dos seus trabalhadores, que são considerados autônomos, diferentemente da GERRY, que recolhe tais contribuições por seus assalariados por produção.

Em suma, admitindo que as informações sobre a tecnologia das duas fábricas estejam corretamente indicando a superioridade tecnológica da GERRY, para que a COMTERN não perca na concorrência, os seus cooperados serão compelidos a manter uma estratégia de comprimir ao máximo os custos de produção, até mesmo para compensar a inferioridade tecnológica da maquinaria disponível da cooperativa (em termos de número de bocas dos teares, velocidade, tempo médio de operação contínua, etc.) O trabalho mais longo, mais duro, mais barato na COMTERN é que vai pagar pelo hiato tecnológico desfavorável à Cooperativa.

Conclui-se então que a COMTERN vai ter que explorar seus cooperados. Ou, dito de outra forma, os trabalhadores cooperados estão fatalmente destinados a se auto-explorarem, do contrário, perdem vez no mercado de etiquetas, o que redundaria em nova paralisação da fábrica e desemprego. A concorrência in-

tercapitalista não permite que uma fábrica administrada no regime de autogestão dos trabalhadores fuja à regra de buscar minimizar o preço da produção.

#### 4. A TRANSFORMAÇÃO DE TRABALHO NÃO PAGO EM CAPITAL

Quando a SITEX foi fechada, o Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (BDRN) tinha a hipoteca da maquinaria, como ainda do prédio com o terreno. Essas duas partes do capital fixo, a maquinaria e o atual prédio (junto com o terreno) foram objeto de duas grandes demandas judiciais. A maquinaria passou judicialmente para a propriedade da COMTERN, em consequência de acordos judiciais lavrados pela Justiça do Trabalho entre a fechada SITEX e os quarenta fundadores da COMTERN. Atualmente, outro grupo de ex-trabalhadores da SITEX (de quase oitenta membros) luta judicialmente para receber o prédio da antiga SITEX tendo em vista colocá-lo à venda para a COMTERN, que vem utilizando o prédio sem pagar aluguel.

Os fundadores da COMTERN obtiveram, por homologação judicial, máquinas do capital imobilizado da SITEX, como pagamento dos seus direitos trabalhistas, que variam muito de trabalhador para trabalhador, tendo havido quatro fundadores sem crédito trabalhista. Os seis trabalhadores que tinham os maiores valores para ressarcimento totalizaram a metade do total da dívida trabalhista da SITEX devida aos quarenta fundadores da COMTERN. Dentre os seis maiores da lista, três vieram a compor a Diretoria da COMTERN. O de maior valor, que tinha trabalhado na área de comercialização, foi ser o Diretor Comercial. O segundo maior foi para a Presidência e o sexto colocado foi ser o Diretor Administrativo. O Presidente e o Diretor Administrativo eram os principais líderes sindicais e tinham trabalhado na esfera da produção, em várias funções, entre as quais, como tecelões.

Se as sobras (quando houver) não forem distribuídas de acordo com a proporcionalidade da participação nas quotas-partes, qual o incentivo de um sócio pagar mais do que outro na Cooperativa, em vez de só subscrever o mínimo necessário?

Sem ter havido sobras em exercícios passados, não poderia ter havido disputa na distribuição das sobras, mas poderá surgir no futuro, se se confirmar a tendência de crescimento da COMTERN, sabido que a contribuição de cada fundador da COMTERN na distribuição do capital social foi feita na proporção da dívida trabalhista da SITEX com cada um deles.

A relação de máquinas da SITEX foi avaliada judicialmente sem estipular o valor de cada qual isoladamente. Isso é observado no Balanço da COMTERN de 1983, no item de Máquinas e Equipamentos. Independentemente do estado de conservação de cada tear e mesmo de suas especificações técnicas, o lote dos 50 teares foi estipulado em conjunto e dado a cada tear igual valor, mesmo que algum deles estivesse completamente depreciado em termos de vida útil e outro pudesse estar em boas condições de recuperação para funcionamento. O mesmo ocorreu para as máquinas urdideiras. Idem para as espuladeiras, etc.

Assim estabelecida a avaliação das máquinas em termos globais, poderiam os sócios, de diferentes direitos trabalhistas, integralizarem as quotas-partes como se donos fossem dos bens avaliados, porém sem identificar a propriedade de cada sócio sobre cada máquina.

Para a avaliação da maquinaria da SITEX paralísada, várias questões levantadas foram pertinentes. Foi difícil estimar os preços das máquinas porque elas foram importadas em tempo pretérito e não havia mais chance de importar máquinas análogas. Por outro lado, as máquinas isoladas não estavam à venda para potenciais compradores, pois nem se cogitava que eles pudessem existir. Isto é, não havia demanda de mercado nem oferta, para determinar mercadologicamente o preço de cada máquina.

O preço que foi dado dependeu mais da hipoteca do BDRN, supõe-se, do que de um valor econômico real de mercado.

Dado que o capitalista dono da SITEX devia ao BDRN e este liberou a hipoteca da maquinaria para os fundadores da COMTERN, estes sócios se beneficiaram e o BDRN foi que perdeu a propriedade sobre esse capital fixo. Todavia, a perda do BDRN já tinha se realizado, pois não havia forma de esse banco ressarcir-se do empréstimo feito à SITEX, haja vista não haver outros compradores para a massa falida (falida de fato, mas não de direito) da SITEX.

Do ponto de vista social, o Estado (o BDRN como um agente do Estado) tinha que apoiar a reabertura da fábrica, pois a propriedade sobre a maquinaria sem a operação da fábrica nada mais valeria. Por isso, o BDRN bancou o prejuízo do capitalista, liberando a penhora que detinha sobre a maquinaria da SITEX para os fundadores da COMTERN, em contrapartida às rescisões trabalhistas.

Conclui-se que a transferência da propriedade das máquinas aos fundadores da COMTERN foi bancada pelo Estado em geral e pelo BDRN em particular. Dizer que o Estado pagou pela transferência da propriedade é, de certa forma, concluir que toda a sociedade pagou pela dívida do antigo dono da SITEX.

A fonte da propriedade atual do capital fixo constituído pela maquinaria da SITEX foi o próprio trabalho dos 40 fundadores da COMTERN. Trabalho não pago pelo capitalista, que se apropriou dele, mas pago pelo Estado em consequência do encaminhamento que tomou a longa luta sindical.

O caráter seletivo desse tipo de transferência de propriedade é destacado. Em primeiro lugar, nem todos os trabalhadores da antiga SITEX foram diretamente beneficiados com essa transação. Muitos outros que tinham direitos trabalhistas pendentes não tiveram a iniciativa dos quarenta fundadores que criaram a Cooperativa e, em consequência, não podiam de logo participar dos benefícios. Em segundo lugar, a distribuição do capital social da COMTERN era proporcional aos diferentes montantes de direitos trabalhistas devidos.

Os outros trabalhadores da SITEX que não constituíram a COMTERN não obtiveram diretamente as vantagens da decisão do BDRN de ter desistido da hipoteca da maquinaria, mas eles ficaram diante da oportunidade de beneficiarem-se da luta sindical e cooperativista que resultou na reabertura e operação da fábrica de etiquetas, que não vem pagando pelo uso do antigo prédio e terreno da SITEX. O benefício que se vislumbra é relatado a seguir, diante de novos fatos jurídicos bem recentes.

O IAPAS (ex-INPS) que é um instituto do governo federal impetrou uma reclamação na Justiça Federal para obter pagamento de contribuições previdenciárias não recolhidas pela SITEX. O IAPAS propôs que o prédio junto com o terreno, que vinham sendo utilizados pela COMTERN, sem pagar aluguel, viessem à hasta pública para a liquidação do débito mediante leilão oficial. Diante desse novo fato jurídico, oitenta ex-trabalhadores da SITEX entraram na questão judicial, alegando no processo que lhes era devido privilégio jurídico sobre outras causas, porque reclamaram direitos trabalhistas que implicavam em créditos não quitados pela SITEX. Solicitaram, então, que o pagamento fosse feito por meio do terreno e do prédio, reclamados também pelo IAPAS. O juiz federal no final de fevereiro de 1985 deu liminarmente ganho de causa aos quase oitenta ex-trabalhadores da SITEX. A COMTERN se colocou diante da necessidade de decidir se ia tentar adquirir o terreno e o prédio por negociação com os quase oitenta trabalhadores que não constituíam a Cooperativa.

Do total do crédito trabalhista sobre a SITEX, de Cr\$ 222 milhões (judicialmente calculados no final de fevereiro de 1985), o atual Diretor Comercial da COMTERN teria um pouco mais de Cr\$ 40 milhões, sendo o segundo maior crédito pessoal, apenas superado pelo do ex-diretor industrial da SITEX, que atingiu Cr\$ 46 milhões.

Uma questão que não foi levantada pelos membros da COMTERN diz respeito à alternativa de expandir-se o número de associados da COMTERN, incluindo os cerca de oitenta trabalhadores que passaram a ser proprietários do prédio e do terreno. Desde que os quarenta fundadores se apropriaram de uma parte do capital imobilizado, em termos de maquinaria, por que não integralizar como novos sócios da COMTERN os outros oitenta, que se apropriariam da outra parte do capital imobilizado, em termos de prédio e terreno? Ora, ambos os grupos são de ex-trabalhadores da SITEX, além de ambos os capitais (máquinas e prédio) terem sido hipotecados ao BDRN, e terem sido adquiridos por meio de trabalho não pago na época devida. Se foi por meio do trabalho que se adquiriu o capital, por que manter a segmentação dos trabalhadores diante da segmentação dos capitais, em vez de uni-los na COMTERN?

Todavia, isto não foi sequer pretendido pelos membros da COMTERN. A decisão recente (setembro de 1985) da COMTERN de comprar o prédio e o terreno aos outros ex-trabalhadores da SITEX foi indicadora da natureza seletiva de uma cooperativa que opera no sistema capitalista. \* Isto é, os atuais sócios da COMTERN não estão almejando a expansão do quadro da Cooperativa. Pelo contrário, pretendem aumentar sua capitalização. Os demais ex-trabalhadores da SITEX seriam pagos judicialmente pelo dinheiro do arremate do atual prédio e terreno, mas permaneceriam excluídos da Cooperativa. Para tal, a COMTERN retirou do open market o restante da doação da Inter-American Foundation que

---

\* Ver, sobre o assunto, Judith Tendler, com a colaboração de Kevin Healy e Carol Michaels O'Laughlin. "O Capitalista de Boa Têmpera: Perfis de Algumas Cooperativas da Bolívia", in *Desenvolvimento de Base*, vol. 8, nº 2, 1984. Tradução de *Grassroots Development* (Journal of the Inter-American Foundation). Esse artigo resultou de um amplo estudo dos mesmos autores. Intitulado: *What to Think About Cooperatives: a Guide From Bolivia*, Inter-American Foundation, Rosslyn, Virginia, USA, Set 1983.

visava a realocização industrial e completou os Cr\$ 222 milhões previamente estipulados pela Justiça, obtendo Cr\$ 120 milhões de empréstimo ao mesmo BDRN, com prazo de quatro anos, um de carência e juros de 35% a.a. Com essa transação, o BDRN libera a hipoteca do prédio e do terreno para a COMTERN, tal como havia feito antes com a maquinaria.

## 5. CONCLUSÕES

Na seção deste artigo sobre o processo de trabalho foi mostrado como os trabalhadores da COMTERN, que são membros associados dessa cooperativa, são autônomos e, no regime de autogestão da fábrica, são duros e exigentes consigo próprios, se submetendo a longas horas de trabalho por dia e sendo remunerados de forma a ter a massa salarial da COMTERN comprimida para baixo, com vista a gerar o máximo excedente para a organização. Os cooperados são trabalhadores que se apropriaram de uma fábrica paralisada, onde outrora tinham trabalhado. Hoje, se submetem a um processo de trabalho extenso e parcamente remunerado. Em uma palavra: são trabalhadores que se subordinam a uma espécie de auto-exploração para se autocapitalizarem.

A auto-exploração dos trabalhadores que tem limites estreitos na própria sobrevivência é determinada pela concorrência intercapitalista das fábricas de etiquetas, que forçam para baixo o salário dos seus trabalhadores para baixar o preço da produção. Como foi mostrado na seção sobre a esfera comercial, a COMTERN não pode perder na concorrência com a outra fábrica de etiquetas situada no Nordeste, nem com as demais fábricas de etiquetas localizadas no Centro-Sul do Brasil. Em vista de a maquinaria na COMTERN ser menos eficiente do que a de sua concorrente nordestina, restou à COMTERN buscar obter uma compensação dessa desvantagem tecnológica na organização do trabalho e no empenho dos seus trabalhadores. A recompensa ao trabalho é definida pela produção, o que é uma forma de remuneração muito difundida no ramo têxtil para impor ao trabalhador que se esforce tanto quanto ele puder. No caso da COMTERN, além do uso desse meio de conseguir um grande esforço dos trabalhadores, a fábrica não recolhe as obrigações previdenciárias nem providencia as garantias trabalhistas comuns aos trabalhadores assalariados, com base na legislação brasileira sobre cooperativismo, que categoricamente impede que uma cooperativa tenha um empregado com carteira assinada que seja seu associado. Esse argumento funciona no sentido de baixar os custos produtivos, escapando a COMTERN de pagar as obrigações sociais.

Na seção sobre a composição do capital, observou-se que primeiramente a COMTERN apropriou-se de um segmento do capital fixo, a maquinaria, e que posteriormente o outro segmento do capital fixo, composto pelo prédio e terreno, estava em vias de ser judicialmente apropriado pela COMTERN para pagar aos oitenta reclamantes que disputaram a sua posse com o IAPAS.

Na disposição de comprar dos oitenta o prédio, a COMTERN foi seletiva e estava resguardando os interesses dos seus atuais associados. Neste particular, a cooperativa atuou dentro da lógica de valorização do seu capital, como uma em-

presa capitalista. Enfim, foram os atuais sócios que conseguiram soerguer a fábrica fechada e danificada. Os trabalhadores que, em regime duro de trabalho, se esforçaram para que a COMTERN gerasse excedentes não se dispuseram a distribuir o resultado do êxito temporário do empreendimento com os demais ex-trabalhadores da SITEX.

Esse êxito foi fundado não apenas no esforço enorme dos trabalhadores que se associaram à COMTERN, mas no fato de eles terem sido trabalhadores da SITEX e coletivamente tudo conhecerem, ou quase tudo, sobre a produção e comercialização de etiquetas.

O êxito temporário da COMTERN deveu-se, também, à doação que recebeu, em 1983, de US\$ 80 mil da Inter-American Foundation, que equivalia, em maio de 1985, a mil e duzentos salários mínimos, cerca de nove vezes o faturamento mensal bruto da COMTERN.

Enquanto a COMTERN não pagava aluguel do prédio e contava com aquele aporte nada desprezível em época de grande recessão da economia devido à política de contração da demanda interna, ditada em parte pelo FMI, sua única concorrente nordestina, que fabricava etiquetas usando uma tecnologia mais avançada, sofria o efeito da crise, que normalmente implica em maior centralização do capital e, no caso, resultou na venda dessa fábrica para um poderoso grupo econômico nordestino do setor de tecidos e confecções. As dificuldades da concorrente abriram espaço no mercado de etiquetas para a COMTERN.

Doravante, a concorrência entre as duas fábricas entra em nova fase, com a retomada do crescimento industrial do país, tendo a COMTERN já despendido toda a doação da Inter-American Foundation e a sua concorrente já tendo sido saneada financeiramente pelo conglomerado que a adquiriu. Nessa nova fase, os fatores que condicionarão o desempenho da COMTERN serão distintos daqueles que antes lhe propiciaram lograr um êxito temporário. Deverá se observar como a mudança dos meios de produção do capitalista para os trabalhadores poderá não ser suficiente para impedir que sobreviva algum tipo de auto-exploração, que será condicionada pelas relações de mercado com a fábrica concorrente, cuja propriedade passou das mãos de pequenos para grandes capitalistas. Será também interessante especular como as relações de trabalho da COMTERN, mediante uma forma social de apropriação dos meios de produção diferente da forma prevalente nas outras fábricas do ramo, gerarão conflitos distintos.