

UNIDADE	BC
N.º CHAMADA:	TUNICAMP
	R582c
V.	E
TOMBO AC/	41329
PROD.	278/00
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	05-03-00
N.º CPD	

CM-00142407-4

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DO INSTITUTO DE ECONOMIA**

R582c Rocha, Eliza Emília Rezende Bernardo
O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas / Eliza Emília Rezende Bernardo Rocha. — Campinas, SP : [s.n.], 1999.

Orientador: Rinaldo Barcia Fonseca
Tese (Doutorado) — Universidade Estadual de Campinas.
Instituto de Economia.

1. Cooperativismo. 2. Cooperativas agrícolas. I. Fonseca, Rinaldo Barcia. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

**Dedico este trabalho ao meu marido, Márcio,
e aos meus filhos Lucas e Rodrigo**

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho no qual muitas foram as instituições e pessoas envolvidas, gostaria de expressar meus agradecimentos :

A Deus, por me proporcionar coragem e determinação para enfrentar os desafios.

Aos meus pais e familiares, pelo incentivo permanente, oferecendo-me oportunidades de chegar à universidade e, especialmente, aqui hoje.

Ao Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, pelo apoio institucional.

À CAPES, pela bolsa de doutorado.

Ao Prof. Dr. Rinaldo Barcia Fonseca, pela orientação e esforço empreendido para o desenvolvimento do trabalho.

Ao Prof. Dr. José Graziano da Silva, pela receptividade e atenção.

Aos amigos Wânia e Giovanni, pelo carinho.

Aos dirigentes e produtores associados da COCAMAR, COAMO e COROL, pela receptividade.

Aos dirigentes e associados das cooperativas agrícolas francesas: CANA, CAVAL, Champagne Céréales e Lapins Mauges Loire.

Ao Prof. Dr. Claude Vienney, pela atenção e disposição em discutir questões relacionadas ao movimento cooperativo.

À amiga Sylvie Raynal.

À Profa. Dra. Ivoneti C. R. Bastiani, pela atenção e valiosas sugestões.

Ao Prof. Dr. Walter Belik, Prof. Dr. Bastiaan Philip Reydon, pelas sugestões ao projeto.

Aos professores e colegas do IE – UNICAMP.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1- O COOPERATIVISMO AGRÍCOLA	3
1.1- ORIGENS E EVOLUÇÃO.....	3
1.1.1- O conceito de cooperativismo, os valores cooperativos e os princípios cooperativos.....	6
1.1.2- Sociedades cooperativas versus sociedades de capitais.....	13
1.1.3- Retomando os valores e princípios cooperativos.....	15
1.2- UNIDADE E DIVERSIDADE - A COOPERATIVA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO ESPECÍFICA.....	23
1.3- O COOPERATIVISMO AGRÍCOLA EM TRANSIÇÃO.....	30
1.3.1- A noção de identidade.....	31
1.3.2- A crise de identidade.....	32
1.4- O COOPERATIVISMO AGRÍCOLA BRASILEIRO.....	38
1.4.1- O início – a implantação dos princípios cooperativos rochdaleanos.....	38
1.4.2- A importância das cooperativas na modernização da agricultura brasileira.....	40
1.4.3- O cooperativismo agrícola paranaense.....	50
1.5- AS COOPERATIVAS E O MERCADO.....	57
1.5.1- A concentração.....	60
1.5.2- Integração Horizontal.....	61
1.5.3- A integração Vertical.....	62
1.5.4- Diversificação.....	63
1.5.5- Internacionalização.....	64
1.5.6- A parceria.....	65
1.5.7- A estratégia da estrutura holding (criação de empresas de capital aberto).....	66
1.5.8- A transformação da cooperativa em sociedade anônima.....	69
1.5.9- Transferência de atividade para uma empresa privada.....	70
1.5.10- “New wave co-operatives”.....	71
2- ALTERNATIVAS ADOTADAS PELAS COOPERATIVAS VISANDO A INSERÇÃO NO MERCADO	74
2.1- UM PERFIL DAS COOPERATIVAS ANALISADAS.....	75
2.1.1- A COOPERATIVA DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ LTDA. – COCAMAR.....	78
2.1.2- A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE ROLÂNDIA LTDA. – COROL.....	80
2.1.3- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURAOENSE LTDA. – COAMO.....	81
2.1.4- AS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS FRANCESAS.....	82
2.1.4.1- CANA – Coopérative Agricole Nôelle-Ancenis.....	82
2.1.4.2- A Champagne Céréales.....	83
2.1.4.3- CAVAL – Coopérative Agricole Vienne Anjou Loire.....	84
2.1.4.4- “Lapins Mauges Loire” – Sociedade Cooperativa Agrícola dos Produtores de Coelhos de Mauges e de Loire.....	84
2.2- A EXPERIÊNCIA DAS TRÊS COOPERATIVAS BRASILEIRAS.....	85
2.2.1- A Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. – COCAMAR.....	85
2.2.2- A Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda. – COROL.....	109
2.2.3- A Cooperativa Agropecuária Mouraoense Ltda. – COAMO.....	121
2.3- ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS PARANAENSES ESTUDADAS.....	133
2.4- A EXPERIÊNCIA DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS FRANCESAS.....	138

2.4.1- CANA – <i>Coopérative Agricole Nöelle-Ancenis</i>	138
2.4.2- <i>A Champagne Céréales</i>	139
2.4.3- CAVAL – <i>Coopérative Agricole Vienne Anjou Loire</i>	142
2.4.4- “ <i>Lapins Mauves Loire</i> ” – <i>Sociedade Cooperativa Agrícola dos Produtores de Coelhos de Mauves e de Loire</i>	143
2.5- ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS FRANCESAS.....	143
3 – CONCLUSÕES	146
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
ANEXOS	166
ANEXO 1 - DECLARAÇÃO DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL SOBRE A IDENTIDADE COOPERATIVA	167
ANEXO 2 – COMPARAÇÃO DA LEGISLAÇÃO COOPERATIVISTA NO BRASIL	171
ANEXO 3 - ORGANOGRAMAS	173
ANEXO 4 - PARÂMETROS ANALÍTICOS PROPOSTOS POR OLIVEIRA JÚNIOR (1991) PARA AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA EMPRESARIAL DE COOPERATIVAS	191
ANEXO 5 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO POR SETOR – COCAMAR	197
ANEXO 6 - NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – 1990/1995 – COCAMAR	199
ANEXO 7 - NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – 1993; 1994; 1996; 1997; 1998 – COROL	206
ANEXO 8 - NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – 1990/1998 – COAMO	212
ANEXO 9 - DEMONSTRAÇÃO COMPARATIVA DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS DOS BALANÇOS – 1992/1998 - COROL	218
ANEXO 10 – ÍNDICES DE AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA ECONÔMICA, FINANCEIRA E SOCIAL DAS EMPRESAS COOPERATIVAS	221

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre três categorias diferentes de princípios que embasavam os três movimentos cooperativos surgidos nos anos 40 do século XIX.....	20
Quadro 2 – Princípios cooperativos importantes (I) para conseguir que as cooperativas sejam competitivas versus princípios cooperativos em conflito (C) com os ajustes necessários para que as cooperativas tornem-se competitivas.....	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do Número de Cooperativas Agropecuárias.....	39
Tabela 2 – Evolução do índice de valor real do crédito rural concedido entre 1969 e 1982.....	42
Tabela 3 – Taxa média geométrica de crescimento anual do produto agrícola.....	42
Tabela 4 – Número de Associados das Cooperativas Agrícolas por Projetos, Paraná, 1976/87.....	52
Tabela 5 – Participação das cooperativas em alguns segmentos da agroindústria no Estado do Paraná – 1975/82.....	54
Tabela 6 – Comercialização da produção dos principais produtos da COCAMAR – 1990 (Cr\$ 1.000,00); 1995 e 1997 (R\$).....	87
Tabela 7 – Produção Recebida pela COCAMAR – 1990 a 1997.....	88
Tabela 8 – Agroindústrias – capacidade instalada – COCAMAR – 1990 a 1997.....	89
Tabela 9 - Número de Associados e Participação dos Associados nas Assembléias – COROL; COCAMAR; COAMO – 1990 a 1997.....	95
Tabela 10 – Distribuição dos Associados das Cooperativas Segundo a Área da Propriedade – 1990 a 1997..	96
Tabela 11 - Comercialização da produção dos principais produtos da COROL – 1990 (Cr\$ 1.000,00); 1995 e 1997 (R\$).....	111
Tabela 12 - Comercialização da produção dos principais produtos da COAMO – 1990 (Cr\$ 1.000,00); 1995 e 1997 (R\$).....	123

Resumo

Neste trabalho, analisa-se o processo de busca de soluções, bem como suas conseqüências, para o dilema que vive o cooperativismo agrícola, dilema este advindo do fato das cooperativas agrícolas encontrarem-se frente a uma encruzilhada onde, de um lado estão os princípios cooperativos e os produtores associados e, do outro lado, está o mercado, a competitividade. Quais são as perspectivas de harmonização desses extremos, ou seja, como as cooperativas agrícolas têm feito para, simultaneamente, estarem cada vez mais presentes no mercado, competindo, e, terem presentes, na sua atuação neste mercado, os princípios cooperativos como base? Este estudo é desenvolvido a partir do desempenho de três cooperativas agrícolas paranaenses (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. – COCAMAR; Cooperativa Agropecuária Mouraoense Ltda. – COAMO; Cooperativa Agropecuária Rolândia Ltda. – COROL) e de quatro cooperativas agrícolas francesas (Cooperativa Agrícola Nöelle-Ancenis – CANA; Champagne Céréales; Cooperativa Agrícola Vienne Anjou Loire – CAVAL; Sociedade Cooperativa Agrícola dos Produtores de Coelhos de Mauges e de Loire – “Lapins Mauges Loire”). O trabalho foi desenvolvido em três etapas onde, num primeiro instante, capítulo 1, é apresentado o panorama do cooperativismo agrícola, suas origens e evolução, sua transição, para em seguida ser destacado o cooperativismo agrícola brasileiro. Ainda nesta etapa são elencadas as alternativas de inserção das cooperativas no mercado. Num segundo momento da pesquisa, capítulo 2, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho bem como um perfil das cooperativas estudadas. Ainda nesta etapa, são discutidas e analisadas as soluções alternativas disponibilizadas às cooperativas para que estas possam se inserir competitivamente no mercado. Neste mesmo capítulo, são analisadas as conseqüências advindas da adoção, ou não, das soluções alternativas apresentadas tendo em vista a eficiência empresarial cooperativa e a efetividade dos princípios cooperativos. A análise da eficiência empresarial cooperativa se deu a partir do estudo de alguns indicadores que permitiram uma avaliação da eficiência econômica, financeira e social da cooperativa. Os indicadores utilizados foram: o índice de autofinanciamento, a margem de garantia, o índice de endividamento total, a margem operacional, a rentabilidade das

vendas, o retorno dos investimentos, o índice que avalia a rentabilidade do patrimônio líquido, o giro dos ativos, o crescimento do quadro social, a participação em assembléias, a representatividade social/política. A análise desses indicadores assim como das entrevistas realizadas com gerentes, presidentes e produtores associados das cooperativas estudadas, sustentou o estudo e conduziu às conclusões. O capítulo 3 é dedicado às conclusões. O estudo realizado mostra que a possibilidade de conjugação da *empresa/associação*, ou seja, conjugar função social com função econômica numa organização do tipo cooperativa, existe. As cooperativas agrícolas, ainda que enfrentando grandes dificuldades, ao passar por um processo de reestruturação e adaptação às regras impostas pelo mercado, sobrevivem e continuam atuando enquanto organizações específicas que são.

Introdução

É possível a uma empresa que repousa sobre o princípio: “um homem, um voto”, sobre um conjunto heterogêneo de indivíduos, sobre princípios cooperativos (oriundos de valores como a equidade e solidariedade), acessar o mercado e se manter nele competindo com as demais empresas que não têm como pressupostos os elementos acima mencionados?

Quando se retorna à origem da cooperativa – a ação em comum de produtores individuais que se agrupam para serem mais fortes em relação ao mercado –, é preciso ainda acrescentar um aspecto: a lógica da remuneração do trabalho e não a lógica da remuneração do capital. Isto porque, nas empresas cooperativas a prioridade é a remuneração da produção dos associados, a remuneração do capital é auxiliar, não é o objeto principal. Tudo isso tem a sua importância na configuração de mercado que existia, quando da constituição das primeiras cooperativas há cerca de 155 anos, em Rochdale, Inglaterra, a partir da iniciativa de 28 tecelões (Pioneiros de Rochdale).

Hoje o mercado se configura de outra forma: ele se impõe. “O mercado comanda e sanciona” e, dessa forma, a reflexão que perpassa a organização cooperativa incorpora a valorização do capital. Como, então, acessar esse mercado em que competitividade, eficácia, eficiência, produtividade, são palavras-chave, em que é preciso ser forte para ser aprovado, e, ao mesmo tempo, manter-se fiel aos princípios que alicerçam o cooperativismo mundial?

Buscando entender a dimensão específica e contraditória da cooperativa, este trabalho tem como pressuposto que a possibilidade de conjugação da cooperativa enquanto *empresa/associação* existe.

Na perspectiva dessa possibilidade parte-se para a avaliação da eficiência empresarial da organização cooperativa a partir de indicadores de eficiência econômico-financeira (com ênfase na análise do autofinanciamento por se tratar de um indicador importante na determinação de políticas de sustentação do crescimento das cooperativas) e de indicadores de eficiência social, os quais permitem avaliar a participação cooperativa.

Com esse intuito, analisa-se neste trabalho o processo de busca de soluções, assim como suas conseqüências, para as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas agrícolas no momento em que elas, inseridas num mercado competitivo, tentam conciliar os princípios básicos da cooperação com a lógica e princípios capitalistas. Essa análise foi empreendida a partir da avaliação do desempenho econômico/social de três cooperativas agrícolas brasileiras, localizadas no estado do Paraná: a COCAMAR (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda.), a COAMO (Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda.) e a COROL (Cooperativa Agropecuária Rolândia Ltda.).

Objetivando agregar elementos ao processo de investigação, na perspectiva de demonstração do pressuposto norteador do trabalho, foram incorporadas ao estudo a experiência de quatro cooperativas agrícolas francesas, quais sejam, CANA – “Coopérative Agricole Nœlle-Ancenis” -; “Champagne Céréales”; CAVAL – “Coopérative Agricole Vienne Anjou Loire” -; “Lapins Mauges Loire – Societé Coopérative Agricole des Producteurs de Lapins de Chair des Mauges et de Loire”.

Importante assinalar que o processo de investigação deste trabalho está calcado em dados qualitativos obtidos através da utilização da técnica da entrevista semi-estruturada. Complementarmente, são utilizados dados quantitativos como fontes indicativas da eficiência empresarial cooperativa (índices que permitem avaliar a eficiência econômico-financeira e social das cooperativas).

Três momentos marcam o processo de investigação: o momento da explicitação das especificidades da organização cooperativa no contexto da unidade e diversidade de tal entidade. Nesse momento também são elencadas as alternativas disponíveis às cooperativas agrícolas para que estas possam se inserir no mercado concorrencial.

Num segundo momento, as cooperativas são estudadas com o objetivo de se detectar quais alternativas econômicas elas estão adotando e poderão vir a adotar para enfrentar as regras capitalistas do mercado no qual elas se inserem. Nesse sentido, quais são as conseqüências da adoção, ou não, de tais alternativas para a cooperativa?

A partir da experiência vivida pelas cooperativas estudadas, focalizando a sua natureza – específica e contraditória – e a sua dimensão enquanto *empresa/associação*, nos foi possível chegar a algumas conclusões.

O estudo realizado permitiu concluir, num terceiro momento, ainda que com limitações, que participação, democracia e eficiência econômica se efetivam na organização cooperativa. Isso permitiu confirmar o pressuposto que guiou o estudo, isto é, que a possibilidade da conjugação *empresa/associação* existe. Ou seja, os resultados da pesquisa conduzem a uma reflexão no sentido da possibilidade da cooperativa agrícola atuar enquanto organização singular que é e ser competitiva.

1- O Cooperativismo Agrícola

1.1- Origens e evolução

Estudar as capacidades competitivas das cooperativas agrícolas num contexto de mercado concorrencial, sem fazer referências às suas origens, às razões pelas quais elas foram constituídas, aos elementos que as distinguem de outras empresas assim como às razões que, historicamente, levaram à sua constituição, é algo difícil. Neste capítulo, serão contemplados, analiticamente, aspectos do cooperativismo agrícola relacionados à sua origem e evolução, destacando as especificidades cooperativas, os seus problemas, assim como as alternativas que estão sendo buscadas na perspectiva de soluções para os desafios que enfrentam a partir do momento que se inserem num mercado cada vez mais competitivo.

Foi num ambiente bastante fecundo ao surgimento de movimentos sociais (liberalismo econômico¹ no qual a Europa Ocidental se encontrava no século XVIII) que teve origem o movimento cooperativo que, sob os efeitos das conseqüências sociais da Revolução Industrial, teve como pressupostos básicos a solidariedade, a equidade, o trabalho em grupo e a liberdade e, como principais idealizadores Owen, Fourier, Buchez, Blanc.²

Sobre essa época Pinho (1982:22-23) coloca que

“foi no complexo conjunto das mais variadas oposições às conseqüências do liberalismo econômico que as idéias cooperativistas começaram a ser elaboradas, inspirando-se sobretudo na corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX e nas experiências associativistas que marcaram a primeira metade desse século.

Generalizava-se, nessa época, grande entusiasmo pela tradição de liberdade de Decartes, confiando-se na possibilidade de atuação da vontade humana sobre a evolução econômica, de modo a corrigi-la ou reformá-la. A “razão pensante” era considerada a única medida a ser aplicada a todas as coisas, e também a

¹ Movimento que considerava a possibilidade de harmonização entre interesse individual e o interesse da sociedade tendo no indivíduo a alavanca do progresso. “O Estado por sua vez, de acordo com o princípio liberal, assume a função negativa de apenas salvaguardar as liberdades individuais. A competição sem freio torna-se o processo social por excelência e é tido como o mais adequado ao progresso geral” (Ferrinho, 1978:25).

² Considerados socialistas utópicos associacionistas. O pré-cooperativismo dos socialistas utópicos: Robert OWEN, François Marie Charles FOURIER, Philippe Joseph Benjamin BUCHEZ e Louis BLANC.

única em condições de descobrir as falhas da organização econômica e corrigi-las.

Ao mesmo tempo, o ambiente intelectual dos socialistas utópicos estava impregnado de ideal de justiça e de fraternidade. A esperança na volta à Natureza, por sua vez, deixava evidente a oposição de diversos autores às conseqüências da Revolução Industrial.

Esse socialismo utópico romântico ou "sonhador", reflete ainda umas outras correntes do pensamento da época, como o romantismo, a democracia e o naturalismo.

Foi nesse quadro intelectual, somado à realidade constituída pelo sofrimento das classes trabalhadoras ante as conseqüências do liberalismo econômico desbragado do início do século XIX, que se criou o contexto propício ao aparecimento das cooperativas: nasceram, simultaneamente, da utopia e do desejo da massa trabalhadora de superar a miséria pelos seus próprios meios (auxílio-mútuo)."

Considera-se as idéias, sobretudo as de Owen e Fourier como sendo as que deram origem ao movimento cooperativo. Naquele momento, a cooperação se apresentava como uma forma alternativa de reparar as injustiças sociais decorrentes do ambiente competitivo do liberalismo econômico através de uma nova moral baseada na busca da justiça, na razão e na união de pessoas objetivando agir conjuntamente.

Conforme destaca Ferrinho (1978:31),

"Owen e Fourier procuraram com seus sistemas estabelecer as bases de uma sociedade em que os conflitos eram resolvidos pela cooperação; esta traduzia-se numa harmonia social com base na solidariedade, na equidade, no respeito do homem pelo homem e num activismo permanente. Como todos os utopistas, Owen e Fourier, criando novas expectativas de vida e realçando contrastes entre esta e a vida real, ajudaram a criar uma opinião pública favorável às reformas que se impunham."

Robert Owen (1771-1858) era inglês; dirigiu uma fábrica de fiação em New Lanarck (Escócia) onde trabalhou com sistemas de avaliação de desempenho. A fábrica de New Lanarck tornou-se uma espécie de modelo; foi criada uma vila operária, reduzida a jornada de trabalho, implementadas medidas previdenciárias. É considerado precursor do sindicalismo e do cooperativismo – defendia a idéia de que os sindicatos poderiam administrar as fábricas. Ao colocar as injustiças sociais como decorrência do lucro e da concorrência, influenciou, de forma marcante, os Pioneiros de Rochdale.

François Marie Charles Fourier (1771-1837) era francês; propôs os falanstérios – associação de produção e de consumo na qual os trabalhadores viveriam em comunidade de forma que a renda fosse repartida entre o capital (4/12), o talento (3/12) e o trabalho (5/12). Através dos falanstérios a sociedade industrial, na opinião de Fourier, falida, poderia ser reconstituída.

O falanstério, segundo Pinho (1982:26), “constituído à semelhança de uma sociedade anônima,” (...) “pertence a uma associação e só recebe os membros dessa associação. Não elimina a propriedade privada, apenas a transforma em acionária. Proprietários, capitalistas, operários, são acionistas do falanstério e reúnem-se livremente, em ambiente agrário, para dar livre expansão às suas paixões.”

O início do movimento cooperativo ocorre em 1844, em Rochdale, Inglaterra, a partir da organização de 28 tecelões (Pioneiros de Rochdale) em torno da primeira cooperativa de consumo: em 24/12/1844 foi inaugurado o primeiro armazém cooperativo.

É com Charles Gide (1847-1932) que o movimento cooperativo vai buscar a sua unidade. Charles Gide foi o idealizador da República Cooperativa a qual se concretizaria a partir do “plano de três etapas” (formulado durante o seu discurso, em 1889, no IV Congresso Nacional do Movimento Cooperativo Francês) onde, em primeiro lugar, (...) “seriam organizadas cooperativas de consumo” (...) num segundo momento, criar-se-iam cooperativas de produção industrial, e, num terceiro momento, (...) “seriam organizadas cooperativas de produção agrícola.” Dessa forma, esperava Charles Gide, que os conflitos e as injustiças sociais desaparecessem³ já que, ele era considerado o economista dos valores humanos.

Os debates realizados entre ingleses e franceses (1890/1895)⁴ culminaram no I Congresso Internacional de Cooperativismo (ocorrido em Londres, 1895) congresso este que teve como marco a fundação da ACI (Aliança Cooperativa Internacional) e durante o qual se definiu a opção pelo cooperativismo “gideano”, ou seja, pela linha que defendia a idéia do consumidor como motor central da vida econômica (a hegemonia do consumidor). Esta idéia era defendida pelo grupo de Manchester. Foi a partir daí, ou seja, do voto em assembléia da ACI, que se consolidaram os princípios dos pioneiros de Rochdale.

Resguardar a primazia do consumidor passa a ser função da ACI. Contudo, este debate veio sendo retomado nos congressos seguintes da ACI como o de 1924 (XI Congresso da ACI, em Paris), o XIV Congresso, em Londres – 1934; o de Paris (1937), o de Bournemouth (1963), o de Viena (1966) e também o de Manchester (1995).

³ Cf.: Pinho (1977:104).

⁴ De um lado, “o plano de **hegemonia do consumidor** defendido pelo grupo de Manchester” (...) e, de outro lado, “o plano de **emancipação do produtor**” (...) (formavam a corrente participacionista que defendia a participação dos trabalhadores nas empresas cooperativas), “proposto pelo grupo de Londres (grupo anglo-francês) – os socialistas cristãos – e por membros da Escola de Nîmes.” Pinho (op. cit.: p.107).

A Aliança Cooperativa Internacional é hoje a maior entidade internacional de representação do cooperativismo. É considerada a maior ONG (Organização Não Governamental) do mundo, tendo cerca de 778.000 associados distribuídos em, pelo menos, 100 países. Foi a primeira ONG a quem as Nações Unidas concedeu status de órgão consultivo (hoje, as organizações com status de órgão consultivo das Nações Unidas já somam quarenta e uma).⁵ A preocupação por parte de seus dirigentes em acompanhar as mudanças, em manter a ACI atualizada coloca-a como uma das únicas a resistir ao tempo e às grandes transformações deste século. T tamanha resistência pode se atribuir à divulgação, na perspectiva da preservação dos valores – solidariedade e equidade –, bem como ao seu papel de guardião dos princípios cooperativos, os quais, serão analisados a seguir tendo como ponto de partida a compreensão do fenômeno do cooperativismo a partir de suas definições.

1.1.1- O conceito de cooperativismo, os valores cooperativos e os princípios cooperativos

São várias as definições de cooperativismo:

W. W. Fetrow e R. H. Elsworth, citados por Nilsson (1994:260) colocam que a “cooperação é a organização de trabalho conjunto para obter benefícios mútuos. A cooperação econômica é uma forma de negócio de propriedade democrática e controle por parte dos membros que têm necessidades comuns, e que por sua vez trabalham para o negócio sem fim lucrativo e recebem benefícios proporcionais a sua participação.”

Luz Filho (1953:32-33), fazendo menção a Charles Gide, ressalta os princípios básicos do cooperativismo:

“tem, assim, o cooperativismo na base de sua estruturação o princípio democrático, o respeito da pessoa humana; é uma fórmula de harmonia entre os homens; estabelece uma nova forma de distribuição das riquezas. Eliminando a renda sem trabalho e, conseqüentemente o lucro no sentido de ganho ilícito, erige um princípio novo, princípio plasmador de uma economia nova. Colocando os seus interesses em comum, dirigidos pela ação solidária, uma admirável força de defesa e propulsão, os consumidores levantam os alicerces de uma nova ordem econômica de cousas, os fundamentos de uma economia organizada, planificada, de vez que os esforços conjugados poderão envolver todo o ciclo do processo econômico, como disse. Será o fim dos capitais distributivos e dos capitais

⁵ As informações contidas neste parágrafo foram obtidas em ACI – Aliança Cooperativa Internacional (online) Disponível na Internet via [WWW.URL: http://www.ocepar.org.br/i-aci.htm](http://www.ocepar.org.br/i-aci.htm). Arquivo capturado em 16 de dezembro de 1998.

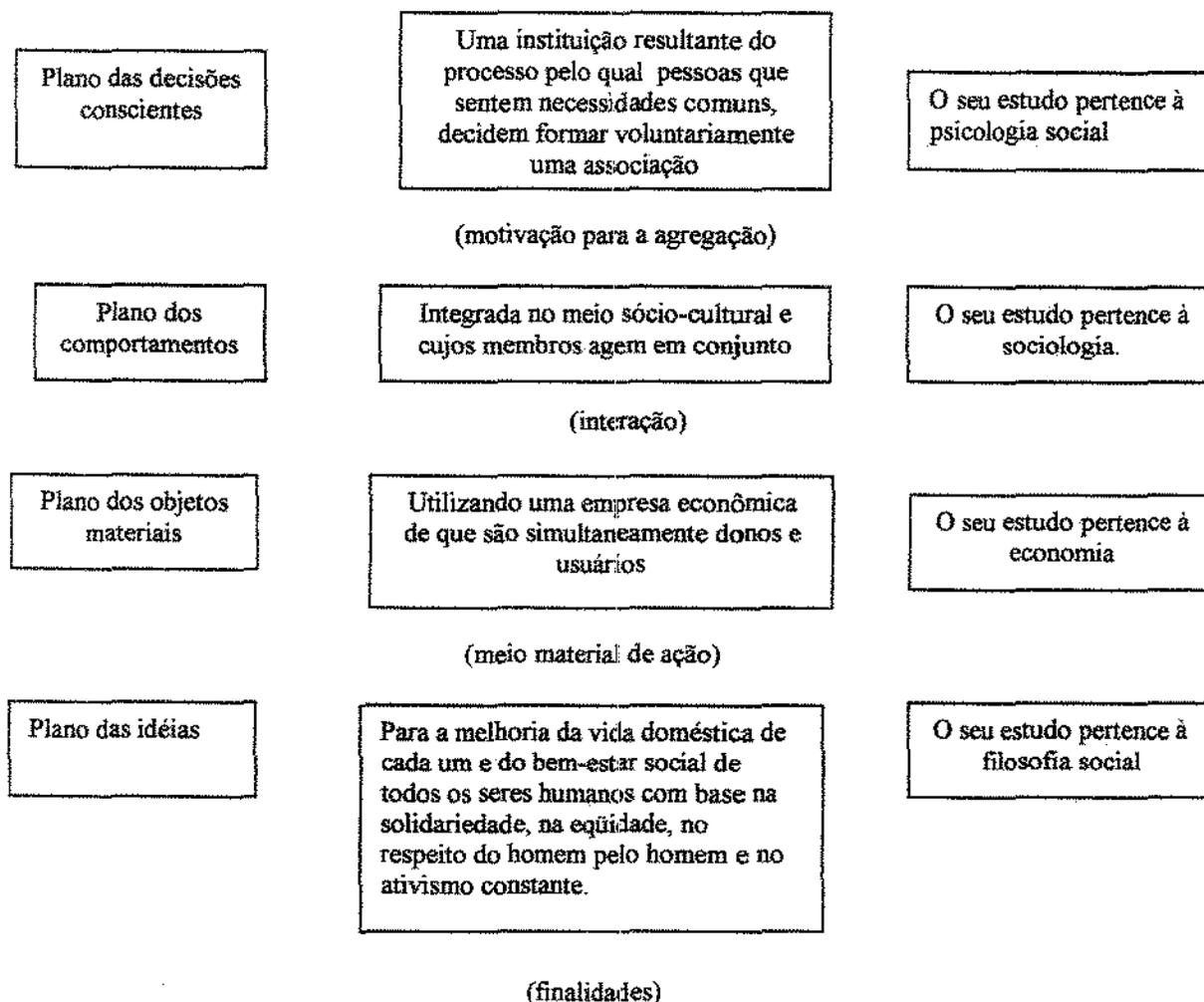
imaginários, fictícios ou negativos, e de tantas outras noções econômicas penetradas do ranço capitalista.

É o cooperativismo uma força de conquista, uma forma superior de evolução econômica e social, na transcendência de seus postulados.”

Claude vienney, durante o Symposium de l'IGIA (1988:21), apresentou uma definição de cooperativa, proposta em 1966 pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), que se pretendia universal ... “uma associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um objetivo comum, pela constituição de uma empresa dirigida democraticamente, fornecendo uma cota-parte eqüitativa do capital necessário e aceitando uma participação nos riscos e nos benefícios desta empresa, em cujo funcionamento os membros participam ativamente.”

Pinho (1966: 8) parte do pressuposto de que o cooperativismo é “a doutrina que deu base às realizações cooperativistas” (...) e, o cooperativismo é conceituado como a (...) “doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico através de associação de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas.”

Através de um esquema explicativo para definir cooperativa, Ferrinho (1978: 102) caracteriza a organização cooperativa enquanto um instrumento funcional que enfatiza, conforme ele próprio o diz, “o como, o que e o para que realiza.”



Analisando a definição de cooperativa acima colocada⁶, proposta por Ferrinho (1978), observa-se que acima das regras, das normas concretas, as quais têm sua validade principalmente por permitir a existência da organização cooperativa em vários ambientes, importam mais os valores inspiradores do movimento e os princípios cooperativos como norteadores do dia-a-dia da organização cooperativa. Segundo este autor, os valores inspiradores do movimento, estes sim, devem ser universais. É o que se

⁶ A definição de cooperativa apresentada pelo autor é derivada de sua definição de cooperativismo: "movimento social que ocorre quando homens com necessidades comuns estabelecem entre si uma relação de interdependência promotora [sic] orientada por uma filosofia de vida que os leva a procurar satisfazer aquelas necessidades através da solidariedade, da equidade, do respeito do homem pelo homem e activismo constante." Ferrinho (1978:100) ressalta ainda que "ser instituição cooperativa é existir de várias maneiras embora todas ofereçam como elo comum a fidelidade ao pensamento cooperativista."

visualiza no esquema acima – uma definição genérica da organização capaz de comportar a flexibilidade das regras práticas da ação cooperativa embora, a compartimentação que o autor estabelece ao designar a pertinência dos estudos a uma ciência determinada, seja questionável.

Segundo Emiliano Limberger, citado por Maia (1985:23),

“a cooperação supõe necessariamente a liberdade de trabalhar em comunidade. Assim, a cooperação possui duas condições importantes e imprescindíveis: liberdade e comunidade, trabalho livre e grupal. Igualmente se opõe a competição e concorrência. Concebe-se a cooperativa, então, como associação e empresa, com base na cooperação. Associação porque constitui a reunião de pessoas, que trabalham juntas, livremente e com o mesmo objetivo. Empresa porque representa a conjugação dos fatores de produção: trabalho, capital, administração, tecnologia e natureza. Destacam-se as duas dimensões caracterizadoras da cooperativa: econômica e social. Se faltar uma, já não é cooperativa.”

Embora colocadas de forma diferente, existem pontos em comum nas definições acima, quais sejam: o cooperativismo está alicerçado sobre os valores da liberdade, solidariedade e equidade; o cooperativismo pressupõe o desempenho de papel econômico e social. Apesar das referências aos valores da equidade e solidariedade, não se percebe nenhum tipo de alusão a alguma ideologia cooperativista concreta já que, os valores da equidade e solidariedade não são valores exclusivos do cooperativismo. Entretanto, a referência à ideologia é necessária já que ela se manifesta no momento em que se racionaliza a harmonização, em relação a um conjunto de regras, das relações interpessoais, profissionais e sociais de pessoas pertencentes a um tipo de organização considerada específica, isto é, à organização cooperativa. Esta manifestação ideológica ocorre a partir da dialética das relações complementares e contraditórias entre o concreto e o idealizado e, nesse sentido, ela adquire uma amplitude que abarca tanto movimentos sociais mais amplos quanto experiências menores.

No que concerne aos princípios cooperativos, torna-se difícil formalizá-los como um conjunto coerente de normas mundialmente aceitas, com função de regulamentação para serem colocados em prática por um grupo de pessoas que se unem voluntariamente para formarem uma empresa, uma empresa específica, a empresa cooperativa. Os princípios cooperativos vão permitir distinguir a organização cooperativa de outras formas de organização.

Autores como Nilsson (1994), Chomel, A. (1992) e Vienney (1980;1982;1992) chamam a atenção para as conseqüências advindas do fato de se assumir o enfoque normativo dos valores da

Com a definição proposta este autor diz estar se desvencilhando dos inconvenientes das definições estáticas nas quais as cooperativas são assimiladas a empresas cujas características estão limitadas a um conjunto de princípios.

solidariedade, equidade e liberdade como sendo os valores cooperativos. Se partirmos da possibilidade de normatização, a cooperativa assume caráter de religião assumindo conseqüentemente suas características, ou seja, que as explicações não têm que ser lógicas, consistentes; que os fiéis (que seriam os associados, os cooperativistas) não devem questionar, que existe uma classe clerical (os ideólogos cooperativos). Assumir a normatização dos valores cooperativos é assumir o conhecimento ilusório, místico e, portanto, carente da objetividade do conhecimento científico.

Quanto aos princípios cooperativos, os planos dos Pioneiros de Rochdale eram grandes, embora dispusessem de poucos recursos. Pinho (1982:32), sistematizou-os da forma seguinte

“1^o) formação de um capital para emancipação do proletariado, mediante economias realizadas sobre a compra em comum de gêneros alimentícios; 2^o) construção de casa para fornecer alojamentos a preço de custo; 3^o) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que for indispensável às necessidades da classe operária, e assegurar trabalho aos operários desempregados ou que percebam baixos salários; 4^o) educação e luta contra o alcoolismo; 5^o) cooperação integral, isto é, criação paulatina de pequenos núcleos, nos quais a produção e a repartição serão reorganizadas, e multiplicação desses núcleos através da propaganda e do exemplo.”

A partir desses projetos constituíram-se os princípios cooperativos – os princípios dos Pioneiros de Rochdale. São eles: **“adesão livre”** que significa que as cooperativas têm suas portas abertas a todo e qualquer tipo de produtor. Sendo atualmente um dos mais polêmicos o princípio do **“controle democrático”** traduz-se em **“um homem, um voto”**. O conceito de **“neutralidade política, étnica e religiosa”**, há muito já não é seguido, as cooperativas participam cada vez mais na política econômica. Quanto ao princípio de **“desenvolvimento do ensino”** não tem havido dificuldades para sua aplicação nas cooperativas. Além destes, existem os princípios considerados especiais: **“vendas segundo o justo preço”**, ou seja, vendas a preço de mercado, **“retorno proporcional às compras”**, significa que o retorno é proporcional às operações realizadas; **“venda a dinheiro e a vista”**, o sistema de vendas a crédito é praticado nos dias de hoje; **“juros limitados ao capital”** – taxa limitada de juros ao capital social.

Ao iniciar a primeira parte de seu livro, que é inteiramente dedicada à definição da lógica da ação cooperativa, Desayes (1989) coloca a seguinte questão: a doutrina cooperativa⁷ permite definir efetivamente a cooperativa?

⁷ A doutrina cooperativa representa “a sistematização das idéias até então praticadas pelas sociedades cooperativas que, desde o começo do século XIX, multiplicavam-se em alguns países europeus.” Cf.: Pinho (1966:1).

A sua resposta é não. Segundo ele, os princípios cooperativos estabelecem algumas diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade de capitais mas são insuficientes para definir as características intrínsecas da sociedade cooperativa.

Os princípios cooperativos não são suficientes, por exemplo, para responder questões relacionadas às modalidades de gestão das cooperativas (como interpretar as situações financeiras de uma cooperativa? Quais são as decisões estratégicas, conformes com sua natureza, que uma cooperativa pode tomar?).

Desayes (1989) propõe uma nova abordagem do fato cooperativo que permita apreender a cooperativa de uma outra maneira mas, sempre respeitando as especificidades de sua estrutura. Ou seja, o desafio hoje é que as cooperativas agrícolas sejam capazes de se tornarem empresas competitivas, de se desenvolverem num meio concorrencial, de mobilizarem os capitais necessários ao seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, consigam se desvencilhar de ideologias pretensamente humanistas⁸ que, até o momento, preferiram adiar a reflexão sobre a assunção da cooperativa enquanto empresa econômica, empresa econômica com especificidades.

O desafio é a busca da conciliação entre a solidariedade, fundamento das relações entre associados e cooperativas (ou seja, entre aqueles que desejam realizar uma ação econômica em comum, cujo fim é valorizar seus produtos agrícolas) e a empresa econômica, que precisa se modernizar, se adaptar às regras do mercado (pois dessa forma ela poderá conservar e reforçar o poder econômico dos produtores). É aí que surge o dilema posto às cooperativas agrícolas.

Nesta nova abordagem proposta, na qual as cooperativas mantêm sua originalidade⁹ enquanto organização, a busca do lucro econômico,¹⁰ num sistema de mercados concorrenciais, é consequência da ação econômica em comum.¹¹

⁸ Por "ideologias pretensamente humanistas", o autor está entendendo que quando partimos do pressuposto de que as cooperativas são "essencialmente associações de caráter humanista ou de objetivo filosófico" (dados os valores sob os quais se fundamentam e os princípios que destes valores decorrem), elas "não têm por vocação realizar uma ação econômica autônoma e eficaz". Logo, o autor rechaça a possibilidade de compatibilização entre a concepção que assume os princípios doutrinários, assim como os dispositivos legais que deles decorrem (no caso brasileiro, a lei 5764/71), como regentes do funcionamento da empresa cooperativa e a concepção, que ele defende, que pressupõe serem as cooperativas (...) "uma forma profundamente original de organização. Elas têm por vocação fundamental realizar uma ação econômica comum e procurar realizar um lucro econômico num sistema de mercados concorrenciais" (Desayes, 1989:309).

⁹ A originalidade se sustenta no fato da cooperativa remunerar uma matéria-prima, um trabalho, um bem ou um serviço final. Como se trata de uma sociedade de pessoas e não de capital, este para a cooperativa é meio e não fim.

A posição do autor no que concerne ao cooperativismo enquanto doutrina é que, até hoje, as cooperativas foram, de certa forma, protegidas pelos princípios doutrinários, foram assistidas pelo poder público, mal utilizadas pelos cooperados (em virtude da expectativa frustrada criada por uma ideologia humanista, de encontrar na cooperativa a “*mère nourricière*”¹²), e, diante deste quadro, as cooperativas agrícolas não são bem vistas pela opinião pública. Elas são, por vezes, assimiladas a organizações privilegiadas e pouco eficientes. Em muitos casos, os próprios produtores ignoram o que seja uma cooperativa agrícola e as dificuldades pelas quais ela passa.

¹⁰ Segundo Desayes (1989), a cooperativa, numa perspectiva estritamente econômica, pode realizar um lucro já que, como toda função de produção, ela combina fatores de produção a fim de produzir um bem que é vendido no mercado. Por esta razão, ela pode realizar, da mesma maneira que uma sociedade de capitais, um excedente das receitas sobre os custos de todos os fatores necessários à produção. Consideremos ainda que, se ela quer viver e se desenvolver da mesma forma que toda empresa, a cooperativa deve às vezes economizar os fatores de produção, dos quais ela dispõe, e satisfazer os consumidores. Isto irá conduzi-la, necessariamente, a realizar um lucro econômico. “*Comme toute fonction de production, elle combine des facteurs de production afin de produire un bien qui est vendu sur un marché. Pour cette raison, elle peut réaliser, de la même façon qu’une société de capitaux, un excédent des recettes sur le coût de tous les facteurs nécessaires à la production.*” (...) “*Ajoutons que si elle veut vivre et se développer, la coopérative, de la même façon que toute entreprise, doit à la fois économiser les facteurs de production dont elle dispose et satisfaire les consommateurs. Cela la conduit nécessairement à réaliser un profit économique.*” Cf.: Desayes (1989:30).

¹¹ (...) as cooperativas são uma forma profundamente original de organização. Elas têm por vocação fundamental realizar um lucro econômico num sistema de mercados concorrenciais. Esta concepção é a única, de acordo com Desayes (1989), que assegura à organização cooperativa, o respeito à sua originalidade, a defesa do poder econômico dos agricultores e a utilidade numa economia liberal. (...) “*Les coopératives sont une forme profondément originale d’organisation. Elles ont pour vocation fondamentale de réaliser une action économique en comum et de chercher à faire un profit économique dans un système de marchés concurrentiels. Cette conception est la seule qui puisse à la fois respecter l’originalité de l’organisation coopérative, défendre le pouvoir économique des agriculteurs et lui conférer une utilité dans une économie libérale*” (Desayes, 1989:309).

¹² A expressão “*coopérative-mère nourricière*”, utilizada por Desayes (ibid., p.266-271), significa que os associados exigem receber algo de sua cooperativa: um serviço, uma proteção, uma consideração, um reconhecimento. O autor utiliza esta expressão no momento em que ele discorre sobre o que ele chamou de “*ilusão cooperativa*”. Os associados, em determinados momentos, são levados a pensar que podem, através da cooperativa, realizar todos os seus desejos. “*A ilusão que eles estabelecem coletivamente sob o efeito do fenômeno de grupo é acreditar que a cooperativa pode efetivamente ser para eles o equivalente a uma ‘mère nourricière’*”: eu espero que a cooperativa me proporcione segurança! Eu quero estabelecer relações humanas privilegiadas com minha cooperativa! Os dirigentes, por sua vez, podem desejar a direção da cooperativa para impor suas concepções. “*Produz-se então um efeito de simbiose entre as expectativas dos associados e as de seus dirigentes: elas se nutrem umas das outras. Os cooperados e seus dirigentes vivem então uma ilusão coletiva. É a ilusão cooperativa.*”

À vista disso, a proposta do autor vai no sentido de que os princípios cooperativos abarquem as mudanças estruturais em processo e proporcionem às cooperativas flexibilidade e agilidade no processo de tomada de decisões sem que seja para isso necessário perderem sua identidade enquanto empresas econômicas e sociais, peculiares que são.

Partindo da definição de que “a cooperativa agrícola é a organização formada pelo conjunto de contratos ligando os agricultores que realizam uma atividade econômica em comum entregando um produto agrícola e dividindo o resíduo financeiro obtido por sua comercialização,”¹³ algumas diferenças entre sociedade de capitais e sociedades cooperativas são ressaltadas a seguir.

1.1.2- Sociedades cooperativas versus sociedades de capitais

Do ponto de vista do fator de produção remunerado, por exemplo, sociedades de capitais e sociedades cooperativas são diferentes. Enquanto as primeiras remuneram um capital, as segundas remuneram uma matéria-prima, um trabalho, um bem ou um serviço final. Ao contrário das demais empresas, a cooperativa não se estrutura visando a acumulação de capital. O capital é necessário à cooperativa assim como nas demais empresas, entretanto, a finalidade primeira da cooperativa não é o capital, ou seja, o poder do produtor associado a uma cooperativa não emana do montante de capital que este produtor possui.

No que diz respeito ainda ao capital, sociedades cooperativas e sociedades de capital apresentam diferenças. Para a cooperativa, o complemento financeiro consiste em empréstimos bancários, e os associados podem ser chamados a caucionar estes empréstimos. Nas sociedades comerciais, o capital é fornecido pelos acionistas/investidores. Enquanto os direitos dos associados são reduzidos numa cooperativa, nas sociedades comerciais os acionistas têm direitos absolutos ao capital. Numa cooperativa, o capital do associado não pode ser transferido ou vendido.

¹³ Desayes (op. cit., p.82); apresenta esta definição como uma nova abordagem da realidade cooperativa e também como sendo uma definição multidimensional no sentido de que ela integra outras abordagens. Quando evoca a noção de **contrato**, esta definição relaciona a abordagem proposta à **abordagem jurídica da cooperativa**; a noção de **ação econômica** está relacionada à **abordagem econômica da cooperativa** e, finalmente, quando o autor evoca nesta definição a relação que existe entre aqueles que realizam uma ação em comum, e por consequência a **solidariedade** que daí decorre, ele está relacionando a definição à **abordagem doutrinal da cooperativa**. O trabalho de Gérard Desayes foi desenvolvido tendo por fundamento a “teoria da agência” cujo estudo se pauta nas razões e consequências da separação que existe entre a propriedade e o controle nas grandes corporações modernas. O autor utiliza os fundamentos conceituais da “teoria da agência” numa outra direção: definir os diferentes tipos de organização segundo o modo pelo qual é assumido o risco econômico e estabelecer suas características comuns assim como suas especificidades.

No que se refere às relações comerciais, as cooperativas são diferentes já que suas atividades servem a seus fornecedores de matérias-primas (seus associados), em função da utilização que estes fazem da cooperativa, e não na proporção do número de ações que possuem, como ocorre nas sociedades comerciais.

Um preço mais elevado pago pelo produto entregue numa cooperativa é algo diferente do dividendo recebido pelo investidor numa sociedade comercial. As cooperativas devem fazer de tudo para pagar um preço mais elevado aos seus associados; as sociedades comerciais visam minimizar os preços pagos para poder maximizar seus benefícios.

Enquanto as cooperativas se empenham em comprar toda produção dos seus associados, as sociedades comerciais compram somente aquilo de que necessitam.

Por oposição às empresas capitalistas, os proprietários da cooperativa são também usuários (fornecedores ou clientes) da instituição cooperativa. Esta particularidade da cooperativa pode ocasionar duas atitudes – enquanto proprietários/investidores que são, os associados vão procurar por investimentos que assegurem uma rentabilidade (ele vai raciocinar mais em termos de longo prazo) de seus capitais. Já enquanto usuários, eles procurarão vender ou comprar por um bom preço e, em geral, numa perspectiva de curto prazo. O associado, enquanto usuário, raciocina em termos de maximização da sua receita. Trata-se de uma relação que requer um procedimento econômico bastante complexo e delicado para as cooperativas pois, estas devem ter como referência seu associado na dupla qualidade de dono e usuário.

Essa dupla qualidade traduz-se, do ponto de vista econômico, numa relação de dependência, da instituição, dos seus membros. A tomada de decisão se processará na perspectiva da orientação e do controle das atividades da organização cooperativa, o que significa que as decisões serão tomadas independentemente do nível de atividade de cada membro, considerado individualmente. Esta distribuição formal do poder revela a finalidade de democratização das atividades econômicas ainda que exista na prática do dia-a-dia das organizações cooperativas uma distância considerável entre a democracia formal e a participação. Zylbersztajn (1994:24), ao apontar problemas de gestão das empresas cooperativas coloca que :

“nas empresas cooperativas as decisões do Conselho são tomadas com base no princípio um homem – um voto, independentemente da participação do cooperado no capital da empresa ou de seu movimento enquanto produtor. Seu direito sobre o resíduo dependerá das transações realizadas com a cooperativa no período, mas seu voto independe desse valor. Assim, cooperados intensamente envolvidos, e que correm os riscos associados ao desempenho da cooperativa,

podem ter o mesmo poder de influência em seu processo de tomada de decisões que outro cooperado apenas eventual participante dos negócios.”

A preocupação de Zylbersztajn (1994), com o processo decisório nas cooperativas, externada nesta citação, nos remete às características da organização cooperativa, decorrentes dos princípios cooperativos, características estas que são próprias das empresas cooperativas (com ênfase na remuneração do trabalho e na dupla qualidade do produtor associado). A harmonização das determinações de um mercado concorrencial com as peculiaridades das empresas cooperativas, que estão balizadas pelo universo analítico dos sete princípios cooperativos, requer um entendimento do significado do que é, para a cooperativa, a remuneração do trabalho do seu associado.

Ainda com relação às diferenças entre sociedades cooperativas e sociedades de capitais, com base em pesquisa desenvolvida por Fleury (1983), pode-se concluir que na empresa capitalista existe uma coerência entre o objetivo (lucro) e a forma como ela se organiza, se estrutura para alcançar tal objetivo. Já na cooperativa, existem contradições nesse sentido pois, embora ela também deva se estruturar coerentemente para competir no mercado em condições iguais, ela se retrai em função do seu objetivo e seu modelo organizacional. Isso pode fazer com que ela aja em dissonância com seu objetivo e seu modelo organizacional em consequência do fato dos seus donos (os associados) não estarem conscientes de que fazem parte de uma empresa que possui características que as tornam únicas. Por essa razão, analisar a eficiência de tais empresas, as cooperativas, sob a ótica das demais empresas, as capitalistas, pode acarretar como consequência o descrédito do associado junto à sua cooperativa podendo levá-lo ao afastamento da empresa da qual ele é também o dono.

1.1.3- Retomando os valores e princípios cooperativos

De Rochdale, em 1844, até hoje, os princípios cooperativos foram sendo modificados tendo em vista, principalmente, a evolução do mercado num sentido cada vez mais competitivo. Os princípios passaram por reformulações ao longo dos trinta e um congressos realizados pela ACI desde sua criação, em 1895. Drapieri (1995:76), ao discorrer sobre a ACI, coloca que “sua história pode ser compreendida como uma dialética entre um movimento de idéias, a utopia cooperativa, e um movimento de empresas – as práticas cooperativas.” Como consequência desta colocação, pode-se inferir que os princípios cooperativos desempenham um papel de ordenamento prático e funcional onde o que se objetiva é incorporar a utopia cooperativa. A contraposição de idéias e práticas cooperativas é o que explica o fenômeno do cooperativismo enquanto um fenômeno dialético. É neste contexto que os conceitos dos

princípios cooperativos e as práticas cooperativas vão propiciar às organizações cooperativas definir como utilizar os recursos disponíveis (financeiros, humanos, tecnológicos) para que possam funcionar com eficiência. A história da ACI, a que se refere Drapieri (1995:76), “se apóia sobre as capacidades de ação da Aliança, que são essencialmente determinadas, de um lado, pelo seu nível de organização e, de outro lado, pela situação sócio-econômica e política internacional.”

Embora várias pesquisas¹⁴ tenham demonstrado que ao longo da história os princípios cooperativos têm sido interpretados de formas diferentes dado o contexto cultural, social e econômico no qual se inserem as organizações cooperativas, a ACI trabalha com os sete princípios (Anexo 1) afirmando sua validade geral e universal. Dessa forma, a ACI contradiz a natureza flexível dos princípios cooperativos na medida em que seu ponto de partida, conforme já citado neste trabalho, são os princípios dos pioneiros de Rochdale os quais tiveram como inspiração experiências concretas de cooperativas de consumo. Vienney (1980), ao explicar este processo, o qual ele chama de paradoxo da diversidade das origens e dos projetos, de um lado, e, de outro lado, da unidade da instituição, levanta questões como: como é possível a grupos nascidos em momentos e ambientes diferentes, com objetivos e ideologias diversas, engendrarem um tipo de instituição cuja forma e regras sejam idênticas e tão amplamente universalizadas?

Uma questão pode ser levantada quanto à (in)flexibilidade dos princípios de Rochdale: são estes princípios capazes de dar sustentação às cooperativas para que estas possam enfrentar o mercado tal como ele se estrutura hoje? A questão é de ordem interpretativa qual seja a da distinção que alguns autores estabelecem entre “princípios do cooperativismo” e as “regras de Rochdale”.

Georges Fauquet, citado por Desroche (1987:64), introduziu um discernimento quanto aos princípios sob os quais está calcado o cooperativismo: “por princípios, eu entendo não as regras fixadas pelo ‘costume cooperativo’ mas os postulados morais dos quais estas regras derivam.”¹⁵ Ou seja, na concepção deste autor, os princípios do cooperativismo se traduzem nos valores que inspiraram o movimento, isto é, os valores da equidade e solidariedade. Criado sob esta base filosófica, da solidariedade e equidade, o movimento cooperativista se constrói a partir do reconhecimento de que, entre a percepção da idéia cooperativa e a sua aplicação prática, levando em consideração a realidade sócio-cultural, existe uma distância. A redução desse distanciamento vai se concretizando na medida em que se

¹⁴ Dentre os autores que trabalharam nesta perspectiva encontram-se: Vienney (1980; 1982; 1989; 1992); Fleury (1983); Desayes (1989); Faure (1992); Chomel (1992; 1995); Nilsson (1994); Bialoskorski Neto (1994; 1998).

¹⁵ (...) “*par principes, j’entends non les règles fixées par la coutume coopérative mais les postulats moraux d’où ces règles dérivent*” (Desroche, 1987:64).

reconhece a distinção entre o ideal que orienta a ação e a prática da cooperação, isto é, a ação propriamente dita que é a normatização.

De acordo com Ferrinho (1978:43-44), a flexibilidade dos princípios cooperativos é essencial para que, conforme ele o diz, as diferentes possibilidades culturais possam ser consideradas e incorporadas pelas cooperativas na dinâmica de sua atuação.

“o que caracteriza o Movimento não é a forma que toma a ação – realidade em transição como qualquer outra instituição - mas o pensamento que lhe deu origem, que a impulsiona e orienta. Qualquer rigidez formal, impondo os mesmos padrões institucionais a todas as cooperativas, apenas dificulta a unidade que só o pensamento pode realizar.

A diversidade formal é um fator da adaptação universal do Movimento pois confere-lhe uma total capacidade para aproveitar todas as possibilidades culturais. A falta de maleabilidade das instituições nos seus aspectos formais paralisaria o Movimento que só é livre porque é flexível na ação. Esta apenas deve ser “prisioneira” dos princípios, dos valores fundamentais que a levam a convergir para o seu limite, ou seja, para o pensamento cooperativo.”

Quando a questão é a alusão aos princípios cooperativos, ocorre, por vezes, dos termos princípios e regras serem utilizados indiscriminadamente para se referirem aos chamados princípios de Rochdale (adesão livre, gestão democrática, etc.). Às regras estabelecidas pelos Pioneiros de Rochdale convencionou-se, impropriamente, chamar de “Princípios de Rochdale.” Autores, como Ferrinho (1978), CFCA (1981), Fleury (1983), IPARDES (1983,1985,1986), Pinho (1982), dentre outros, dentro dessa mesma linha de raciocínio, interpretam os princípios como sendo de ordem filosófica, e as regras como sendo de ordem prática - regras práticas de ação as quais, são criadas a partir dos princípios ou valores, de cunho filosófico/ideológico.

Neste trabalho, a título de clarificação, estão sendo considerados valores cooperativos aqueles de amplitude maior, que têm como função a orientação da ação cooperativa. Dessa forma, considera-se que a solidariedade e a equidade são os valores sob os quais se fundamenta a cooperação, ou seja, o que confere ao pensamento cooperativo o seu caráter universal, aquilo que vai tornar possível a sua integração em diferentes culturas.

Os princípios são concebidos como função dos valores cooperativos e, como tal, ajustáveis aos diversos ambientes sócio-culturais. Atualmente, são sete os princípios através dos quais as cooperativas devem colocar seus valores em prática: - adesão livre e voluntária; - controle democrático pelos sócios; - participação econômica do sócio; - autonomia e independência; - educação, treinamento e informação; -

cooperação entre cooperativas; - preocupação com a comunidade. Estes princípios são frutos do Congresso da ACI (Associação Cooperativa Internacional) realizado em Manchester (setembro/1995) e, em conjunto, compõem a Declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre Identidade Cooperativa (Anexo 1). São princípios resultantes dos valores cooperativos e que conferem ao cooperativismo o seu caráter legal. São os chamadas “princípios de Rochdale”. Eles permitem, a partir da conduta de seus membros, uma reconstrução permanente do movimento cooperativo. Segundo Ferrinho (1978:53),

“as regras práticas do Movimento, as instituições, são já de caráter sintético, não constituem a essência do Movimento, são a sua objetivação, pelo que a sua validade ressalta da experiência. Por isso o Cooperativismo é um Movimento em opção constante ao nível da ação que se reconstrói permanentemente a si próprio pela conduta dos seus membros no sentido de se organizarem da forma mais adequada a cada situação e à evolução desta.”

Segundo Nicolas (1985), os princípios exprimem uma visão ética, sendo também o produto de circunstâncias nascidas da revolução industrial no decorrer do século XIX; nesse sentido, sua adequação à realidade poderá se modificar com o desenvolvimento econômico das sociedades. Quando o autor se refere aos princípios ele está se referindo àqueles mecanismos dos quais a cooperativa dispõe, de ajustamento ao meio sócio-cultural no qual ela se insere, do qual ela faz parte, ou seja, à “prática cooperativa”.

(Chomel, 1992), reagrupa, num primeiro nível, o que ele denomina de **valores stricto sensu** em dois valores de referência: **liberdade e solidariedade**. À liberdade se incorpora a autonomia, a democracia e a responsabilidade. À solidariedade se incorpora a fraternidade. Para o autor, estes valores não têm necessidade de serem atualizados, eles já atravessam dois séculos, isto se tomamos como ponto de partida a Revolução Francesa. Num segundo nível, o autor designa por **princípios de organização**, os princípios de Rochdale, por exemplo: “um homem, um voto.” Estes princípios de organização podem evoluir ao longo do tempo. Finalmente, existe ainda o que Chomel (1992:139) enquadra num terceiro plano, obedecendo a uma hierarquização, que é simplesmente a prática. A prática pode ser um “código de deveres,” (...) “as ações concretas de solidariedade,” (...) ou “um engajamento de transparência”¹⁶ onde um conjunto de regras surge a partir daquela realidade da qual aquela cooperativa faz parte. Este conjunto de regras traz consigo toda uma realidade sócio-cultural particular e, neste sentido, é o que vai se concretizar no que Desroche (1987) chamou de “costume cooperativo”.

¹⁶ “Je crois pour ma part que les valeurs de référence, liberté, solidarité sont communes. En revanche, dès qu’on en vient aux principes d’organisation et, a fortiori, à celui de la pratique, on observe des différences” (Chomel, 1992:139).

Objetivando abarcar particularidades de outros tipos de cooperativas, além das cooperativas de consumo, por exemplo as cooperativas de crédito, Hermann Schulze, nascido em Delitzsch, na Alemanha, criou no final dos anos quarenta do século XIX a cooperativa de crédito com o nome de “Schulze-Delitzsch”, cujos princípios norteadores (Quadro 1) diferem dos princípios de Rochdale os quais constituem o ponto de partida da ACL.

Nessa mesma época, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, procurando saídas para os problemas relacionados ao crédito agrícola, organizou na Alemanha cooperativas de crédito visando atender aos agricultores. Os princípios básicos destas cooperativas assim como os da cooperativa Schulze-Delitzsch apresentam diferenças em relação às cooperativas de consumidores cujos princípios são os dos pioneiros de Rochdale. Tais constatações podem ser visualizadas no Quadro 1 onde se observam também semelhanças entre as três categorias de princípios cooperativos já que todos eles dizem respeito ao cooperativismo.

Alguns aspectos do Quadro 1 merecem ser ressaltados. Nas cooperativas Schulze-Delitzsch, o capital é constituído pelos próprios associados e estes respondem de forma solidária e ilimitada pelos negócios da cooperativa, com ênfase nos aspectos econômicos. Embora seu público alvo fosse a classe média urbana, não havia limites à participação. Já as cooperativas de crédito do tipo Raiffeisen, embora buscassem autonomia financeira, admitiam auxílio estatal e foram constituídas para atender às necessidades dos agricultores, com ênfase nos aspectos éticos e cristãos. O lucro não era distribuído entre os sócios como o faziam as cooperativas Schulze-Delitzsch que adotavam a forma de dividendo para distribuir seus lucros.

Quadro 1 – Comparação entre três categorias diferentes de princípios que embasavam os três movimentos cooperativos surgidos nos anos 40 do século XIX

Princípios Rochdale	Princípios Raiffeisen	Princípios Schulze-Delitzsch
1- adesão livre	Auto-suficiência, embora admitam auxílio estatal	Auto-suficiência. Não admitem auxílio estatal
2- controle democrático	Raio de ação limitado	Amplio raio de ação
3- retorno proporcional às compras	Não distribuem retorno	Retorno proporcional às operações
4- juros limitados ao capital	Filiação sem subscrição de ações	Interesses nas ações para atrair uma maior subscrição
5- neutralidade político e religiosa	Responsabilidade solidária e ilimitada dos sócios	Responsabilidade solidária e ilimitada dos sócios
6- vendas a dinheiro e à vista	Caráter ético e cristão	Caráter econômico
7- desenvolvimento do ensino	Não remuneram os dirigentes da sociedade	10% do capital subscrito para o fundo de reserva

Fonte: Este quadro foi elaborado com base em Pinho (1966) e Nilsson (1994).

Nos Estados Unidos, os princípios cooperativos estão classificados, segundo D. Barton, citado por Nilsson (1994) em: a) tradicionais – são aqueles que mais se equiparam aos princípios de Rochdale; b) os princípios proporcionais os quais já estão mais adaptados às condições de um mercado competitivo e estipulam, por exemplo, que a votação deve ser proporcional à participação do associado. O mesmo raciocínio é utilizado para o capital social que é conduzido pelos associados proporcionalmente à sua participação. C) os princípios contemporâneos assemelham-se aos princípios proporcionais, contudo, mantêm-se mais próximos aos tradicionais. No que tange ao controle democrático, os princípios contemporâneos defendem a votação sobre uma base democrática ou proporcional; dessa forma, a flexibilidade bem como as adaptações às imposições de mercado ficam contempladas. Os princípios proporcionais representam um desafio no que se refere ao conjunto de princípios cooperativos recomendados pela ACI. Nilsson (1994) ressalta “pode-se dizer que os princípios proporcionais constituem os requisitos mínimos para uma empresa cooperativa. Estão desenhados para proporcionar eficiência econômica num contexto de grande competitividade.”

Com o objetivo de estabelecer relações entre os princípios cooperativos vigentes hoje, que são os recomendados pela ACI a partir do congresso de Manchester em 1995, e os conflitos que surgem quando são necessários ajustes para que as cooperativas sejam competitivas, Nilsson (1994), baseado num trabalho desenvolvido por R. D. Knutson, confronta os princípios cooperativos com quatro requisitos que ele julga necessários para que as cooperativas possam se desenvolver num contexto de mercado competitivo. Estes requisitos são: 1- Como proceder para que os grandes produtores vejam na filiação à cooperativa um atrativo? 2- Para trabalhar em consonância com eficiência e produtividade, as atividades entre os associados e as suas cooperativas devem estar coordenadas em termos de produção/processamento/comercialização. 3- As cooperativas têm que estar em dia com o desenvolvimento tecnológico e se apropriar das novas tecnologias em benefício dos seus associados. 4- O montante de capital social deve ser atrativo para que os investimentos possam ser efetuados. Estas relações estão objetivadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios cooperativos importantes (I) para conseguir que as cooperativas sejam competitivas versus princípios cooperativos em conflito (C) com os ajustes necessários para que as cooperativas tornem-se competitivas.

Princípio	Atrair grandes produtores	Desenvolver sistemas integrados de produção e marketing	Aproveitar os benefícios de novas tecnologias	Melhorar as condições do capital social
Controle democrático	C	C	C	C
Propriedade proporcional ao uso	I	I	I	I
Serviço a preço de custo	I	I	I	I
Livre adesão	C	C	C	C
Remuneração limitada ao capital	C	C	C	C

Fonte: Nilsson (1994:272).

De acordo com o exposto no Quadro 2, estes requisitos poderão ser atendidos na medida em que se repense o princípio cooperativo do controle democrático, o da livre adesão e o da remuneração limitada ao capital. O autor propõe que os preços dos serviços prestados pelas cooperativas sejam diferenciados em

termos dos custos oriundos destes serviços de acordo com a classificação dos produtores em pequenos, médios e grandes. Outras propostas referem-se ao processo de associação à cooperativa (adesão) e à “propriedade proporcional ao uso” que se traduz no fato de que o associado da cooperativa utilizará os serviços oferecidos pela cooperativa, votará nas assembleias, enfim, beneficiar-se-á do fato de ser proprietário/usuário da cooperativa, na proporção de sua participação.

No Congresso da ACI, realizado em Manchester (setembro/1995), os princípios cooperativos foram reformulados no intuito de ajustá-los ao contexto de um mercado mais competitivo. Sendo assim, são estes os princípios estabelecidos pela ACI e com os quais todas as organizações cooperativas devem estar de acordo: **adesão livre e voluntária** - este princípio foi mantido como anteriormente, é o princípio do tratamento indiscriminado; **controle democrático pelos sócios**, um sócio, um voto (válido para as cooperativas singulares¹⁷). Reflete a capacidade do sócio participar efetivamente. **Participação econômica do sócio** - este princípio incorporou o sexto e o sétimo princípios da formulação anterior. Ele prevê que parte do capital da cooperativa (controlado democraticamente pelos sócios) é de propriedade comum. Não se deve imprimir um caráter especulativo ao capital da cooperativa.

O quarto princípio é novo e resgata algo muito caro ao cooperativismo: **autonomia e independência**. As cooperativas devem ser controladas por seus sócios, ser autônoma e de ajuda mútua. A autonomia financeira é fundamental para a sobrevivência das cooperativas.

Educação, treinamento e informação, é um processo contínuo e permanente onde se procura capacitar e formar não só o associado mas também os representantes eleitos, administradores e funcionários.

O sexto princípio, **cooperação entre cooperativas**, prevê o fortalecimento do sistema cooperativo através da integração que deve ocorrer “de baixo para cima.”

O sétimo e último princípio, **preocupação com a comunidade**, coloca que os trabalhos das cooperativas visam o desenvolvimento das comunidades nas quais se inserem.

Circunstanciado pelos princípios cooperativos acima mencionados, o cooperativismo vem, ao longo do tempo, se ajustando às condições de mercado no qual a competição se coloca como um

¹⁷ **Cooperativas singulares ou cooperativas de 1º grau** – são aquelas cujos associados são pessoas físicas. São consideradas como cooperativas singulares: a) cooperativas de produção ou de produtores; b) cooperativas de consumo ou de consumidores; c) cooperativas de crédito; d) cooperativas mistas.

As **cooperativas de 2º grau** reúnem determinada categoria de cooperativas de 1º grau. Seus membros são pessoas jurídicas: a) Federações ou Uniões; b) armazéns cooperativos regionais ou nacionais; c) organismos regionais especializados; d) centrais.

imperativo. As dificuldades com as quais o cooperativismo se depara, nesse processo de adaptações e reestruturações, são dificuldades de naturezas diversas. Ressaltaremos a seguir as dificuldades surgidas a partir da possibilidade de conciliação entre a continuidade e universalidade do movimento cooperativo e a diversidade das empresas cooperativas bem como sua adaptação aos diferentes ambientes sócio culturais. O desafio dessa harmonização é o que nos conduz a conceber a cooperativa enquanto uma organização específica e contraditória. Específica, no sentido de que possuem características que a tornam única, particular e, contraditória, no sentido de que deve seguir um conjunto de princípios pré estabelecidos os quais, por sua vez, devem abarcar diferentes tipos de cooperativas e serem enquadrados nas diferentes situações, nos diferentes ambientes sócio-culturais.

1.2- Unidade e diversidade - a cooperativa enquanto organização específica

As primeiras análises comparadas que permitiram identificar o conjunto das organizações cooperativas como tendo características comuns, e simultaneamente de classificá-las em categorias diferentes, foram propostas por Georges Fauquet (1873-1953).

Retomando a definição de cooperativa apresentada em 1966 pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), organização que se incumbiu de divulgar a fórmula cooperativa ao restante do mundo, na sua Recomendação 127: (...) “uma associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um objetivo comum, pela constituição de uma empresa dirigida democraticamente, fornecendo uma cota-parte equitativa do capital necessário e aceitando uma participação nos riscos e nos benefícios desta empresa, em cujo funcionamento os membros participam ativamente”¹⁸, nos deparamos com a proposta, feita inicialmente por G. Fauquet, de articulação estratégica de uma dupla relação. A dupla relação *empresa/associação*, reciprocamente ligadas por relações de associação e de atividade, vai funcionar a partir de um conjunto coerente de regras. Esta dupla relação está caracterizada na definição proposta e divulgada pela ACI a partir do congresso de Manchester em 1995 (Anexo 1).

Conforme debatido durante o simpósio realizado em Cergy-França, em 1988,¹⁹ cada vez que se tenta dissociar a cooperativa enquanto empresa da cooperativa enquanto associação, falando de um lado da empresa e de outro lado dos homens que a compõem fazendo-a funcionar e financiando-a, está se imprimindo uma falsa aparência à instituição cooperativa. Como bem o lembra Ferrinho (1978:57), ao se

As cooperativas de 3^o grau caracterizam-se pela associação de diversas federações. São as confederações.

¹⁸ Citado por Claude Vienney durante o Symposium de l'IGIA (1988: 21).

¹⁹ Symposium de l'IGIA, op. cit., passim.

referir aos “objetivos de natureza econômica” (produtividade do grupo) e aos “objetivos de natureza não econômica (conservação do grupo), das instituições cooperativas (...) “devemos, no entanto, ter sempre presente que estes aspectos são parte de um todo indissociável que separamos apenas para fins de uma análise mais fácil.”

A adaptação desta forma única de organização – a cooperativa – e das regras necessárias ao seu funcionamento, ao imperativo da competição, constitui um desafio.

Enquanto **empresa**, a cooperativa é regida pelos mesmos princípios econômicos de qualquer empresa capitalista.

Desayes (1989:18) propõe um tipo de análise onde ele vai mostrar que a natureza e a gestão das cooperativas, embora específicas, não vão escapar dos mecanismos econômicos nos quais toda empresa, seja ela cooperativa ou capitalista, insere suas atividades. Nesse sentido este autor ressalta que a “cooperativa é, em certos momentos, profundamente comparável e, às vezes, é profundamente diferente da empresa de capitais.”

Enquanto **associação**, concebe-se a cooperativa enquanto reunião de pessoas trabalhando em função de um objetivo comum. Ressalta-se nesta concepção a função social da cooperativa. É na forma associação que os associados exercem seus direitos e concretizam a gestão democrática da sua cooperativa. Nesse sentido, o conceito de associação se concebe no sentido de um exercício do poder pelos produtores associados (através de delegados, eleitos em Assembléia Geral) e de um desenvolvimento da noção de democracia. O produtor deve ser representado equitativamente na sua cooperativa e poder delegar pessoas que exerçam por ele o poder. Isso implica que seja colocado à disposição do associado os meios necessários ao exercício de seu poder – a formação e a informação (elementos presentes no princípio **educação, treinamento e informação**). Sendo assim, o associado deve ser considerado como um produtor e como administrador da sua cooperativa já que é ele, em última instância, o responsável pela gestão da cooperativa.

Os contatos informais que se estabelecem entre as pessoas também vão propiciar a identificação de problemas comuns ao indivíduo quer seja na sua condição de produtor, de consumidor e de associado.

(Vienney, 1992:90), quando se refere à questão da dupla qualidade dos associados de uma cooperativa, prefere se referir à cooperativa como “uma combinação de um grupo de pessoas e de uma empresa.” Dessa forma ele afirma estar reforçando a idéia da “reciprocidade das relações de associação e de participação na atividade, como marca distintiva da organização cooperativa.”

É a associação que faz emergir uma característica marcante da cooperativa, já referida neste trabalho, que é o fato do associado ser considerado, ao mesmo tempo, proprietário e usuário da

cooperativa. Ele tem a característica da dupla qualidade de usuário (associado) e de proprietário (participante na atividade de uma empresa) da organização cooperativa.

Outra característica da ação cooperativa colocada em evidência e que contribui para a caracterização da particularidade da organização cooperativa, é a constatação de que não existe mercado (enquanto o lugar no qual se realiza a transação) entre a cooperativa e o associado.

Para bem fundamentar esta questão, François Albert Angers (cuja contribuição é de natureza teórica) e Claude Vienney (contribuição mais empírica), ambos citados por Desayes (1989), colocam em evidência a ausência de mercado entre a cooperativa e seu associado.

F. Albert Angers examinou em que medida os conceitos de troca, de mercado, de empresa e de lucro são aplicáveis ao caso das cooperativas agrícolas. Este autor afirma que quando o associado entrega sua produção à cooperativa, esta vai vendê-la num mercado. A cooperativa restitui ao associado o produto da venda, deduzidas as despesas de gestão. Nesse caso, conclui o autor, o que há é uma transferência física do produto agrícola do associado para a cooperativa. Não se fala aí em oferta econômica do associado dado que é a cooperativa que faz, em nome de todos os associados, uma oferta sobre um mercado para comercializar a produção dos associados. (...) “As somas percebidas pela cooperativa são divididas entre os associados segundo os princípios de repartição previstos pelo grupo.”(...) “A cooperativa não efetua uma demanda junto ao associado. Dessa forma, não há nem oferta, nem demanda econômica entre a cooperativa e o associado e, por conseqüência, não há mercado entre a cooperativa e seu associado.”²⁰

A contribuição de Claude Vienney, como dito acima, é mais empírica: ele concluiu, através de um trabalho realizado em várias cooperativas, que as organizações do tipo cooperativo escapam dos mecanismos de mercado próprios às empresas capitalistas. Isso porque é a cooperativa que negocia o produto do associado com o mercado. O contato do produtor associado com o mercado inexistente; o que existe é a entrega, por parte deste, de seu produto à cooperativa.

Panzutti (1996:65) chama a atenção para o fato da cooperativa atuar em dois mercados diferentes onde, “de um lado está o ambiente dos associados e de outro o ambiente do mercado propriamente dito.”

Devido às suas especificidades, à sua filosofia de atuação, assim como ao conjunto de regras que lhes fornecem um meio de assegurar sua gestão, as organizações cooperativas enfrentam dificuldades de adaptação ao ambiente concorrencial regido pelos princípios produtivistas – produtividade/eficiência/lucro.

²⁰ Cf.: Desayes (1989:46).

O funcionamento da democracia cooperativa e a participação dos associados tendem a tornar lento o processo de tomada de decisão. Esta é uma dificuldade que a cooperativa enfrenta e é decorrente da especificidade do princípio democrático que regulamenta as instituições cooperativas. No contexto econômico atual a rapidez das decisões é um elemento importante, não somente de eficácia, mas também da própria sobrevivência da empresa. A agilidade do processo decisório solicitada pelas empresas para atender à dinâmica do mercado, esbarra, no caso específico das cooperativas, e Zylberstajn (1994:24) o reafirma, no princípio democrático – um homem, um voto.

*(...),” nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não-cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio **um homem – um voto**, se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação. A estrutura de direitos de propriedade legalmente definida para a empresa cooperativa limita seu acesso ao mercado financeiro, criando obstáculos para seu crescimento.”*

Zylbersztajn (1994) mostra-se favorável à proporcionalidade da participação do associado na votação em função da sua participação econômica na cooperativa.

A formação, a participação e o engajamento dos associados, conjugados com a função econômica, são aspectos fundamentais, que asseguram originalidade e especificidade às cooperativas, ainda que considerando as dificuldades para colocá-los em prática. Rodrigues (1997:12), analisando o cooperativismo no contexto da globalização, aborda a questão da educação cooperativa enfatizando que terão maiores chances de sucesso aquelas cooperativas que tiverem maior capacidade de reação à globalização que, por sua vez,

(...) “em última análise, depende do grau de educação dos cooperados, dos dirigentes, dos funcionários. Quanto mais educado o corpo místico de uma cooperativa, tanto maior sua chance de sucesso. Não é à toa que o grande pensador Luis Francisco Gimenez, da Colômbia, dizia que os princípios do cooperativismo deveriam ser pela ordem: educação; educação; educação, e assim por diante.”

Aqui o autor supra citado faz referência a um dos princípios mais caros às cooperativas – o princípio da **educação, treinamento e informação** que vai procurar formar o associado dentro do espírito cooperativo. A educação cooperativa é um trabalho que deve se iniciar antes mesmo da cooperativa ser organizada e deve ser mantido permanentemente.

Ressaltando a singularidade cooperativa, a abordagem proposta por Fleury (1983:143-7), focaliza a cooperativa como uma totalidade específica e contraditória conformada por quatro grandes dimensões.

A primeira delas é dada pela relação desta instituição com o mercado no qual ela precisa assumir certos padrões de conduta a fim de garantir competitividade com as outras empresas de produção agrícola. Estes padrões lhe conformam uma aparência de organização capitalista que podem inclusive transformar eventualmente a cooperativa em uma empresa privada. A segunda dimensão é provocada pelas relações entre as diferentes categorias de produtores que constituem os membros ou associados da cooperativa. Estes produtores que se diferenciam por seu grau de integração ao mercado unem-se em função de um projeto associativista para conseguir apropriar-se da parte excedente produzida pelas suas atividades e assim se defender contra a contínua deterioração de seu poder de troca com outros setores da sociedade. Esta associação realizada em função de um modelo de organização democrática não significa que a cooperativa obedeça exclusivamente a princípios igualitários já que entram em jogo interesses individuais e grupais que nem sempre são compartilhados por todas as categorias de produtores. Idealmente democrática, na prática aparecem conflitos que dão justamente o caráter contraditório próprio ao cooperativismo. Surge desta interação de diferentes categorias de produtores a terceira dimensão do cooperativismo, segundo Fleury (1983). A cooperativa é formada por um conjunto heterogêneo de produtores. A interação determinada pela busca de objetivos, nem sempre explícita, privilegia certa categoria de produtores em detrimento de outros denominados pela autora, em sua pesquisa, de produtores simples de mercadorias. Porém, esta relação de dominação não implica na destruição destes últimos pelo fato deles serem a peça central da reprodução da cooperativa tendo em vista as condições de produção de determinados produtos agrícolas, condições estas que inviabilizam a produção capitalista já que não oferece o lucro mínimo requerido por esse sistema. Quanto à quarta dimensão, esta resulta das relações existentes entre a cooperativa e o Estado.

Estas quatro dimensões representam muito mais diretrizes de avaliação do que um modelo propriamente dito a respeito do cooperativismo.

A relação que se estabelece entre Estado e cooperativas, aproveitando os destaques feitos por Fleury (1983) às quatro dimensões que dão o caráter específico e contraditória às cooperativas, é uma outra particularidade das cooperativas agrícolas. O Estado desempenhou um papel importante na vida das cooperativas agrícolas. Em determinados momentos dotando-as de recursos necessários para enfrentar vicissitudes de origens diversas e, em outros momentos, utilizando-as para facilitar a implementação de políticas agrícolas. Este assunto será retomado nos capítulos posteriores onde serão abordados

especificamente a relação entre Estado brasileiro e cooperativas agrícolas e Estado francês e cooperativas agrícolas. Entretanto, o que as cooperativas agrícolas buscavam, numa perspectiva mais geral, era a autonomia de decisão e a não interferência direta ou indireta na sua gestão. Independência econômica e autonomia de decisão são temas que são trazidos ao debate quando as organizações em questão são as cooperativas agrícolas.

Em se tratando de uma organização rural²¹ de caráter peculiar, dados seus objetivos, e pela especificidade de seu modelo organizacional a cooperativa requer uma análise financeira específica. Quando se aborda a questão dos fundos próprios, estes podem provir tanto do autofinanciamento como da chamada de capitais externos. Em se tratando do autofinanciamento, constatamos que, à diferença das sociedades de capitais que podem tanto distribuir dividendos como reter o lucro (o que, para o acionista constitui, em quaisquer casos, um ganho), a retenção das sobras numa cooperativa não significa necessariamente um ganho em capital para o associado. Conforme colocou Joseph Ballé, quando da realização do Symposium de l'IGIA (1988), a retenção das sobras é como uma dedução sobre a riqueza criada pelos associados; pode-se compará-la a um imposto sobre o trabalho do produtor, à coletividade cooperativa, para seu próprio desenvolvimento.

A capacidade de autofinanciamento, considerada por Mevellec (1989) como uma especificidade financeira cooperativa, é determinada pela fixação do “preço de venda interno” o qual, vai valorizar as transações entre o associado e a empresa cooperativa. É com efeito o preço que redistribui o valor agregado no interior do conjunto cooperativo entre a forma associação e a forma empresa. Isso significa que é o “preço de venda interno” que determina as sobras, o excedente cooperativo e também vai definir o papel do retorno pro rata. Mevellec (1989) vai ainda mais longe e coloca que o “preço de venda interno” é o suporte da gestão do risco no interior da organização cooperativa. As modalidades de fixação do “preço de venda interno” asseguram simultaneamente a sustentação do risco entre a empresa e a associação e sua distribuição no interior desta última.²² A partir desta afirmação constata-se mais uma diferença das cooperativas em relação às empresas capitalistas nas quais, tanto a capacidade de autofinanciamento, como o resultado, dependem estritamente dos mecanismos de mercado sendo, por isso mesmo, arriscado no sentido financeiro do termo. Tomando por base este mesmo autor num texto anterior, Mevellec (1983), tentar-se-á evidenciar a peculiaridade da variável preço numa cooperativa agrícola. Em

²¹ Conceito discutido por Lima, J. B. de (1982).

²² *“C'est le P.C.C. (Prix de Cession Coopératif) qui est le seul support de la gestion du risque au sein de l'organisation coopérative. Les modalités de fixation du P.C.C. assurent simultanément le partage du risque entre l'entreprise et le groupement et sa répartition au sein de ce dernier.”* Mevellec (1989:27).

se tratando do lucro numa empresa cooperativa pode-se dizer que este leva em conta as relações associados/empresa cooperativa, confirmadas por um preço. É importante analisar a natureza deste preço já que ele vai determinar em grande medida a estrutura da conta de resultado.

Em teoria, um preço resulta do confronto, num mercado, entre uma oferta e uma demanda. O preço, sendo o valor que assegura a igualdade entre as quantidades ofertadas e as quantidades demandadas, uma vez determinado, não é mais recolocado em questão na transação em curso.

Ao se considerar como preço a variável que liga o associado à sociedade cooperativa pode-se incorrer, eventualmente, em alguns perigos. De um lado, tem-se uma oferta ou uma demanda autônoma que emana dos associados mas, considerando a empresa cooperativa, não há nem demanda, nem oferta no sentido do mercado. A demanda, ou melhor, a pseudo demanda da cooperativa é obrigatoriamente igual a oferta dos associados sem intervenção alguma de preço, pelo simples fato de que a cooperativa foi criada pelos associados para assegurar, dentre outros serviços, a função comercialização que eles não conseguiam mais realizar individualmente. Se não há confronto de oferta e de demanda, não há preço no sentido tradicional do termo. Esta situação particular é ainda reforçada pelo fato de que o “pseudo preço” cooperativo não é definitivo, ele pode ser corrigido no termo do exercício pelo “retorno”²³ que pode ser considerado como complemento de preço. Enfim, o “pseudo preço” que valoriza a relação associado/empresa cooperativa não é determinado individualmente (mesmo preço para todos) nem determinado a uma dada data.

O conjunto destas características dá a este pseudo preço todas as características do que está sendo denominado de “preço de venda interno.” Isto significa que trata-se de fato de uma variável de ação tática e estratégica cujo papel na regulação interna da cooperativa vai ser fundamental.

Assinaladas algumas características das organizações cooperativas, características estas que as tornam entidades específicas e contraditórias, passemos à discussão da adequabilidade de tais empresas ao mercado concorrencial.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) ao se referir aos princípios cooperativos, reformulados no congresso de Manchester, o faz colocando que durante este congresso foi elaborada uma “nova declaração sobre a identidade cooperativa”. O momento que vive o cooperativismo é um momento de transição o qual pressupõe mudanças, reestruturações, adaptações. Os princípios cooperativos evoluíram, conforme resultados concretos do congresso supra citado. Entretanto, estão estes princípios,

²³ A partir do momento em que a cooperativa conhece com exatidão o montante das receitas comerciais e o montante das despesas de comercialização, ela faz suas contas e calcula a soma que resta para dividir entre os cooperados. Isso conduz ao pagamento de um “retorno” (rateio, resíduo) a cada cooperado.

adequados às novas formas de organização cooperativa que estão surgindo em virtude da pressão crescente do mercado? Está a “nova declaração sobre identidade cooperativa” - Declaração da Aliança Cooperativa Internacional – (Anexo 1), compatível com as práticas cooperativas exercidas pelas organizações membros da ACI? Estas questões serão abordadas a seguir.

1.3- O cooperativismo agrícola em transição

O cooperativismo vive uma fase de transição e os problemas que advêm daí não devem ser apreendidos fora de uma dialética da dominação *versus* resistência.

Sobre isso, Vienney (1989:2), afirmou que os “empreendedores cooperativos” surgem para resistir ao trabalho assalariado e também para se adaptarem ativamente à generalização progressiva desse trabalho assalariado.²⁴ Trata-se de um duplo movimento onde, de um lado, está a resistência aos efeitos negativos da generalização da economia de mercado com vistas ao lucro, como prioridade, e, de outro lado está a adaptação funcional às regras desta economia no momento em que elas se tornam dominantes.

Em quais condições, os movimentos cooperativos poderiam não somente sobreviver, mas continuar a se desenvolver assumindo simultaneamente papel social e função econômica?

Para atender às condições de mercado, as cooperativas impõem aos seus associados condições de produção cada vez mais distantes dos princípios cooperativos. A solidariedade cooperativa (coesão entre os cooperados e a cooperativa) encontra limites cada vez mais difíceis de serem transpostos. A complexidade dos novos grupos cooperativos que estão se formando dificulta a participação dos associados afastando-os gradualmente das atividades e decisões estratégicas. Na medida em que a pirâmide se eleva o risco de se perder o contato com a base também cresce.

²⁴ *“On peut dire que c'est d'abord pour résister au travail salarié, mais aussi pour s'adapter activement à sa généralisation progressive, qu'émergent les “entrepreneurs coopératifs”. Et il est très frappant d'observer a posteriori qu'ils utilisent à peu près tous la même stratégie: récupérer au moins une partie du capital issu de leur propre travail, de manière à se l'approprier en commun et le réengager eux-mêmes dans des activités qui leur soient directement utiles.”* (Vienney, 1989:2). Pode-se dizer que é, antes de tudo, para resistir ao trabalho assalariado, mas também para se adaptar progressivamente à sua generalização, que surgem os “empreendedores cooperativos”. É surpreendente observar a posteriori que eles utilizam a mesma estratégia: recuperar pelo menos uma parte do capital saído de seu próprio trabalho de forma a se apropriar em comum deste capital e reinvesti-lo em atividades que lhes sejam diretamente úteis.

1.3.1- A noção de identidade

De acordo com Muskat (1986:19), o termo identidade foi utilizado “pela primeira vez na literatura psicanalítica por um psiquiatra vienense, Victor Tausk, num trabalho clássico, ao referir-se à necessidade do homem de experienciar-se e experimentar-se durante seu processo.”

(Kastersztein, 1990:27), a partir da análise de vários trabalhos empíricos ou teóricos, coloca que “a noção de identidade está estruturada em torno de conceitos como a estabilidade, a permanência e a totalidade e, num menor grau, a singularização.”²⁵

Erikson, citado por Lipiansky et al. (1990), foi o primeiro a propor o conceito de crise de identidade para explicar as perturbações vivenciadas pelos veteranos da Segunda Guerra Mundial. A expressão crise de identidade, segundo Muskat (1986:70), designa “uma manifestação do desenvolvimento de real importância na estruturação da consciência.”

O conceito de identidade foi utilizado também para interpretar as confusas emoções experimentadas por adolescentes e as minorias de origem estrangeira. (Amaral, 1997) lembra que a identidade se forma através do processo de socialização da pessoa cujo modo de ser mantém-se e se modifica em contextos culturais específicos. A autora ressalta a possibilidade da elaboração pessoal desse mesmo processo.

(Kastersztein, 1990:41), utilizando a Psicologia Social contemporânea para desenvolver suas análises, conclui que o indivíduo pode desejar simultaneamente se conformar e se diferenciar. ²⁶ “A tensão gerada por estas ambivalências pode conduzir, em muitos casos, ou a uma polarização (em direção a uma hiperconformação ou a uma singularização ‘a qualquer preço’), ou a uma incoerência de comportamentos muito difícil de gerir, ou à marginalização ou à anormalidade.” De acordo com o autor, esta “tensão psicológica” é o que vai originar a “crise endógena de identidade”, que é quase sempre o resultado de uma “crise exógena” criada pela pressão do meio.

²⁵ A singularização está relacionada à seguinte questão: quem tem direito de ser “diferente”? “A cultura dominante aceita que um indivíduo seja diferente porque ele pertence (ou pertencia) a uma outra cultura; ela reprime, às vezes fortemente, os atos muito individualizados. Alguns poucos privilegiados têm autorização para serem ‘diferentes’: os artistas, os intelectuais, pessoas de status social elevado.” Cf.: Kastersztein (1990:39). Contudo, ser diferente pode significar também ser crítico e isso de certa forma marginaliza.

²⁶ A “conformisation” consiste, em síntese, em “avaliar consciente ou inconscientemente o grau de similaridade que existe entre um ator e seu ambiente.” A diferenciação é definida como “um conjunto de fenômenos pelos quais pessoas se deslocam em direção a novas condutas, novos espaços de vida, inventam novas dimensões de julgamento ou de avaliação relativas aos modos de fazer e de estar com o outro.” Cf.: Kastersztein, op. cit., p.33 e 37.

Conformar-se pode significar alienar-se. A alienação significa a objetivação da perda de identidade.²⁷

No caso das organizações cooperativas o que se coloca em perspectiva é a declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre identidade cooperativa (Anexo 1) e a realidade cooperativa com a qual nos deparamos hoje, quer seja no que concerne aos complexos grupos cooperativos que, sob a pressão do mercado e para lhes fazer face, estão se formando, quer seja no que concerne às cooperativas consideradas tradicionais (no que se refere à submissão aos princípios cooperativos propostos pela ACI) cuja opção para fazer face ao mercado é abarcar novas necessidades sociais que vão surgindo. Estão os princípios cooperativos adequados a estas dimensões cooperativas?

1.3.2- A crise de identidade

Após meio século de intervencionismo,²⁸ após um período de conquistas, os anos oitenta e, como tem sido constatado, os anos noventa, caracterizam-se por mudanças nas políticas agrícolas com tendências a redução do apoio à agricultura e, por um alinhamento cada vez maior sobre os princípios de uma economia de mercado. Nesse sentido, as cooperativas agrícolas estão sendo forçadas a reflexões, a precisar seu lugar na economia e a repensar sua identidade.

O desenvolvimento agrícola de vários países da Europa, mais especificamente da França, assim como o do Brasil, deve muito ao movimento cooperativo. Entretanto, ainda hoje, um grande número de pessoas se interroga a respeito da utilidade da cooperativa. Mudar essa imagem é importante. É necessário que o movimento cooperativo mostre suas realizações assim como os riscos e os desafios com os quais ele vem se deparando.

As cooperativas agrícolas se interrogam sobre seu futuro. Várias medidas estão sendo tomadas, várias estratégias têm sido adotadas no sentido de enfrentar os desafios dos mercados regionais e mundiais. Entretanto, estas estratégias estão sendo impostas na medida em que não foi um processo trabalhado a priori pelas cooperativas, como o fizeram grande parte das indústrias agroalimentares (IAA);

²⁷ Cf.: Calderón (1997).

²⁸ As organizações cooperativas, durante um longo tempo, foram conhecidas como um instrumento do Estado para realizar suas políticas. Durante cinquenta anos o cooperativismo viveu sob o intervencionismo estatal. A independência das cooperativas em relação ao Governo, no caso específico do Brasil, teve seu ponto alto no X^o Congresso Brasileiro de Cooperativas, realizado em Brasília, em 1988. Durante este congresso, foram “lançadas as bases da autonomia e da autogestão das cooperativas.” Ao Governo, cabe, a partir da Constituição Federal de 1988, incentivar o cooperativismo, conforme consta do “Art. 174, Parágrafo 2º - A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.” Cf.: Perius, s./d.

as cooperativas não anteviram (ou porque não quiseram, ou porque não possuíam os condicionantes exigidos) as evoluções inevitáveis da economia agrícola. Em outras palavras, elas foram atropeladas pelos novos desafios da economia.

Tendo de um lado os princípios cooperativos e os associados (na expectativa da “*mère nourricière*”) e, de outro, o mercado, a competitividade, o endividamento (face à fragilidade dos fundos próprios), as cooperativas hoje se questionam quanto à sua identidade. É a própria noção de cooperativa que se encontra em xeque. Como permanecer fiéis aos seus princípios básicos e se adaptar à modernização da economia? “Se as cooperativas tornaram-se firmas como as outras, então por que mantê-las?”²⁹ Aqui enquadramos a questão que norteou os debates quando da realização do Symposium de l’IGIA (1988): Como adquirir um poder industrial e comercial conservando, ao mesmo tempo, nossa essência?³⁰

Refletindo sobre o tema da “identidade cultural”³¹ e sobre o projeto de desenvolvimento durante a 11^{ème} Conférence Internationale pour l’Identité Culturelle”, Ndebani (1983:113) chama a atenção para o fato de que (...) “toda civilização é evolutiva e por consequência as mudanças sociais transformam tanto as mentalidades quanto as identidades.” (...) “a evolução tecnológica e sua expansão transformaram profundamente as condições de existência, as estruturas sociais e os sistemas de valores. A complexidade se impôs a toda a sociedade, o que quer dizer, a toda a cultura, manipulando-as, transformando-as, para, em seguida lhes colocar o problema de sua identidade.”

O problema de identidade sobre o qual as cooperativas se questionam está relacionado com as mudanças sociais, do meio ambiente que, por sua vez, cobram uma posição destas instituições as quais necessitam se reestruturar internamente para fazer face às mudanças do ambiente no qual se inserem. Nesse processo de reestruturação é que as cooperativas passam a questionar seus valores e procuram novas formas de conduta, novos valores, que as tornem aptas a atuarem no mercado e a atender as novas necessidades sociais que surgem a partir da complexidade que se coloca a toda sociedade.

²⁹ A F. Laidlaw, citado por Desroche (1987:63): “*si les coopératives en viennent à être des firmes comme les autres, alors pourquoi les maintenir?*”

³⁰ “*comment acquérir un pouvoir industriel et commercial tout en conservant notre âme?*”

³¹ (...) “A identidade cultural contribue para a reflexão sobre o problema das necessidades fundamentais da existência dos indivíduos em cada sociedade, sobre a tomada de consciência dos valores e dos interesses vitais no seio da sociedade.” Cf.: Ndebani (1983:115).

O objetivo da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é assegurar sua unidade, desafio que vem sendo enfrentado nos últimos anos, haja visto os temas de alguns dos últimos congressos mundiais. Em Moscou, 1980, a interrogação foi: quais são nossos horizontes? Em Hamburgo, 1984: quais são nossas finalidades? Em Estocolmo, 1988: quais são nossos valores? Desroche (1987:63), ao se referir aos temas debatidos nestes três congressos (horizontes, finalidades e valores) constata que sob três faces diferentes, é a mesma montanha que se tenta escalar.³² Ou seja, a preocupação com a identidade existe e se traduz em indagações, questionamentos, na busca de respostas, na tentativa de conciliar anseios, objetivos, valores.

(Thordarson, 1990), quando apresenta suas reflexões acerca da permanência e universalidade dos valores cooperativos, faz a seguinte interrogação: a quais fatores está relacionada a crise de identidade do cooperativismo? Para responder a esta questão o autor supra citado, através da ACI, organização que ele dirigia na época, propôs uma pesquisa-ação³³ a partir da qual sairiam propostas no sentido de se repensar, na perspectiva da adequação, os chamados princípios cooperativos. Estas propostas seriam levadas para o congresso de Tóquio, em 1992, onde seriam debatidas.

A pesquisa-ação focalizou sua atenção em alguns pontos considerados importantes, os quais deveriam ser analisados à luz dos novos desafios com os quais se defrontam as instituições cooperativas:

- 1- “as categorias de cooperativas”- coloca em xeque os princípios cooperativos do século XIX na medida em que tais princípios e valores poderiam não ser totalmente aplicáveis a outras formas cooperativas como o foram, na época, às cooperativas de consumo.
- 2- “Os contextos econômicos e políticos”- parte da idéia de que alguns princípios e valores se revelam válidos em qualquer ambiente.
- 3- “Formação do capital”- como fazer para que os capitais próprios das cooperativas cresçam?
- 4- “Participação e democracia”- partindo do pressuposto de que os direitos democráticos dos associados são os pilares dos valores cooperativos, procura-se as razões que dificultam a real participação dos associados. Procura-se também identificar técnicas e estímulos que possam ser utilizados para reativar esta participação.

³² *“sous trois faces différentes, c’est la même montagne qu’on tente de gravir, un même pèlerinage aux sources qui s’accomplit, une même quête et requête auxquelles on s’évertue.”* (Desroche, 1987:63).

³³ A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa na qual o pesquisador se envolve ativamente e, das pessoas envolvidas com a problemática, solicita-se ação. (Thiollent, 1985:14) define pesquisa-ação como sendo “um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

- 5- "Papel do Estado".
- 6- "Rentabilidade econômica"- de um lado estão os responsáveis pelo movimento cooperativo que afirmam que os valores e princípios cooperativistas constituem entraves para a rentabilidade econômica. De outro lado, há os que garantem que o respeito aos valores e princípios é condição para o sucesso econômico.
- 7- "Cooperação internacional"- analisar as causas do atraso das cooperativas, em relação às empresas de capitais, no que concerne às respostas aos desafios e às chances de integração econômica internacional.
- 8- "Responsabilidade social"- se as cooperativas querem expandir sua capacidade de atrair novas adesões e salvaguardar sua fatia de mercado, é necessário que ela desenvolva sua aptidão em direcionar seu olhar para além de seu domínio restrito.
- 9- "Novos setores de atividades"- as cooperativas tradicionais nem sempre estão aptas a oferecer alternativas aos problemas advindos de novas demandas. Por exemplo, o setor de serviços manifesta uma demanda crescente por novas formas de propriedade coletiva.
- 10- "Valores culturais e humanos"- estão os valores em emergência em consonância com os valores cooperativos tradicionais?

Juntos, estes dez pontos, formaram o grande desafio. Quando Thordarson (1990) os ressaltou ele já antecipava que está neles todo o problema relativo à identidade cooperativa assim como à adequação da cooperação às realidades mundiais. O que o autor coloca como cerne da questão é que a identidade cooperativa e a adequação à realidade são função dos princípios e dos valores cooperativos. Portanto, o autor ressalta a universalidade dos conceitos e valores cooperativos como formadora da base da identidade comum às cooperativas. Essa universalidade, via pela qual as cooperativas poderiam sair da encruzilhada na qual se encontram, se concretizaria a partir de acordos sobre modificações viáveis na formulação dos princípios cooperativos para que estes possam refletir os valores que lhes são subjacentes. Acordos também no que diz respeito às necessidades específicas de determinados setores, devem ser realizados.

O congresso de Tóquio abordou a discussão sobre as orientações dos valores no futuro. Os resultados da pesquisa-ação mostraram, através de relatórios, dentre inúmeros aspectos, que nestes últimos anos, a prática cooperativa colocou em questão os valores básicos do cooperativismo, por exemplo, no seu processo decisório, trazendo à tona o problema da identidade cooperativa. A pesquisa mostrou que, ao contrário do que vem sendo divulgado, as cooperativas desejam conservar os princípios cooperativos se eles puderem ser expressos de outras formas. A tendência observada nas cooperativas quanto ao

questionamento dos princípios reflete, a partir desta pesquisa-ação, mais uma necessidade de adaptação ao mercado, às mudanças sociais que um desejo de modificar os valores de base do cooperativismo.

Segundo Bööck (1992:147), designado pela ACI para coordenar e sistematizar o relatório referente à análise dos princípios frente aos desafios daquele contexto, são três os (...) “tipos de valores fundamentais: as idéias fundamentais; a ética fundamental; os princípios fundamentais.”

(...) “a igualdade (democracia) e a equidade; a ajuda voluntária e mútua; a emancipação econômica e social” (...) são tipos de valores que são considerados pela ACI como as idéias essenciais e os valores sob os quais se assenta o movimento cooperativo. Por outro lado, a maneira de interpretar estes valores varia de uma parte do mundo a outra em razão das condições políticas, econômicas e culturais diferentes.”

Os aspectos mais importantes da ética fundamental se traduzem nos valores da “honestidade; atenção; o pluralismo (abordagem democrática); o trabalho construtivo (confiança na via cooperativa).”

Ainda segundo o relatório elaborado por Bööck (1992:147), existe o que foi chamado de “princípios e características de base da organização cooperativa” dos quais os explicitados foram: (...) “associação de pessoas; a promoção eficaz dos associados; a autonomia e a independência; a identidade e a unidade; a educação; a divisão equitável dos benefícios; a cooperação nacional e internacional.”

Este conjunto de valores que, foi chamado de “valores fundamentais globais”, refletem os valores fundamentais como um todo e podem também servir de base para o desenvolvimento de uma “identidade cooperativa global.”

Analisando o relatório elaborado por Bööck (1992) o que se infere é que foi proposta uma roupagem nova a valores já consolidados como base do movimento cooperativo, desde sua origem, e considerados como universais, pela ACI: “**liberdade, igualdade, fraternidade**” e que, no presente trabalho, optou-se por sintetizá-los em **solidariedade e equidade**.

Uma observação, no que diz respeito ao uso do conceito – valores –, destaca-se. Chega-se numa determinada passagem do relatório em que tanto “equidade” quanto o “trabalho construtivo” e “gestão democrática e participação dos associados”, são considerados **valores cooperativos**. Não há uma definição clara de critérios na utilização deste conceito.

O que se deduz deste relatório é que os valores, estes são comuns e universais, mas, quais são os valores que funcionam como fio condutor do cooperativismo. Quais são os princípios e quais são as regras que podem surgir a partir dos valores? E, finalmente, como estes princípios e regras podem ser adaptados a diferentes ambientes culturais, políticos e econômicos?

A distinção entre “valores fundamentais”, princípios e prática, estabelece-se como condição para a definição do que vem a ser a identidade cooperativa.

O que se considera como sendo os “valores fundamentais globais”³⁴ são externados num contexto de ação. A necessidade de que existam algumas perspectivas que sejam comuns se faz presente a todo momento, e refletem prioridades gerais - os “valores fundamentais” como um todo. Dessa forma é que poderão ser consideradas como base para a consolidação de uma “identidade cooperativa global.”

Num período em que o individualismo e a economia de mercado vêm obscurecendo valores como solidariedade e equidade; e, em que muitos contestam a sobrevivência de organizações com características como as que foram discutidas durante o congresso de Tóquio, as cooperativas estão sendo chamadas a mostrar que são organizações capazes de articular e de defender necessidades de partes da população que assumem a responsabilidade de suas condições de vida e aquelas da coletividade – responsabilidade social. Nesse sentido é que os princípios e as regras cooperativas são importantes já que são elas que orientarão o respeito aos valores os quais exprimem a natureza universal da cooperação.

As cooperativas, conforme já dito, encontram-se numa encruzilhada onde um repensar, uma reflexão acerca das contradições desse tipo de organização se faz necessário antes da opção sobre que caminho tomar. Vive-se um dilema – a transição – e, nesse momento, o próprio conceito de organização cooperativa é rediscutido na perspectiva do rebuscar da sua identidade.

A trajetória histórica da Aliança Cooperativa Internacional denota essa preocupação. Drapieri (1995:77), agrupa historicamente em quatorze, os principais temas abordados ao longo dos trinta e um congressos da ACI nos seus 103 anos de existência. São eles: “a definição dos estatutos; o debate sobre a participação; as estatísticas cooperativas; as relações intercooperativas; as relações internacionais; os princípios de Rochdale; as relações com as grandes organizações; o movimento cooperativo na economia capitalista; a cooperação e os países subdesenvolvidos; os princípios cooperativos; a via democrática nas grandes organizações; a gestão cooperativa na economia mundial; os valores cooperativos; a organização interna da ACI.”

Os avanços ocorridos no decorrer desses anos tiveram seu ponto alto durante o congresso de Manchester, 1995, ocasião em que se consolidou a revisão dos princípios cooperativistas a partir da divulgação do que se chamou de “nova declaração sobre identidade cooperativa.” (Anexo I).

A contingência dos princípios significa que eles são adaptáveis a situações relativamente diferentes apesar de seus traços comuns. A adaptabilidade dos princípios aos diferentes ambientes culturais é possível a partir da sua flexibilização e, a possibilidade de “práticas cooperativas”

diferenciadas surge a partir da conjugação dos valores, princípios e das regras, ou seja, da dinâmica cooperativa. Ter tudo isso como pano de fundo, ou seja, manterem-se enquanto uma forma essencialmente original de organização, procurar a sobrevivência econômica, num contexto de mercados concorrenciais, defendendo o poder econômico social e político de seus associados, é o desafio das organizações cooperativas. Esse desafio se traduz na busca de soluções para enfrentar as dificuldades, transpor limites, na perspectiva de reafirmação do cooperativismo enquanto alternativa viável numa economia de mercado.

1.4- O cooperativismo agrícola brasileiro

O objetivo deste item é apresentar as características do cooperativismo agrícola no Brasil e mostrar como os princípios cooperativos, de origem rochdaleana, foram aqui implantados e quais as idéias que prevaleceram.

As idéias inspiradoras do movimento cooperativo, isto é, os princípios cooperativos rochdaleanos, foram incorporados pelas primeiras cooperativas criadas no Brasil no fim do século XIX e permaneceram até o início da década de 70 quando as cooperativas brasileiras iniciam seu processo de industrialização assumindo um caráter empresarial frente ao mercado.

1.4.1- O início – a implantação dos princípios cooperativos rochdaleanos

As primeiras cooperativas brasileiras vão surgir a partir de 1888, com o advento da abolição da escravatura. Embora o Estado passe a legislar sobre o associativismo (1891) a partir do associativismo rural, a primeira cooperativa brasileira surgiu em 1891 no setor de consumo – foi a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira-SP; a seguir, em 1894, surge a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro; Cooperativa de Consumo de Camaragibe-PE (1895); Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista, em Campinas-SP (1897).

A partir de 1902, com a criação das primeiras caixas rurais Raiffeisen, no Rio Grande do Sul começam a surgir as primeiras cooperativas agrícolas. Em 1907 foram organizadas, no estado de MG,

²⁴ Bôök, op. cit., passim.

as primeiras cooperativas de produtores de café, algodão, mandioca, arroz e milho. Nesse mesmo ano, surgiram as cooperativas de laticinistas, também em Minas Gerais.³⁵

Somente em 1932, a partir do Decreto-Lei 22.239/32, é que os princípios dos Pioneiros de Rochdale passam a vigorar, legalmente, no Brasil. Desde os anos 30, as cooperativas no Brasil estiveram sob o comando do estado seja através da elaboração das normas de criação e funcionamento seja através da fiscalização.

“O sentido histórico da utilização da cooperativa pelo Estado pode ser identificado a partir da percepção da necessidade de promover a expansão da produção agrícola, especialmente de alimentos destinados ao abastecimento das populações urbanas em acelerado processo de crescimento desde a década de 30. Mais recentemente, o Estado tem utilizado a cooperativa como instrumento de modernização da agricultura, isto é, de expansão do capitalismo no campo. Para isso tem-lhe fornecido amplo subsídio sob a forma de isenções fiscais e créditos especiais” (Loureiro, 1981:136).

O decreto-lei 22.239/32 foi revogado em 1966 pelo Decreto-Lei 59/66 o qual foi revogado pela lei 5764/71, vigente hoje (o conteúdo destes decretos-lei estão explicitados no Anexo 2). Esta lei proporciona, através de seu conteúdo, meios para que as cooperativas possam atuar de forma mais dinâmica no mercado mantendo, contudo, os princípios cooperativos rochdaleanos como fio condutor. A partir de 1938 (data que tem como marco o intervencionismo estatal nas cooperativas brasileiras), até 1980 (década em que se iniciam os primeiros de uma série de passos a serem dados no sentido da independência das cooperativas brasileiras em relação ao Estado, que culmina em 1988 com a Constituição Federal), o número de cooperativas agrícolas no Brasil cresceu 179% conforme Tabela 1. Nesta mesma época o número de associados cresceu 3.564%.

Tabela 1 – Evolução do Número de Cooperativas Agropecuárias

Brasileiras e Evolução do Número de Associados, Brasil – 1940/1997

Anos	Nº de cooperativas agropecuárias	Nº de associados
1940	530	46.890
1950	1.191	145.142
1960	1.739	406.486
1970	1.160	759.133
1980	1.480	1.718.145
1990	1.404	1.258.006
1995	1.344	-
1997	1.449	951.238

Fonte: Pinho (1982:142.); Anuário do Cooperativismo Brasileiro, 1985; 1990; 1995;1997.

³⁵ Informações extraídas de Pinho (1982:119-120).

A partir de 1980, até 1995, o número de cooperativas agropecuárias brasileiras se reduz assim como o número de associados a estas cooperativas. Ocorre uma pequena elevação do número de cooperativas agropecuárias em 1997 (de 1344, em 1995, para 1449, em 1997). Como não dispomos do dado referente ao número de cooperativas para 1995, comparamos os anos de 1990 e 1997 a partir destas duas variáveis. Temos, com base nos dados disponíveis, que o número de cooperativas agropecuárias cresceu 3,2% (1990/1997) enquanto que o número de associados se reduziu em 24,3% (1990/1997), em nível de Brasil.

A flexibilização, propiciada pela lei 5764/71, possibilita, por exemplo, a participação da cooperativa em sociedades não cooperativas (conforme seu artigo 88)³⁶. Dessa forma, esta lei tenta abarcar, através da flexibilidade, aspectos de um mercado mais competitivo onde a produtividade e a economia de escala são valores presentes. Os primeiros passos nesse sentido são dados a partir do processo de modernização da agricultura brasileira no qual, as cooperativas agrícolas tiveram papel fundamental.

1.4.2- A importância das cooperativas na modernização da agricultura brasileira

A partir de 1965, inicia-se, de forma contundente, um processo de mudança na base técnica da agricultura brasileira. Essa mudança significa que a agricultura passou a se ligar mais dinamicamente tanto com o setor a montante (insumos e bens de capital), também chamado de “antes da porteira da fazenda”, quanto com o setor a jusante (processamento, comercialização, distribuição), ou, também chamado de “depois da porteira da fazenda”.³⁷ A esse processo de transformação da base técnica da agricultura denominou-se modernização da agricultura brasileira.³⁸ E, quando o assunto é modernização

³⁶ **Art. 88** – Mediante prévia e expressa autorização concedida pelo respectivo órgão executivo federal, consoante as normas e limites constituídos pelo Conselho Nacional de Cooperativismo, poderão as cooperativas participar de sociedades não-cooperativas, públicas, em caráter excepcional, para atendimento de objetivos acessórios ou complementares.

Parágrafo único – As inversões decorrentes dessa participação serão contabilizadas em títulos específicos e seus eventuais resultados positivos levados ao ‘Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social’. Cf.: Perius (1997:151-2).

³⁷ Os termos “antes” e “depois da porteira da fazenda”, são muito utilizados quando o enfoque é o “agribusiness”. Trata-se da integração vertical da agricultura – integração da produção agrícola aos diversos estágios da industrialização. Autores consultados: Pinazza (1993), *passim*; Goldberg (1974), *passim*.

³⁸ Cf.: Kageyama (1990), *passim*.

da agricultura brasileira, o crédito rural subsidiado é destacado pois, constituiu-se num instrumento fundamental da política agrícola no Brasil. De acordo com Kageyama (1990:122-123),

“o elemento que dá unidade às diversas atividades dos complexos agroindustriais é que todas elas são atividades do capital, com uma regulação macroeconômica mais geral. As ligações intercapitais não são apenas técnicas, mas sobretudo financeiras. A compra de insumos pela agricultura, por exemplo, impõe-se a princípio como necessidade técnica, mas implica de imediato a necessidade de financiamento. Este não será mais feito a partir de agentes isolados (como era o comerciante-prestamista), e sim através do sistema financeiro instalado, o qual se torna um parâmetro a soldar o movimento da agricultura com o movimento geral da economia. Em outros termos, a modernização da agricultura requer a existência de um sistema financeiro constituído (no caso, concretizado no SNCR) para que possa ser viabilizada e, ao mesmo tempo, esse sistema passa a ser fundamental na soldagem dos CAIS com o movimento global da acumulação”.

Segundo Kageyama (1990:126), o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), analisado sob a ótica da “integração de capitais”³⁹ (...) “viria a formar o elo do capital financeiro com a agricultura”.

Existem controvérsias quando o debate é sobre o crédito rural subsidiado, principalmente, quando se trata do resultado real deste instrumento no que diz respeito ao crescimento da produção agrícola.

Ocorre que no período de 1969 a 1976 as aplicações reais de crédito tiveram um crescimento bastante acentuado. A resposta a este estímulo de recursos não foi satisfatória, não houve a contrapartida em termos da produção agrícola. As tabelas 2 e 3 ilustram tal colocação:

³⁹ Este conceito é utilizado por Delgado (1985:134) (...) “o conceito de integração de capitais” (...) implica “em centralização de capitais industriais, bancários, agrários etc., que, por sua vez, fundir-se-iam em sociedades anônimas, condomínios, cooperativas rurais e, ainda, empresas de responsabilidade limitada, integradas verticalmente (agroindustriais ou agrocomerciais)”.

Tabela 2 – Evolução do índice de valor real do crédito rural concedido entre 1969 e 1982

Anos	Crédito rural total – índice de valor real – base 1969
1969	100,0
1970	118,97
1971	137,47
1972	170,49
1973	240,62
1974	297,56
1975	433,76
1976	444,93
1977	396,75
1978	403,45
1979	503,13
1980	481,11
1981	417,27
1982	404,10

Fonte: Banco Central do Brasil -“Crédito rural – dados estatísticos”, citado por Sayad (1984:95).

Tabela 3 – Taxa média geométrica de crescimento anual do produto agrícola

Períodos	Produto agrícola
1955-62	4,5
1962-67	1,7
1967-73	4,7
1967-70	3,1
1970-73	6,3
1973-80	5,2
1973-76	5,4
1976-80	5,0

Fonte: José Serra, citado por Sayad (1984:95).

A tabela 2 mostra que, entre 1969 e 1976, o índice de valor real do crédito rural repassado passou de 100 a aproximadamente 445. Tal elevação corresponde ao crescimento geométrico no período 1969/76,

de 23,8% ao ano que, por sua vez, é bastante superior ao crescimento real do produto agrícola (Tabela 3), situado em torno de 5% ao ano.

Em 1977 o índice de valor real do crédito rural cai para 396,75 – é já um esboço da política de contenção iniciada, em nível de governo. Esse quadro se reverte em 1978 e 1979 para, novamente se reduzir a partir de 1980 (Tabela 2).

Essa nova inflexão para baixo do volume de crédito concedido – que se mantém cada vez mais acentuada em 1981 e 1982, com tendências de se agravar em 1983 – ocorreu sob condições adversas, quer do próprio contexto da economia brasileira, quer das suas relações críticas com a economia internacional.

A legislação definida em 1965 estabelece que o Programa de Crédito Rural se propõe a “estimular o crescimento ordenado dos investimentos rurais; financiar o custeio oportuno e a comercialização de produtos agropecuários; fortalecer os produtores rurais, particularmente os pequenos e médios”, e, “facilitar a introdução de métodos racionais de produção no setor agrícola, visando ao aumento da produtividade e à melhoria do padrão de vida das populações rurais, e a adequada defesa do solo”. Assim se pretendia viabilizar a modernização da agricultura.

Segundo Delgado (1985:79-80),

“o volume de crédito concedido por finalidade e as taxas reais negativas, além de outras condições favoráveis de financiamento (prazos e carências elásticas), constituem-se no principal mecanismo de articulação pelo Estado dos interesses agroindustriais. Por meio dessa política expansionista, cresceu rapidamente a demanda por insumos modernos, criando-se assim, o espaço de mercado para consolidação do chamado Complexo Agroindustrial”.

Estas constatações conduzem a uma certa desmistificação do crédito rural enquanto instrumento ao qual se atribuiu o sucesso da modernização da agricultura já que, conforme colocado por Ruy Müller Paiva, citado por Graziano da Silva (1982:29), referindo-se ao período 1967/1975, “a renda manteve-se em níveis baixos para a grande maioria de agricultores; os salários conservaram-se em níveis não condizentes com os de uma sociedade civilizada e a oportunidade de emprego durante todo o ano continua a existir apenas para um número limitado de trabalhadores.”

Dessa forma, o processo de modernização, tendo como instrumento de viabilização o crédito rural não fez mais que acentuar a concentração da renda no setor agrícola – somente um pequeno número de unidades de produção, as maiores, foram beneficiadas; a estrutura fundiária se agravou pois a extensão de algumas unidades de produção, também as maiores, aumentou.

Muitos foram os trabalhos cujas conclusões se encaminharam nessa direção. Algumas delas estão explicitadas no “Projeto de Formação de Capital”, citado por Graziano da Silva (1982:29):

“(...) O tamanho das grandes fazendas aumentou substancialmente; (...). A taxa de adoção de novas tecnologias estava diretamente relacionada ao tamanho da propriedade; (...). Houve uma rápida adoção de tecnologia biológica, e, especialmente, de fertilizantes químicos; esse processo de adoção aumentou significativamente os custos de operação; (...).

Houve um dramático aumento no uso de crédito agrícola nos anos recentes; todos os aumentos da oferta de crédito foram canalizados através de instituições formais de crédito; (...); taxas reais negativas de juros geralmente prevaleceram e distorceram a alocação de capital e crédito; taxas reais negativas de juros também resultaram em substancial transferência de renda para os usuários de crédito.

Uma pequena parcela de fazendeiros absorveu a maior parte dos aumentos da oferta de crédito; (...); os maiores beneficiários desses incentivos acumularam-se nas grandes fazendas, resultando num aumento das disparidades do nível de renda das propriedades.”

Logo, o processo de modernização ocorreu de forma parcial – os benefícios ficaram restritos a determinadas culturas, unidades de produção e regiões – e, em virtude disso, ficou conhecido como “modernização conservadora.”

Além do crédito rural, as cooperativas agrícolas tiveram papel fundamental no processo de modernização da agricultura brasileira.

Schweinberger (1994:145;155;157), ao destacar o papel das cooperativas agrícolas no desenvolvimento econômico, assinala que:

“para dar consistência às políticas agrícolas e resgatar a importância da agricultura para o próprio País, propõem-se as cooperativas agropecuárias como instrumento de implementação das políticas agrícolas.

Através delas pode-se racionalizar as atividades produtivas, maximizando o retorno dos recursos utilizados, aumentando a produtividade e produção global e fornecendo produtos melhores e a preços mais baixos ao mercado, de um lado, e aumentando a renda dos produtores, de outro lado.

(...) O crédito rural foi condição fundamental para a modernização da agricultura, mas não foi suficiente. Para viabilizá-la rapidamente, foi necessário criar organizações de produtores que se congregassem e os levassem a adotar tecnologias modernas de produção para que se passassem de uma agricultura basicamente de subsistência para uma agricultura comercial e de mercado. As cooperativas agropecuárias foram as organizações fomentadas.

(...) As cooperativas foram fundamentais para a formação e consolidação do modelo agrícola, da monocultura, a serviço dos interesses de outros setores da

economia, em prejuízo da formação de um setor agrícola, diversificado, orgânico e autônomo.”

A importância das cooperativas no processo de modernização da agricultura mostrou-se parcializada, subordinada ao poder de influência de grupos de interesses – grupos industriais localizados tanto no setor a montante quanto no setor a jusante da agricultura.

O processo de modernização da agricultura do qual as cooperativas agrícolas participaram baseou-se em vários pontos dos quais, quatro são fundamentais: a) incentivo à exportação – viabilidade ao comércio internacional; b) concessão de crédito subsidiado – instrumento-chave da política de modernização; c) estímulo à pesquisa e extensão rural – em 1973 é criada a EMBRAPA e, em 1975, a EMBRATER, já extinta. Essas instituições são criadas com o objetivo de paramentar o Estado, no que diz respeito à extensão rural, assistência técnica e pesquisa, tornando-o mais ágil e adequado às suas funções. D) estreita relação com a indústria de insumos e bens de capital agrícolas facilitando aos produtores rurais o acesso, num primeiro momento, ao setor a montante da agricultura.

A esse conjunto de estratégias, foi que se denominou modernização *conservadora* tendo em vista que, enquanto estrutura, permaneceu intocada. Ocorre mudança tecnológica viabilizada pela intensificação no uso de modernas técnicas, entretanto, a estrutura fundiária permanece inalterada. E é por essa mesma via que as cooperativas agrícolas brasileiras participam do processo de modernização, pela via da subordinação, ocasionada principalmente pela ausência de autonomia financeira. No sentido de reforçar esta colocação cabe aqui a afirmação de Graziano da Silva (1989:317),

(...) “a política de crédito rural subsidiado não apenas permitiu reunificar os interesses das classes dominantes em torno da estratégia de modernização conservadora da agropecuária brasileira, como também permitiu ao Estado restabelecer o seu poder regulador macroeconômico através de uma política monetário-financeira expansionista. Não é sem outra razão que a política de crédito rural é considerada o carro chefe da política de modernização conservadora até o final dos anos 70.”

A partir de 1970, o processo de crescimento das cooperativas agrícolas tem o seu ponto alto em virtude, principalmente do apoio do Estado, ao processo de modernização agrícola.

Às cooperativas coube um importante papel – o de promover mudanças tanto em nível econômico quanto em nível social, no espaço no qual atuam. Em nível sócio econômico os desafios são constantes.

“Uma razão fundamental para a promoção de cooperativas rurais, é que estas permitem aos indivíduos agrupar-se com o fim de obter as vantagens de escala e de organização (na compra de insumos e artigos de consumo, no uso de equipamentos de alto custo, no crédito, na comercialização, etc.). Supõe-se, geralmente, que todos os membros de uma comunidade rural serão ajudados pela cooperativa, e, em especial, seus sócios mais fracos, que sem a ajuda coletiva, teriam pouquíssimas oportunidades para participar de um processo de modernização.

Geralmente as cooperativas tendem a beneficiar menos seus sócios mais fracos, e cada vez mais os membros mais prósperos, que possuem melhores condições de poderem aproveitar ao máximo as oportunidades e recursos da cooperativa. Na prática são os sócios mais prósperos os melhores dotados para utilizar os serviços e recursos das cooperativas, bastando para compreender este fenômeno analisar alguns programas governamentais. Ver-se-á que somente um pequeno percentual de associados das cooperativas é que tem alcançado mudanças tecnológicas significativas” (Klaes, 1983:5).

Também Schneider (1983:4), referindo-se aos desafios da promoção do econômico e social pelas cooperativas, destacou que

“no atual modelo de desenvolvimento agrícola, a cooperativa consciente ou inconsciente, voluntária ou involuntariamente, atendeu a interesses da política governamental e não aos verdadeiros interesses dos associados. Ao governo interessa a curto e médio prazos aquelas cooperativas que produzem para a exportação e não para o mercado interno. E na seqüência desta orientação, as cooperativas, com um grave ônus para elas, foram levadas a assumir obrigações que seriam tarefas do governo, - como a construção de silos e armazéns, investimentos nas linhas de escoamento e em outras infraestruturas de produção -, sobrecarregando assim a participação financeira dos associados”.

Alysson Paulinelli, citado por Loureiro (1981:136), traduz o sentido do cooperativismo no Brasil nas seguintes palavras: “é o sistema cooperativista uma das mais viáveis alternativas para uma agricultura moderna, fundamental exigência do atual estágio de desenvolvimento do Brasil. Consciente disto, o Governo Federal tem procurado estimular a formação de cooperativas em bases empresariais, permitindo-lhes, assim, oferecer melhor prestação de serviços e maior remuneração para o produtor associado.”

O acesso a créditos subsidiados permitiu às cooperativas o investimento e expansão da capacidade instalada e a diversificação de sua linha de produção. (...), “cabe destacar em primeiro lugar, o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), instrumento fundamental para soldar articulações intersetoriais (produtores e cooperativas agrícolas e a indústria a montante)” (...) (Mazzali, 1991:34).

Essas medidas foram fundamentais pois, dado que grande parte dos associados às cooperativas são pequenos e médios produtores, a geração de excedentes e sua capitalização para expandir as cooperativas não seria possível sem a política do governo. O crescimento das cooperativas agrícolas a partir da década de 70 foi conseguido graças ao apoio dado pelo Estado.

“A partir de 1978, o SNCR sofre uma inflexão, manifesta através da redução do volume de crédito. A partir de 1983, com a interferência do FMI, o sistema assume novos contornos. Além da forte redução do valor do crédito ocorre um brutal aumento da taxa de juros, a qual passa a ser superior à inflação” (Mazzali, 1991:36). Esse fato afeta as cooperativas pois os créditos de comercialização reduzem-se consideravelmente. Isso tem uma repercussão negativa nas condições de produção da soja que, em 1981 já trabalha com uma redução dos EGF's (Empréstimos do Governo Federal) que lhes eram destinados.

O apoio do Estado vai se reduzindo. Em 1982, o Conselho Monetário Nacional através da Circular 666 do Banco Central suspende as fontes de recursos das cooperativas através de corte nos financiamentos “destinados à antecipação de recursos para integralização de quotas-partes subscritas por cooperados” (IPARDES, 1983:5). Outra dificuldade imposta às cooperativas através dessa circular foi a desobrigação dos bancos aplicarem recursos nas cooperativas, os quais eram usados para adiantamentos aos cooperados quando da entrega de seus produtos para a cooperativa.

Com a intenção de desburocratizar o sistema cooperativista, a Circular 706 (também de 1982) acaba por dificultar ainda mais o acesso das cooperativas a créditos especiais. Essa circular, ao deixar a critério do produtor a escolha do tipo de insumo e do local de aquisição, deixou em apuros as cooperativas que se viram de repente frente a grandes estoques. Isso porque, até a publicação dessa circular, os produtores associados necessariamente adquiriam insumos na cooperativa que os adquiria em grande quantidade e os repassava a um preço mais acessível.

A circular 706 dispensou também “a apresentação de projetos técnicos dos agricultores para concessão de crédito de custeio de lavouras amparadas pelo VBC” (IPARDES, 1983:5). Como esses projetos eram executados pelas cooperativas, tal medida reduziu seus recursos na medida em que esses projetos proporcionavam-lhes algum rendimento.

É neste contexto que as cooperativas se encontravam no final da década de 70 e início de 80 quando elas já ultrapassavam o papel de simples prolongamento das unidades de produção de seus associados. As cooperativas, neste momento, já estavam envolvidas com a valorização dos produtos agrícolas em nível de comercialização e transformação e, neste sentido, havia já a perspectiva de intervenção direta na organização interna das unidades de produção de seus associados. Frente a esta

situação, que medidas adotar para a continuidade do processo de industrialização e de diversificação da linha de produção?

Duas são as alternativas vislumbradas pelas cooperativas para a continuidade do processo de industrialização e de diversificação: o autofinanciamento e/ou o financiamento via recursos financeiros a taxas de juros de mercado.

A título de ilustração, vejamos a situação, na época, das cooperativas agrícolas do estado do Rio Grande do Sul. Benetti (1985), ao analisar as dificuldades financeiras das cooperativas agrícolas do Rio Grande do Sul, coloca que de 1957/1958, datas em que foram criadas a CENTRALSUL (Central de Cooperativas de Produtores Rurais do RS) e a FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do RS Ltda.), até aproximadamente 1970 houve um crescimento das cooperativas como empresas comerciais com pouca diversificação, com área de atuação circunscrita à região de origem. Este período caracterizou-se por uma expansão horizontal. A partir de 1970, a transformação que ocorre é grande: passam a atuar em novas áreas de produção, diversificam a produção, a prestação de serviços passa a ser dirigida também aos não-associados. A autora utiliza como exemplo de tal situação o caso da FECOTRIGO/CENTRALSUL. A grave situação financeira do cooperativismo gaúcho somente vem à tona no final de 1982. Para ilustrar o fato, a autora trabalha com a relação valor do Patrimônio Líquido e valor do Imobilizado e constata que, enquanto no exercício 1973/74 essa relação era de 2,4, no caso da FECOTRIGO, no final da década de 70 era de 0,50, indicando que apenas metade dos cruzeiros investidos nos ativos tinham cobertura através de recursos próprios.

No caso da CENTRALSUL, Benetti (1985:33) coloca que “sua dívida e a sua difícil situação financeira não foram criadas num par de anos e nem recentemente. Ao contrário, como se viu, desde a metade da década de 70, justamente a partir do momento em que se inicia seu processo de crescimento, ela apresenta crescentes e elevadas taxas de endividamento.”

A evolução recente que a cooperação agrícola vive – a reestruturação e a concentração, o investimento em tecnologias de transformação – requer, cada vez mais, crescente necessidade de capital. Os produtores, por sua vez, não se encontram em condições de enfrentar esta situação. Eles não estão conseguindo nem mesmo realizar a contento seus próprios investimentos. Este limite da capacidade econômica dos produtores é acompanhado de uma certa resistência psicológica de se engajar tendo em vista o risco que significa para ele este engajamento.

As limitações de constituição do capital social (capital social = capital próprio + reservas) por contribuição financeira dos associados se agrega o problema da distribuição das sobras. Diante da insuficiência do capital social, a cooperativa vai despender esforços no sentido de constituir reservas

próprias. Contudo, a formação de reservas diminui inevitavelmente as possibilidades de distribuição aos associados. Os produtores, cujas margens por unidade de produção estão cada vez mais limitadas, vão priorizar sua própria remuneração em detrimento do crescimento da cooperativa. Este tipo de situação acaba gerando um certo mal-estar entre os associados e sua cooperativa. Assim, alguns são levados a colocar em xeque o poder econômico de suas cooperativas para defender seu rendimento e, são levados a procurar outra alternativa que não a cooperação. A CFCA (1981) ao abordar a questão do engajamento dos associados como uma das condições mais importantes para o bom funcionamento e desenvolvimento da cooperativa, fala sobre o princípio da solidariedade afirmando que este princípio é uma das finalidades fundamentais da cooperação mas que, solidariedade não significa igualdade. A hipótese de que as situações difíceis encontradas em certas empresas cooperativas devem-se justamente à uma diluição da noção de pacto cooperativo, é ressaltada.

Jank e Bialoskorski (1994:9) atribuem as situações de ineficiência empresarial e econômica das organizações cooperativas⁴⁰ à própria doutrina cooperativista e coloca que “a solução passa, em primeiro lugar, por um amplo debate sobre as questões doutrinárias, econômicas, administrativas e contratuais no cooperativismo. Passa também, e talvez principalmente, por um imenso processo de “educação cooperativa” que permita reduzir os oportunismos de parte a parte e criar condições mais sólidas de convivência e comprometimento.”

Quanto à abertura de capital ao mercado, a cooperativa pode propor, ao mercado financeiro, títulos financeiros adaptados a seus riscos específicos, propor títulos financeiros menos arriscados que as ações, com uma maior solvabilidade. Entretanto, algumas poucas experiências vêm mostrando que estes títulos não têm tido uma boa receptividade no mercado.⁴¹

Com a agroindustrialização, as cooperativas obtêm maior expressividade no mercado e ingressam numa nova fase de desenvolvimento – maior volume de produção, melhor remuneração dos produtos de seus associados, concorrência mais acirrada com outras grandes empresas do setor, necessidade de ampliação de suas fontes de financiamento, ampliação dos serviços prestados, tecnificação e diversificação da produção dos associados.

⁴⁰ Para constatar tais situações os autores estudaram três cooperativas (Holambra, CAC, COCAMAR) na perspectiva de detectar alguns aspectos que dificultam o desenvolvimento dos negócios cooperativos.

⁴¹ A COCAMAR (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda.) experienciou, em 1994, transformar parte de seu parque industrial em sociedade anônima passando a ter 40% de ações comercializadas no mercado via bolsa de valores. Não obteve sucesso.

Medeiros (1997:1512) ao estudar o cooperativismo agrícola na estrutura de mercado vigente atualmente, ressalta que

(...) “Entretanto, essas condições mercadológicas exigiram que algumas cooperativas se transformassem em uma empresa agroindustrial, cujas atividades deixaram de ser apenas aquelas condizentes com uma empresa recebedora de produtos primários, para tornarem-se também transformadoras de matérias-primas. Nesse caso, como uma agroindústria, essa (nova) cooperativa passou a internalizar em suas atividades econômicas, o processo de integração horizontal e, paulatinamente, o de integração vertical, notadamente a partir dos anos 70 com a implementação da política de modernização agrícola.”

A consolidação desse movimento de agroindustrialização ocorre já no final dos incentivos propiciados pelo governo e viabilizados pela política de crédito subsidiado. Dessa forma, as cooperativas se viram forçadas a buscar novas formas de financiamento de suas atividades.

1.4.3- O cooperativismo agrícola paranaense

No que se refere à estrutura agrária, o estado do Paraná, bem como os demais estados da região Sul, fogem à regra em relação ao restante do país. Dentre os fatos que contribuem para tornar peculiar o estado do Paraná, em relação aos demais estados brasileiros, dois se destacam – a sua colonização feita por alemães, italianos e eslavos e, a sua estrutura fundiária cuja predominância de pequenas e médias propriedades se fez presente. Tais particularidades vão produzir reflexos importantes no processo de modernização da agricultura paranaense assim como no papel desempenhado pelas cooperativas agrícolas neste processo.

A cafeicultura, que se concentrou principalmente na região norte do Paraná, teve durante aproximadamente duas décadas (os anos cinquenta e os anos sessenta) importância significativa na economia do Paraná. A partir daí, a produção cafeeira começa a oscilar embora, seja uma das metas do governo – “estabelecer meios para que a cafeicultura se torne mais estável e menos sujeita às variações meteorológicas.”⁴²

O setor agroindustrial, que já vinha se desenvolvendo há algum tempo, aparece, a partir da década de 70 como promissor, com grandes possibilidades de crescimento.

Leclerq, citado por Mazzali (1991:20), coloca que

⁴² Cf.: Padis (1981: 215).

“no Paraná, a erradicação do café liberou, entre 1962 e 1967, 627.000 hectares em benefício dos seguintes produtos: algodão, feijão, arroz, milho, soja e trigo. Coincidentemente, com a exaustão da terra após vinte anos de monocultura cafeeira no Norte e no Oeste do Paraná, a produção de soja desenvolveu-se rapidamente: passou de 26.800 toneladas em 1963/65 para 119.800 toneladas em 1966/68, atingindo 382.900 toneladas em 1969/71.

(...) Os produtores de soja são, como no Rio Grande do Sul, de um lado, os colonos de origem européia com acesso ao crédito rural e, de outro lado, os grandes cafeicultores que iniciam uma diversificação. A essas duas categorias, deve-se acrescentar os comerciantes e investidores urbanos que se beneficiam da redução do preço da terra e se lançam no empreendimento agrícola.”

O IPARDES (1986:8) assinala a importância da cooperativa no processo de modernização da agricultura paranaense onde as cooperativas agropecuárias tornaram-se, tradicionalmente, propulsoras do desenvolvimento, principalmente após a década de 70.

“a agricultura no Paraná é moderna também porque apresenta forma de organização da produção mais avançada, como é o caso da cooperativa. Esta aparece visando a defesa da agricultura em suas relações com o comércio e a indústria; mas se em parte estes objetivos iniciais se transformam, representarão de qualquer maneira um nível mais elevado de racionalização da produção, permitindo mesmo um certo ordenamento da produção nas áreas que influenciam.”

Historicamente pode-se dividir o movimento cooperativista paranaense em três momentos: até 1930, onde o que predominou foram os movimentos “pré-cooperativistas” e que deram origem a várias colônias que, na sua grande maioria transformaram-se em cooperativas. Um exemplo foi a colônia Muricy, fundada em 1912 e que mais tarde se transformou na Cooperativa Mista Agropecuária São José Ltda. Nessa época, criou-se as condições para o estabelecimento do cooperativismo no Paraná.

No segundo momento, de 1930 a 1970, começam a surgir as organizações cooperativas; contudo, os associados ficam circunscritos às colônias e os produtos limitam-se basicamente ao café, leite e ervamate. O cooperativismo ligado ao mate foi pioneiro no estado, sendo responsável pelo surgimento da “Federação das Cooperativas de Mate do Paraná que chegou a congregar 14 cooperativas, com mais de 10 mil associados, por volta de 1946, quando a capacidade armazenadora total representada pela entidade alcançou 20 milhões de quilos” (Reis Júnior, 1983:1).

O café já surgiu como um produto forte, sua cultura foi intensiva dada a rápida ocupação que houve, na década de 40, das terras roxas.

Com a redução da importância desses dois produtos (café e erva-mate), muitas cooperativas se extinguíram e algumas se diversificaram (caso da COCAMAR – Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda.).

É a partir de 1970, quando se inicia o que se está denominando de terceiro momento, que o cooperativismo agrícola paranaense começa a obter expressividade. Nessa época, vários foram os órgãos que se reuniram em torno de uma prioridade - promover o desenvolvimento das cooperativas paranaenses. Esses órgãos foram o INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - coordenadoria regional), ACARPA (Associação de Crédito e Assistência ao Cooperativismo do PR), OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná) e ainda o Banco do Brasil e o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento Econômico). Foi em 1970 que se implantaram os Projetos Regionais de Cooperativismo, o PIC (cuja área de abrangência é o oeste e sudoeste), o NORCOOP (norte) e o SULCOOP (sul).

Apesar da implantação do PIC ter se dado no ano de 1970 os dados dos quais se dispõe datam de 1976 em diante. Neste ano, 1976, foi implantado o SULCOOP.

Tabela 4 – Número de Associados das Cooperativas Agrícolas por Projetos, Paraná, 1976/87

ANOS	PROJETOS			
	PIC	SULCOOP	NORCOOP	TOTAL
1976	30.257	14.220	21.805	66.282
1977	33.366	14.302	25.960	73.628
1978	36.560	8.674	30.997	76.231
1979	39.155	8.999	38.485	86.639
1980	44.042	9.513	53.193	106.748
1981	50.362	10.669	65.278	126.309
1982	55.099	11.726	78.386	145.211
1983	57.193	10.451	93.881	161.525
1984	61.594	10.897	111.854	184.345
1985	58.066	11.684	119.151	188.901
1986	58.748	12.946	121.852	193.546
1987	59.998	14.165	123.336	197.497

Fonte: OCEPAR (1990: 111).

Instalado numa área onde já se trabalhava com diversificação de produção e na perspectiva da industrialização, o NORCOOP destaca-se em termos do crescimento do número de associados, em relação aos projetos PIC e SULCOOP. Através da Tabela 4 constata-se que a taxa anual de crescimento do número de associados do NORCOOP, no período considerado, foi de aproximadamente 19%.

“Já a partir de 1970, paralelamente às ações dos projetos de integração, vivenciava-se a modernização da agricultura, passando as cooperativas inicialmente a se estruturarem na área de armazenagem, assistência técnica, fornecimento de insumos e repasse do crédito rural, e em seguida, iniciando o processo industrial” (OCEPAR, 1990:8).

Em 1980, o estado do Paraná já contava com 69 cooperativas de natureza agropecuária, com cerca de 107.000 associados, número que representava, na época, quase 24% dos produtores do estado. Isto deveu-se, principalmente, ao apoio concedido pelo poder público, tanto em nível Federal quanto Estadual, via crédito rural subsidiado. O grande projeto era a modernização da agricultura brasileira e as cooperativas agrícolas constituíam-se em instrumentos fundamentais para dar suporte a esse projeto, fortalecendo suas atividades no setor de armazenagem, repasse de crédito rural, enfim, nos serviços que já ofereciam aos seus associados e articulando-se para então ingressar no processo de industrialização, implantando modernas e sofisticadas estruturas de comercialização.

Essa centralização de esforços no sentido de promover as cooperativas, na tentativa de modernizar a agricultura, apresentará no final da década de 70, alguns inconvenientes, conforme ressaltado por Mazzali (1991: 34-35),

“quanto às cooperativas agrícolas, embora sua posição na cadeia produtiva seja fortalecida, enquanto intermediária entre a indústria à montante e os produtores e enquanto controladoras de uma ampla e moderna rede de armazenagem, têm como contrapartida de sua expansão, de um lado, a extrema dependência do crédito oficial e, de outro lado, a perda de graus de liberdade na sua forma de atuação” (...).

Apesar desses inconvenientes, naquele momento, a alternativa da agroindústria cooperativa era a que se vislumbrava para que o produtor associado pudesse participar, se não de toda, mas de uma maior parte da renda gerada na agroindústria.

A análise da agroindústria cooperativa sob o ponto de vista dos seus impactos nas cooperativas paranaenses, foi tema de um estudo do IPARDES (1986) no qual foi concluído que a histórica dependência das cooperativas em relação ao Estado ocasionou-lhes problemas principalmente a partir de 1981, com a retração dos créditos oficiais. Nesse sentido, a industrialização das cooperativas paranaenses

não atingiu o objetivo esperado que era a sua consolidação em empresas mais dinâmicas no que diz respeito à independência financeira em relação ao Estado.

Tabela 5 – Participação das cooperativas em alguns segmentos da agroindústria no Estado do Paraná – 1975/82.

INDUSTRIA	1975	1982
Óleos vegetais	0,0	49,8
Beneficiamento de cereais	15,2	33,3
Abate de animais	0,0	6,9
Laticínios	72,2	81,1
Preparação do leite	0,0	33,2
Resfriamento do leite	-	72,4

Fonte: IPARDES (1984:9).

Constata-se que a participação das cooperativas na agroindústria paranaense obteve sucesso, quando se considera a expansão sob o ponto de vista quantitativo (conforme Tabela 5). A questão que se segue está relacionada à conclusão do estudo supra citado. Por que razão a consolidação das cooperativas paranaenses em empresas, a partir da sua industrialização, não se concretizou? Na perspectiva de elucidar esta questão, a análise será desenvolvida tendo como base pesquisas realizadas pelo IPARDES (1983; 1984; 1985; 1986). Nesse sentido, a análise dar-se-á em torno de aspectos, tais como os impactos da industrialização das cooperativas no que se refere à sua gestão, tendo em vista as reestruturações em nível organizacional e a nova dinâmica dos serviços oferecidos, e à participação dos seus associados nessa nova empresa que surge.

No que diz respeito à dinâmica da gestão cooperativa bem como à participação dos associados, alguns elementos devem ser ressaltados. Trata-se das mudanças estruturais da organização cooperativa que, anteriormente à década de setenta, pautava seu crescimento no recebimento e na comercialização de produtos; a partir daí o crescimento se alicerça na industrialização que, por sua vez, aconteceu num ambiente econômico dificultado pela retirada dos subsídios ao crédito rural. Mesmo diante de uma conjuntura desfavorável como a que se configurava na época, foi constatado que as sobras auferidas nas cooperativas estudadas⁴³ corresponderam a valores consideráveis⁴⁴.

⁴³ Esta constatação deu-se a partir de indicadores como a “evolução da participação do faturamento industrial sobre o faturamento total entre 1979 e 1983.” Cf.: IPARDES (1986: 13).

Com relação à distribuição das sobras verificou-se neste estudo que a capitalização interna das cooperativas em questão foi realizada através da capitalização das sobras. Verificou-se ainda que a distribuição das sobras, ponto sobre o qual se define a qualidade das relações entre os dirigentes e os associados das cooperativas, não ocorreu conforme expectativa dos produtores associados. “Nesse contexto, a participação do quadro social nas decisões da cooperativa passa a ser considerada imprescindível nos seus rumos futuros, seja pelos produtores desejosos de melhor distribuição de sobras, seja pelos dirigentes interessados em aval para maior autocalcapitalização” (IPARDES, 1986:13). A partir daí, ou seja, a partir da diversidade de objetivos que passa a circundar a questão da participação cooperativa é que vão se refletir os conflitos de interesses nas cooperativas. O grau de participação dos associados está diretamente relacionado com a estruturação do poder nas cooperativas. A convergência da industrialização com o fim do apoio do Estado, no que se refere aos subsídios concedidos através do crédito rural, provoca um rearranjo nas organizações cooperativas no sentido de que estas passam a buscar alternativas para o problema financeiro pois, o processo de industrialização demandava capital. Foi um momento em que a capitalização da cooperativa se deu a partir da retenção das sobras. Apesar do processo de industrialização diversificada produzir resultados positivos nas sobras, as cooperativas não conseguem superar o problema do endividamento. Esta decisão acarreta resultados negativos no que concerne à confiança que o associado deposita na sua cooperativa, à participação do associado. São procedimentos que o levam a fazer questionamentos sobre o porque da existência de uma organização cujo alicerce é a cooperação, a ajuda mútua; sobre dinamizar, ou não, esta organização para que ela possa responder mais eficientemente às questões que se colocam, como por exemplo, a concorrência; enfim, o posicionamento das cooperativas frente a um mercado que se mostra cada vez mais competitivo. Nesse momento de reflexões, questionamentos, em que tanto os associados quanto os dirigentes se interrogam sobre que posicionamento adotar é que começa a se delinear o problema da identidade – o que somos? O que queremos ser? O que querem que sejamos? São colocados em xeque valores, princípios, enfim, o dilema se coloca. A essa busca de soluções, a esse repensar, na perspectiva da organização cooperativa como uma organização particular, é que se está denominando neste trabalho de crise de identidade. O problema da identidade é circunstanciado por todas estas questões. É um momento de transição onde se repensam soluções alternativas na perspectiva dos alicerces já assentados.

⁴⁴ Conclusões do estudo do IPARDES, em 1986, que comparou seis diferentes cooperativas: COCAMAR (Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda.), COTREFAL (Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda.), COAMO (Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda.), COPACOL (Cooperativa Agrícola Consolata Ltda.), COOPERVALE (Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda.) e a COMFRABEL.

A sugestão do IPARDES, em seus vários trabalhos já citados, sobre o problema do endividamento, num primeiro momento, é que se reivindique apoio financeiro do Estado. Conclui lembrando que “as cooperativas se organizaram sob a iniciativa do Estado, substituindo-o até certo ponto como agente de processo de transformação na agricultura e regulando, em alguma medida, esse processo, ao atuarem no espaço de relações entre os setores industrial e agrícola”(IPARDES, 1986:14).

Todavia, o caminho que vem sendo vislumbrado pelas cooperativas agrícolas paranaenses, durante o final da década de oitenta e, mais especificamente, na década de noventa, é um caminho onde questionamentos vêm sendo feitos, soluções vêm sendo propostas, princípios estão sendo repensados.

Delgado (1983) num estudo sobre o processo de capitalização e crescimento da COCAMAR no período de 1969 a 1981, concluiu que o crescimento dessa cooperativa, a partir de 1975, deveu-se a duas modalidades de financiamento – a autocapitalização e empréstimos bancários. O autor ressalta, e comprova valendo-se de coeficientes como patrimônio líquido/imobilizações, o fato da COCAMAR ter se utilizado de recursos próprios num volume maior, quando comparadas a outras duas cooperativas,⁴⁵ para financiar seu crescimento. Não desconsiderando o endividamento como um fator de importância para o crescimento da COCAMAR, Delgado (1983:85) afirma

“indiscutivelmente, sem a disponibilidade de crédito oficial subsidiado, o crescimento da COCAMAR e de outras cooperativas similares teria sido inimaginável nos moldes em que ocorreu, seja porque não dispunham da rentabilidade e da capacidade de concorrência das empresas internacionais que atuam no setor, seja porque as características dos produtores rurais a elas associados – pequenos e médios produtores, em sua grande maioria – tornam impraticável a geração e retenção de excedente em um volume capaz de financiar, exclusivamente com recursos próprios, um crescimento de tal magnitude.”

Nessa linha de raciocínio o autor ressalta a importância do Estado na sustentação de uma política econômica que viabilize as cooperativas agrícolas dado que o crescimento de tais organizações não se efetivará se baseado apenas na autocapitalização.

⁴⁵ O autor fez um estudo comparativo entre a COCAMAR, a COTRIJUI (Cooperativa Serrana Ltda.) e a COTRISA (Cooperativa Triticola de Santo Ângelo Ltda.) com o objetivo de demonstrar as opções de financiamento destas cooperativas. Ele mostrou que, dentre as três cooperativas, a COCAMAR foi a que manteve um nível de endividamento mais condizente com as características de uma cooperativa agroindustrial.

Mais recentemente, Panzutti (1996)⁴⁶ valendo-se dos trabalhos de Delgado (1983) e Bastiani (1991), analisa a COCAMAR com o objetivo de discutir suas estratégias de crescimento e o mecanismo do qual a cooperativa se utilizou para crescer. Conclui, com base nos trabalhos citados que “o esforço de financiamento da COCAMAR teve sua origem de um lado no crescimento do seu capital social e de outro nas retenções das sobras operacionais, além dos fundos obrigatórios.” (Panzutti 1996:109).

1.5- As cooperativas e o mercado

É num ambiente de transformações, adaptações, reestruturações, mas, procurando manter sua originalidade, que as cooperativas agrícolas estão buscando seus caminhos. A diversificação e o valor agregado fazem parte dos objetivos fixados por inúmeras delas.

Considerando as peculiaridades das organizações cooperativas (já demonstradas no item 1.2 deste trabalho), o estudo do desempenho econômico/financeiro de tais organizações não deve limitar-se a análises de indicadores econômicos financeiros elaborados a partir de estudo que utilizam como base as organizações não-cooperativas.

Partindo da possibilidade de conjugação da *empresa/associação*, em se tratando de organizações cooperativas agrícolas como objeto de estudo, e tendo como questão norteadora o fato de que a busca da eficiência empresarial não conduz, necessariamente, à negação da idéia cooperativa, esta pesquisa tem como objetivo estudar a possibilidade de harmonização, num primeiro momento, das especificidades e contradições inerentes às cooperativas agrícolas. Num segundo momento, compreendidas e consideradas suas contradições, analisar a relação com o mercado no qual elas se inserem através do estudo da eficiência empresarial.

As conceituações de cooperativa apresentadas neste capítulo (item 1.1.1) ressaltam uma característica importante da cooperativa – o fato de ser uma *empresa/associação*, ou seja, a cooperativa possui a dimensão social e a dimensão econômica.

Enquanto associação a cooperativa vai valorizar mais o homem (através da remuneração do fator de produção trabalho) em relação ao capital. Em se tratando de uma associação de pessoas a dimensão econômica numa cooperativa deve ser trabalhada de forma a oferecer uma quantidade variada de serviços

⁴⁶ A partir de um estudo de caso – a Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlandia Ltda. (CAROL), o autor objetivou responder à seguinte questão “como foi possível a algumas cooperativas agrícolas do estado de São Paulo, apesar de suas peculiaridades formais e legais, modernizarem-se, no período recente, no qual o apoio do Estado, fundamentalmente através de financiamento, reduziu-se de maneira significativa?” (Panzutti, 1996:3).

de qualidade aos seus produtores associados (tal objetivo – prestação de serviços aos associados – consta na lei 5764/71, em seus artigos 4^o e 7^o).⁴⁷

A prestação de serviços aos associados implica na participação desses associados na cooperativa (empresa da qual ele é dono e usuário), especialmente na definição dos objetivos e de como alcançá-los.

A participação refere-se a tomar parte em algo. Ramirez B. (1984:74) conceitua participação “como o processo pelo qual numa ‘organização social’ seus integrantes tomam parte ativa, tanto em sua formação, como no desenho de sua estrutura e no planejamento de seus objetivos.”⁴⁸ A participação pressupõe a existência de condições (tanto internas quanto externas) que propiciem a sua ocorrência. Os princípios cooperativos (já ressaltados neste trabalho), especialmente o que se refere à democracia – **controle democrático pelos sócios** -, assim como as especificidades das cooperativas, características que as tornam peculiares, são algumas das condições, presentes nas cooperativas, que favorecem o processo de

⁴⁷ **Art. 4** - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, são sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I – adesão voluntária, com número limitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II – variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV – inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI – “quorum” para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII – retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII – indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;
- IX – neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X – prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI – área de admissão de associados limitadas às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Art. 7 – As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados. Cf.: Perius (1997:128;130).

⁴⁸ [...] “el proceso por el cual en una ‘organización social’ sus integrantes tomam parte activa, tanto en su formación, como en el diseño de su estructura y en el planeamiento de sus objetivos.” (Ramirez B., 1984:74).

participação. Importa questionar em que medida as cooperativas proporcionam a participação efetiva dos seus produtores associados na definição de objetivos, na proposição de planos de ação. Autores como Araújo (1982), Ramirez B.(1984), Buzanello (1984), Schneider (1984), Oliveira Júnior (1991), sugerem formas de se analisar o desempenho social das cooperativas, a sua dimensão social. A possibilidade de se trabalhar com alguns indicadores (considerando as suas limitações, sobre as quais trataremos adiante) operacionalizáveis como por exemplo, presença nas Assembléias Gerais Ordinárias (AGO's), representatividade social – política, vai nos permitir agregar elementos nas inferências acerca da dimensão social da cooperativa.

Enquanto empresa a cooperativa visa a eficiência. Contudo, conforme afirma Limberger (1996:75) “esta eficiência não deve se dar à custa das pessoas dos associados. A procura da eficiência se justifica para prestar mais e melhores serviços, mas jamais por si mesma e muito menos em prejuízo do quadro associativo.” Autores como Limberger (1996:78-9) e Ramirez B. (1984:77-83) ao definirem eficiência chamam a atenção para a definição de eficácia relacionando a dimensão empresa da cooperativa à eficiência e a dimensão social, à eficácia. Por eficiência entende Limberger (ibid) ser “a relação entre os recursos utilizados (custos) e seus resultados alcançados (benefícios)”, e por eficácia, “a relação entre os objetivos visados e seus resultados obtidos.” Percebe-se a interligação de ambas as definições e, se acrescentamos aqui o conceito de participação, constatamos a imbricação de tais processos. Ou seja, o processo de participação dos associados na definição dos objetivos da cooperativa, nesses termos, é tido como condição para a sua eficiência a qual, por sua vez, estimula atitudes favoráveis nos associados em relação à sua cooperativa.

Entender esse processo significa compreender a caracterização de simultaneidade *empresa/associação*, particularidade das organizações cooperativas.

Também com relação à dimensão empresa, há possibilidade de se trabalhar com indicadores que propiciarão complementar a demonstração da questão que permeia este trabalho qual seja: é possível às cooperativas agrícolas inserirem-se competitivamente no mercado mantendo os princípios cooperativos como fio condutor de seu processo de crescimento e reestruturação?

Alguns indicadores serão analisados no sentido de subsidiar a discussão acerca da eficiência econômica da cooperativa. São indicadores, sugeridos por Oliveira Júnior (1991), que permitem avaliar a eficiência econômico-financeira da cooperativa através de informações obtidas em seus balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados.

É importante ressaltar que a análise empreendida neste trabalho assume a perspectiva da cooperativa como, simultaneamente *empresa/associação*, o que significa destacar que a análise de

indicadores de eficiência político-social assim como de indicadores de eficiência econômico-financeira são elementos que fazem parte de um todo indissociável⁴⁹ - a organização cooperativa. A possibilidade de conjugação da pesquisa qualitativa, através da incorporação de entrevistas semi-estruturadas, com a pesquisa quantitativa (definição da eficiência empresarial a partir de alguns indicadores obtidos dos balanços patrimoniais das cooperativas) propiciará o embasamento das conclusões a partir da convergência para maior aprofundamento das questões que circundam as cooperativas agrícolas e que estão sendo discutidas neste trabalho.

Nos itens seguintes serão apresentadas alternativas de estratégias empresariais disponíveis no mercado, as quais as cooperativas agrícolas poderão ou não incorporar visando sua inserção no mercado concorrencial.

1.5.1- A concentração

Tendo em vista a necessidade de conquistar novos mercados e trabalhar com economias de escala, a concentração faz parte dos objetivos das organizações cooperativas. A concentração objetiva, tanto nas sociedades comerciais como nas sociedades cooperativas, a redução dos custos de produção, a diversificação, a industrialização, a comercialização, etc.

“No Brasil, a concentração de cooperativas permaneceu, durante muito tempo, quase exclusivamente no âmbito das combinações intercooperativas, ou seja, limitada essencialmente à constituição de centrais e federação. Depois, estendeu-se às fusões e incorporações para, finalmente, a partir de 1971, encontrar condições legais para novas formas concentratórias entre cooperativas e entre estas e empresas não-cooperativas.” (Pinho, 1977:27).

Também na França, uma das formas de concentração mais utilizadas tem sido a união de cooperativas.

O processo de concentração envolve grandes decisões podendo ser desenvolvido nos vários níveis da cadeia agroalimentar: - o que concentrar: coleta, transformação, comercialização? - Com quem: outras cooperativas, empresas não-cooperativas? - Como: através de fusões, absorções, união de cooperativas, criação de empresas do tipo sociedade anônima?

⁴⁹ Conforme já destacado neste trabalho a partir de Ferrinho (1978:57).

Alguns estudos já mostraram que os grupos mais importantes não são necessariamente os mais rentáveis e existe ainda um agravante que é o fato da concentração não ser, muitas vezes, bem aceita pelos associados.

Se a concentração se faz necessária frente às pressões do meio ambiente, para os produtos de massa, existem grandes oportunidades para empresas de pequeno porte que vão trabalhar com segmentos diferentes de mercado.

1.5.2- Integração Horizontal

Trata-se, para a cooperativa, da ampliação de suas atividades assim como da quantidade de produtos vendidos. Permite abrir novas perspectivas de mercado e de valorização da produção dos associados.

A estratégia da integração horizontal caracteriza-se pelo aumento da concentração de esforços no sentido de melhorar as atividades com as quais a cooperativa já trabalha. É a limitação dos esforços de desenvolvimento da cooperativa a um produto, a um setor ou a um conjunto determinado de produtos, a partir da demanda de seus associados. Panzutti (1996:75) esclarece que “a lógica da cooperativa está em se expandir dentro de sua base social ou produtiva, diversificando suas atividades naquilo que seus associados demandam; daí a trajetória de ampliação do espaço horizontal (horizontalização) com diversificação de suas atividades, com aberturas de lojas, assistência agronômica, veterinária, armazenagem, etc., na sua área de ação.”

A título de ilustração, cabe citar o trabalho Benetti (1982), na COTRIJUÍ, que, ao falar sobre a questão da integração horizontal, coloca que fatores como frustração de safras de trigo (observadas entre 1957/1963), deterioração dos preços pagos aos produtores (1956 a 1960), elevação dos preços de importação de bens de capital destinados à agricultura, comprometeram o desenvolvimento da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda. (COTRIJUÍ). Conforme coloca a autora, a conjugação desses fatores contribuiu para que fossem tomadas medidas no sentido da evolução desse tipo particular de organização. Nessa perspectiva, a cooperativa, percebendo os riscos da dependência de uma única cultura, inicia, timidamente, a comercialização de outros produtos dentre os quais a soja se sobressai. Mudanças ocorrem: aumenta o número de associados e, conseqüentemente, o volume de produção entregue à cooperativa. Paralelamente, verifica-se uma expansão da área de influência dessa cooperativa, novos municípios foram sendo incorporados. A partir da análise desses vários fatores como: elevação do número de associados, centralização da comercialização (trigo/soja), intensificação no uso dos fatores de

produção existentes (conjugação do plantio de trigo e soja), constatou-se, num primeiro momento, a expansão horizontal da COTRIJUÍ.⁵⁰

A concentração horizontal⁵¹ pode ocorrer através de fusões (união de cooperativas formando uma nova ou união numa central cooperativa), incorporações (significa para a cooperativa incorporada a perda de sua dependência).

1.5.3- A integração Vertical

Ao contrário da integração horizontal, a integração vertical pressupõe a incorporação de novas atividades à cooperativa. É aí que se agrega valor e, por isso mesmo, trata-se de uma estratégia que requer cuidados especiais haja visto a necessidade de financiamento para sua implementação. Trata-se de um aprofundamento da função de base valorizando o “know how” já adquirido. A cooperativa se engaja numa transformação ainda mais elaborada de seus produtos.

A integração vertical é cada vez mais utilizada na perspectiva de integrar no interior da cooperativa as atividades de coleta, transformação e de comercialização da produção dos associados.

A integração vertical pode acontecer tanto com o setor a montante da agricultura, onde a atuação da cooperativa passa a ser na produção de seus insumos, quanto com o setor a jusante, atuando na transformação e na distribuição de seus produtos. Como o autofinanciamento vem sendo bastante dificultado, recomenda-se como saída a parceria, inclusive com empresas privadas, principalmente quando se trata de integração com o setor a jusante da agricultura propriamente dita. Há, pelo menos, duas razões para que grande parte das cooperativas se desenvolvam ampliando suas atividades em direção ao setor a jusante da agricultura: defender e assegurar a venda dos produtos agrícolas de seus associados; e, para crescer e poder fazer face à volatilidade dos preços nos mercados dos produtos de base, e assim obter a flexibilidade de que elas necessitam.

A integração vertical foi largamente desenvolvida nos anos setenta e parte dos anos oitenta. Atualmente, com a redução das ajudas, via Estado, novas incorporações, novos empreendimentos vêm sendo mais aleatórios. A recomendação é que esta estratégia seja implementada através de alianças, inclusive com o setor privado, já que, as cooperativas que conseguem se autofinanciar são casos cada vez

⁵⁰ Cabe esclarecer que o trabalho de Benetti (1982) é a análise não só da COTRIJUÍ mas de algumas cooperativas (COTRISA, COTRIJUÍ e FECOTRIGO), compostas por produtores de trigo e soja do Rio Grande do Sul.

⁵¹ Cf.: Pinho (1977).

mais raros. Esse tipo de parceria conduz à formação de grupos complexos os quais têm como núcleo a cooperativa (que passa a ser chamada, usualmente, de cooperativa-mãe), uma estrutura holding e várias empresas, industriais e comerciais, participantes da holding. Surge, a partir daí, uma nova estrutura organizacional que é acompanhada de divergências de interesses entre os associados e os novos parceiros. Sendo assim, eficácia, pela estratégia da integração vertical e, por exemplo, democracia cooperativa, são elementos que se apresentam, à primeira vista, como contraditórios. Encontrar uma estrutura ótima onde seja possível conciliar estes dois elementos é o caminho.

1.5.4- Diversificação

Esta é uma estratégia que vem sendo recomendada como solução para os problemas pelos quais passam as cooperativas, já que ela permite ampliar as potencialidades dos associados. São várias as formas de diversificação. A diversificação vertical, por exemplo, pode acontecer tanto com o setor a montante quanto com o setor a jusante da agricultura. Nesse caso, a organização se aventura em direção a mercados até então desconhecidos e a novos produtos.

De acordo com Gil Kresmann, citado por CFCA (1989:22), “a diversificação aparece para o agricultor como o meio de reduzir ou de suprimir a diferença existente entre os objetivos da empresa, a médio e longo prazos, e suas perspectivas sobre as atividades tradicionais. A decisão de diversificação deverá ser tomada a partir da análise aprofundada da curva de vida dos produtos atuais da exploração e das forças e das fragilidades da empresa (disponibilidade e competência de mão-de-obra, capacidade de autofinanciamento ...).” O mercado é um forte determinante da política de diversificação.

Na diversificação horizontal, a cooperativa inova mas, mantém-se fiel à sua base de produção (produtos diferenciados) e/ou à sua base de área de mercado (demanda por uma nova clientela).

As possibilidades de diversificação das cooperativas, dadas as suas peculiaridades, apresentam limitações na medida em que, por exemplo, sua atividade produtiva permanece diretamente ligada à produção de seus associados. Entretanto, diversificar e agregar valor faz parte dos objetivos fixados por grande número de cooperativas agrícolas.

A diversificação vem sendo, nos últimos anos, colocada como solução para diversos problemas, inclusive o da capitalização.

Ao contrário da estratégia da especialização que consiste em limitar os esforços de desenvolvimento da empresa a um produto, a um setor ou a uma série limitada de produtos, a diversificação consiste em ampliar as espécies de produtos e os mercados visando a diminuição dos riscos.

A diversificação requer recursos financeiros, competências técnicas, enfim, um mercado. Nesse sentido, é que Mauget (1997) sugere a parceria como uma solução mais rápida e menos arriscada tendo em vista o problema da frágil capacidade de autofinanciamento das cooperativas em relação às outras empresas e, principalmente, em relação às indústrias agroalimentares privadas.

Atualmente, algumas cooperativas estão repensando a questão da diversificação e destacando a concentração de esforços sobre uma ou duas bases produtivas; o objetivo é a redução dos riscos. Trata-se de uma estratégia que traz consigo pesados investimentos em instalações e em equipamentos para qualificar novos produtos agrícolas.

1.5.5- Internacionalização

Ao instalar empresas em outros países as cooperativas se vêem frente às ameaças concorrenciais oriundas da mundialização dos mercados. A internacionalização se desenvolve visando, no domínio comercial, conquistar partes de mercado e promover marcas. Tanto os mercados como grande parte dos concorrentes do setor privado já se orientam na perspectiva da estratégia da internacionalização que se caracteriza pela implantação em território internacional.

Considerando como dado que as cooperativas evoluem no interior dos Complexos Agroindustriais e, face a internacionalização crescente do mercado agroalimentar, as cooperativas agrícolas, para poder exercer um mínimo de influência sobre os preços definidos nestes mercados ou, pelo menos, não se submeterem totalmente às regras impostas, devem desenvolver algum tipo de penetração no interior dos oligopólios agroalimentares mundiais.

Bourreau (1978), citado por Mauget (1982: 282-284), levanta três questões a este respeito:

- É de interesse das cooperativas, sob o ponto de vista de suas finalidades, o acesso ao mercado estrangeiro?
- Se esse interesse existe, como explicar a tímida presença das cooperativas neste mercado?
- E ainda, quais estratégias a serem implementadas para melhorar a posição das cooperativas nos mercados internacionais?

Bourreau coloca que as cooperativas podem defender melhor os interesses dos seus associados desenvolvendo-se em direção aos mercados internacionais. Ele destaca que os maiores obstáculos que elas enfrentam são internos (falta de engajamento, insuficiência de recursos financeiros, etc.). Neste sentido, o autor desenvolve diversas formas de estratégia internacional mais adequadas, segundo ele, às cooperativas

agrícolas; por exemplo, a parceria entre firmas de estatutos diferentes (franchise, criação de filiais mistas) e a colaboração entre cooperativas.

Mauget (1997:32) ressalta que “os concorrentes que otimizam sua rentabilidade pela cobertura internacional poderão ter uma vantagem competitiva face às cooperativas, sobretudo em momentos em que existirem barreiras à exportação.”

1.5.6- A parceria

Muitas das razões já ressaltadas anteriormente (profissionalismo, base financeira, comercialização) levam a diversificação a se consolidar na perspectiva de parcerias.

A parceria é seguramente um meio para o acesso a novos mercados e a novos produtos. O seu sucesso está condicionado a alguns pontos-chaves, quais sejam:

- definir o objetivo da parceria, seu campo de aplicação e sua duração;
- uma parceria não se constrói para reforçar as insuficiências recíprocas mas para explorar ao máximo as forças respectivas (marketing, P&D, melhorar a capacidade de investimentos dividindo o risco); e,
- gerir a parceria, é prever a decisão do poder e da responsabilidade de cada parceiro assim como as modalidades de resolução dos inevitáveis conflitos de objetivos. É também prever as modalidades de divisão dos resultados esperados da cooperação.

De acordo com Lion & Riclet (1989), a parceria pode ser de dois tipos: a parceria cooperativa que se desenvolve também sob a forma de reagrupamento de cooperativas de base que geram em conjunto sua diversificação. Esta associação permite principalmente aumentar a proporção comercial e evitar uma concorrência nefasta entre as empresas. O outro tipo de parceria é a parceria não-cooperativa que se traduz pela busca do “savoir-faire” e/ou de partes de mercado. O melhor é que os parceiros se complementem a fim de que cada um possa realmente lucrar com o “savoir-faire” recíproco.

Em ambas as modalidades de parceria, é importante que a cooperativa mantenha o controle da operação: que o poder de decisão seja resguardado e que a parceria ocorra de forma a garantir benefícios aos produtores associados.

Segundo Mauget e Hamon (1994), a parceria pode ser a solução para vários dos problemas enfrentados pelas cooperativas:

- uma solução de financiamento pois permite resolver em parte o problema da carência de fundos próprios das cooperativas dado que o acesso ao financiamento é facilitado quando se estabelecem alianças.

- Ao efetuar a divisão dos investimentos, ao desempenhar em comum diferentes funções (comercial, pesquisa, produção, ...) e ao transferir competências, as alianças permitem aumentar a rentabilidade econômica e financeira.

- Uma parceria com empresas que já tenham uma posição importante no mercado, permite às cooperativas garantir aos seus associados a colocação de seus produtos no mercado.

Ainda de acordo com os autores supra citados, as cooperativas, ao se aliarem a outras empresas, são obrigadas a filiar seus meios de produção, modificando com isso seu sistema de remuneração assim como seu processo de tomada de decisão. Põe em risco sua identidade ao colocar à prova alguns dos princípios cooperativos, como por exemplo, “um homem, um voto”, princípio de caráter democrático.

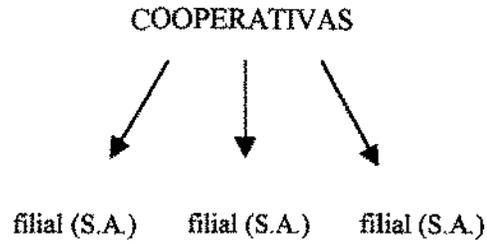
Ao se lançar num projeto de diversificação com o melhor parceiro, a cooperativa não deve ser excluída do controle da operação. Ao contrário, ela deve controlar as estruturas colocadas em prática para manter o poder de decisão e assegurar que a diversificação se opere em benefício dos agricultores.

1.5.7- A estratégia da estrutura holding (criação de empresas de capital aberto)

Esta estratégia modifica a estrutura cooperativa e dos grupos cooperativos e tem como consequência tornar mais complexa a sua administração. O objetivo de tal estratégia é ter acesso aos capitais externos.

A parceria leva à criação de uniões cooperativas que, por sua vez, induzem à criação de filiais com os parceiros, sob a forma de sociedades anônimas.

Esta estrutura de filiais (empresas participantes da estrutura holding) permite à cooperativa, resguardado o estatuto cooperativo, ter acesso aos capitais externos através das filiais que possuem o estatuto de sociedade anônima. A constituição de empresas sob a forma de sociedade anônima permite também uma dinamização da gestão da empresa e sobretudo uma descentralização e um domínio das responsabilidades próprias a cada ramo de atividade.



Em alguns casos, é estabelecida uma estrutura holding entre a cooperativa-mãe (a cooperativa de base) e as demais empresas participantes da holding (como no diagrama abaixo). Aqui se conserva o estatuto cooperativo.

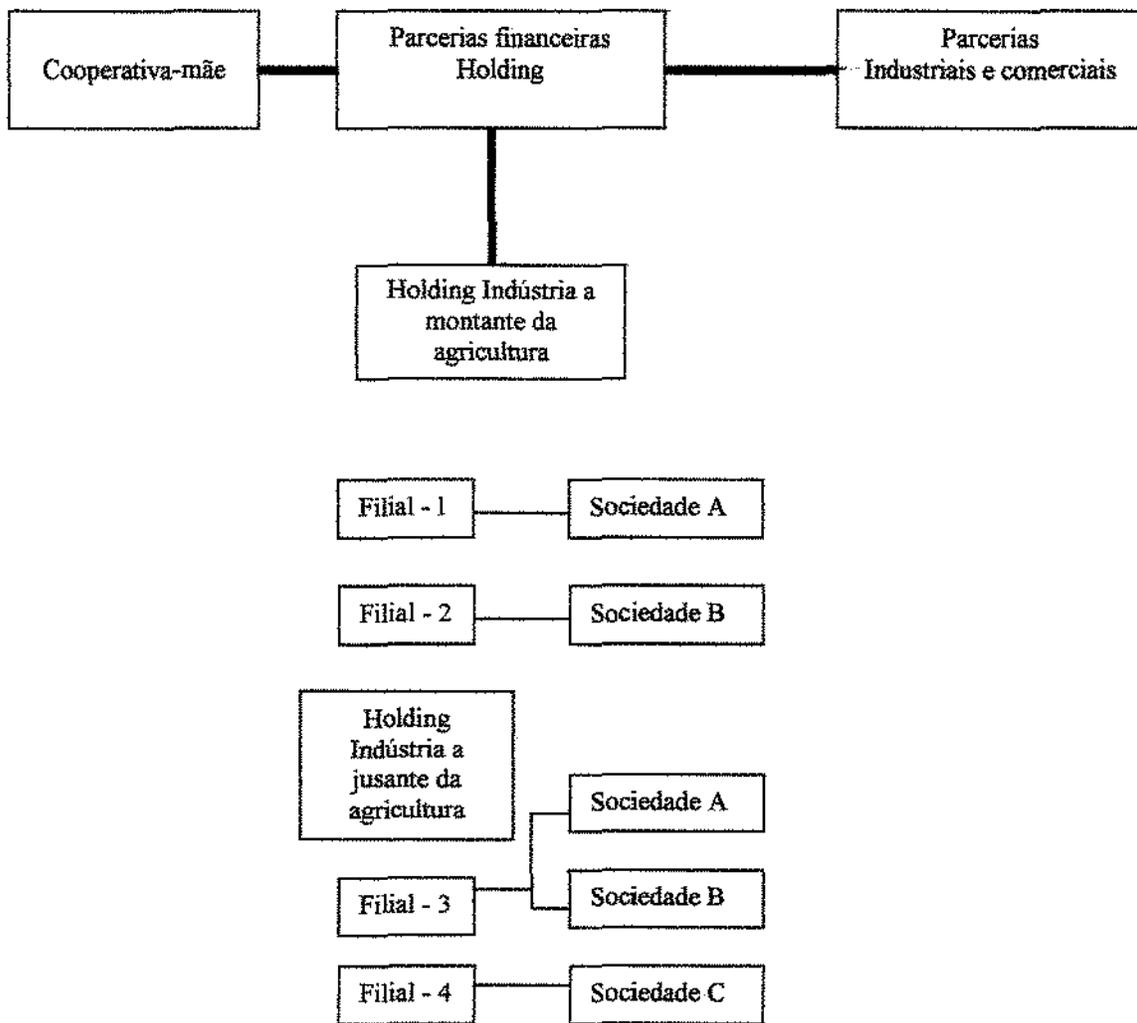


Diagrama elaborado a partir de UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL - Projet d'études internationales - "les coopératives d'Europe", 1994.

Na França, as atividades que se encontram a jusante da agricultura ("à l'aval des exploitations agricoles") são asseguradas pelas cooperativas de estocagem, de transformação e de comercialização.

As atividades a montante da agricultura ("à l'amont des exploitations agricoles") são garantidas pelas cooperativas de abastecimento, as CUMA ("Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole en Commun") - que fornecem aos seus associados, para uso exclusivo em suas explorações, serviços tais como utilização de maquinários agrícolas, imóveis, equipamentos, animais, pessoal especializado - e pelas CEIA ("Coopératives d'Élevage et d'Insémination Artificielle").

As funções exercidas pelas várias novas estruturas presentes no diagrama acima são, de forma geral, as seguintes. À cooperativa-mãe cabem as funções de relacionamento direto com os associados; definição dos objetivos da política geral deste complexo grupo cooperativo; e, admitir novos associados e novas modalidades de sócios, quando for o caso. Aqui já se delineia o que Panzutti (1996:65) ressalta em seu trabalho – o fato da cooperativa "atuar em dois ambientes distintos, ou dois mercados: de um lado o ambiente dos associados e de outro o ambiente do mercado propriamente dito." Tal especificidade estratégica empresarial da cooperativa agrícola é consequência de uma característica particular de tal tipo de organização que é o fato do produtor associado ser ao mesmo tempo seu usuário e proprietário.

À estrutura holding, nos seus vários níveis, é permitido ter participação nas filiais industriais e comerciais e participar na definição das políticas industriais, comerciais e financeiras. As estruturas industriais e comerciais possuem estatuto de sociedade anônima e podem exercer funções como gerir a indústria e o comércio e, efetuar parceria industrial e comercial.

A respeito da estratégia de filiais, Rodrigues (1997:12), hoje presidente da ACI, chamando de "criação de empresas capitalistas" e, inserindo tal estratégia no rol de oportunidades proporcionadas pela globalização, e que deve ser explorada pelas cooperativas, assinala que

(...) "trata-se de importante definição de área de atuação: a cooperativa define qual é o seu negócio, a sua especialidade, e atua preponderante ou exclusivamente nessa área, junto à sua base. A cooperativa não sai de sua área de ação e atua com firmeza em serviços que sabe fazer bem. Em vez de se verticalizar cooperativamente, ou até complementarmente a essa forma de integração, ela se associa a outras cooperativas do mesmo ramo e de outras especialidades para criar empresas competitivas capitalistas. Estas empresas, dirigidas por profissionais, atuarão no mercado em busca de lucros e vantagens de interesse das cooperativas suas proprietárias, sem que sejam um modelo

cooperativo. É o caso da criação de tradings, bancos e seguradoras já em andamento, ou até do desdobramento de grandes cooperativas singulares ou centrais em conjunto de empresas associadas e independentes. Cria-se uma holding de empresas de propriedade de uma ou mais cooperativas.”

1.5.8- A transformação da cooperativa em sociedade anônima

Neste sistema, a própria cooperativa adquire o estatuto de sociedade anônima. Ao contrário da estratégia de filiais onde a cooperativa-mãe mantém um estatuto cooperativo, quando se transforma a cooperativa em sociedade anônima a cooperativa-mãe também passará a ter um estatuto de sociedade anônima. E como tal passa a desenvolver suas atividades de acordo com o seu novo estatuto social.

O objetivo deste tipo de estratégia é eliminar parte das limitações do estatuto cooperativo no que tange sobretudo à baixa remuneração do capital e à não ponderação dos votos. A idéia dessa transformação é atrair mais capitais e assim permitir um crescimento mais rápido. Contudo, a transformação das cooperativas em sociedades anônimas (sociedades não-cooperativas) não é suficiente para atrair capital, a empresa deve ter uma rentabilidade elevada para que isso ocorra. Durante o tempo em que a maioria das ações estiver em poder dos agricultores, as sociedades permanecem no movimento cooperativo. A partir do momento em que as ações em poder das cooperativas forem vendidas estas novas empresas se desligarão do movimento cooperativo.

Antes da transformação

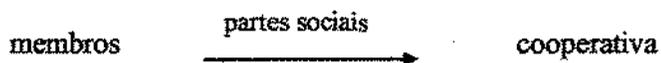
Membros $\xrightarrow{\text{partes sociais}}$ cooperativa

Após a transformação

Membros $\xrightarrow{\text{ações}}$ S.A.

1.5.9- Transferência de atividade para uma empresa privada

Constitui-se na venda parcial ou total dos ativos de uma empresa cooperativa para uma empresa não cooperativa. É uma estratégia pouco adotada pelas cooperativas agrícolas. Neste tipo de estrutura, a cooperativa é a organização que representa os seus membros, é ela quem guarda as ações da empresa privada em nome dos cooperados. Ou seja, antes de ocorrer a transferência tem-se:



e, após a transferência a estrutura se modifica para:



A venda da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná (CCLPL), cuja marca conhecida é a Batavo, ilustra esse tipo de aliança estratégica. A venda de 51% da CCLPL para a Parmalat acontece nos moldes de uma transferência de atividades da Batavo para a Parmalat onde a Batávia (a nova empresa que surge, fruto dessa negociação, na qual a Parmalat tem 51%), possui como membros acionistas, além da Parmalat (acionista majoritária), as cooperativas filiadas à CCLPL.

Indagado sobre o processo de negociação desta venda, o atual presidente do Conselho de Administração da Batávia explica:

“a conjuntura mudou bastante em função da abertura da economia brasileira e da globalização. A competição se acirrou fortemente, e nós fomos afetados. A área de alimentos precisa de investimentos para a produção de valor agregado. Como uma cooperativa industrializada, tínhamos que alavancar rapidamente o nosso crescimento, e numa cooperativa isso é extremamente difícil. Pior ainda, sofreremos prejuízos. Fomos então buscar formas de alavancar o crescimento, e a melhor forma seria achar um parceiro, fazer uma aliança estratégica. Houve cerca de 10 empresas interessadas, e acabamos fechando esta aliança estratégica com a Parmalat. Tudo estava indicando e indica que o setor de alimentos vai ficar na mão de grandes empresas, basicamente multinacionais. Procuramos então este parceiro para buscar sinergias e o capital necessário para investimento. O ‘core business’ da Parmalat e da Batavo é o leite. Nós temos uma atividade de carnes

pela qual a Parmalat se interessou também, ao contrário dos outros.” (Brandão, 1998:21).

1.5.10- “New wave co-operatives”

Nos Estados Unidos, a partir de 1990, surgiram em grande número, uma nova geração de cooperativas agrícolas (“new wave co-operatives”)⁵² cujos diferenciais são o funcionamento por contratos e a adesão fechada. O funcionamento por contrato prevê um acordo com o associado no qual este se compromete a fornecer uma quantidade determinada, com um padrão de qualidade já acordado, assim como a obrigação de entrega destes produtos à cooperativa. Quanto à adesão fechada, esta veda, através de um processo seletivo rigoroso no que tange à orientação para o mercado (por exemplo, as somas para aquisição de cotas-partes, neste tipo de organização cooperativa, são bastante elevadas; as tecnologias adotadas são as mais avançadas) e à participação de determinadas categorias de produtores (nos EUA, nos estados de Minnesota, Dakota do Norte e Dakota do Sul a área mínima para viabilizar produtores de soja e milho, nas organizações do tipo “new wave co-operatives”, é 400 ha.).⁵³

Analisando a experiência dessa nova geração de cooperativas nos estados americanos de Dakota do Norte e Minnesota, Nilsson (1997:49) ressalta que estas cooperativas “repousam sobre uma integração vertical bastante avançada e bem consolidada.” Trata-se de um novo modelo de cooperativa agrícola em que “o ponto de partida de toda decisão relativa à produção deve ser a demanda do consumidor final.”

Jane Livingston, citada por Nilsson (1997:49), em 1995, ao referir-se aos estados de Dakota e Minnesota, dizia que “há cinco anos, era o desespero. Hoje, eles têm esperança. A nova geração permanece nas terras graças às cooperativas que agregam valor.”

Nilsson (1997:51), reúne alguns elementos que contribuem para a definição das novas cooperativas: “uma coordenação mais estreita da cadeia agroalimentar: da produção agrícola até a oferta ao consumidor ...”(…). “Estas cooperativas, em geral, controlam vários níveis da cadeia agroalimentar o que não ocorre com as cooperativas tradicionais,” (...) associadas à ACI.

Um outro fator que diferencia as cooperativas de nova geração das cooperativas agrícolas tradicionais refere-se aos contratos de entrega de produto pelo associado que deixam bem claro o “direito acordado com o associado o qual vai fornecer uma quantidade determinada de produtos (que obedecem a

⁵² Cf.: Nilsson (1997).

⁵³ Cf.: Jardim Júnior (1998).

certos critérios de qualidade) à cooperativa” (ACORDO PADRÃO DE COMERCIALIZAÇÃO DAS UNIDADES DE PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL DA SOUTH DAKOTA SOYBEAN PROCESSORS, 1998).

Outra característica das “new wave co-operativas” diz respeito ao “limite imposto ao número de associados, os quais podem ser fechados ou restritos, às vezes submetidos a uma seleção.” Estes associados, por sua vez, “exigem que a cooperativa seja dirigida com profissionalismo, utilizando tecnologias recentes e tendo as condições de mercado como fio condutor.”

Operando sobre mercados bem definidos, selecionando os associados, trabalhando com tecnologias avançadas, as cooperativas de nova geração adotam como regra o princípio “um homem, um voto.” A colocação desta regra em prática fica facilitada tendo em conta as características destas novas organizações – o processo de seleção ocorre no ato da filiação do produtor já que, lhe é exigida uma área mínima para filiar-se, uma produção mínima, exigências que constarão no contrato que será assinado entre cooperativa e produtor.

Nas cooperativas agrícolas tradicionais a heterogeneidade entre os associados é um fato que dificulta a prática do princípio “um homem, um voto” (no que concerne aos possíveis conflitos tanto entre associados e dirigentes da cooperativa quanto entre as diferentes categorias de associados). Já nas “cooperativas de nova geração”, as diferenças entre os associados não são tão substanciais quanto numa cooperativa agrícola tradicional; isso reduz o risco de conflito entre as diferentes categorias de associados. Nas palavras de A. Dennis Johnson, citado por Nilsson (1997:55): “educação e solidariedade têm um papel, mas a regra do jogo é antes de tudo econômica. O sucesso ou fracasso de uma cooperativa dependem de sua capacidade de realizar sua função econômica.” Ao finalizar o seu artigo Nilsson (1997) afirma que esta nova forma de conduzir uma cooperativa agrícola, pela sua eficácia, vai se estender a outras regiões dos Estados Unidos e a outros países. De fato, num período aproximado de cinco anos, houve uma rápida expansão do modelo: já existem cooperativas de nova geração nos estados de Winsconsin, Califórnia e Dakota do Sul; no Canadá também surgiram algumas cooperativas nestes moldes.

Como se pode observar no decorrer de sua análise, o autor supra citado ressalta a eficácia do novo modelo de condução de uma cooperativa agrícola. Sua análise está centrada na cooperativa enquanto empresa onde os princípios econômicos imperam.

Outra questão a destacar diz respeito à remuneração do fator de produção. Tudo indica que as “new wave co-operatives” remuneram, como as sociedades de capitais o fazem, um capital financeiro, isso porque o montante de capital inicial necessário para se criar uma cooperativa de nova geração, é

elevado. As “new wave co-operatives” atraem um tipo de sócio específico – aquele que dispõe de soma considerável de capital para adquirir as cotas. Para ilustrar esta questão citamos como exemplo, dentre vários apresentados por Jardim Júnior (1998:11), a cooperativa “Golden Oval Eggs” localizada em Renville – Minnesota. Esta cooperativa iniciou suas atividades em 1994, com 400 produtores de milho como sócios. Com uma capitalização inicial de US\$ 8.500.000,00; um investimento de US\$ 17.000.000,00, esta cooperativa obteve um faturamento, em 1997, de US\$ 23.000.000,00 e um resultado, em 1997, de US\$ 3.500.000,00.

2- Alternativas adotadas pelas cooperativas visando a inserção no mercado

Impulsionadas pelo contexto econômico, as reestruturações a que se submetem as sociedades cooperativas colocam à prova, nos vários momentos desse processo de transformação, a sua coesão, ou seja, a dimensão das relações entre os associados e a cooperativa (a dimensão social da cooperativa).

Neste capítulo, serão analisadas a experiência das três cooperativas agrícolas brasileiras e das quatro cooperativas agrícolas francesas com o objetivo de identificar soluções adotadas por tais cooperativas para fazer face ao mercado concorrencial. Os impactos da opção pela adoção de determinadas alternativas sobre a capitalização das cooperativas (eficiência econômico-financeira), assim como sobre o nível de participação dos associados na definição dos objetivos e nas decisões das cooperativas bem como sobre o relacionamento entre estas e seus associados (eficiência social), também serão analisados.

Antes, porém, de ser analisada a experiência das cooperativas, será apresentada a definição dos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho – técnica de coleta de informações (entrevista semi-estruturada e observação não-participante) assim como a definição e operacionalização dos indicadores de eficiência empresarial das cooperativas agrícolas (item 2.1).

O que se busca são elementos que propiciem entender a dimensão específica e contraditória da cooperativa enquanto *empresa/associação* a partir de uma contraposição das entrevistas junto aos responsáveis pelos vários setores da cooperativa, com alguns dados indicativos obtidos através dos balanços patrimoniais que vão nos permitir algumas conclusões acerca da eficiência empresarial das cooperativas estudadas.

Importante ressaltar que o pressuposto do qual se parte é o de que a cooperativa é uma organização específica e contraditória (especificidades e contradições inerentes às aproximações entre valores cooperativos/princípios cooperativos/prática cooperativa)⁵⁴ e como tal deve ser considerada nos estudos que a tomam por objeto.

⁵⁴ Foram examinados vários estudos desenvolvidos a partir desta perspectiva, quais sejam: Ferrinho (1978); Loureiro (1981); Araújo (1982); Delgado, N. G. (1983); Fleury (1983); Desayes (1989); Oliveira Júnior (1991); Vienney (1980, 1982, 1989, 1992); Böök (1992); Chomel, A. (1992;1995); Nilsson (1994); Panzutti (1996); Limberger (1996);

2.1- Um perfil das cooperativas analisadas

As cooperativas escolhidas para representar as cooperativas agropecuárias paranaenses neste estudo são: - a COAMO (Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda.), tida hoje como o maior complexo cooperativo da América Latina. Possui 17.788 associados. Dentre os produtos e serviços oferecidos encontram-se o álcool, algodão, armazenagem, assistência técnica, café, cana-de-açúcar, feijão, fábrica de óleos vegetais, fornecimento de insumos, girassol, milho, aveia, sementes selecionadas, soja, trigo, triticales, sorgo, terminal portuário; - a COCAMAR (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda.) com 7.879 associados e com os seguintes produtos e serviços: álcool, açúcar, algodão, armazenagem, assistência técnica, café, cana-de-açúcar, canola, bicho-da-seda, fábrica de óleos vegetais, fornecimento de insumos, leite, mandioca, soja, trigo, triticales; e - a COROL (Cooperativa Agropecuária Rolândia Ltda.) com 2.907 associados e tendo, entre produtos e serviços, o algodão, armazenagem, arroz, assistência técnica, feijão, café, fornecimento de insumos, frutas, leite, milho, soja, trigo, triticales.⁵⁵

As cooperativas supra citadas localizam-se todas na região norte do estado do Paraná e são bem representativas na produção agropecuária do estado, principalmente no grupo de produtos classificados como grãos (soja, trigo, algodão, café).

Também foram visitadas e realizadas entrevistas com “pessoas-chave” em quatro cooperativas francesas, quais sejam: - a “CANA (Coopérative Agricole Noëlle-Ancenis)”, onde foram entrevistados Gérard Ballé, assessor da diretoria e, Claude Gautier, produtor associado; - a cooperativa “Champagne Céréales” onde foi entrevistado o seu presidente, Dominique Dutrarte; - a “CAVAL (Coopérative Agricole Vienne Anjou Loire)”, cujos entrevistados foram François Merle, diretor de Produção Animal e Desenvolvimento e, Humeault, produtor associado e membro do Conselho de Administração da CAVAL; e, finalmente foram entrevistados o diretor, Philippe Gallard, e uma produtora associada da cooperativa “Lapins Mauges Loire (Société Coopérative Agricole des Producteurs de Lapins de Chair des Mauges et de Loire)”.

A idéia de se trabalhar com mais de uma cooperativa decorre da própria natureza do problema levantado. O tratamento dado à questão das especificidades cooperativas (decorrentes de serem estas empresas/associações), por parte de cada uma delas, difere.

O referencial teórico deste trabalho compõe-se de conceituações das organizações cooperativas (o pressuposto do qual se parte é estudá-las a partir de suas especificidades e contradições - Vienney (1980; 1982; 1989; 1992); Fleury (1983); Desayes (1989); Oliveira Júnior (1991); Nilsson (1994)), e dos fatores

⁵⁵ Cf.: ANUARIO DO COOPERATIVISMO AGROPECUARIO (1997: 44-46).

que afetam o desempenho econômico e social de tais organizações considerando estarem elas inseridas numa economia de mercado.

Como técnica de coleta de informações foi utilizada a entrevista semi-estruturada. Foram realizadas entrevistas, com roteiro prévio, com “pessoas-chave” ligadas às cooperativas supra citadas (presidente, vice-presidente, funcionários com cargos de gerência e produtores associados). O intuito foi clarificar a discussão em torno das possíveis dificuldades e principais perspectivas de tais organizações frente a uma economia de mercado globalizado.

A escolha da entrevista semi-estruturada se justifica pelo fato desta técnica permitir a participação espontânea do entrevistado a partir do momento em que este, tendo em vista sua experiência no assunto em questão, começa a participar efetivamente do conteúdo da pesquisa. Esta participação só é possível porque a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos que, por sua vez, geram novos questionamentos (tanto por parte do entrevistado quanto por parte do entrevistador) originando com isso novas indagações que vão surgindo a partir das respostas do entrevistado.⁵⁶ Nesse sentido, ela pode ser concebida como uma das técnicas mais amplas no conjunto de procedimentos metodológicos; ela permite, além de traçar o perfil de uma dada situação ou pessoa, fazer emergir motivos, sentimentos e ações que não são percebidos por outras técnicas – um questionário, por exemplo. A suficiência das informações é percebida a partir do momento em que se inicia o chamado processo de retroalimentação (a natureza do problema em estudo, os objetivos que se tem em relação ao mesmo, a busca das informações para se alcançar estes objetivos e o amparo teórico que circunda todo este processo), as idas e vindas do empírico à teoria e vice-versa. Todo esse processo permite ao pesquisador detectar o momento em que as informações se tornam suficientes.

A observação não-participante foi uma outra técnica utilizada. Ela permite evidenciar possíveis traços específicos do fenômeno observado. Os contatos (inclusive participações em reuniões e Assembléias Gerais Ordinárias) com as instituições cooperativas paranaenses foram efetivados com o objetivo de detectar critérios técnicos, sociais e econômicos que justificam os ajustes já feitos e/ou a serem feitos em tais organizações cooperativas.

A pesquisa documental também foi utilizada como técnica de investigação.

Foram utilizados também alguns indicadores a partir dos quais alguns elementos acerca da eficiência empresarial das cooperativas em questão foram considerados. Os indicadores utilizados na análise fazem parte de um modelo de avaliação da eficiência empresarial de cooperativas proposto por

⁵⁶ Análise deste tipo de entrevista encontra-se em Trivínos (1990: 115-52).

Oliveira Júnior (1991:20-54).⁵⁷ Este modelo está dividido em dois módulos: - a avaliação da eficiência econômico-financeira da empresa cooperativa e, - a avaliação da eficiência social. Para o primeiro módulo foram destacados os indicadores seguintes para a análise:

- a) Índice de autofinanciamento: capital de giro/necessidade de capital de giro. Indica a capacidade da cooperativa financiar suas necessidades de capital de giro com o seu capital de giro próprio.
- b) Margem de garantia: ativo total/ (passivo circulante + exigível a longo prazo). Indica a capacidade de liquidação da cooperativa em função dos débitos existentes junto a terceiros, verifica se é possível, através da venda de todos os ativos o cumprimento de todas as obrigações com terceiros.
- c) Endividamento total: [(passivo circulante ou exigível a curto prazo - exigível a longo prazo)/(ativo total)] x 100. Indica a utilização de recursos externos para o financiamento dos investimentos totais a curto e a longo prazo.
- d) Margem operacional (rentabilidade operacional das vendas): sobras líquidas operacionais/vendas. Permite inferências a respeito da eficiência na gestão dos ativos operacionais.
- e) Rentabilidade das vendas: sobra líquida antes das destinações/vendas líquidas. Indica a capacidade de realizar sobras líquidas em relação ao volume da atividade econômica (utilizar sobras antes das destinações estatutárias).
- f) Retorno dos investimentos: (sobras líquidas antes das destinações/valor do ativo total na data do fechamento do balancete ou balanço) x 100. Avalia a capacidade da cooperativa realizar resultados (sobras) em relação ao total dos ativos.
- g) Rentabilidade do patrimônio líquido: sobras líquidas antes das destinações/patrimônio líquido. Indica a capacidade da empresa remunerar o seu patrimônio líquido (capital próprio + fundos + reservas).
- h) Giro dos ativos: vendas líquidas/ativo total ou ativo médio. Avalia a capacidade operacional da cooperativa, ou seja, o retorno sobre os investimentos.

⁵⁷ Modelo desenvolvido em 1990 a partir de uma iniciativa da OCEPAR e da Fundação Friedrich Nauman, da Alemanha. O autor, Oliveira Júnior (1991), ressalta as peculiaridades das organizações cooperativas, consideradas quando da elaboração do modelo mas, nem por isso o autor deixa de chamar atenção para as limitações de um modelo dessa natureza.

Do segundo módulo - eficiência social -, proposto por Oliveira Júnior (1991), serão analisados os indicadores:

- a) Crescimento do quadro social: $[(\text{número de associados do período atual}/\text{número de associados do período imediatamente anterior ao atual}) \times 100] - 100$. Este índice indica o aumento do quadro social da cooperativa.
- b) Participação em assembleias: $(\text{associados que compareceram à última assembleia} \times 100)/\text{associados total}$. Indica o grau de interesse dos associados em participar e obter informações sobre a estratégia e resultados de sua empresa.
- c) Representatividade social/política: $[(\text{número de associado total}/\text{número de conselheiros (administração, fiscais e efetivos)} + \text{número de representantes eleitos ou nomeados formalmente para convites, (núcleos, comissões permanentes)})]$.

A seguir, um perfil das cooperativas estudadas.

2.1.1- A Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. - COCAMAR⁵⁸

Criada em 27 de março de 1963, a COCAMAR surge com a finalidade de interferir no processo de comercialização do café no sentido de refrear a ação de intermediários.

Já a partir de sua criação a cooperativa sofre um processo de intervenção administrativa, pelo Banco do Brasil S.A., seu principal credor na época. Isso ocorre em 1965, caracterizando-se a partir daí uma “crise administrativa-financeira” então resolvida com o apoio financeiro do BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo).

Durante a década de sessenta a COCAMAR se atém à produção de café e algodão mas já com a preocupação da diversificação; a soja e trigo já se destacavam na região.

Em 1971 o primeiro silo em “V” da COCAMAR e do estado já havia sido construído, para tal empreendimento a cooperativa teve o apoio financeiro da CTRIN – Comissão de Comercialização do Trigo Nacional. A COCAMAR foi a primeira cooperativa, na região, a aderir a este sistema de

⁵⁸ As informações contidas neste item foram obtidas em Bastiani (1991), *passim*; e, em Medeiros (1995), *passim*.

armazenamento. Iniciou-se, dessa forma, um processo de investimento na infra estrutura que vai culminar, no final da década de setenta, com o processo de industrialização. Medeiros (1995:145) destacou o período de 74-79 como sendo “a fase de *boom* desenvolvimentista da COCAMAR”.

Nessa fase de industrialização, o primeiro projeto viabilizado tendo em vista o retorno para o produtor associado, foi o projeto de uma destilaria de álcool. Este projeto acabou não sendo implementado dado que a diretoria considerou sua abrangência pequena já que apenas um pequeno número de produtores poderia participar da atividade.

O segundo projeto agroindustrial dizia respeito à industrialização da soja. A implantação da indústria de óleo e farelo de soja contou com o apoio financeiro de um programa subsidiado pelo governo. Esta unidade industrial entrou em funcionamento em 1979.

O êxito obtido com a industrialização da soja levou a cooperativa a implantar mais indústrias consolidando assim a fase de horizontalização. A seguir a COCAMAR iniciou sua fase de crescimento vertical, momento em que, além do recebimento e industrialização, a cooperativa passa a comercializar o produto de seu associado.

Esse processo de expansão pelo qual passou a COCAMAR, permitiu-lhe atingir seu objetivo – agregar valor ao seu produto. Também, no que diz respeito à industrialização, a COCAMAR marcou pelo seu pioneirismo, sempre rompendo com o “estado de equilíbrio previamente existente”.⁵⁹

A década de 80 mostrou-se instável. Medeiros (1995:146-7) denominou-a, em seu trabalho, “fase de instabilidade econômica” da COCAMAR. Nesse período, a cooperativa aumenta consideravelmente o seu financiamento via recursos de terceiros.⁶⁰ Foi dado continuidade ao processo de industrialização da COCAMAR. Em 1982 foi criada uma outra unidade industrial para esmagamento de caroço de algodão; indústria de fios de algodão – 1983; refinaria de óleos vegetais – 1984; indústria de fios da seda – 1985; torrefadora de café – 1990; industrialização de raízes de mandioca – 1991; destilaria de álcool – 1993.

Ocorreram pesados investimentos os quais foram financiados por recursos de terceiros, o que acarretou graves problemas financeiros para a cooperativa.

⁵⁹ Expressão utilizada por Medeiros (1995:106), para se referir às inovações adotadas pela COCAMAR no decorrer de seu “processo de crescimento e desenvolvimento econômico”.

⁶⁰ Até esse período, e, principalmente a partir de meados dos anos 70, as cooperativas financiavam seus investimentos via recursos exteriores – subsídios do governo, ou seja, não se *justificava*, na época, a retenção das sobras. Na década de 80, com o corte dos subsídios, inicia-se um processo de autocalcapitalização que traz sérios problemas de relacionamento dos associados com suas cooperativas. Cf.: IPARDES (1986), *passim*.

As várias medidas estratégicas implementadas a partir daí visavam a reestruturação no sentido de contornar a crise na busca de alternativas para a dívida que crescia.

A partir de 1989, conforme analisa Bialoskorski Neto (1994:97), a cooperativa é levada, principalmente por pressões externas a “implementar uma série de medidas estratégicas” (...) quais sejam:

“A) a criação de um novo sistema de administração por produto com autonomia, visando à diminuição dos níveis hierárquicos e do quadro funcional, e à maior flexibilidade administrativa.

B) A redução do quadro associativo, mediante classificação, eliminando aqueles que somente geravam custos para a sociedade, visando privilegiar a qualidade da participação.

C) Agilização do sistema de captação de safras.

D) Terceirização de serviços.

E) Preparo do quadro associativo quanto aos desafios do futuro da atividade agrícola, como a produtividade, a qualidade, a eficiência, os custos controlados, e a concorrência.”

Acrescente-se a estas a estratégia da criação de empresas de capital aberto, com estatuto de sociedade anônima. É o que se denomina, no presente trabalho, de estratégia da estrutura holding. Sobressaindo-se pelo seu pioneirismo, a COCAMAR se preparou, em meados de 1995, para esse novo empreendimento – a “abertura de capital”. Para isso foram criadas seis empresas: a Cocamar Seda S.A., a Cocamar Fios S.A., Cocamar Alcool, Açúcar e Amido S.A., Cocamar Oleaginosas S.A., Cocamar Citrus S.A., e ainda havia como meta a criação da Cocamar Café S.A.

A contratação de um superintendente geral (1995), vindo da Cargill, denota a preocupação da cooperativa em buscar saídas.

Tais medidas provocaram grande impacto. O processo de reestruturação iniciado a partir daí será analisado ainda neste capítulo.

2.1.2- A Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda. – COROL

Em 1963 um grupo de pessoas da Associação Rural de Rolândia fundava a Cooperativa Agrícola dos Cafeicultores de Rolândia Ltda. cujo objetivo era beneficiar, rebeneficiar, padronizar, vender e exportar a produção dos associados.

Em 1974, em virtude da necessidade da diversificação, foi mudada a razão social para Cooperativa Agropecuária Rolândia Ltda. (COROL) que contava, nesta época, com 496 associados.

O processo de diversificação fez surgir novas culturas e, em 1976, a COROL construiu o seu primeiro graneleiro.

A COROL crescia e se modernizava e a agroindustrialização tornou-se imperativa e se concretizou através da implantação da destilaria de álcool, fábrica de rações e suplementos minerais, unidade de beneficiamento de algodão e arroz, torrefadora de café, fecularia de mandioca, ingresso no projeto de citricultura e, implantação da usina de açúcar, esta última já nos anos noventa. A Usina de Açúcar da COROL concretiza um antigo projeto – o projeto da Usina Terra Roxa -, que se considera como sendo o começo de tudo, isto porque, nos anos sessenta abriu-se uma concorrência para a instalação de 50 novas usinas de açúcar no Brasil. Cerca de sessenta pessoas pertencentes à Associação Rural de Rolândia preparavam-se para fundar uma usina, após ganharem uma concessão, a Usina Terra Roxa. Ao mesmo tempo, desse grupo de sessenta pessoas, vinte e cinco se preparavam para fundar uma cooperativa de cafeicultores. O sonho da “Usina Terra Roxa” foi se realizar trinta anos mais tarde, propiciado pela COROL. Hoje a COROL conta com 3.400 associados.

2.1.3- Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. – COAMO⁶¹

Ao contrário da COCAMAR (que surgiu com a finalidade de impedir a ação de intermediários), a semente da COAMO foi plantada quando da iniciativa da ACARPA (Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná) de desenvolver um trabalho sobre o cooperativismo na região; isso ocorre em 1968. A partir daí surgiram alguns movimentos cooperativistas que não se concretizaram em virtude de não ter havido um trabalho de base, “um trabalho preparatório de conscientização cooperativista”, de acordo com avaliação da ACARPA, até então entidade empenhada em divulgar os ideais cooperativistas na região.

Em 1970 o trabalho no sentido da conscientização é retomado e, durante todo o ano, foram realizados encontros e reuniões que culminaram com a realização de uma Assembléia Geral em 28 de novembro de 1970, surgindo assim a Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. – COAMO, com 79 associados. Inicia suas atividades comprando trigo de seus associados e fornecendo-lhes insumos agrícolas a preços inferiores aos do mercado.

Sempre preocupada com a continuidade do processo de formação, informação, educação de seu associado, a COAMO dissemina os valores da cooperação e aposta na conscientização do seu quadro social. Ao encerrar o exercício de 1973, a COAMO contava com 593 associados e 66 funcionários.

⁶¹ Para análise do processo de formação e consolidação da COAMO, a referência utilizada foi o trabalho de Bastiani (1991).

Sobre essa base ela vai se desenvolvendo e crescendo e, em 1974 já possuía 953 associados. Nas décadas de setenta e oitenta utilizou-se das estratégias da horizontalização e da verticalização viabilizando a industrialização e comercialização dos produtos de seus associados.

Já em 1974 é adquirido um moinho de trigo. Com o processamento da soja, em 1981, a COAMO marca a sua fase de industrialização. A partir da transformação da soja, a cooperativa caminha em direção à transformação de outros produtos agrícolas entregues pelos associados (cana-de-açúcar e algodão).

Dentre os principais produtos que a COAMO trabalha, atualmente, destacam-se: a soja, com 1,15 milhão de toneladas/ano, equivalente a 4,4% da produção nacional; o milho, 723 mil toneladas/ano, ou 2,1% da produção nacional; o algodão, 2,35 milhões de arrobas/ano, ou 3,6% da produção brasileira e o trigo, 360 mil toneladas/ano, 13,5% de todo este cereal produzido no país. Além destes produtos, a COAMO recebe cana-de-açúcar, feijão, café, centeio, arroz, cevada, canola, girassol e amendoim, obedecendo a uma política de apoio à diversificação das atividades dos cooperados. Para receber toda esta produção a COAMO conta com uma capacidade estática de armazenagem superior a 2 milhões de toneladas ou 33,90 milhões de sacas de 60 kg.⁶²

Hoje, são 17.788 associados e 3.616 funcionários. A produção recebida equivale a 3,5% de toda a produção nacional de grãos e fibras e 16% da produção do Paraná. Sua atuação atinge 37 municípios paranaenses e 04 do estado de Santa Catarina.

2.1.4- As cooperativas agrícolas francesas

2.1.4.1- CANA – Coopérative Agricole Nöelle-Ancenis

Criada em 1932 por nove agricultores de Loire-Atlantique, a CANA possuía, em 1997, 16.000 associados (cuja área média da propriedade é de 35 ha.) distribuídos entre as regiões de Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Mayenne, Ille-et-Vilaine, Deux-Sèvres, Vendée e Morbihan, no oeste da França.

A CANA constitui-se num grupo polivalente (Grupo CANA) e, a cooperativa-mãe controla o Grupo CANA através das atividades agrícolas e por intermédio, também, da sociedade holding (“CANA Développement”) que se ocupa das atividades industriais.

O associado é um parceiro para o qual a CANA assegura o mercado graças ao desenvolvimento de suas atividades de transformação. Em contrapartida, o associado se enquadra nas normas de produção.

⁶² Informações obtidas em COAMO – trabalho e sucesso (1997:5).

A cooperativa garante a coleta e a comercialização dos produtos de seus associados, o fornecimento de insumos (máquinas, sementes, etc.) e a prestação de serviços aos associados.

A complexidade do Grupo CANA pode ser visualizada no seu organograma (Anexo 3). O grupo é composto pela CANA Cooperativa Agrícola e por várias sociedades anônimas. Já há algum tempo, cerca de 20 anos, ela trabalha com parcerias com o setor privado, através de empresas com estatuto de sociedade anônima.

No que diz respeito às atividades agrícolas, o grupo CANA trabalha com produtos vegetais (cereais, sementes, vinhos) e com as sociedades CANA e a “Teldis Agriculture”.

Em produtos animais (leite, bovino, ovinos, suínos, ovos, aves, coelhos), as sociedades componentes do grupo CANA, como um todo, são: CANA, “Sica d’Ancenis”, “Teldis Elevage”, “Teldis Porcs”, “Ovoloire”, “Sicavol”, “Sicaland”.

Com relação a alimentação animal, as sociedades presentes são CANA, “Sica d’Ancenis”, “Samab”, “Aliments Sud Loire”.

Em equipamentos e serviços e insumos em geral as empresas são a CANA, “Sica d’Ancenis”, “Sicadima”, “Beaupréau Motoculture”, “Espace Lisap”, “Teldis Agriculture”.

As atividades agro-alimentares – leite (manteiga, queijos, leite em pó); carne bovina e suína (produtos elaborados, congelados); carne de aves -, são todas controladas por sociedades anônimas, conforme constata-se no organograma (Anexo 3).

O grupo CANA é uma empresa e um conjunto industrial que trabalha, através da holding “Cana Développement”, no que concerne às atividades industriais, no sentido de oferecer aos produtores associados o controle direto sobre suas atividades agrícolas (a CANA detém 70% do capital do grupo).

2.1.4.2- A Champagne Céréales

A cooperativa Champagne Céréales tinha, em 1997, 10.500 associados e também é um grupo complexo, composto por sociedades anônimas, (“Champagne Céréales Développement”), conforme organograma (Anexo 3).

Trabalhando fundamentada nos valores da equidade e transparência, do respeito mútuo, a cooperativa Champagne Céréales tem como finalidade “permitir a cada um e a um número de associados cada vez maior o acesso aos resultados do seu crescimento e desenvolvimento” (Relato de entrevista).

A estratégia de empresas com estatuto de sociedade anônima, através da criação da holding “Champagne Céréales Développement”, é adotada com o objetivo de valorizar e antecipar a produção agrícola e sua transformação industrial.

2.1.4.3- CAVAL – Coopérativa Agricole Vienne Anjou Loire

A origem da CAVAL se liga ao surgimento do Sindicato Agrícola e Vinícola de Anjou, em 1887. Mais tarde, em 1909, é criada a Sociedade de Cooperação do Sindicato de Anjou. Somente em 1967 é que surge a CAVAL fruto do reagrupamento de nove cooperativas. Poucos anos depois, em 1971, ocorre a fusão entre a CAVAL (nessa época Coopérative Angevine du Val de Loire) e a Cooperativa do Sindicato Agrícola de Anjou. Assim se formou a Cooperativa Anjou Val de Loire. Em 1990 ocorre a fusão entre a CAVAL e a COOPANOR (Coopérative du Nord des Deux-Sèvres). Somente em 1993 é que a CAVAL se torna a Coopérative Agricole Vienne Anjou Loire através da fusão com a CVL (Coopérative Vienne Loire).

A CAVAL possuía, em 1997, 12.840 associados e trabalha com as atividades relacionadas à produção de cereais e oleaginosas e produção animal (bovino, suíno, ovinos, aves, alimentação animal). Trabalha em parceria com empresas privadas, através de empresas de sociedade anônima, conforme se observa em seu organograma (Anexo 3).

2.1.4.4- “Lapins Mauges Loire” – Sociedade Cooperativa Agrícola dos Produtores de Coelho de Mauges e de Loire

A cooperativa “Lapins Mauges Loire”, situada em Saint-Florent-leVieil, iniciou suas atividades em 1985, com nove produtores. Em 1997, já contava com 68 produtores associados que produzem 22.000 coelhos por semana.

A partir de 1993, a “Lapins Mauges Loire” assumiu o controle (com 66% do capital) de um pequeno abatedouro, “Arrivé”.

Para enfrentar a concorrência a cooperativa em análise optou pelo diferencial e, desde o mês de março de 1997, está comercializando seus primeiros coelhos com uma carne mais colorida, mais avermelhada que o coelho clássico (“Label Rouge” é como é conhecida a carne com esta coloração na França).

A cooperativa se arriscou na direção da diversificação horizontal.

Em 1997 foi criada uma empresa de comercialização (uma sociedade anônima) para comercialização da produção “Label Rouge”. Além da comercialização esta empresa cuida também do abate dos coelhos.

2.2- A experiência das três cooperativas brasileiras

2.2.1- A Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. - COCAMAR

Tendo em vista as alternativas de inserção das cooperativas agrícolas no mercado, elencadas no presente trabalho, e o processo de formação e evolução da COCAMAR (que surge com o objetivo de eliminar atravessadores na comercialização do café), constata-se que para aquelas estratégias consideradas mais polêmicas (como, por exemplo, estratégia de criação de empresas sob a forma de sociedade anônima e a “nova geração de cooperativas”, sobre as quais falaremos mais à frente), considerando o mercado cooperativista brasileiro, a COCAMAR seguiu uma trajetória, num primeiro momento, de continuação do seu pioneirismo.

A partir do final dos anos sessenta, percebendo os riscos inerentes à dependência de uma só cultura, a COCAMAR inicia seu processo de diversificação, no começo limitando-se ao café e algodão, mas já na perspectiva de incorporação da soja e trigo. Concretizou-se a partir daí o seu processo de integração horizontal.

Objetivando reduzir riscos, a diversificação é uma alternativa de ampliação de mercado para a cooperativa e, a opção por centralizar esforços num máximo de três bases produtivas além de permitir a redução dos riscos, demanda a centralização de recursos financeiros e competências técnicas, o que por sua vez, conforme já destacado neste trabalho, leva as cooperativas a buscar parcerias no intuito da efetivação do seu processo de diversificação.

Nesse processo de diversificação, a COCAMAR trabalha atualmente com o que ela considera como “pesos pesados”, são produtos que garantem, em conjunto, estabilidade à cooperativa. Os produtos que proporcionam esta estabilidade à cooperativa são, no setor de grãos, a soja, o milho, e o trigo que, juntos, representam cerca de 62% do faturamento da cooperativa vindo em seguida o algodão (16%), o café (16%), totalizando cerca de 90% do faturamento da cooperativa.

A tabela 6, abaixo, comprova a opção da COCAMAR em concentrar esforços num máximo de três bases produtivas onde a soja, café e algodão respondem juntos por cerca de 80% do faturamento da cooperativa, considerando os dados do ano de 1995 e 1997.

Os demais produtos constituem pulverização e, dessa forma, não colocam em risco a estabilidade da estrutura já que, o que estes produtos representam no faturamento da cooperativa não vai lhe proporcionar estabilidade mas também não a levará à falência. É o caso de aves, leite, álcool e também da seda e citrus. O depoimento abaixo ilustra a questão:

“A monocultura é um setor de alto risco porque quando ele entra em crise, normalmente não sobrevive. Por outro lado, a diversificação excessiva também gera uma necessidade de controle muito grande. O ideal é você ter uma diversificação que te permita um ponto de equilíbrio, por exemplo, o setor de grãos (soja, canola, milho, trigo – responde por cerca de 60% do faturamento da COCAMAR), consideremos o algodão; o algodão responde hoje por 15% do faturamento da COCAMAR, se eu pego café, são mais 15% do faturamento da COCAMAR, esses três produtos seriam 90% e o restante da diversificação são os 10%; se você pega o álcool, representa 3%; a seda, 2,5 a 3%; o citrus, 4,5%. Eu considero que a diversificação da COCAMAR são estas três grandes frentes porque elas têm um peso relativamente grande. Se você tem uma diversificação maior mas ela representa 1%, 2%, ela não agrega, não proporciona estabilidade à estrutura e também não afunda quando ela está em crise. Nós tivemos crise na laranja, ano passado, 1997, brigamos bastante e resolvemos o problema do Citrus mas, está lá independente, representava 3% quando estava dentro da cooperativa. A seda está em crise, mas, ela representa 4%, um prejuízo na seda não vai desestabilizar a COCAMAR. O álcool também está em crise hoje, nós estamos aí com 5 milhões de dólares estocados em álcool nos tanques, mas não quebra a cooperativa porque ela tem uma estrutura que permite dar suporte”. **(Relato de entrevista)**.

No ano de 1990, um período crítico para a agricultura brasileira, o algodão foi o produto que sustentou o faturamento da COCAMAR isso porque o volume entregue teve um crescimento de 25% em relação ao ano de 1989 ao passo que, os demais produtos tiveram seus volumes de entrega reduzidos ou mantidos.⁶³

⁶³ Informações obtidas no “Relatório da Diretoria”, In: BALANÇO PATRIMONIAL, COCAMAR, 1990.

Tabela 6 – Comercialização da produção dos principais produtos da COCAMAR – 1990 (Cr\$ 1.000,00); 1995 e 1997 (R\$).

Comerciação da produção	1990		1995		1997	
	Cr\$	%	R\$	%	R\$	%
Arroz em casca	589,00	-	-	-	-	-
Café	444.574,00	4,7	34.530.347,00	14,8	39.202.000,00	16
Feijão	4.171,00	-	-	-	-	-
Milho	198.056,00	2,0	12.368.487,00	5,3	15.133.000,00	6,2
Soja	4.115.546,00	43,3	109.754.529,00	47,2	132.396.000,00	54
Trigo	53.892,00	0,6	20.207.087,00	8,7	6.089.000,00	2,5
Leite	-	-	1.479.567,00	0,6	1.310.000,00	0,5
Algodão	4.649.185,00	49,0	40.176.932,00	17,3	39.113.000,00	16
Cana-de-açúcar (álcool)	-	-	14.239.805,00	6,1	11.960.000,00	4,8
Outros	40.221,00	0,4	-	-	-	-
TOTAL	9.506.234,00	100	232.756.754,00	100	245.203.000,00	100

Fonte: Banco de Dados Cooperativista, 1990/1995/1997.

Adotar a diversificação como solução para problemas como o da capitalização, no caso de cooperativas agrícolas, requer cautela já que, de um lado está a agregação de valor e, de outro lado está o conjunto de associados e sua produção com a qual a cooperativa deve trabalhar - adquirir e comercializar, seja in natura, seja industrializada.

Analisemos a integração vertical enquanto alternativa buscada pela COCAMAR para inserir-se no mercado. A integração vertical ocorre como decorrência do processo de diversificação. Visando ampliar mercado e agregar valor à produção de seu associado e já esboçando a sua primazia pelo pioneirismo, como ressaltado por Medeiros (1995), a década de setenta marca a consolidação do processo de diversificação⁶⁴ com grandes investimentos em instalações e equipamentos na estruturação de um

⁶⁴ Conforme já observado por autores como: (Bastiani, 1991; Mazzali, 1991; Medeiros, 1995; Inácio Júnior & Martins, 1996).

de diversificação⁶⁴ com grandes investimentos em instalações e equipamentos na estruturação de um parque industrial (construção do primeiro silo em “V”- 1971; construção de entrepostos – 1975; construção da fábrica de beneficiamento de soja – 1977; incorporação da COOPEROLA – Cooperativa Regional de Pérola – 1979) para agregar valor aos novos produtos agrícolas.

Tanto a parceria cooperativa quanto a não-cooperativa vêm sendo utilizadas pela COCAMAR. No que diz respeito à parceria cooperativa, a COCAMAR pratica um tipo específico de acordo – os acordos operacionais – com outras cooperativas. Esse tipo de acordo visa reduzir a ociosidade da indústria instalada visto que os produtos recebidos dos produtores associados não estavam sendo suficientes para viabilizar a indústria. Conforme se constata pelas Tabelas 7 e 8, no caso da soja e do algodão, observa-se uma ampliação na capacidade instalada no ano de 1994. Nota-se ainda que a produção de soja recebida pela cooperativa, dos seus associados, tem um salto no ano de 1994 (sobe 66% em relação ao ano de 1993) e, a partir de 1995 cai gradualmente (em 1997 constata-se uma queda de 61% em relação ao ano de 1994). A queda na produção recebida pode estar relacionada à redução do número de associados, que se reduziu em 27% no período considerado – 1994 a 1997 -, conforme se observa na Tabela 9 (apresentada mais adiante), e ao desvio da entrega da produção – associados que, por motivos de conflitos não resolvidos com a cooperativa, desviam sua produção vendendo-a para outras empresas. A não entrega da produção por parte dos associados pode ainda estar relacionada ao fato da decisão da cooperativa em transformar parte de suas indústrias (fios de algodão, sericicultura e a citricultura) em empresas de sociedade anônima (assunto que será tratado ainda neste capítulo).

Tabela 7 – Produção Recebida pela COCAMAR – 1990 a 1997

Produção recebida(ton.)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Arroz em casca	2.672	1.421	887	518	-	-	-	-
Café	13.370	35.268	35.450	46.592	37.973	22.335	37.588	26.702
Feijão	288	1.085	1.374	204	16	-	-	-
Milho	18.982	58.707	-	121.284	130.355	175.750	166.152	114.201
Soja	306.895	288.945	200.054	291.237	440.496	422.064	307.413	272.358
Trigo	64.674	113.888	96.796	94.487	74.165	39.936	59.360	39.336
Lente (1.000 litros)	-	-	3.465	8.319	6.054	7.851	6.511	5.611
Algodão	63.310	105.524	55.222	42.728	30.341	41.847	9.603	18.565
Caná-de-açúcar	-	-	-	191.822	249.010	318.722	509.232	448.009
Outros	73.538	27.179	-	-	-	-	-	-

Fonte: Banco de Dados Cooperativos, 1990 a 1997.

⁶⁴ Conforme já observado por autores como: (Bastiani, 1991; Mazzali, 1991; Medeiros, 1995; Inácio Júnior & Martins, 1996).

Tabela 8 – Agroindústrias – capacidade instalada – COCAMAR – 1990 a 1997

AGROINDÚSTRIAS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Arroz (t/dia): benefício; empacotamento	72; 72	72 72	72 72	- -	- -	- -	- -	- -
Café (t/dia): benefício; torrefação	259 6	260 6	260 6	240 6	240 2	240 11	240 11	240 11
Feijão (t/dia) :	-	-	-	-	-	-	-	-
Milho (t/dia) : moagem; óleo	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
Soja (t/dia) : esmagamento; farelo; refino	1300 963 240	1300 1000 240	1300 1000 240	1300 1000 120	1500 1300 200	1500 1300 200	1500 1200 200	1500 1200 200
Trigo (t/dia): moagem	-	-	-	-	-	-	-	-
Leite (l/dia): empacotamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Algodão (l/dia; fardos/dia; t/ano): benefício; enfardamento; fiação	400 400 -	400 400 -	400 672 10.000	400 672 8.400	400 172 12.000	400 672 12.700	400 672 13.500	400 672 13.500
Cana-de-açúcar (t/dia; l/dia) :								
moagem;	-	-	1200	1200	2000	2000	2500	2500
destilaria	-	-	90.000	90.000	170.000	170.000	170.000	170.000

Fonte: Banco de Dados Cooperativos, 1990 a 1997.

Na medida em que se ampliou a capacidade industrial, a cooperativa vislumbrou, tendo em vista a redução na produção recebida, a possibilidade de realizar os acordos operacionais onde, os parceiros se complementam – a COCAMAR opera a sua indústria durante todo o ano e a COAMO (Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda.) e a COCARI (Cooperativa de Cafeicultores de Mandaguari), que são as cooperativas com as quais a COCAMAR mantém esse tipo de acordo, processam mais soja que conseguiriam processar só com as suas indústrias.

Esse tipo de parceria consiste num contrato anual. No caso da COAMO, por exemplo, ficou acordado, via contrato, que ela enviaria a soja para a COCAMAR, para processamento. Feito isso o farelo é devolvido à COAMO que paga uma taxa por tonelada. Esses acordos operacionais existem também com empresas não-cooperativas. A COCAMAR tem um acordo dessa natureza com uma empresa na Alemanha. O acordo funciona na forma de pré pagamentos, a COCAMAR vende o seu farelo de soja para a empresa alemã mas, como os embarques são ao longo de vários meses, a empresa adianta o pagamento que é usado como financiamento para que a cooperativa compre a soja do produtor, esmague e entregue o farelo como pagamento. Esse tipo de acordo existe também com a Cargill. Eles são clientes da cooperativa.

Alguns trechos da entrevista, relacionados à parceria, estão transcritos abaixo.

“ Nós fizemos um trabalho bastante intenso a partir de 1995, 1996 em diante -, buscar a viabilização ou ocupação do setor industrial. Como nós utilizávamos a indústria apenas com produtos recebidos dos produtores havia ociosidade na indústria de óleo, no refino e envase de óleos acabados, na indústria de esmagamento de caroço de algodão que é uma outra unidade industrial. Nós buscamos parcerias para viabilizar essa indústria totalmente e nesse ano de 98 nós estamos com praticamente todas estas indústrias ocupadas com 100% da sua capacidade. Estamos com parceria com a COAMO no esmagamento de soja, nós compramos caroço de algodão deles usamos terminal de exportação deles, eles usam terminal de exportação nosso, de embarque ferroviário nosso aqui em Maringá. Nós temos parceria, por exemplo, com a CARAMURU, nós envasamos óleo de canola para eles, eles vendem no nordeste com a marca caramuru e nós recebemos óleo de milho deles refinado para envasar aqui com a COCAMAR. Estas parcerias objetivam viabilizar o setor industrial.” (**Relato de entrevista**).

O que se discute na cooperativa desde 1990 são formas de pagamento da dívida.

Com o propósito de agregar elementos que propiciem analisar a eficiência empresarial da COCAMAR, observemos o comportamento de alguns índices que permitirão destacar aspectos econômicos e financeiros relevantes para avaliar a eficiência econômico-financeira da cooperativa.⁶⁵

Observemos o comportamento do índice de autofinanciamento para os anos de 1990 a 1995 (Anexo 10, Tabela 10.1) já que os dados analíticos necessários para o cálculo de tal índice não foram divulgados para os anos de 1996, 1997 e 1998. Em entrevista, a omissão de tais informações é justificada:

“Estamos passando por um período de reestruturação, a crise que vivemos levou-nos a sermos mais cautelosos na divulgação de informações que, por vezes, foram mal interpretadas, principalmente pela imprensa.” (**Relato de entrevista**).

O índice de autofinanciamento vai medir a capacidade que a cooperativa tem de crescer e financiar suas operações com o seu capital de giro próprio. O seu cálculo é feito através da divisão do capital de giro pela necessidade de capital de giro – CDG/NCG. O autofinanciamento “é obtido pela política de **utilização de resultados** e está ligado diretamente à **formação do capital de giro**.” (Oliveira Júnior, 1991:20). O capital de giro se estrutura a partir de uma política de longo prazo⁶⁶ a qual vai proporcionar o autofinanciamento operacional e a obtenção de empréstimos a longo prazo para

⁶⁵ Aspectos econômicos-financeiros e aspectos políticos-sociais fazem parte de um todo interdependente e, considerados conjuntamente, caracterizam a simultaneidade da cooperativa enquanto *empresa/associação*.

⁶⁶ Capital de giro = Passivo Permanente (-) Ativo Permanente

Passivo Permanente = Exigível a longo prazo + Patrimônio Líquido

Ativo Permanente = Realizável a longo prazo + Permanente

Cf.: Oliveira Júnior (1991:14-17).

investimentos. Ou seja, nas palavras do autor supra citado “a política de investimentos e a velocidade do crescimento são dependentes do nível de autofinanciamento operacional obtido.”⁶⁷

No caso da COCAMAR observa-se uma situação preocupante entre 1990 e 1995. Os baixos valores dos índices de autofinanciamento constantes no Anexo 10, Tabela 10.1, indicam que a cooperativa está trabalhando com uma baixa disponibilidade de capital de giro⁶⁸. Sua capacidade de crescimento está comprometida, algumas políticas não estão bem determinadas. Ela termina o ano de 1991 numa situação delicada (vivendo, inclusive, os reflexos das dificuldades enfrentadas pela agropecuária em 1990⁶⁹), o índice de autofinanciamento próximo a zero demanda por uma política de recuperação da capacidade de crescimento tais como aumentar capital, reter sobras, aumentar empréstimos a longo prazo, enfim, aumentar o seu passivo permanente e reduzir seu ativo permanente, nesse caso, tendo até mesmo que vender ativos. A cooperativa fecha o ano de 1991 com “perdas líquidas do exercício”⁷⁰; consegue fechar com “sobras” nos anos seguintes (1992, 1993, 1994), contudo não conseguindo elevar o índice de autofinanciamento para valores mais próximos a 1 (um) o que denotaria uma diminuição da necessidade de capital de giro (aumento do passivo operacional – melhorando crédito com fornecedores -, por exemplo; ou diminuindo o ativo operacional – reduzindo vendas a prazo, por exemplo) ou um aumento do capital de giro seja através de capitalização, retenção de sobras, venda de ativos, empréstimos a longo prazo.⁷¹ Isso não se efetiva e a situação se agrava mais em 1995 quando a cooperativa fecha o ano novamente com “perdas” e tem um índice de autofinanciamento menor que zero (-1,39), o que significa

⁶⁷ Id., p. 17.

⁶⁸ Importante, nesse momento (antes de se proceder à análise da eficiência econômico-financeira das cooperativas), ressaltar que o fechamento dos balanços patrimoniais das cooperativas agrícolas ocorre no período da entressafra (mês de dezembro) o que significa uma subavaliação das necessidades de capital de giro (NCG) pois os valores de estoques, os créditos e as vendas estão reduzidos, nesta época, se comparados ao período de safra no qual tais valores estão mais elevados. Numa situação de estoques, créditos e vendas mais elevados o quadro se agravaria pois, a NCG seria mais elevada.

⁶⁹ Mudança de governo bem como as medidas contra a inflação que foram adotadas ocasionaram, por exemplo, redução de valores reais de vários produtos. Outro agravante nessa década foi a insuficiência e o atraso de recursos para o crédito rural.

⁷⁰ Balanço Patrimonial, 1990/1995 – COCAMAR.

⁷¹ É importante analisar a origem dos empréstimos contraídos para reduzir a falta de capital próprio. Se a dívida contraída é em linhas de crédito rotativas (EGF, insumos ...) a gravidade do problema é atenuada já que estes empréstimos têm juros reduzidos e são oferecidos durante todo o ano. Se a dívida contraída foi com base em linhas de crédito normais (capital de giro, Export Notes ...) a gravidade da situação persiste pois esta categoria de linha de crédito tem juros altos e não são rotativos. “Créditos rotativos – créditos concedidos anualmente (periodicamente) pelo governo para financiar estoques de insumos, comercialização e custeio agrícola. Normalmente são feitos a prazos dilatados e a juros baixos.” Cf.: Oliveira Júnior (1991:27).

um ativo permanente alto (necessitando reduzi-lo – vendendo ativos) e um passivo permanente baixo (o patrimônio líquido mais os empréstimos de longo prazo estão sendo insuficientes para financiar ao mesmo tempo os investimentos a longo prazo e as operações de compra e venda da cooperativa). Conforme se ressaltou, no período de safra tudo isso se torna mais grave.

Ao incorporar na análise o índice de “rentabilidade do patrimônio líquido” (Anexo 10, Tabela 10.2), que avalia a capacidade da empresa remunerar seu patrimônio líquido, verifica-se que a COCAMAR não vem obtendo resultados econômicos positivos (sobras) satisfatórios para crescer. Ainda que uma cooperativa não objetive lucro, ou seja, não objetiva a remuneração do seu capital, é importante para ela enquanto empresa cooperativa apresentar ao seu produtor associado as suas sobras. Além do mais, a capitalização das cooperativas (a obtenção de resultados econômicos positivos) é essencial para o seu crescimento.

Também a variável “retorno dos investimentos” (Anexo 10, Tabela 10.3) complementa a constatação da grave situação econômico/financeira da COCAMAR no período de 1990/1995. Os resultados contidos na tabela 10.3 indicam dificuldades da cooperativa em recuperar os investimentos. Os valores encontrados estão indicando uma estrutura operacional, de geração de receitas em relação aos custos, baixa. E nesse caso, ainda que as linhas de crédito utilizadas pela COCAMAR fossem somente do tipo rotativas (o que não são) não teria tanta importância já que ela não está conseguindo cobrir os custos (juros) dos recursos de terceiros aos quais recorreu (independentemente de serem estes recursos provenientes de linhas de crédito rotativas ou não rotativas).

Os índices que avaliam a “rentabilidade das vendas” (Anexo 10, Tabela 10.5) também apresentam valores condizentes com a situação da cooperativa indicando problemas com custos operacionais e descapitalização. Dados os valores do índice “rentabilidade das vendas”, os índices referentes ao “giro dos ativos” (Anexo 10, Tabela 10.6) como não poderia deixar de ser apresentam valores que, mais uma vez, nos conduzem à constatação da necessidade da cooperativa em obter sobras, no caso da rentabilidade das vendas, em relação às vendas, e, no caso específico do “giro dos ativos”, em relação ao retorno dos ativos, para que ela possa elevar sua capacidade operacional e retomar seu crescimento.

O endividamento junto a terceiros (seja via bancos – estatais ou privados – seja via sistema de crédito comercial) é proveniente da falta de capital de giro próprio. Já foi verificado, na análise do índice de autofinanciamento, que a COCAMAR não foi capaz de sustentar seu crescimento e manter suas operações com o capital de giro próprio. Verificou-se também quando da análise desse mesmo índice – o de autofinanciamento – que os financiamentos bancários que cobriram a diferença da necessidade de

capital de giro, em relação à falta de capital de giro próprio, são, em sua maioria, do tipo não rotativos (capital de giro, adiantamento sobre contratos de câmbio, Export Notes)⁷², ou seja, a dívida financeira da cooperativa está elevada e o endividamento foi efetivado em linhas de crédito normais (ou não rotativas).

Se examinarmos as “notas explicativas às demonstrações financeiras” de 1990 a 1995 (Anexo 6), verificamos que durante todo esse período a COCAMAR sustentou a sua necessidade de capital de giro em linhas de crédito normais o que é preocupante pois estes créditos têm juros crescentes nas negociações. Nota-se uma certa redução do índice de endividamento total nos anos de 1994 e 1995 (Anexo 10, Tabela 10.7). Tal fato não melhora a situação da cooperativa já que tal redução é oriunda de um aumento no ativo total fruto de financiamentos (dos anos anteriores) para investimentos de longo prazo. A situação continua preocupante também em função do tipo de financiamento que foi efetuado, conforme Anexo 6 (embora, em 1994, os EGF - Empréstimos do Governo Federal – e AGF – Aquisição do Governo Federal – tenham atingido cerca de 70% do crédito concedido; em 1995, os financiamentos pertencentes às linhas de crédito normais atingem cerca de 70% em relação às linhas de crédito rotativas). Importante assinalar que cooperativas como a COCAMAR, que se utilizam de recursos de terceiros para financiar suas operações ou seus investimentos de longo prazo, vão buscar nas vendas as fontes para saldar tais compromissos (juros do capital de terceiros). Tais medidas acabam por repercutir nas taxas cobradas dos produtores associados no momento em que a cooperativa adquire o seu produto. Nas palavras de Oliveira Júnior (1991:26) (...) “o endividamento sempre funciona como ajuste de pressão no repasse das taxas aos cooperados.”

Alguns trechos de depoimentos a respeito dessa questão das sobras e das taxas cobradas sobre os produtos entregues pelos associados

Suponhamos que de 100% do que sobra a cooperativa retiver 10% para fundo de assistência técnica, educacional e social, para associados e funcionários, e 30% (no nosso caso) para o fundo de reserva e o restante seria devolvido ao produtor. Esta seria a forma mais usual de capitalizar. Você sabe que o preço pago ao produtor ele é mais ‘alto’ ou mais ‘baixo’ em virtude das taxas que são descontadas no ato da entrega deste produto, não é? Isso é delicado pois se você devolve sobras no final do ano elas podem ter significado taxas mais elevadas para o produtor associado no ato da entrega. Ultimamente não tem ocorrido dessa forma porque, na verdade, se vem numa luta desde 1990, praticamente para buscar um equilíbrio de contas. Hoje, a principal dificuldade que se tem é ter resultado operacional. Num sistema onde a agricultura não tem rentabilidade na escala que necessitaria para fazer frente aos juros que estão aí ... Nós estamos com juros hoje ainda na faixa de 20% ao ano enquanto a rentabilidade do setor não atinge 5%, 6% ao ano, então é uma busca de sobrevivência. Todos hoje no Brasil vivemos uma fase em que procuramos nos equilibrar operacionalmente, ter resultado operacional porque todos temos um ‘caroço’ para engolir, ninguém sabe como isso vai ser digerido”. (Relato de entrevista).

⁷² Ver sobre endividamento em linhas de crédito rotativas e endividamento em linha de crédito normais na nota de rodapé número 71.

Conforme se ressaltou neste trabalho, a eficiência empresarial das cooperativas depende da compreensão de suas contradições e de suas especificidades. Os indicadores que nos permitem avaliar, ainda que parcialmente, a eficiência econômico-financeira das cooperativas estão circunstanciados pelo mercado e pelas peculiaridades dessas instituições e somente têm sentido se analisados sob a ótica da interdependência com os indicadores da eficiência social. Nesse sentido, incorporamos à análise econômico-financeira, que adquire aqui um caráter de complementaridade, um estudo referente à efetividade dos princípios cooperativos os quais estabelecem as normas de conduta e organização social para as cooperativas tornando-as organizações singulares.

Analiseemos a efetividade dos princípios cooperativos com o propósito de verificar como a cooperativa em questão trabalha com a possibilidade de harmonização de tais princípios, que lhes conformam o caráter específico e contraditório, com uma estrutura que se volta cada vez mais para o mercado.

Um elemento importante a ser considerado, neste contexto, com relação ao conjunto de associados é a distribuição destes segundo a área da propriedade (Tabela 10).

Tabela 9 - Número de Associados e Participação dos Associados nas Assembléias – COROL; COCAMAR; COAMO – 1990 a 1997

Anos	Número de Associados			Participação dos Associados nas Assembléias (AGO; AGE; Pré-assembléias)*		
	COROL	COCAMAR	COAMO	COROL	COCAMAR	COAMO
1990	3.097	16.276	31.931	229; 0; 364	632; 275; 0	929; 92; 3.106
1991	3.120	13.857	31.661	452; 0; 6	358; 0; 592	535; 0; 10.200
1992	3.033	10.040	26.359	440; 0; 250	1.018; 445; 1.995	11.500; 0; 0
1993	2.924	9.082	23.013	333; 96; 0	1.373; 0; 0	767; 0; 0
1994	2.907	7.879	21.437	401; 0; 244	471; 254; 2.890	911; 0; 6.399
1995	2.780	6.598	20.385	779; 108; 0	555; 340; 2.633	1.366; 0; 8.130
1996	2.720	6.119	18.853	699; 0; 464	234; 161; 2.299	1.334; 0; 8.980
1997	3.301	5.771	17.788	718; 321; 642	567; 0; 0	893; 412; 5.400

Fonte: Banco de Dados Cooperativos, 1990 a 1997.

* AGO – Assembléia Geral Ordinária

AGE – Assembléia Geral Extraordinária

Observa-se que no período considerado (1990/1997), o módulo de área que mais reduziu o número de associados foi o módulo de zero até 10 ha. (71%), ou seja, o número de associados da COCAMAR cuja área da propriedade vai até 10 ha reduziu-se de 1990 a 1997, em 71% (caiu de 5.811 associados para 1.692 associados em 1997). Já o número de associados cuja área da propriedade se situa entre 101 ha e 500 ha se reduziu, no período considerado, em 39%. É fato reafirmado, durante as entrevistas, que a cooperativa em questão iniciou um processo de redução do número de seus associados com o objetivo de trabalhar com aqueles associados que estivessem dispostos a negociar sua produção na cooperativa assim como efetuar a compra de insumos. Constata-se (conforme Tabela 9) uma redução de 66% do número de associados em 1997 quando comparado com o número de associados em 1990. A ressalva que se faz é com relação ao fato dos maiores percentuais de redução dos associados terem incidido sobre os produtores proprietários de área até 10 ha. (Tabela 10).

Tabela 10 – Distribuição dos Associados das Cooperativas Segundo a Área da Propriedade – 1990 a 1997

Módulo de área (ha.)		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
0 – 10 ha	COCAMAR	5.811	4.257	2.913	2.634	2.257	1.886	1.853	1.692
	COAMO	27.461	12.795	10.029	7.300	11.072	4.457	3.756	3.212
	COROL	827	811	0	0	0	0	404	490
11 – 50 ha	COCAMAR	7.996	6.873	5.103	4.631	3.979	3.077	2.636	2.469
	COAMO	3.193	13.609	11.654	5.519	5.133	10.975	9.946	9.539
	COROL	1.355	1.366	2.202	2.034	2.017	1.890	1.270	1.542
51 – 100 ha	COCAMAR	1.150	1.279	1.033	908	803	789	794	787
	COAMO	1.277	1.991	1.772	5.738	4.497	2.430	2.406	2.330
	COROL	389	395	295	286	286	286	442	536
101 – 500 ha	COCAMAR	1.319	1.157	991	890	821	827	818	803
	COAMO	0	1.612	1.361	2.331	735	2.173	2.395	2.343
	COROL	436	474	465	492	492	492	492	597
Mais de 500 ha	COCAMAR	0	291	0	19	19	19	18	20
	COAMO	0	183	169	2.125	0	350	350	364
	COROL	90	74	71	112	112	112	112	136

Fonte: Banco de Dados Cooperativista, 1990 a 1997.

Conforme se lê no relato abaixo, a política da cooperativa em questão é atrair também os grandes produtores o que acaba por prejudicar o pequeno produtor associado que acaba tendo seu produto sobretaxado em função do volume menor entregue e, em alguns casos, até a própria qualidade do produto é comprometida dado o nível tecnológico com o qual trabalha e as informações e orientações recebidas por parte de sua cooperativa.

“O grande papel do sistema cooperativista é nivelar o preço, ele dá o nível de preço que tem que valer a mercadoria porque se ele não der o nível de preço fatalmente a concorrência vem para baixo. Se nós temos um preço hoje de 12 reais a saca de soja, um concorrente qualquer só vai poder comprar a soja se for acima de 12 reais ou, a 12 reais. Mas, se não tivesse os 12 aqui ela compraria pelo que ela quisesse: por 11 reais, por 10,80, não tem parâmetro ... Então, o que acontece? Há 03 anos atrás: nós tínhamos o nosso preço diariamente colocado na tela e a concorrência toda sabia e negociava em cima do nosso preço ... ‘olha, não entrega na COCAMAR porque eles estão pagando 12 reais e eu te pago 12,20’... isso acontece não só no mercado de compra de produção como na venda de insumos também. Todas as revendas de insumos elas se balizam pelo preço que a COCAMAR vende. Então, quando o produtor vai lá, ele pergunta: quanto é que você tem na COCAMAR?”

Há 03 anos, o que nós fizemos? Ordenamos o seguinte: vamos tirar o preço do quadro ... e adotamos uma estratégia de comercialização que dá muito mais trabalho que é de não ter preço, o preço está com o gerente e será negociado caso a caso de acordo com o momento da bolsa, no caso específico da soja. Então nós passamos a ter um trabalho muito mais intenso do gerente de contatar o produtor e dizer naquele momento quanto é que a soja valia porque se você tem um sistema de fixação de preço diário, você tem que ter uma margem de segurança que permita qualquer oscilação negativa estar coberto para não ter prejuízo. Então tem que ter uma margem um pouco maior para ter preço fixo, quando você trabalha com preços variáveis, com oscilações da

bolsa você pode ser mais dinâmico mas dá muito mais trabalho. O produtor determina um preço aqui e esse preço é consultado a cada 02 horas. Por 02 horas você tem como se precaver na bolsa, no mesmo dia tem diversos preços, você chega e vem aqui negociar com o gerente ele vai te falar: a cotação hoje está tanto e eu posso te pagar tanto, te satisfaz? Não Bom, a cotação para o dia tal está sinalizando isso, você quer fechar e receber lá? O gerente oferece alternativas que permitem ao produtor ver qual a melhor opção, é mais trabalhoso mas, para a concorrência ficou mais difícil, ela não tinha mais aquele referencial de quadro para fazer a política de preço deles. Então, em soja hoje nós estamos com grandes produtores, com pequenos, nós temos 80% da produção regional na COCAMAR em virtude disso porque ele vem discutir a situação dele, então não tem mais preço igual para todo mundo, vai da situação, da conveniência do produtor, se ele quer fazer um negócio para o futuro, para daqui a 15 dias. Isso acaba, de uma certa forma, beneficiando o grande produtor, sim.” (Relato de entrevista).

No caso da COCAMAR, a diversificação em grãos e demais produtos divide também os produtores associados em associados que produzem cana-de-açúcar, laranja e bicho-da-seda. Esta segregação de associados por tipo de produtos também é um elemento a ser considerado quando se discute a questão da participação ou, não participação do associado na sua cooperativa.

Com relação à possibilidade da COCAMAR estar proporcionando tratamento diferenciado ao grande produtor em detrimento do pequeno, o presidente argumenta que

“O grande produtor tem a condição específica dele, ele proporciona margem à cooperativa. Assim nós vamos estar diluindo o custo da estrutura e pesando menos para o pequeno produtor que é o beneficiado aqui dentro. Todo produtor negocia, tanto o pequeno quanto o grande. Acontece de os pequenos se unirem para negociar juntos esse preço, ele tem sua associação de produtores e faz cotação, faz aqui na cooperativa, faz no intermediário e vai fechar onde for melhor negócio.” (Relato de entrevista).

Conforme concluiu Fleury (1983), quando estudou as cooperativas de leite paulistas, a articulação de categorias diferenciadas de produtores (no que diz respeito à extensão da propriedade, por exemplo) no seio da cooperativa ocorre de forma tal a favorecer os grandes produtores em detrimento dos pequenos. Tal constatação, entretanto, não implica na eliminação dos pequenos produtores que, conforme acentuou Fleury (1983:144), “se configuram como peça essencial à reprodução não só da cooperativa como dos próprios produtores capitalistas.”⁷³

Já se constatou, no caso da COCAMAR, que o maior número de associados se concentra nos módulos de área de até 50 ha (em 1977 esse número, 4.161, representava 72% do número total de

⁷³ A autora assumiu o critério das relações de produção (baseando-se na teoria marxista) para categorizar o universo de produtores associados às cooperativas com as quais trabalhou – produtor familiar ou produtor camponês (no qual se distinguem os produtores simples de mercadorias dos produtores camponeses) e o produtor capitalista. Trabalhou, portanto, com três categorias diferentes de produtores, os produtores camponeses e os produtores simples de mercadorias e a terceira categoria que é a dos produtores capitalistas.

associados – Tabela 10), embora se constate também uma gradual redução do número de associados, dentro deste módulo, ao longo do período 1990/1997.⁷⁴ Os dados refletem a política da cooperativa em atrair os grandes produtores praticando, com esse intuito, inclusive a diferenciação de preços. A tendência a agregar grandes produtores à cooperativa, refletida nos dados da tabela 10, é algo que se manifesta gradualmente.

“O que nós mudamos um pouco na cooperativa foi o sistema de preços. Nós notamos nos últimos anos que o produtor que tem um grande volume de soja ou um grande poder de compra de insumos ele consegue um preço melhor, pelo volume, vendendo fora do sistema cooperativo ou ele consegue comprar insumos diretamente da empresa fornecedora, por causa do volume, certo? Mais volume, negocia melhor . . . então nós estamos já há dois anos praticando um preço diferenciado, quer dizer, produtores que têm mais soja, nós pagamos um pouco mais para ele entregar aqui, isso aí foge um pouco do princípio da cooperativa que é o mesmo preço para todos. No começo nós esperávamos uma reação bem negativa dos pequenos mas, não houve essa reação, o pessoal entendeu que o produtor com mais soja conseguiria no mercado um preço melhor então a COCAMAR tem que pagar um preço melhor. Para a aquisição de insumos é da mesma forma.”
(Relato de entrevista).

Considerando a efetividade dos princípios cooperativos (já elencados neste trabalho – item 1.1.3) constata-se que a cooperativa em questão, ao utilizar a prática da diferenciação de preços entre grandes e pequenos produtores, fere o princípio do **controle democrático** o qual prevê a participação efetiva do sócio nas estratégias assim como na tomada de decisão de sua cooperativa. Também o princípio – **participação econômica do sócio** - que incorporou o princípio do “retorno proporcional às compras” (que significa um retorno aos associados proporcional às operações que estes realizam com a cooperativa⁷⁵) fica comprometido com a adoção de preços diferenciados na cooperativa já que, o princípio da **participação econômica do sócio** prevê inclusive que não se especule com o capital da cooperativa. Ainda com relação a esse princípio cooperativo, se nos reportamos a uma das características das cooperativas – ao fato de que estas, ao contrário das empresas capitalistas, remuneram uma matéria-prima,

⁷⁴ Em 1990 este módulo continha 85% do total de associados; em 1991, 80%; em 1992, 80%; em 1993, 80%; em 1994, 79%; em 1995, 75%; em 1996, 73%. Para o módulo de 51 a 100 ha, tem-se que em 1990 este módulo continha 7% do total de associados; em 1991, 9%; em 1992, 10%; em 1993, 10%; em 1994, 10%; em 1995, 12%; em 1996, 13%; em 1997, 14%. Para os módulos de mais de 100 ha; em 1990, 8%; em 1991, 10%; em 1992, 10%; em 1993, 10%; em 1994, 7%; em 1995, 13%; em 1996, 14%; em 1997, 14%.

⁷⁵ Existe uma classificação do produto a ser adquirido pela cooperativa, proposta por esta, que prevê descontos no preço do produto em função de sua qualidade (teor de umidade, impurezas). Este é um critério que pode penalizar o produtor, no que se refere ao preço que este receberá pelo seu produto em função da qualidade deste produto. Diferenciar preço em função do volume entregue é algo que não está previsto nos estatutos das cooperativas já que tal prática contradiz, pelo menos dois, dos cinco princípios cooperativos recomendados pela ACI e que devem estar contemplados nos estatutos das cooperativas.

um trabalho, um bem ou um serviço final -, notamos que se trata de uma diferença que encontra sustentação no princípio supra citado o qual prevê uma participação efetiva dos associados na vida econômica da cooperativa e, como decorrência, um controle democrático de parte de seu capital por parte desses mesmos associados.

A esse respeito um depoimento:

“A consciência cooperativista não sobrevive, existem exceções, mas ela não sobrevive a uma diferença substancial no bolso, de jeito nenhum.

Se eu te indicar aí uns 80, 100 produtores para você entrevistar, eu tenho certeza que você vai entrevistar pessoas que defendem a cooperativa, que conhecem muito bem a cooperativa, são pessoas que têm o espírito associativista, enxergam mais de perto mas, é uma questão de cultura mesmo. **Sabe qual a principal função de um dirigente de uma cooperativa? É proteger o patrimônio contra os sócios,**⁷⁶ se você deixar ele leva tudo isso aqui embora. Eu não estou querendo generalizar a situação. Eu estou querendo te dar uma posição mais ou menos do que é quando você vivencia na prática, quer dizer, a necessidade, a luta pela sobrevivência na agricultura no Brasil ela é tão cruel, ela é tão violenta que não despertou esse espírito ainda de solidariedade, de construir juntos. Embora a cooperativa seja uma estrutura do produtor, existem valores hoje que são muito mais importantes para o associado. O que é uma cooperativa para ele? É uma estrutura que está ali à disposição dele, que ele tem que cuidar para que isso seja um referencial para ele de onde entregar a produção e que beneficia todos: ele e os que não são associados. Ele é cliente e é dono só que ele age mais como cliente e quando ele é dono ele quer usufruir da coisa sem se preocupar com o todo.” (Relato de entrevista).

O depoimento acima nos leva a refletir sobre dois pontos de fundamental importância para a eficiência empresarial, sob o ponto de vista político-social, das cooperativas. Trata-se da democracia e da participação dos produtores associados no processo de tomada de decisão. A participação cooperativa, que foi como Araújo (1982) nominou a especificidade da participação numa organização cooperativa, é a participação efetiva no desempenho da cooperativa e se manifesta não só na entrega da produção pelo associado mas também e, principalmente, na participação do associado na gestão de sua cooperativa, na tomada de decisões e nos benefícios oriundos (bens e serviços) dessa gestão participativa. Esses aspectos relacionados à participação cooperativa nos remete à questão da educação cooperativa já que a participação requer a conscientização política, social e econômica⁷⁷ dos produtores associados e esse processo de conscientização, conforme já explicitado, é inerente ao conteúdo da educação cooperativa.

Retornando ao relato, observamos que as palavras pronunciadas pelo então presidente da cooperativa não só não considera o processo da educação cooperativa como também o contradiz quando parte de pressupostos equivocados sobre a concepção de cooperativismo, segundo os associados (no

⁷⁶ Os grifos são nossos.

⁷⁷ A partir da concepção de cooperativa enquanto *empresa/associação*, pressuposto do presente trabalho.

momento em que estes manifestam a sua concepção de cooperativa: referencial para ele – associado – de onde entregar sua produção). A administração considera e aceita a postura individualista de seu associado que, por sua vez, ao enfrentar uma administração que, de certa forma, reforça essa postura, se aliena do processo de participação cooperativa. Os dirigentes ao procurarem culpados, e isso fica claro no relato, apontam o associado como uma ameaça em potencial para a cooperativa especialmente se ele alia à sua condição de cliente a condição de dono que lhe é de direito ([...] “quando ele é dono ele quer usufruir da coisa sem se preocupar com o todo.”). O cooperado da COCAMAR é visto pelos seus pares, os também associados que compõem a administração, também partícipes, embora em níveis diferentes, de uma mesma instituição, como alguém que só visa lucros para si próprio. A educação cooperativa, vinculada ao princípio **educação, treinamento e informação**, é capacitação e formação do associado propiciando-lhe condições concretas de opinar, de participar, enquanto dono e usuário, do desempenho administrativo e estratégico da cooperativa. Este princípio, na sua essência, não se constitui numa preocupação para a administração da COCAMAR que admite ter cem (100) produtores com espírito associativista (o que representa, em 1997, menos que 2% do seu quadro social) e que concorda com o produtor associado quando este se limita à concepção de cooperativa enquanto uma instituição para a qual ele pode vender o seu produto e comprar insumos.

Safira Bezerra Amann, citada por Araújo (1982:130), ao ponderar sobre a possibilidade de se medir a participação ressalta que pode-se medi-la “em termos de intensidade e qualidade da participação na produção, gestão e usufruto de bens e serviços da sociedade como um todo.” Na organização cooperativa, a mensuração da participação cooperativa não deve ser diferente e o caminho para que o associado possa participar da produção, da gestão e que usufrua dos resultados advindos dos bens e serviços produzidos pela cooperativa é a educação cooperativa. Tal não é o caso da COCAMAR.

A participação na gestão da cooperativa (com idéias, críticas e sugestões), ou seja, a possibilidade dos associados atuarem mais próximos à direção, pode ser avaliada pelo número de associados que compõe o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Na COCAMAR, em 1997 (e ainda hoje essa estrutura se mantém), o Conselho de Administração era formado por doze (12) membros efetivos, todos associados, e no Conselho Fiscal eram três (03) membros, também todos associados. Dividindo o número total de associados da COCAMAR em 1997 (tabela 9) pelo número de conselheiros, conforme sugere Oliveira Júnior (1991:54), obtemos parâmetros indicadores da representatividade social e política que, nesse caso (ao obter um índice maior que 100%), está indicando, mais uma vez, participação passiva dos associados onde as possibilidades destes participarem nas decisões, na gestão e formulação de políticas da

cooperativa são mínimas. Isso indica que a COCAMAR administra de forma centralizada retendo poder político.

Os dados da Anexo 10, Tabela 10.8 mostram um bom índice de participação dos associados nas assembleias (para os anos de 1992 a 1996; nos demais períodos o percentual de participação é considerado baixo, indicando participação passiva dos cooperados) realizadas pela cooperativa no período 1990/1997⁷⁸. Ainda que a qualidade da participação não possa ser medida somente pelo número de associados presentes nas assembleias este é um parâmetro importante de avaliação pois as assembleias constituem-se nos espaços onde a democracia e a participação cooperativa se consolida através do voto.

“Os associados estão sendo bem informados desde o começo, de 1994 para cá, a COCAMAR tem feito reuniões nas unidades para explicar a situação. Nessa situação financeira você tem que ser bem transparente porque o pessoal começa a dizer que ‘vai quebrar’ ... e não entrega o produto aqui ... nesses últimos 02 anos nosso cooperado nos apoiou e entregou seu produto aqui na cooperativa, quer dizer, nós não notamos uma diferença.” (Relato de entrevista).

A partir de 1994 observa-se um aumento no número de participantes nas assembleias (conforme Anexo 10, Tabela 10.8). Isso se explica pelo, fato de ter ocorrido maior número de reuniões nas unidades de negócios (pré-assembleias – Tabela 9) quando da decisão de transformar algumas das estruturas industriais da cooperativa em empresas de sociedade anônima (este assunto será tratado mais detalhadamente ainda neste capítulo). A presença, em maior número, dos associados nas reuniões/pré-assembleias, em virtude da decisão da cooperativa em ingressar no mercado de capitais, elevou o percentual de participação dos associados nas assembleias que teve uma queda considerável em 1997 (10%) indicando participação passiva dos associados. Se calculamos os índices sem considerar as pré-assembleias cujas realizações estiveram circunstanciadas pelo fato de se apresentar aos associados alternativa de se criar empresas sob a forma de sociedade anônima, como uma possível saída para enfrentar o problema financeiro, temos: para 1990, 5,57%; para 1991, 2,6%; para 1992, 14,6%; para 1993, 15,12%; para 1994, 9,2%; para 1995, 13,6%; para 1996, 6,5% e para 1997, 9,82%. Verifica-se assim uma redução significativa na participação dos associados nas assembleias confirmando uma baixa participação cooperativa por parte dos associados da COCAMAR. Isso confirma que em períodos de crise da instituição os associados tendem a se afastar da cooperativa que, nesse caso específico, se utilizou da estratégia de reuniões emergenciais relativas à recondução dos seus negócios. Tais índices devem ser

⁷⁸ Na Tabela 9, a participação dos associados nas assembleias, está desmembrada em participação nas Assembleias Gerais Ordinárias, nas Assembleias Gerais Extraordinárias e nas pré-assembleias, respectivamente.

utilizados pela cooperativa como parâmetros de revisão de suas estratégias quanto à educação política e econômica dos associados.

A política de redução do número de associados (evidenciada no Anexo 10, Tabela 10.9) , desvinculando-se daqueles que não estavam comercializando com a cooperativa, também é um fator a ser considerado quando se analisa uma elevação na participação nas assembleias. Alertados sobre essa possibilidade, os associados reaproximaram-se de suas cooperativas, através do comparecimento às assembleias e pré-assembleias. O teor do trecho da entrevista transcrito acima, não nos conduz a inferências acerca do empenho da COCAMAR na educação cooperativa no sentido de reconduzir seu associado na perspectiva de torná-lo um participante ativo.

Ainda com relação à questão da participação cooperativa e democracia, o relato abaixo (de outro entrevistado) traduz, endossando o depoimento anterior, a filosofia de trabalho da COCAMAR.

“Nós temos associados que entregam fora da COCAMAR também, nosso associado não se preocupa se nós estamos tratando alguém de forma diferente, se é associado ou não, ele se preocupa é como ele é tratado, o preço que ele recebe. Não existe diferença nenhuma, a diferença é que o nosso cooperado ele é dono da COCAMAR, então ele entregando aqui ele está investindo na COCAMAR. E o não associado, ele está nos dando mais volume e nos fazendo ganhar mais dinheiro. O associado, se a cooperativa tivesse numa situação financeira forte, receberia no final do ano, uma sobra ... seria uma parte do lucro, isso seria uma vantagem para o cooperado, não é o nosso caso hoje, mas ... e o não associado não tem essa participação nas sobras”. (Relato de entrevista).

A estratégia de criação de empresas na forma de sociedades anônimas – abertura de capital – já fazia parte da pauta como alternativa de pagamento da dívida e, em 1994, durante uma Assembleia Geral Extraordinária – AGE, decidiu-se pela conversão de parte da dívida em capital. A opção estratégica pela transformação de parte da estrutura industrial em empresas de sociedade anônima surge da necessidade de reduzir riscos no processo de capitalização. As palavras do presidente da COCAMAR na época, em 1994, reforçam este propósito. “Uma empresa que abre seu capital e fica sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários da Bolsa tem que ser mais transparente, mais aberta,” (...). “A abertura do capital das empresas cooperativas decorre da necessidade de acesso a recursos de menor risco, capazes de proporcionar o desenvolvimento e a modernização da empresa, com menor peso do que aquele representado pelos financiamentos bancários.” (PARANA COOPERATIVO, 1994:11). O intuito era transformar as unidades agroindustriais Citrus, Fios, Álcool, em sociedades anônimas. Esse processo tem seu início em 1994 e, em 1995, as empresas de sociedade anônima estariam operando na Bolsa de Valores. A idéia era de que as ações fossem lançadas no mercado em 1995 através da criação de estruturas em sociedades anônimas. O projeto previa a constituição da “Cocamar Participações S.A.” (constituída em

julho de 1995), uma holding, cujos sócios eram: Cocamar Fios S.A., Cocamar Seda S.A., Cocamar Citrus S.A., Cocamar Oleaginosas S.A., Cocamar Álcool, Açúcar e Amido S.A.⁷⁹

Problemas de riscos tributários fizeram com que as sociedades anônimas criadas fossem reincorporadas à cooperativa. Segundo depoimentos, as estruturas em sociedades anônimas não chegaram a se concretizar.

“Por recomendação de advogados e de auditores externos, por causa do risco tributário, as sociedades anônimas foram reincorporadas à cooperativa. Naquela época, em 1994, pensou-se em colocar ações na bolsa de São Paulo, era uma idéia mas, não saiu do papel.

Uma cooperativa tem vários benefícios, o maior deles é que ela não paga imposto de renda e, abrindo essas sociedades anônimas, passaria a pagar, e isso realmente ... Comparando com as outras empresas, a cooperativa é bem mais vantajosa, então é por isso que a COCAMAR continua como cooperativa.” **(Relato de entrevista).**

O relato acima, quando ressalta as vantagens das cooperativas em relação às outras empresas, denota um viés por parte do entrevistado com relação aos valores subjacentes ao cooperativismo bem como aos princípios cooperativos. Os questionamentos quanto à questão da reincorporação das sociedades anônimas à COCAMAR limitam-se a questões de ordem burocrática como as relatadas acima. Nesse contexto de criação de empresas de sociedade anônima e, após, num segundo momento, a reincorporação de tais empresas à cooperativa, as conseqüências para os associados não foram avaliadas. O fato de se recuar da decisão de criar e operar com empresas de sociedade anônima deveu-se, conforme o depoimento comprova, mais a fatores de cunho técnico burocrático que a fatores de ordem político-social.

As informações relativas à criação da “Cocamar Participações S.A.” diferem quanto à interpretação que os entrevistados têm a respeito dos objetivos para os quais essa holding foi criada. Num outro depoimento estas questões relativas à interpretação dos dirigentes quanto aos objetivos da estratégia de criação de empresas sob a forma de sociedade anônima, são mais evidenciadas.

“A Cocamar Participações foi criada como um processo defensivo ... quando você deve a bancos eles podem chegar e executar as garantias ou chegar com um processo e confiscar o seu caixa, por exemplo. Foi mais nesse sentido que foi criada a Cocamar Participações, inclusive nós tivemos nesses dois anos problemas com bancos porque nós temos 37 bancos credores (o que é bastante), a maioria concordou com todo esse processo de reestruturação da COCAMAR, concordou em alongar a dívida informalmente, estava pronto para esse processo de abertura de capital ... mas, alguns bancos não concordaram então nós tivemos que nos proteger e não deixar dinheiro na COCAMAR visivelmente na cooperativa. Por isso a criação da Cocamar Participações. Não sei se é S.A., é Cocamar Participações ...” **(Relato de entrevista).**

⁷⁹ Cf.: **Informações Gerais**, 1995, p. 19.

Nesse processo de abertura de capital, vivido pela cooperativa em questão (através de ações criadas pelos bancos ou ações lançadas no mercado via bolsa de valores) – criação de cinco empresas sob a forma de sociedade anônima, com a perspectiva de criação de mais uma (a Cocamar Café S.A.) -, a idéia era constituir a Cocamar Participações S.A., numa estrutura holding, com as várias indústrias criadas, conforme já citado, o objetivo era agilizar a capitalização. Numa primeira etapa desse processo a “abertura de capitais com os bancos” significava que o banco credor teria uma participação acionária na COCAMAR em virtude da dívida que ela tinha para com eles. Estas ações não poderiam ser negociadas na bolsa de mercadorias. Somente numa segunda etapa é que estas ações seriam lançadas no mercado via bolsa de valores. Enfim, o que se pretendia era transformar parte do setor industrial em sociedade anônima, por setores, e, 49% desse capital estaria disponível no mercado para investidores.

A respeito da abertura de capital, percebe-se nos relatos dos entrevistados uma certa preocupação em enfatizar o fato da não consumação das empresas sob a forma de sociedades anônimas, criadas como alternativa para redução da dívida.

Constatemos,

“Se fossem funcionar como sociedades anônimas, o que não chegou a se concretizar, o procedimento dos bancos seria, por exemplo: eu me interessar em ficar sócio da indústria de grãos, oleaginosas, o outro banco diria – eu quero me associar à indústria de fios: eu quero x% da de fios isso custa tanto e abate tanto do meu crédito junto a vocês. Na verdade essa participação acionária seria a troca de uma dívida que nós temos para com os bancos, não seriam títulos colocados abertamente no mercado. Então, a primeira fase visava principalmente você abrir o capital para pagar uma parte do que você deve. A abertura aconteceu, só não houve a concretização, não houve a consumação, justamente porque a auditoria colocou que incorreríamos em custos tributários que, inicialmente seriam 8 milhões de dólares, ... , sem ter efetivado ainda a renegociação com os bancos”. **(Relato de entrevista)**.

“Sobre o fato da COCAMAR ter transformado 49% do seu parque industrial em títulos comercializáveis na bolsa de valores ... bom, esta foi uma idéia mas, não chegou a ser concretizada ...” **(Relato de entrevista)**.

O que se constata pela análise empreendida até o momento é que a participação dos associados nas assembleias da cooperativa (Anexo 10, Tabela 10.8) é limitada ao voto cuja decisão é balizada por questões que não são discutidas nas assembleias. As questões de pauta são apresentadas à assembleia para que esta opine, entretanto, os associados presentes não se sentem preparados para emitir opiniões por não possuírem informações suficientes e não terem sido formados nessa perspectiva participativa. Dessa forma, acabam votando na proposta encaminhada pela diretoria. O associado não se sente co-responsável pelas decisões tomadas não assumindo para si o sucesso de sua cooperativa e nem o fracasso da mesma.

Questionado a esse respeito um associado se manifesta

“Criar sociedade anônima é complicado de entender. Também, todo mundo fica quieto ... Eles acabam sempre dobrando a gente. Eles explicaram mas ... eu acho que eles sabem o que estão fazendo, não é?” (Relato de entrevista).

Nesse ínterim surge o RECOOP⁸⁰ e a cooperativa passou a contemplar no seu planejamento os vários projetos requisitados pelo plano de desenvolvimento que cada cooperativa enviou à OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) visando serem atendidas pelo RECOOP. Este Programa tem por propósito sanear financeiramente as cooperativas. Esse saneamento dar-se-á através do BNDES que salda a dívida da cooperativa para com os bancos credores os quais passarão a fiadores da cooperativa que, por sua vez, terá um prazo de até quinze anos para pagar sua dívida mediante reestruturação.

Percebe-se, pelos depoimentos, a inconsistência dos argumentos, nesse novo momento – na expectativa do RECOOP –, contrários às empresas na forma de sociedades anônimas. A ingerência que seria gerada, com o advento das sociedades anônimas, por exemplo, emerge com a possibilidade do RECOOP.

“O RECOOP seguiu o processo das sociedades anônimas, analisamos qual seria a melhor alternativa: entregar 30% ou 40% para os bancos como pagamento ou pegar o RECOOP e tentar ter o controle de tudo. Na verdade, não haveria entrega mas você teria os sócios que teriam direito de colocar pessoas aqui dentro, o que pode gerar ingerência, você teria um conselho de administração por sociedade anônima, complicaria.” (Relato de entrevista).

Percebe-se que, na visão dos dirigentes da cooperativa, o RECOOP surge como uma alternativa mais fácil, menos arriscada e, nesse sentido, é imediatamente aceito pela cooperativa que, a partir daí,

⁸⁰ Trata-se do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (RECOOP) cujo objetivo é a reestruturação e capitalização de cooperativas agropecuárias. Os trabalhos iniciaram-se em 23 de julho de 1997 com o levantamento de dados econômico-financeiros do cooperativismo brasileiro. Após aprovação das 439 cartas-consultas (que continham informações sobre fatores organizacionais, demonstrativos da evolução do quadro contábil, estudo de mercado) as cooperativas a serem atendidas pelo RECOOP deveriam encaminhar, para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) um plano de desenvolvimento, aprovado em Assembléia Geral Extraordinária (AGE). Esse plano de desenvolvimento deve contemplar: “I. Projeto de reestruturação demonstrando a viabilidade técnica e econômico-financeira da cooperativa, com direcionamento das atividades para o foco principal de atuação de uma cooperativa de produção agropecuária e desmobilização de ativos não relacionados com o objeto principal da sociedade, dentre outros aspectos; II. Projeto de capitalização; III. Projeto de profissionalização da gestão cooperativa; IV. Projeto de organização e profissionalização dos cooperados; V. Projeto de monitoramento do plano de desenvolvimento cooperativo.” Para a revitalização das 439 cooperativas o governo liberará R\$2,1 bilhões para pagamento de dívidas ‘em ser’ (aquisição de insumos agropecuários, trabalhistas, obrigação fiscais e sociais, recebíveis de cooperados) existentes até 30 de junho de 1997, também, para capital de giro e investimentos.” Informações obtidas em ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 1998, p.1.

interrompe o seu processo de discussões de alternativas passíveis de serem implementadas e passa a trabalhar em função dos projetos solicitados para que possa ser atendida pelo Programa.

“Estamos só aguardando a assinatura do RECOOP para voltar a pagar os juros, nesse meio tempo nosso caixa está indo bem, estamos tendo resultados positivos, estamos começando a reinvestir estamos lançando novas embalagens de nossos produtos, estamos comprando equipamentos grandes na fábrica de óleos, reposições, temos uma peça aqui que é um investimento de 1 milhão de reais, no fim do ano vamos trocar nossas caldeiras que têm 20 anos de uso.” (Relato de entrevista).

A preocupação com a filosofia, com as especificidades e contradições da organização cooperativa em questão (que nesse período de crise ameaçaram emergir) sofre, com a possibilidade de ser contemplada pelo RECOOP, uma interrupção que, por sua vez, novamente artificializa a cooperativa enquanto instituição singular. Sua singularidade, pautada por princípios, normas e leis, atenua as contradições que permanecem submersas.

Com a submersão das contradições (trazidas à tona através dos problemas enfrentados com o endividamento) via saneamento financeiro, a questão que se coloca é: superando a crise do endividamento, cessam os conflitos? Analisado sob esse ponto de vista, o RECOOP pode ter como consequência maior a desaceleração de uma reflexão essencial, que é a reflexão sobre a originalidade da cooperativa agrícola brasileira. A reflexão persiste, entretanto, o direcionamento que lhe é imputado é outro – a cooperativa atualmente centraliza seus esforços na implementação dos vários projetos apresentados quando da sua opção pelos benefícios do RECOOP.

Os problemas de cunho político-social – os conflitos no relacionamento entre os associados e a cooperativa, através de seus dirigentes -, passam a ser abordados burocraticamente haja visto a criação do COC (Centro de Organização do Consumidor – um atendimento via 0800) o qual, foi reestruturado no final de 1998 e a principal inovação incorporada foi a extensão do atendimento do COC aos associados da cooperativa que, até então, não haviam sido incorporados ao sistema.

Com relação à estratégia das “new wave co-operatives” (“nova geração de cooperativas”), a cooperativa se mostra aberta, vê como uma saída viável e como solução para alguns problemas que o cooperativismo vive hoje.

Entretanto, é preciso ressaltar que a manifestação da cooperativa em desvincular-se de algumas indústrias, recai exatamente sobre aquelas indústrias que contribuem com um percentual reduzido para o seu faturamento.⁸² Trata-se da indústria de seda, indústria de álcool, indústria de sucos concentrados.

⁸² Cf.: Anexo 5.

No caso da indústria de sucos concentrados (a Paraná Citrus) o que está se tentando é que os produtores associados adquiram ações que a COCAMAR tem (57%)⁸² e se tornem proprietários da Paraná Citrus eliminando, dessa forma, os vínculos então existentes com a cooperativa.

Os relatos abaixo elucidam a questão do posicionamento da cooperativa em relação à “nova geração de cooperativas” apresentando esta estratégia como uma alternativa para as indústrias supra citadas.

“Nós estamos com a Citrus numa participação mais intensa dos produtores, inclusive eles estão participando de uma gestão no Conselho hoje e nós pedimos para dois membros do conselho ir aos EUA conhecer o sistema da nova geração de cooperativas e a partir daí criar um tipo de cooperativa de nova geração de produtores de laranja.” (Relato de entrevista).

Com a criação da “nova geração de cooperativas”, conforme sugerido pela COCAMAR aos produtores de laranja, a cooperativa se distancia de seu papel social, o seu lado associação, e passa a enfatizar o seu papel econômico, o seu lado empresa. A possibilidade de conciliação desses papéis fica circunstanciada pelo mercado já que a nova cooperativa passa a existir através do sistema de ações/acionistas e não mais através do sistema associados/cotas. A manutenção do princípio democrático – um sócio, um voto - fica a cargo desse grupo de acionistas que passarão a gerir o negócio.

A “nova geração de cooperativas” é uma alternativa para a qual a COCAMAR se mostra aberta; entretanto, como se trata de algo novo e cuja tendência a vincular a participação do sócio à sua produção (princípios proporcionais) já foi destacada, a cooperativa se encontra numa fase de exploração do assunto juntamente com a OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná) que enviou recentemente um grupo de funcionários aos EUA para conhecer estas novas cooperativas que estão surgindo.

Esta pesquisa nos leva a concluir que a COCAMAR fez uma opção – acessar o mercado e competir. Nesse sentido, ela se interroga e se articula sobre as alianças necessárias para acessar o mercado tal com ele se configura hoje. Entretanto, para isso é necessário adaptar a estrutura cooperativa certificando-se de que, com o desenvolvimento industrial – agroindústria cooperativa -, por exemplo, a cooperativa permaneça a parceira de referência garantindo a orientação, o controle, o poder dos produtores

⁸² A Paraná Citrus é uma empresa limitada, a COCAMAR tem 57% das ações, o governo, através do fundo de desenvolvimento, tem 34%, a COPAGRA tem 4% e um grupo americano tem 4%, logo, a cooperativa é capital majoritário na Citrus hoje. Embora o controle seja de uma cooperativa, a Citrus tem uma administração profissional; funciona com associados da COCAMAR que produzem laranja – por volta de 250 produtores associados. A idéia da Cocamar é que esses produtores juntos comecem a adquirir as ações da cooperativa para transformar a Citrus num novo tipo de cooperativa.

associados. É nesse momento que a cooperativa se questiona sobre sua identidade – que tipo de aliança eu preciso fazer? Que tipo de aliança me é permitido, enquanto empresa cooperativa, fazer?

A resposta a estas questões não esteve dissociada de uma análise dos valores que constituem a base da ideologia do cooperativismo, os valores da solidariedade e equidade, assim como dos princípios que vão caracterizar a cooperativa como uma forma de organização original, os quais são decorrentes desses valores. É a partir dessa análise que se demonstrará ser, ou não, a cooperativa uma *empresa/associação*, e se suas ações são desenvolvidas nessa perspectiva.

O estudo da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. – COCAMAR, permite-nos delinear o perfil dessa organização tendo em vista os objetivos propostos neste trabalho. Trata-se de uma organização aberta a inovações na perspectiva do seu desenvolvimento e modernização e isso acaba por torná-la vulnerável ao mercado na medida em que se expõe a experiências novas (haja visto o seu caráter pioneiro na região) em detrimento de uma participação efetiva, da realização de um trabalho conjunto de produtores rurais.

É uma cooperativa que se estrutura enquanto prestadora de serviços para seus associados os quais, por sua vez, a vêem como tal e acabam por se comportarem passivamente frente às decisões a serem tomadas. Constatou-se, a nível do discurso, estar a COCAMAR mergulhada na ideologia do cooperativismo artificializado que é demonstrado na prática e que a cooperativa assume na conduta dos seus negócios, na centralização do poder afastando-se com isso cada vez mais de sua função social e da base de sua formação que é constituir-se associação de pessoas, ou seja, valorizar mais o associado que o capital. A análise empreendida nos mostrou que isso não ocorre na COCAMAR. Trata-se de uma cooperativa na qual o associado não participa efetivamente. Entrega sua produção quando lhe convém e não se sente co-responsável pelos resultados alcançados mesmo quando estes são positivos.

Os indicadores da eficiência empresarial mostraram não haver correspondência nas dimensões econômica e social da cooperativa. A dimensão econômica, avaliada através dos índices de eficiência econômico-financeira, mostrou estar a cooperativa em condições delicadas financeiramente. Os dirigentes atribuem tal situação à falta de apoio governamental ancorando-se nos aspectos formais do cooperativismo deixando de incorporar nessa análise a dimensão político-social da cooperativa o que significa reconhecer criticamente a ineficiência da instituição no que diz respeito à participação cooperativa. A cooperativa, da forma como vem sendo conduzida, não proporciona condições propícias à participação efetiva dos seus associados na formulação de políticas e na tomada de decisões.

O associado não demonstrou em nenhum momento da pesquisa identificar-se na dupla qualidade de dono e usuário com a sua cooperativa. O índice de participação nas assembléias e na gestão da

cooperativa é baixo mostrando não estar esta, na prática, atuando enquanto associação de pessoas onde o associado é valorizado, é chamado e conscientizado para a participação cooperativa. De acordo com esses dados constata-se que a perspectiva de conjugação *empresa /associação* não se concretizou. Os valores do cooperativismo não são reconhecidos e os princípios cooperativos são acionados quando necessário o que vem sendo feito cada vez com menos frequência.

Provocadas mais por questões econômico-financeiras que político-sociais, as discussões acerca da situação de crise vivida pela cooperativa foram atenuadas com a possibilidade de saneamento financeiro através do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (RECOOP). Isso comprova não estar a cooperativa empenhada em capacitar seus associados para atuarem ativamente no processo de gestão assim como usufruírem dos benefícios que uma instituição com tal dimensão poderia alcançar.

A educação cooperativa (condição de formação e manutenção de uma cooperativa no mercado), relevada já quando do processo de constituição da COCAMAR (que surge com o objetivo de resolver problemas na comercialização do café causados pela ação intensa dos intermediários), não é algo em que a cooperativa investiu ao longo de todos esses anos.

2.2.2- A Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda. – COROL

A COROL inicia seu processo de diversificação já na década de setenta, em virtude de problemas ocorridos com o café (geada em 1972). Nessa época tem início a produção de soja e milho na região. A COROL se ampliava e seu crescimento horizontal se delineava com destaque.

Como a COCAMAR, é na década de oitenta que a COROL investe efetivamente na industrialização – integração vertical – com o objetivo de agregar valor ao produto de seus associados. Tem início a produção de açúcar e álcool.

Trata-se de uma cooperativa que trabalha, com produtos como cana-de-açúcar, laranja, mandioca, em projetos integrados onde, cada indústria funciona como uma unidade de negócio com a qual o produtor tem um contrato de plantio e de entrega. Num dos depoimentos, o entrevistado enfatiza a questão da “nova geração de cooperativas”, colocando que, a partir dos projetos integrados, o objetivo é caminhar em direção a essa modalidade estratégica.

“Se você tem um investimento você tem que ter uma forma de viabilizar este investimento ... A cana-de-açúcar é um exemplo, nossa usina de açúcar e álcool (que não é uma sociedade anônima) é uma unidade de negócio onde o produtor tem contrato de plantio e entrega de cana. Nós administramos como unidade de negócio-usina e o produtor recebe de acordo com o resultado da atividade que ele desenvolve.” **(Relato de entrevistista)**.

Percebe-se, a exemplo da cooperativa anteriormente estudada, que a COROL também desenvolve suas atividades visando a adaptação de suas unidades de negócios na perspectiva das “cooperativas de nova geração”.

Conforme foi colocado em entrevista, não é uma opção da cooperativa, é uma imposição do mercado.

“As parcerias estão acontecendo naturalmente, por imposição do próprio mercado, não existe um documento, aquela coisa tão formal ...”(…) “Isso está acontecendo em todas as áreas, não é querer fazer, tem que fazer, o mundo está mudando.” **(Relato de entrevistista)**.

Atuando num ambiente competitivo onde se prima pelo lucro, a COROL se insere nas regras de mercado procurando se ajustar a elas que, de acordo com o relato acima, condicionam sua sobrevivência.

Constata-se ainda que a produção de álcool (para os anos de 1990; 1995; 1997) tem uma baixa participação (0,04%; 12%; 15% respectivamente), em relação ao grupo de grãos (70%; 77%; 83%), no faturamento da COROL – Tabela 11. Entretanto, percebe-se ainda que o faturamento da COROL nos anos de 1995 e 1997 está relacionado à produção de álcool e grãos (90% e 98% respectivamente). Vale ressaltar que a usina de álcool funciona como uma unidade de negócio e a perspectiva que se tem é transformá-la numa cooperativa desvinculada da COROL, nos moldes de uma “cooperativa de nova geração”.

Tabela 11 - Comercialização da produção dos principais produtos da COROL – 1990 (Cr\$ 1.000.00); 1995 e 1997 (R\$).

Comercialização da produção	1990		1995		1997	
	Cr\$	%	R\$	%	R\$	%
Arroz em casca	3.183,00	0,2	326.110,00	0,5	23.439,00	-
Café	158.991,00	9,8	8.754.528,00	15,2	13.041.012,00	13,7
Feijão	128,00	-	-	-	-	-
Milho	224.976,00	13,9	5.769.112,00	10,0	12.585.299,00	13,2
Soja	621.733,00	38,4	23.189.387,00	40,4	43.802.625,00	46,0
Trigo	119.993,00	7,4	6.987.551,00	12,1	9.942.698,00	10,4
Leite	118.472,00	7,3	1.596.037,00	2,8	1.260.465,00	1,3
Algodão	371.239,00	22,8	4.018.014,00	7,0	438.282,00	0,4
Cana-de-açúcar (álcool)	-	-	6.884.566,00	12,0	14.158.000,00	14,8
Outros	767,00	-	-	-	-	-
TOTAL	1.619.482,00	100	57.231.805,00	100	95.251.820,00	100

Fonte: Banco de Dados Cooperativista, 1990/1995/1997.

No sentido de se proceder à análise da eficiência empresarial vejamos o comportamento dos índices que propiciam avaliar a eficiência econômico-financeira da Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda.

O índice de autofinanciamento (Anexo 10, Tabela 10.1), que é o índice que mede a capacidade da cooperativa financiar suas necessidades de capital de giro com o seu capital de giro próprio, está indicando uma situação difícil para a COROL. Sua capacidade de crescimento está comprometida, faz-se necessário estabelecer uma política de recuperação do crescimento. O ano de 1994 se apresenta como o mais crítico neste sentido. Analisando os itens componentes do índice de autofinanciamento: capital de giro/necessidade de capital de giro, onde capital de giro é igual a [(exigível a longo prazo + patrimônio líquido) – (realizável a longo prazo + permanente)] e, a necessidade de capital de giro é igual a (ativo circulante – disponível – passivo circulante), ou seja, $NCG = \text{ativo operacional de curto prazo} - \text{passivo}$

operacional de curto prazo, constata-se um ativo operacional de curto prazo maior que o passivo operacional de curto prazo, o que significa dizer que a NCG está positiva, o que quer dizer que a cooperativa deve diminuir seu ativo operacional, ou seja, diminuir suas vendas a prazo, seus estoques, e aumentar, por exemplo, o seu crédito com os fornecedores (passivo operacional).⁸³

Em suma, a COROL no período de 1990 a 1998, não está com bom crédito com os fornecedores, está vendendo mais a prazo e com estoques altos. Isso indica uma dependência de recursos de curto prazo. Ou seja, a cooperativa não está conseguindo financiar suas operações e sustentar seu crescimento com o capital de giro próprio; para isso ela está tendo que recorrer a recursos de terceiros.

Buscando no índice de “rentabilidade do patrimônio líquido” (Anexo 10, Tabela 10.2) mais subsídios para inferências a respeito da eficiência empresarial da COROL, tem-se uma boa situação da cooperativa – os índices, para os anos de 1991 a 1995 -, estão indicando uma boa composição dos custos e aproveitamento das oportunidades de mercado.⁸⁴ Para os anos de 1991; 1996; 1997 e 1998, os índices estão mostrando possíveis problemas com os custos operacionais, financiamentos e capacidade competitiva. Verificando a “demonstração comparativa das origens dos recursos dos balanços de 1996, 1997 e 1998” (Anexo 9), constata-se que do total das origens dos recursos, cerca de 80% (para o ano de 1996) é originário das operações da cooperativa e da integralização do capital dos associados; para 1997, este valor é de 54% é, para 1998, 50%. Importante, neste caso, verificar a realização de sobras altas na cooperativa e a retenção das mesmas. Isso pode indicar exploração do associado por parte da cooperativa e conflitos de relacionamento. Para 1995, verifica-se o inverso, ou seja, que cerca de 60% dos recursos é de origem de terceiros; em 1994 e 1993, a cooperativa praticamente não utiliza recursos de terceiros. Em 1992, o valor de recursos de terceiros, no total das origens dos recursos, é de 12%. Também é o caso de verificar a destinação das sobras. A rentabilidade do patrimônio líquido vai justificar, para os associados, a retenção das sobras na cooperativa. A boa situação da COROL em relação à rentabilidade do patrimônio líquido, demonstrada nos índices do Anexo 10, Tabela 10.2, é confirmada no relato abaixo o qual ressalta o fato da cooperativa não distribuir sobras no final do ano. As sobras são distribuídas ao longo do ano. Trabalha-se com sobras tendendo a zero.

⁸³ Pelas “notas explicativas da diretoria sobre as demonstrações contábeis”, In: BALANÇO PATRIMONIAL, COROL, 1990/1998 (Anexo 7), constat-se que os créditos do tipo rotativos somavam mais que a metade dos créditos não rotativos, durante todo o período analisado. Tal fato apenas atenua a situação da cooperativa em relação à falta de capital de giro próprio, ou seja, significa que o endividamento junto a terceiros é oriundo, na sua maioria, de financiamentos bancários do tipo rotativos. (insumos e comercialização) que são os que, normalmente, têm prazos maiores e juros mais baixos.

⁸⁴ A análise destes índices está baseada em parâmetros analíticos recomendados por Oliveira Júnior (1991) – Anexo 4.

“A COROL ela é prestadora de serviços, ela é meio, fim é o produtor, o produtor é que tem que estar bem, a cooperativa está aqui para administrar para o produtor. Nós fazemos o antes da porteira, que seria basicamente a parte de insumos, e o depois da porteira que é preparar a produção do produtor para comercializar, agroindustrializar, dependendo do caso. Nosso resultado é 0,5% a 1% sobre o faturamento; nós nunca tivemos prejuízo e nunca distribuimos sobras, nossas sobras são mínimas e nós capitalizamos esses resultados na conta corrente capital do associado.”(Relato de entrevista).

Percebe-se uma justificativa da COROL pelo fato de se utilizar da estratégia da retenção de sobras para a capitalização

“Nós investimos muito dinheiro. De onde sai esse dinheiro? Sai dos resultados que o produtor não teria se ele estivesse sozinho, se ele está tendo um preço igual ou melhor que o mercado, ele está feliz, aquele ganho extra que a cooperativa está tendo ela está investindo. Ele não está enxergando isso, de repente não está passando por ele este dinheiro ... O que ele quer? Comprar barato e vender caro ... em relação a alguma coisa que ele está vendo ...se ele está comprando mais barato e vendendo mais caro, segurando seu produto armazenado, tendo liquidez com seu produto, ele está tranquilo, é o que ele quer mas, se de repente ele está feliz, satisfeito e eu consigo um delta, esse valor, é lógico que eu o uso para reinvestir. Então, na verdade ele não pôs dinheiro, não saiu do bolso dele, sozinho ele não conseguiria ter esse valor adicional, esse valor que nós estamos adicionando ele está ficando basicamente dentro da estrutura da cooperativa para poder oferecer condições a ele desse benefício. É uma troca que ele não percebe no dia-a-dia ... Quanto vale a cooperativa hoje? Qual o capital, social dela? Vale muito mais que o seu capital social, então, o dinheiro está investido mas ele pagou do bolso? Não ... diretamente não ... ele percebeu? Não ...”
(Relato de entrevista)

O índice retorno dos investimentos (Anexo 10, Tabela 10.3), que “avalia a capacidade da cooperativa realizar resultados (sobras) em relação ao total dos ativos”, segundo Oliveira Júnior (1991: 38), apresenta resultados que estão indicando uma situação ruim para a COROL em termos de recuperação dos seus investimentos. A relação receita/custos é baixa indicando também problemas com relação ao seu crescimento.

Já se comprovou, pelos índices anteriormente analisados (“autofinanciamento” e “rentabilidade do patrimônio líquido”) que, para capitalizar-se, a cooperativa utiliza de recursos de terceiros e da retenção de sobras. O “índice de retorno dos investimentos” está indicando que, embora retenha sobras, estas não estão sendo suficientes para os reinvestimentos necessários para a manutenção do crescimento da cooperativa, isso porque, esse índice avalia o impacto dos investimentos e do financiamento já que, inclui juros.

Os índices referentes à “margem operacional das vendas” (Anexo 10, Tabela 10.4), “rentabilidade das vendas” (Anexo 10, Tabela 10.5) e “giro dos ativos” (Anexo 10, Tabela 10.6), ratificam a avaliação dos índices até então analisados no que diz respeito à realização de sobras (necessidade de se repensar a política de realização/manutenção de sobras) e aos financiamentos (a cooperativa está muito dependente de capital de terceiros). A análise desses índices conduz a cooperativa a repensar suas políticas com o propósito de manter uma satisfatória taxa de retorno sobre os investimentos.

O índice de “endividamento total” confirma toda a análise empreendida para os demais – o fato de seus valores estarem entre 50% e 75% (Anexo 10, Tabela 10.7) significa que os financiamentos efetuados pela COROL estão sendo insuficientes para cobrir suas necessidades de recursos para a sustentação de seu crescimento e que vai refletir, conforme já colocado, na política de destinação das sobras realizadas.

Procedida a análise dos índices que nos permitem avaliar a eficiência econômico-financeira da COROL, passemos à análise dos índices da eficiência social que, analisados conjuntamente, permitirão conclusões acerca da eficiência empresarial da COROL e da efetividade dos princípios cooperativos (recomendados pela ACI), nessa cooperativa.

Tomemos, para dar continuidade à análise, o princípio cooperativo **autonomia e independência** (Anexo 1) que, dentre outros aspectos, prevê que quando as cooperativas ... “recebem capital de origens externas elas devem fazê-lo em termos que assegurem o controle democrático dos seus sócios e mantenham sua autonomia.”⁸⁵

O que os indicadores da eficiência econômico-financeira mostraram foi um comprometimento da **autonomia e independência** da cooperativa quando esta se compromete com os bancos e cria um vínculo de dependência, em função dos juros altos do mercado, comprometendo inclusive seu crescimento.

Com o propósito de buscar essa autonomia a COROL procura alternativas de se inserir no mercado de forma competitiva. No que tange, por exemplo, às soluções consideradas mais polêmicas – criação de empresas sob a forma de sociedade anônima e as “new wave co-operatives”, tal cooperativa vem se preparando para implementá-las. O obstáculo que foi colocado, pelos depoimentos, foi a legislação, por isso, a cooperativa administra as unidades de negócios (constituem um total de vinte e duas) como uma holding. No sistema de projetos integrados a cooperativa trabalha com outros produtores além dos produtores associados.

“ Com relação às cooperativas de nova geração, a COROL está fazendo o seguinte: se você tem um investimento você tem que ter uma forma de viabilizar este investimento, se existe um grupo este grupo tem que participar para tornar este investimento viável, tem que ter uma quantidade mínima de produto para operar se não você está fazendo investimento para quê? A COROL, na área industrial está mais ou menos nesse sentido. Por exemplo, cana-de-açúcar, laranja, o cooperado tem um contrato de 15 anos com a cooperativa, de entrega de produto: a laranja; e nós estamos fazendo isso ser cumprido – são projetos integrados -, e nós temos a obrigatoriedade de comercializar essa laranja para ele e até industrializar, então nós temos essa ... nós não estamos nesse ponto dessas cooperativas de nova geração mas o encaminhamento que nós estamos dando para os nossos negócios é para chegar num nível desse. Por nossa cabeça já passa, na direção do produtor, já começar a participar dos investimentos, é que a nossa legislação, é difícil enquadrar tudo isso mas, indiretamente, nós já estamos caminhando para esse sentido. A cana-de-açúcar é um exemplo, nossa usina de açúcar e álcool (que não é uma sociedade anônima) ela é dentro da cooperativa (ela é uma unidade de negócio que o produtor tem contrato de plantio e entrega de cana) e, nós, gerencialmente nós administramos como unidade de negócio-usina e o produtor recebe de complemento de preço ou até menor que o preço oficial da cana de acordo com o resultado da atividade que ele desenvolve, no caso, a cana-de-açúcar.” (Relato de entrevista)

“É um encaminhamento para chegar ao modelo de nova geração de cooperativas que a legislação ainda não permite. Nós, internamente, administrativamente, nós utilizamos os conceitos, ou seja, a nossa cabeça já está caminhando para o modelo das novas cooperativas, estamos preparando as coisas internamente. Um dia a legislação permitirá, e nós vamos estar já em condições de separar, vamos criar a COROL Laranja, a COROL Citrus ... a grande dificuldade não é mudar a legislação, é operacionalizar, e isso, na verdade, já estamos fazendo.” (Relato de entrevista).

Se analisarmos a evolução do conjunto de associados da COROL, com relação à sua distribuição segundo a área da propriedade (Tabela 10), temos que de 1990 a 1997, o módulo de área de até 10 ha se reduziu num percentual de 41%. Para o módulo de 11 ha até 50 ha. houve um acréscimo de 14% no número de associados. De 51 ha a 100 ha, o número de associados passou de 389, em 1990, para 536, em 1997, o que significa um aumento no valor de 38%. Para o módulo de mais de 101 ha, houve uma elevação de 39%.

Ao contrário da COCAMAR que trabalhou numa política de redução do número de associados ao longo do período 1990/1997, a COROL optou por trazer mais associados para dentro dela. Foi uma política estabelecida a partir de 1996 e que já em 1997 apresenta resultados (conforme Tabela 9 e Anexo 10, Tabela 10.9). Importante observar que o único módulo a ter o número de associados reduzido foi o módulo de área até 10 ha. Isso nos leva a inferir que existe uma tendência na cooperativa em questão a trabalhar com produtores proprietários de maiores extensões de área.

Questionado a esse respeito, o gerente se manifesta,

⁹⁵ DECLARAÇÃO DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL SOBRE IDENTIDADE COOPERATIVA, 1995.

“Nós também fazemos enxugamento de vez em quando. Anualmente, nós levantamos aquele cooperado que não opera há dois, três anos, nós eliminamos também. Agora, porque eu vou eliminar ... ele tem um capital aqui dentro, certo? Vamos raciocinar diferente. Por que eu vou eliminá-lo? Para pagar o capital para ele? Se ele não está operando, problema dele também ... eu estou usando o capital dele aqui dentro em benefício da empresa então por que eliminá-lo? Nós estamos mudando, esses conceitos estão sendo mudados ... nós eliminávamos quem não operava, então hoje se ele não opera problema dele, ele que venha pedir demissão, ele tem até um valor razoável de capital social por que eu vou chamá-lo para entregar esse capital ... ou mandar embora ... pega seu capital e vá embora ... Por que vou fazer isso no modelo vigente hoje? A gente começa a olhar um pouco diferente. Além desse fator, dele ter o capital, também tem o seguinte: se eu vejo que ele não opera, eu preciso analisar porque ele não opera (o melhor é resgatá-lo ... a questão da fidelidade ...). O que faz a fidelidade? Aí eu tenho que ter uma prestação de serviços adequada, vou ter que atender os anseios dele, é um cliente normal se a cooperativa não tiver trabalhando adequadamente ele não virá aqui, eu sou associado ... eu sou fiel .. que nada ... se eu não tiver um preço de insumo razoável para ele: ou melhor ou igual ao mercado, se eu não pagar melhor ou igual ao mercado para ele, se eu não der algumas vantagens como segurança, como liquidez. Nós damos isso ao produtor ... a cooperativa dá ... ele sente isso forte, que ele pode plantar, independente de ser financiamento ou não, ele vai .. ele compra tudo e planta ... depois ... lá saiu o financiamento, ele liquida. Ou, não saiu o financiamento, nós vamos dar um jeito de adequar essa conta dele de insumos para a safra, fazer de alguma maneira para ele não ter que esperar o crédito rural, que nem sempre sai no momento oportuno.” (Relato de entrevista)

Uma forma da COROL manter o grande produtor na cooperativa é oferecer facilidades no transporte do produto, entrega direto na propriedade. Como o grande produtor trabalha com um volume maior, tanto na entrega da produção quanto na compra de insumos, a cooperativa tem um diferencial de preço nesses termos.

“Tem cooperativas já praticando preços diferenciados de produtos, na hora de comprar, na hora de vender ... Nós ainda estamos no sistema de preço único, só que nós conseguimos ... Por exemplo, o preço é único de fertilizantes só que se você comprar uma caixa fechada eu te mando na propriedade direto, eu te faço o mesmo preço só que eu te entrego direto na propriedade você não tem que vir aqui buscar com caminhão e tal ... eu consigo te reduzir. Então existem algumas formas que nós já estamos fazendo de diferenciar porque, veja bem, de repente o grande produtor está indo embora porque ele consegue condição melhor e você está ficando com o pequeno porque quer fazer um tratamento igualitário ... Então, **sem modificar a legislação... assim, você diferencia não ferindo o princípio do cooperativismo**⁸⁶, diferenciou por tamanho, favoreceu por tamanho, se você é grande você tem estrutura para receber, você vai receber, eu consigo te repassar um benefício porque eu consigo colocar na propriedade direto sem eu ter que descarregar aqui, depois carregar de novo, entregar, quer dizer, aumenta o seu custo ... mas ele paga o mesmo preço, o diferencial acontece assim.” (Relato de entrevista)

Embora, no depoimento acima esteja ressaltado que a diferenciação de preços praticada pela cooperativa ocorra sem ferir o princípio do cooperativismo, o próprio relato deixa transparecer a discriminação entre grandes e pequenos produtores associados o que significa contradizer o princípio da **adesão livre e voluntária** que prevê tratamento indiscriminado com relação ao nível social, político e econômico de seus sócios. Tal prática contradiz também o princípio do **controle democrático** já que

⁸⁶ O grifo é nosso.

sendo esta prática feita à revelia dos demais associados, constata-se não estar havendo, por parte desses mesmos sócios, participação cooperativa.

Analisemos os dados presentes no Anexo 10, Tabela 10.8 (“participação em Assembléias”) com o propósito de verificar o nível de participação dos associados nas assembléias da COROL. Verificando os dados (considerando, inclusive, as pré-assembléias), constata-se um índice indicativo de uma boa participação dos associados (de 1990 a 1994). De 1995 a 1997, esses índices aumentam o que indica interesse e espírito participativo dos associados e um bom trabalho da cooperativa nesse sentido.

Ainda que as pré-assembléias da COROL tenham propósitos diferentes das pré-assembléias da COCAMAR⁸⁷, vejamos os índices de participação nas assembléias considerando apenas as Assembléias Gerais Ordinárias e as Assembléias Gerais Extraordinárias.⁸⁸ Mesmo retirando as pré-assembléias os índices apresentam resultados indicativos de espírito participativo entre os associados da COROL.

“Nós fazemos estas pré-assembléias nas unidades, é mais para fazer a aprovação mesmo, já está tudo mastigado, discutido, já foi tudo conversado ... desse jeito pode afastar o associado da assembléia porque ele já foi lá e não vem aqui ... tudo bem ele estando lá e sabendo o que está acontecendo é o que importa. Nas pré-assembléias ele reclama ou ele fala daquele problema dele naquela região dele que é diferente ... É interessante como muda a cabeça do produtor, o nível tecnológico, as questões que eles levantam são diferentes e ele tem vergonha lá numa assembléia de falar, lá na cidade dele ele levanta e fala, você o põe lá naquela sala lotada ... ele não fala ... lá não, no grupinho deles, 100 ou mais pessoas, ali ele levanta, ele fala tudo o que ele quer e até o que não precisa, é uma forma de fazer com que eles participem, às vezes ele até vem na assembléia ... Esvazia um pouco a assembléia, a sugestão dele, aquela coisa que ele queria falar ele falou, se ele vem para cá ele não fala.” (Relato de entrevista)

Percebe-se, pelos relatos, que o distanciamento entre a diretoria e os associados vai se delineando na prática do dia-a-dia. A conjugação da função econômica e da função social da cooperativa vai se diluindo nas lacunas deixadas pelo dogma que se sustenta na predeterminação dos princípios cooperativos. De acordo com Araújo (1982:88), “o sistema cooperativo não segue uma filosofia rígida predeterminada dogmáticamente. Admite-se que, existindo no seio da sociedade capitalista, sua filosofia emana muito mais das práticas que encontra como as mais adequadas para poder persistir.” As práticas que vão se mostrando no dia-a-dia das cooperativas até aqui analisadas (COCAMAR e COROL – mecanismos para atrair grandes produtores como associados; mecanismos para “afastar” o associado das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias) nos levam a constatar que para continuar no mercado, elas se ajustam em função deste.

⁸⁷ As pré-assembléias da COCAMAR ocorreram em maior número quando da decisão da cooperativa em criar empresas sob a forma de sociedade anônima.-

⁸⁸ Para 1990, 7,4%; 1991, 14,5%; 1992, 14,5%; 1993, 14,7%; 1994, 13,8%; 1995, 32%; 1996, 25,7%; 1997, 32,5%.

Em seguida o entrevistado emenda sua fala à questão da qualidade do cliente do associado. Percebe-se uma ênfase, nos dois momentos do discurso, na percepção do associado enquanto cliente da cooperativa e nesta, a prestadora de serviços.

“... Nada mais é do que ... Você não tem um cliente? O que ele está querendo? Comitês educativos, comissões de produtos, essas reuniões que fazemos itinerantes ... O que são essas reuniões? Qual o objetivo delas? É sentir as necessidades, o que está acontecendo, o que tem de diferente, o que está precisando mais, o que você quer ... então é uma forma de se estar no dia-a-dia escutando. Nessas reuniões ele tem a chance de falar, o que ele pensa, o que ele quer, o que ele está achando ruim, o desgosto dele por alguma coisa, então é uma chance de se consertar aquilo, consertar esse defeito, esse defeito está pegando as pessoas lá naquela região, se não todo mundo perde.” (Relatório de entrevista)

Com relação ao desvio da produção (fidelidade do associado), Araújo (1982: 150) assinala que a entrega do produto é um problema para as cooperativas em geral,

“como organismo de defesa, a cooperativa tem sua ação frustrada diante dos mecanismos nem sempre flexíveis de comercialização, para competir numa economia de mercado. Seus ajustes institucionais para corresponder às exigências do capitalismo, que vem alijando o pequeno produtor de parte do processo, estão ainda aquém do ritmo cobrado.”

“Como é que nós vamos fazer o cooperado ser fiel? Se ele tem um potencial de entrega aqui de produção e ele não atingiu aquele potencial ... O que aconteceu? Por que ele entregou fora? Ele tem um potencial de compra de insumos e não compra aqui ... Por que ele comprou fora? A gente enquanto funcionário tem que pensar: a culpa é nossa ... se ele está comprando fora é porque nosso preço não está adequado, nossa condição de venda não está adequada, nós não estamos prestando um bom serviço. Se ele está entregando fora é porque, também, nós não estamos adequados, as condições que nós estamos dando para o produtor entregar aqui dentro, nossas taxas ou nossas cobranças, as políticas não estão adequadas ... então nós temos que melhorar a empresa para fazê-lo ser fiel.” (Relato de entrevista)

“Nós temos que achar a maneira de atender o associado da melhor forma possível, que ele tenha resultado e que ele fique na cooperativa, nós temos que ser importantes para ele, nós temos que fazer diferença para o produtor, senão não tem razão de ser a cooperativa, vamos fechar ... os funcionários, eles falam assim se os cooperados forem todos embora nós vamos perder nosso emprego ... é por aí, nós temos que ver que ele é o nosso cliente, ele é dono, é uma situação dupla mas é o cliente e como cliente, se ele é dono ou não é, nem tem importância, ele como cliente tem que ter um tratamento que o mantenha aqui ... ele tem que ter um envolvimento emocional com a empresa, isso a gente consegue ... Tenta fazer também esse envolvimento com comissões, com participação em comitês, com treinamento, tem que ter ...” (Relato de entrevista)

A situação de ser simultaneamente dono e usuário da cooperativa é uma característica que só este tipo de organização tem.

Apesar de apresentar um índice considerado razoável de comparecimento nas assembleias, a COROL, a partir de seu conjunto de associados, não trabalha no sentido de se fazer conhecer através do critério de identificação da cooperativa – o fato do associado ser ao mesmo tempo dono e cliente da cooperativa – e conscientizar os associados desse fato. Esse é um dos pontos a ser trabalhado através da educação cooperativa contemplada pelo princípio da **educação, treinamento e informação** e o princípio do **controle democrático**.

A concepção das especificidades da organização cooperativa, externada nos trechos das entrevistas, transcritos acima, nos leva a concluir que a Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda. vem se limitando, ao longo do período analisado, a treinar e informar seus associados sobre questões de natureza econômico-financeira. As questões relativas à natureza (específica e contraditória) da cooperativa assim como aos seus desdobramentos (levar o associado a se questionar quando decide, por algum motivo, não entregar sua produção na cooperativa; fazê-lo ver que está prejudicando a si mesmo com este tipo de atitude – “dupla qualidade” do associado) não são tratadas pela COROL.

A participação na gestão da cooperativa, através do indicador da representatividade social/política permite inferência acerca do nível de representatividade dos associados junto a gestão da empresa cooperativa. No caso da COROL, além dos membros efetivos do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal (nove associados e seis associados, respectivamente), existem as comissões permanentes (comitês: comitê de mulheres – vinte e cinco membros -; comitês educativos – doze membros).⁹⁹

Ainda que, em relação à COCAMAR, a COROL mantenha mais representantes associados em comitês formais, esse nível de representatividade é considerado baixo, o que significa dificuldades de participação dos associados na formulação de políticas e na gestão da cooperativa.

Quanto ao Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (RECOOP), este é analisado pela COROL como mais uma alternativa de inserção no mercado.

“Nós partimos do seguinte: nós tínhamos até 30 de março de 1998 para fazer o pedido, quem pedisse ia ser enquadrado, quem não pedisse ficava fora. Bom, enviamos o projeto. Ganhamos? Entre aspas, porque até agora não chegou dinheiro aqui para nós e, não vai ser fácil chegar mas, entre pedir e ter a chance de ter algum recurso numa taxa razoável e num prazo razoável numa oportunidade que surgiu. Nós temos projetos então nós os colocamos nos moldes do RECOOP. Um deles é uma fábrica de citrus, produção de citrus, melhoria na produtividade e armazenamento, automação, é um financiamento para investimento.” **(Relato de entrevista)**.

⁹⁹ Dados referentes ao ano de 1997, fornecidos em entrevistas.

Observa-se que a cooperativa tem uma avaliação crítica do RECOOP e o utiliza como uma modalidade de financiamento para investimento.

Trabalhar através de sistemas integrados, unidades de negócios administradas como holding, diferenciar preços reduzindo custos em função do volume, são possibilidades que a COROL explora, enquanto cooperativa, dentro da flexibilidade que os princípios cooperativos possibilitam. A contingência de tais princípios explica a adaptabilidade aos vários ambientes institucionais nos quais as cooperativas funcionam. Esse alargamento dos princípios cooperativos, ao mesmo tempo em que proporciona adaptações, evidencia diferenças culturais dado que quando se adequa valores e princípios (importados) inibe-se a possibilidade de um repensar do cooperativismo alicerçado em valores culturais próprios.

Como se constata, até o momento no presente trabalho, as cooperativas agrícolas estão se transformando em grupos complexos, com holdings e empresas industriais e comerciais. O objetivo é a inserção e manutenção no mercado concorrencial e ao estabelecer tal objetivo, o fio condutor passa a ser as solicitações do mercado que condicionam a formulação de políticas na cooperativa, em detrimento dos princípios cooperativos que, de alicerce, passam a ser adaptáveis às necessidades que, aquele momento ou que determinada alternativa de inserção no mercado, o exigir.

Contrapondo a situação das cooperativas analisadas até o momento (COCAMAR e COROL) nota-se que, com relação à conciliação da organização interna da cooperativa (princípios cooperativos) e os ajustes necessários para atender às exigências do mercado e conseguir sobreviver (enquanto *empresa/associação*), tais cooperativas apresentam posicionamentos diferentes no que diz respeito às alternativas de inserção no mercado. Enquanto a COCAMAR ajusta-se à criação de empresas sob a forma de sociedade anônima, em virtude da gigantesca dívida para com os bancos (conforme se comprovou através dos balanços patrimoniais e dos relatos de entrevistas), a COROL incorpora tal estratégia, num primeiro momento, via unidades de negócios, visando num futuro próximo e assim que a legislação o permitir, trabalhar através da “nova geração de cooperativas” para o qual ela já vem se preparando através da estrutura holding. A estrutura holding é uma estratégia para a COROL chegar à “nova geração de cooperativas”.

“A holding é um encaminhamento para chegar no modelo de nova geração de cooperativas que a legislação ainda não permite, então nós, internamente, administrativamente, já estamos com os conceitos ... a nossa cabeça já está caminhando para um modelo daquele, só que a legislação ainda não permite. Um dia, se a legislação permitir, nós vamos estar já em condições de separar ... nós vamos criar a COROL Laranja ... a grande dificuldade não é mudar a legislação, é operacionalizar ... na verdade, nós já estamos operacionalizando.” (Relato de entrevista)

Esses ajustes, com o propósito de incorporar estratégias visando o mercado, são empreendidos pela COROL porque o mercado assim o exige, é uma questão de sobrevivência.

A análise empreendida em ambas as cooperativas nos fornecem elementos que conduzem a conclusões no sentido da questão da possibilidade de conjugação de funções econômica e social numa mesma organização (pressuposto da cooperativa enquanto *empresa/associação*). A adequação às exigências de uma economia de mercado para sobreviver enquanto associação de pessoas leva as cooperativas a se reestruturarem buscando alternativas que, uma vez adotadas, acabam por dificultar a sua atuação enquanto associação (haja vista o distanciamento dos associados, a baixa representatividade social dos associados na gestão cooperativa). A função econômica da cooperativa se sobrepõe à sua função social que passa a segundo plano mediante as exigências do mercado. É o que Araújo (1982:92) chama de “cooperação econômica” para definir a cooperação (...) “formalmente institucionalizada a qual surge como reação à intensa divisão do trabalho, que separa as atividades de produção e do comércio, modernamente, como na agricultura.”

2.2.3- A Cooperativa Agropecuária Mouraense Ltda. – COAMO

O desenvolvimento agrícola da região centro-oeste do Paraná, inicialmente com o trigo (1969), e, mais tarde (1973), com a soja, propiciou a fundação e o desenvolvimento da COAMO. Uma vez em funcionamento a cooperativa teve seu desenvolvimento acelerado em virtude da crescente mecanização e do cultivo de novas áreas. O número de associados crescia rapidamente, no final de 1973 era 593 contra 529 no final do ano anterior, 1972.

A partir de 1975, quando é eleito o novo presidente, a COAMO promove uma reestruturação administrativa, adquire mais terras – 85 hectares; compra o Moinho de Trigo. Esse é o período em que fica mais em evidência o crescimento horizontal da COAMO embora, crescer, tanto horizontalmente quanto verticalmente, não tenha sido o objetivo principal da COAMO:

(...) “Ser grande? Isso é consequência de nossa atuação, mas não é nosso objetivo.” (**Relato de entrevista**).

O crescimento horizontal da cooperativa vem se configurando principalmente através de aquisições. Em 1995 foram adquiridos entrepostos na região de Toledo-PR os quais pertenciam à COOPAGRO (Cooperativa Agropecuária Mista do Oeste Ltda.); adquiriu-se também unidades na região de Ivaiporã-PR que pertenciam à COPIVA (Cooperativa Agropecuária Mista do Ivaí Ltda.) que, assim como a COOPAGRO, está em processo de liquidação.

A agroindustrialização marca o desenvolvimento vertical: Indústria de Óleo de Soja (fundada em 1981, permitiu uma melhor remuneração para os associados produtores de soja); Destilaria de Álcool (concluída em 1985, integra uma Central Termo-Elétrica que gera energia elétrica para toda a indústria obtendo com isso uma economia de 40% no consumo de energia elétrica); Fiação de Algodão cujas atividades iniciaram-se em 1986. Agregar valor aos produtos entregues por seus associados é o que a COAMO pretende com a integração vertical. E, nesse sentido, a cooperativa continua investindo: em assembléia realizada, em 1995, os associados aprovaram um volume de US\$52 milhões para a implantação de três novas indústrias – Indústria de Produção de Açúcar, Indústria de Milho e Indústria de Refino de Óleo de Soja -, das quais, somente a refinaria de óleo de soja foi implantada e funciona dentro de modernas instalações. Um recuo estratégico, segundo depoimentos:

“A COAMO tem os pés no chão, está aprovado para o ano de 1999 uma fábrica de margarina, já estão sendo comprados os equipamentos. Há três anos aprovou-se em Assembléia, um valor aí de 50 milhões para a implantação de uma indústria de açúcar e uma indústria de milho, projeto aprovado pela Assembléia, aprovado pelos cooperados, só que a COAMO botou o pé no chão, botou o pé no freio, não é o momento ainda, tudo dentro de um planejamento estratégico.”**(Relato de entrevista).**

A agroindustrialização das cooperativas do estado do Paraná, a nível geral, cresceu e se modernizou basicamente em função da evolução da produção de soja. Com a COAMO não foi diferente. Embora exista uma diversificação no que se refere ao setor de grãos, existe uma preocupação por parte da cooperativa no que diz respeito à diversificação da propriedade agrícola com o objetivo de fixar o produtor no campo apresentando-lhes alternativas econômicas viáveis. Com esse objetivo, a COAMO criou projetos específicos de apoio à produção dos cooperados: projeto colono; projeto calcáreo; projeto gado leiteiro; projeto suinocultura.

Essa preocupação está manifestada nas palavras da presidência da COAMO, durante uma entrevista a Furtado (1998:112):

“Nosso mix de produtos é pequeno porque em termos de cultura não temos muitas opções. A soja acaba sendo filé mignon. Nossos resultados nos últimos anos se devem a ela e aos insumos, pois operamos com grandes volumes de produtos destinados à agropecuária. Há problemas com o milho, trigo, feijão e algodão. E isso preocupa, pois estamos na mão da soja, que se expande por outros estados do Brasil e em outros países. E os mini e pequenos produtores correspondem a 80% do total de associados (18 mil). Isolados dificilmente sobreviveriam. Eu costumo dizer que o produtor deve comprar sal, roupa e açúcar. O resto ele tem que produzir para baratear sua própria sobrevivência e tocar para frente, vendendo excedentes. É preciso ter vacas leiteiras, porcos, galinhas, frutas e outras culturas

ao lado da principal. Vários de nossos projetos que estão em curso têm esse objetivo: segurar o pequeno produtor na terra.”

Observando a Tabela 12, comprova-se a preocupação da diretoria por encontrar-se “na mão da soja” – do valor total da produção comercializada em 1997, a soja correspondeu a 60% desse valor (R\$ 409.165.123,00).

Tabela 12 - Comercialização da produção dos principais produtos da COAMO – 1990 (Cr\$ 1.000,00); 1995 e 1997 (R\$).

Comerciação da produção	1990		1995		1997	
	Cr\$	%	R\$	%	R\$	%
Arroz em casca	108.331,00	0,5	2.723.459,00	1,0	6.030.308,00	0,9
Café	584.810,00	3,0	5.723.819,00	2,1	9.053.612,00	1,3
Feijão	264.055,00	1,3	3.574.719,00	1,3	3.643.717,00	0,5
Milho	2.596.485,00	13,2	70.490.343,00	25,9	103.363.094,00	15,0
Soja	7.865.215,00	40,0	127.321.843,00	47,0	409.165.123,00	60,0
Trigo	245.818,00	1,2	24.850.881,00	9,1	86.317.113,00	12,8
Suínos	-	-	670.834,00	0,2	1.279.560,00	0,2
Algodão	7.516.049,00	38,1	29.662.960,00	11,0	54.260.764,00	8,0
Cana-de-açúcar (álcool)	-	-	6.611.558,00	2,4	8.625.555,00	1,3
Cevada	57.650,00	0,3	-	-	-	-
Outros	473.302,00	2,4	-	-	-	-
TOTAL	19.711.715,00	100	271.630.416,00	100	671.738.746,00	100

Fonte: Banco de Dados Cooperativista, 1990/1995/1997.

A COAMO vem trabalhando, desde 1990, no sentido de selecionar os seus produtores associados priorizando aqueles que comercializam sua produção e adquirem insumos com ela. Constata-se pela Tabela 9 um decréscimo no número de associados da COAMO (foi reduzido quase pela metade em sete

anos). Analisemos a distribuição dos associados segundo a área da propriedade (Tabela 10) para verificar em qual módulo de área houve maior repercussão da redução do número de associados, no período de 1990 a 1997. No módulo de até 10 ha, o número de associados foi reduzido em 88%. Para o módulo de 11 ha a 50 ha, o número de associados foi elevado em 199%. Também no módulo de 51 ha a 100 ha, houve acréscimo de 82%. Nas propriedades de área maior, onde os grandes produtores se inserem (módulo de área acima de 101 ha), houve uma elevação de 34% no número de associados.

Em suma, se nos detivermos ao ano de 1997, constatamos que do total de produtores associados da COAMO (17.788 associados), 72% estão incluídos no módulo de área de até 50 ha, comprovando que a maioria dos produtores associados da COAMO são de mini e pequenos produtores. Importante destacar que a redução do número de associados da COAMO repercutiu integralmente entre os mini produtores sendo o módulo de até 10 ha o único a ter redução no número de associados (88%, conforme já visto – Tabela 10)⁹⁰.

Observamos uma tendência a agregar grandes produtores à cooperativa. Em 1990, do total de produtores da COAMO, 96% se inseriam no módulo de até 50 ha (mini e pequenos produtores); em 1997, os mini e pequenos produtores representavam 72% do total de produtores da COAMO.

Isso comprova a política de atração de grandes produtores empreendida pela cooperativa. A preocupação é encontrar formas de se trabalhar com o grande produtor, respeitando o estatuto. Essa conciliação é um desafio e foi nessa direção que algumas questões foram levantadas.

“Nós temos que fazer um grande trabalho para trabalhar com o grande produtor porque nós trabalhamos aqui com 72% de mini e pequenos. Os mini e pequenos são ótimos, são mais cooperativos, são tranquilos mas, eles têm um custo muito elevado para a cooperativa e assim, nós temos que ter também o grande para ficar um custo médio. Nós temos um entreposto na região de Iretama, região onde se concentram produtores associados de menor porte, onde os custos envolvendo a venda de insumos são mais altos que em Mamborê, por exemplo, onde os associados são grandes produtores. Em Iretama, por exemplo, colhemos 200 sacos de milho e fizemos 62 fechamentos de preço, ele vinha na segunda-feira vendia 2 sacas, 3 sacas, cada fechamento papel, funcionário para atender ... e pode ser que viesse um cooperado vender 10.000 mil sacos de uma vez só na mesma nota fiscal, no mesmo custo. Então, o pequeno, ele custa caro, então, nós, no decorrer dos anos, vamos precisar ter alguma coisa a mais no estatuto. Para o cooperado que tem secador em casa e entrega o produto sequinho e limpo nós já temos autorização de dar um preço um pouco melhor para ele para reembolsar esse custo que ele deixou de ter aqui, ou, ele compra um volume muito grande de inseticidas e produtos e adubos e tudo o mais e tem armazém, está deixando de pagar seguro aqui, uma série de coisas, nós podemos fazer um preço especial para ele. Na verdade, nós temos que achar no futuro uma forma de ter preços diferenciados pelos volumes e isso dentro do cooperativismo não é aceito nunca, nunca vai ser aceito e nós vamos perder os grandes. Um homem, um voto ... Os grandes vão sair ... eles não vão fazer cooperativas do tipo “nova geração” porque eles são muito individualistas, então, seria melhor arrumar uma forma de

⁹⁰ Se consideramos o módulo de área de até 50 ha, a redução do número de associados, no período considerado (1990/1997), é da ordem de 58,4%.

mantê-lo aqui dentro. Inicialmente terá que diferenciar em alguma coisa, mas é para o benefício do pequeno, é polêmico mas é para o benefício do pequeno – dilui os custos.” (Relato de entrevista).

Como constatado, pelo depoimento acima, a cooperativa se indaga sobre o princípio: “um homem, um voto”, sobre o fato de abrigar categorias diferentes de produtores associados (pequenos, médios e grandes), sobre os valores da equidade e solidariedade e sobre como conjugar tudo isso com o mercado onde competitividade, eficácia, eficiência são palavras-chave.

Ainda com relação ao depoimento acima, cabe ressaltar aqui duas das quatro dimensões, ressaltadas por Fleury (1983), que circundam a cooperativa e lhe conformam um caráter específico e contraditório. São elas: as diferentes categorias de produtores associados que compõem o quadro social da cooperativa e o fato da cooperativa ser formada por um conjunto heterogêneo de indivíduos. São dimensões que circundam a COAMO e que são por ela trabalhadas na perspectiva conciliatória entre o mercado (o econômico) e os princípios cooperativos (tratados via estatuto).

Retornando ao depoimento transcrito percebemos a preocupação da COAMO em atrair o grande produtor como associado visando os benefícios que tal categoria pode trazer para a cooperativa no que concerne à redução dos custos. Ao mesmo tempo, não se pode ignorar os pequenos produtores associados já que eles representam 72% do total de associados da cooperativa, embora, representem um custo elevado para a mesma. Quando questionado sobre a possibilidade de se propor algo novo no princípio da “adesão livre” visando, não homogeneizar categorias sociais, mas contemplá-las na sua diversidade e, a partir daí formar grupos com expectativas semelhantes em relação ao cooperativismo e à cooperativa da qual ele é um potencial associado, o entrevistado argumentou que –“se ficamos só com os pequenos e médios, como reduziremos os custos?” Enfim, o que se quer destacar aqui é o fato de que, como concluiu Fleury (1983), ao se privilegiar determinada categoria de produtores em relação a outras não significa que se está desejando eliminar estas últimas que constituem peças importantes na reprodução da cooperativa.

Analisemos alguns indicadores da eficiência econômico-financeira da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. com o intuito de avaliar a sua capacidade de crescimento e verificar as origens dos recursos que sustentam suas operações.

Os índices de autofinanciamento (Anexo 10, Tabela 10.1), analisados com base nos parâmetros analíticos do Anexo 4, mostram uma situação ruim para a cooperativa nos anos de 1990 a 1992.⁹¹ Nesse

⁹¹ Observa-se nesse período um aumento considerável nos débitos com as instituições financeiras (conforme Anexo 8). A dependência de capital de terceiros aumentou nesse período. Observamos ainda a redução desses débitos no ano de 1993, em relação aos anos anteriores.

período, a cooperativa está com uma grande necessidade de capital de giro; para reduzi-la a cooperativa deve diminuir o ativo operacional de curto prazo (vendas a prazo, estoques) e aumentar o passivo operacional de curto prazo (crédito com fornecedores).

Nos anos seguintes (1993 e 1994), a situação da cooperativa melhora, fruto de uma política de redução do ativo operacional de curto prazo (venda a prazo e estoques) e também de um aumento do capital de giro (aumentando as sobras). O empenho da cooperativa em aumentar o capital de giro e reduzir sua necessidade de capital de giro surte efeito nos anos seguintes e, de 1995 a 1998, os índices se elevam, contudo, indicando ainda falta de capital de giro próprio em relação às necessidades.

Examinando os itens componentes do índice de autofinanciamento que avalia a sustentabilidade das necessidade de capital de giro da cooperativa com o seu capital de giro próprio (CDG/NCG), constata-se que, embora tenha ocorrido um aumento nas necessidades de capital de giro (NCG), houve um aumento proporcionalmente maior no capital de giro da cooperativa provocando uma elevação no índice de autofinanciamento. Comprova-se, através dos balanços patrimoniais (1994 a 1998), a opção da cooperativa em aumentar o capital de giro através do aumento do seu patrimônio líquido (capitalização e retenção de sobras).

Constatamos, examinando os débitos com instituições financeiras de 1995 a 1998 (Anexo 8), período em que se verifica um aumento no capital de giro próprio da cooperativa, que o grau de endividamento (índice de “endividamento total” – Anexo 10, Tabela 10.7) se mantém estável indicando que a maior parte dos investimentos da cooperativa é financiada com recursos próprios.

A recuperação do custo/oportunidade da capitalização⁸² começa a se esboçar em 1997/1998 que é quando a cooperativa mostra (através do índice “rentabilidade do patrimônio líquido” – Anexo 10, Tabela 10.2) um início de recuperação no sentido da remuneração do capital de seu associado já que, o índice de rentabilidade do patrimônio líquido vai medir a capacidade da cooperativa remunerar o seu patrimônio líquido (que se compõe do capital próprio, dos fundos, e das reservas).

Os valores do índice “retorno dos investimentos” (Anexo 10, Tabela 10.3) reforçam a reflexão feita até o momento com relação à capacidade da cooperativa sustentar seu crescimento com seu capital de giro próprio. Isso porque tais índices estão mostrando uma “estrutura operacional de receitas/custos apertada”,⁸³ apresentando um início de recuperação em 1997 e 1998.

⁸² O custo/oportunidade da capitalização é o custo que a cooperativa está tendo por não ter capitalizado, ou seja, o que ela está deixando de ganhar se tivesse optado pela capitalização.

⁸³ Oliveira Júnior (1991:38)

O índice de “rentabilidade das vendas” (Anexo 10, Tabela 10.5) indica uma boa capacidade da cooperativa em conseguir sobras líquidas. Os índices estão indicando que a COAMO administra bem as oportunidades de mercado no que diz respeito à realização de sobras.

Os indicadores da “margem operacional das vendas” (Anexo 10, Tabela 10.4) mostram eficiência da cooperativa na gestão dos ativos operacionais.

Como a cooperativa opta por distribuir sobras no final do ano, o índice que avalia o retorno dos ativos (“giro dos ativos” Anexo 10, Tabela 10.6) está apresentando resultados considerados razoáveis.

O autofinanciamento “está ligado diretamente à formação do capital de giro” (Oliveira Júnior, 1991: 20-21). No caso da COAMO constatou-se, pela análise desse índice, uma evolução do seu capital de giro a partir de 1995 passando a fazer face à maior parte dos seus investimentos com recursos próprios (a política de elevação do capital de giro tem reflexos no índice de “endividamento total” da cooperativa).

“(…) eu não vejo nenhum problema em capitalizar a cooperativa como nós capitalizamos a COAMO só que isso precisa ser feito no longo prazo. Trabalhamos sempre com resultados. Nós temos uma condição interessante nós pagamos os melhores preços na produção e cobramos os menores preços nos insumos, sementes, adubos e tudo o mais e ainda temos uma grande sobra. Então, todo ano nós devolvemos sobra. Isso é criticado por muitos que não devolvem nunca dinheiro para o associado mas é a única maneira de nós demonstrarmos ao associado que ele tem uma empresa diferente de uma S.A. que pega o lucro vai embora e nunca vai devolver para o produtor. Nós devolvemos, é uma maneira de educação cooperativista esse fato de devolver o dinheiro, isso dá confiança, pode ser que ele até ache pouco porque primeiro ele quer bom preço depois ele quer bom preço nos insumos, bom preço no produto, depois quer grande sobra ... isso é normal, mas se sabe que o efeito é muito positivo.” (Relato de entrevista).

Na perspectiva de harmonizar exigências do mercado e expectativas do quadro social a COAMO adota a política de distribuição de sobras.

Ao enfatizar a importância do autofinanciamento na avaliação da eficiência empresarial das cooperativas, o autor supra citado afirma,

“o autofinanciamento tem uma relação direta com a liquidez, devido a que o capital de giro operacional próprio é definido como sendo formado pelos recursos capitalizados a longo prazo que não foram imobilizados ou investidos a longo prazo. Portanto, estão todos aplicados no ativo circulante operacional ou financeiro, compondo a base da liquidez.” Oliveira Júnior (1991:21)

A COAMO procurou se ajustar ao mercado enquanto organização cooperativa.

“Nossa política é a seguinte, nós fizemos a cooperativa para pagar o mercado só que antes de ter a COAMO não tinha mercado, quer dizer, pagava 30% abaixo do mercado. Isoladamente, o produtor não recebia nem o preço mínimo, tinha empresa que pagava 30% abaixo do preço mínimo, então aqui na COAMO pagamos mercado, você não pode pagar mais que o mercado porque você é cooperativa; se você paga 110 para o cooperado e o mercado é 100 ..., o presidente não vai tirar do bolso dele para pagar a diferença; se você pagar abaixo do mercado para garantir, para dar sobra no final do ano; eu vou pagar 90 para dar depois um pouco, aí no ano que vem ninguém entrega aqui. Por que todo mundo paga 100 e a COAMO paga só 90? Ele vai entregar aqui? Ele pode ser idealista mas não é burro ... é o mercado ... fizemos a cooperativa para pagar mercado na produção dele e nos insumos também, é só por isso, não fizemos a cooperativa para outra coisa nos insumos nós também temos preço de mercado, a gente fala mercado mas a gente sempre quer um pouco acima. A produção um pouco acima do mercado e os insumos um pouco abaixo do mercado, então, já tem gente que não pensa assim, se o mercado sobe nós subimos mesmo tendo comprado barato aqui mas subiu nós subimos.” (Relato de entrevista).

Admitindo as dificuldades de se administrar uma cooperativa, na perspectiva da fusão *associação/empresa* e na observância dos princípios cooperativos, a administração reconhece alguns erros incorridos no passado, reconhece também a expectativa do paternalismo que os associados têm em relação à cooperativa. O intuito da cooperativa é ir eliminando essa expectativa dos associados que esperam maior preço na produção, menor preço dos insumos, assistência social, ou seja, a expectativa de que a cooperativa foi criada para resolver os seus problemas, tanto os de cunho econômico como os de cunho social.

“O cooperativismo é um sistema de vida e de empresa que tem uma legislação específica, diferenciada da legislação das sociedades anônimas e das companhias limitadas, e vale muito bem para o setor agrícola. O cooperativismo deu certo e deu certo em todos os países, tanto nos capitalistas como até nos socialistas. No Brasil também dá certo, é uma filosofia de vida bastante complicada para colocar isso na prática - onde se tem um regime totalmente capitalista se colocar um sistema de certa forma social, não digo socialista mas social, quer dizer, onde não impera o capital mas impera a pessoa: “um homem, um voto” e não o capital que vem da cooperativa, então é nivelado por uma pessoa, um voto. Todos têm o mesmo direito mesmo que eles sejam diferentes como pequeno, médio e grande produtor. Na hora da decisão os poderes são iguais, então, já é um sistema mais difícil de administrar, um sistema que envolve aí uma capacidade de administração bastante grande para poder dar certo.” (Relato de entrevista).

“Se você perguntar ao brasileiro de modo geral o que é mais importante numa cooperativa, eu digo assim: os agricultores. Qual é o mais importante, o social ou o econômico? O mais importante é o econômico, você só faz o social se o econômico der, se der dinheiro para você fazer o social você faz porque o social só gasta dinheiro, então você só pode fazer o social, como nós aqui, que é a prestação de serviços de modo geral, só se trazer benefício para o associado. O fornecimento de calcário, por exemplo, comercialmente não é bom mas é um social importante porque aumenta a produtividade, adubação, assistência técnica, mais de 100 agrônomos dando assistência técnica, isso aí é social, esses 32 cursos que nós damos para as mulheres, filhas e esposas de cooperados todos os cursos proporcionam renda econômica para a família se quiser trabalhar corte e costura, conservas, amaciante de roupas, sabão líquido, sabão em pó ... tudo de graça, se quiserem ganhar dinheiro, ganham, tem gente que está ganhando, então esse é o social, podemos gastar com isso? Podemos ... Fizemos muito? Pode ser uma gota d’água no oceano mas é o que nós podemos fazer porque senão começa a interferir nos custos, tem que ser dosado” (Relato de entrevista).

O relato acima clarifica a política da cooperativa colocando o econômico como condição para atuar no social. É uma das conclusões a que chegou Araújo (1982: 89), quando da realização de uma pesquisa na COOPAGRA, “a organização cooperativa, porque inserida no sistema capitalista, acaba por corresponder às exigências deste para sobreviver como associação.”

Na COAMO, conforme a entrevista o confirma, o desempenho da função social da cooperativa só é possível se o desempenho econômico-financeiro mostrar eficiência.

O princípio da **cooperação entre cooperativas** está sendo praticado pela COAMO. A parceria, enquanto alternativa economicamente viável, é praticada pela cooperativa e traduz-se em acordos operacionais que se constituem em contratos anuais onde as cooperativas se complementam quanto ao uso de sua capacidade instalada suprimindo a ociosidade, de um lado, e garantindo a industrialização da produção de ambas as cooperativas envolvidas nessa modalidade de parceria, por outro lado. São oportunidade de negócios e, “se há ganhos estes são para a cooperativa e para os associados” (**Relato de entrevista**).

“A parceria com a COCAMAR, por exemplo, a COAMO está aproveitando a ociosidade da COCAMAR; não foi como colocado pela imprensa – de que a COAMO estava fazendo um ‘favor’ para a COCAMAR -, houve uma ociosidade lá, a COAMO tem produção aqui, tem soja e a COCAMAR está industrializando para a COAMO, está refinando para a COAMO, assim como em Medianeira a COTREFAL (Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda.), em Goioerê, a COAGEL (Cooperativa Agropecuária Goioerê Ltda.), fiação de algodão, ou seja, foram oportunidades de negócio. Toda a produção, o produto final, principalmente óleo de soja, tudo que é produzido é consumido”. (**Relato de entrevista**).

“Ao invés da COAMO ampliar seu parque industrial preferiu levar a produção para a COCAMAR. Eu vejo tudo isso como uma oportunidade de negócio, é mais barato hoje, os custos hoje são mais baratos. Ambos ganham! Se não ocorresse assim a COAMO iria buscar alternativas no mercado, poderia não ser com cooperativas, ampliar não seria o caso no momento; mas, por exemplo, poderia não ser esse acordo operacional com cooperativa, poderia ser com outras empresas privadas, como já aconteceu.” (**Relato de entrevista**).

A participação em assembléias (Anexo 10, Tabela 10.8) é um índice que, no caso da COAMO, está indicando um grau de participação elevado. Se procedermos como quando da análise desse índice para as outras cooperativas (COCAMAR e COROL) e desconsiderarmos as pré-assembléias, teremos que, para 1990 o índice de participação nas assembléias será de 3,2%; para 1991, 1,7%; para 1992, 43,6%; 1993, 3,3%; 1994, 4,2%; 1995, 6,7%; 1996, 7% e, finalmente, para 1997, 7,3%. Entretanto, importa ressaltar que as pré-assembléias da COAMO têm um caráter diferenciado daquele das pré-assembléias da

COCAMAR. Elas são realizadas durante todo o ano nas suas várias unidades operacionais. Após, são realizadas as chamadas reuniões programadas com o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Superintendências, Gerências Angulares e Gerências de Entrepostos.

“A idéia é a interação das políticas administrativas. Nós incentivamos o nosso cooperado a participar das Assembléias Gerais Ordinárias e Assembléias Gerais Extraordinárias ... ele só vai mesmo para confirmar o que ele já está a par ... porque nós fazemos pré-assembléias, reuniões com Comitês Educativos, reuniões de campo ... estas, são uma maratona ... trinta reuniões num raio de 5.000 mil Km. ...” (Relato de entrevista).

Para participação na gestão da cooperativa o associado se faz representar nos vários níveis da empresa. O Conselho de Administração é composto por nove membros associados mais seis membros vogais (todos eleitos e associados); o Conselho Fiscal é composto de onze membros; os Comitês Educativos, que são em torno de cinquenta, totalizam cerca de duzentos associados; as funções de apoio aos gerentes dos entrepostos abarcam cerca de duzentos associados que compõem as várias funções de apoio no vários entrepostos.²⁴ Dividindo o número total de associados pelo somatório dos conselheiros e dos vários representantes eleitos ou nomeados, temos o índice de representatividade social e política igual a 42%. Fundamentado nos parâmetros analíticos (Anexo 4) pode-se dizer que a COAMO propicia boas condições de participação dos associados na gestão (considerando o grande número de associados da cooperativa). Os associados, através de suas representações nos vários níveis da cooperativa, acompanham o trabalho da administração, atuando próximo à direção.

As alternativas de inserção no mercado são avaliadas tendo em vista o econômico e o social. Existe uma preocupação em se preservar a singularidade da organização cooperativa. A **preocupação com a comunidade** é manifestada.

“Nós aqui temos uma maneira de ser, eu sempre digo: se faz uma cooperativa de acordo com a sua região, com o espírito de seu cooperado. Nós dirigimos nossas atividades mais ou menos para aquilo que ele quer, não adianta eu trabalhar com sisal se ele planta soja ... não adianta eu criar uma indústria de uma coisa que não produz aqui porque eu acho que ... alguém lá fez uma indústria de laranja sem ter a matéria-prima, totalmente fora ... pode até ter sucesso mas é meio duvidoso ... Então eu acho que a nossa cooperativa é grande mas é voltada para o associado.” (Relato de entrevista)

A possibilidade de se criar empresas sob a forma de sociedade anônima pode vir a ser uma alternativa mas cooperativa e sociedade anônima não são complementares. A condição de que a cooperativa permaneça a acionária de referência garantindo a orientação, o controle, o poder dos

²⁴ Informações fornecidas durante as entrevistas.

produtores associados, condição básica para que este tipo de acordo se efetive, não é respeitada quando se criam empresas sob a forma de sociedade anônima.

“Nós temos o caso mais recente de cooperativas que se apertaram e criaram diversas indústrias, transformaram em capital aberto, eu acho que se a administração está mal, que não está dando, não está dando porque está querendo mudar alguma coisa, agora, transformar em sociedade anônima. algumas indústrias e jogar isso no mercado mas continuando a mesma administração me parece que não pega bem no mercado isso aí porque se já administrou ... não deu conta lá, vai dar conta aqui só porque é sociedade anônima? Parece que ... é um papel que no mercado não teria muita credibilidade, então, é uma coisa assim que parece que não dá certo mas, essa associação que eu falo de criar, vamos dizer, uma grande empresa lá fora, associar a cooperativa e fazer uma terceira empresa não dá certo porque essa empresa nova visa lucro e nós visamos o produtor, então isso nunca vai casar ... e não quer dizer que eu vou vender o meu produto lá que eu vou vender melhor e não quer dizer que ela vai pegar todo o lucro dela no final do ano e vai devolver para os sócios isso não vai acontecer nunca porque não é a política e nem pode ser porque também ela não vai se capitalizar. Seria uma empresa, mais uma consumidora de matéria-prima, geraria mais emprego e tudo o mais mas, para os associados da cooperativa não funcionaria. Se um dia a COAMO achar que tem uma indústria de grande porte e que não podemos vencer sozinho e quisermos industrializar alguma coisa em sociedade, poderemos participar de alguma empresa, **não tem problema mas esquece o cooperado**⁹⁵, é outra coisa, está lá a empresa, nós temos mais um ponto de matéria-prima mas não quer dizer que toda nossa matéria-prima vai ser vendida lá.” (Relato de pesquisa).

São vários os problemas que podem surgir a partir da criação de empresas sob a forma de sociedade anônima. O preço a ser pago pela produção é algo que coloca em xeque a questão do poder de barganha da cooperativa já que, ao comercializar a sua produção com a empresa comercial (que irá comercializar posteriormente com outras empresas no mercado ou que industrializará a produção) a cooperativa terá que se fazer valer do fato de seu produtor associado ser ao mesmo tempo seu proprietário e usuário e que, dentro dessa linha de raciocínio, a cooperativa deverá pagar um preço mais elevado possível à produção de seus associados que quando comercializada com as empresas comerciais estas negociarão no sentido de minimizar os preços pagos à cooperativa visando maximizar os seus lucros. Percebe-se, pelo depoimento, que a diretoria está ciente da diferença que existe entre uma cooperativa (colocar em primeiro plano o associado, através da valorização do seu trabalho) e uma sociedade anônima (colocar em primeiro plano o capital).

O “retorno das sobras” que a partir do congresso da ACI, em Manchester, foi incorporado, juntamente com o princípio de “vendas a dinheiro e à vista”, pelo princípio **participação econômica do sócio**, constitui-se num dos princípios que diferencia, que torna peculiar a organização cooperativa. No caso da COAMO, constatou-se que, no intuito de distribuir sobras, a cooperativa iniciou, numa fase

⁹⁵ O grifo é nosso.

anterior à distribuição das sobras, o seu processo de capitalização para que, uma vez capitalizada, se iniciasse a distribuição das sobras observando os critérios da proporcionalidade no qual quem movimentar mais o econômico-financeiro na cooperativa receberá mais sobras.

“Eu digo para os nossos vendedores, para os nossos compradores ‘você pega uma toalha, molha e aí você vai torcendo, vai torcendo ... assim você vai torcendo o vendedor, o comprador também (o concorrente ...), aí quando já está bem torcido e ninguém mais tira nem uma gotinha ... a COAMO tira ...é aquela que ninguém tira, a COAMO tira’, essa é a diferença ... Por que a COAMO tira? Por causa do volume, porque o comprador é durão, não se entrega, credibilidade, paga em dia, paga antecipado, cumpre qualidade quando vende, peso, profissionalismo ... então essas coisas que tem e não dá para explicar porque é assim ... é assim, então isso aí dá um pouquinho de sobra aqui, dá um pouquinho de sobra lá no produto, aí é bem capitalizada, dá receita financeira, você ganha mais juros do que paga, sobra juros, isso vai para o cooperado também, um pouco daqui, um pouco dali ...” (Relato de Entrevista).

Sobre o RECOOP, a cooperativa se mostrou favorável pois, a descapitalização das cooperativas agrícolas foi bastante afetada pelos vários planos econômicos do governo, lançados desde 1986. Nesse sentido, as entrevistas mostraram que, na visão dos dirigentes, não se trata de favor do governo e sim de um empréstimo que será pago a juros compatíveis com a atividade agrícola.

“A COAMO, não entrou no RECOOP talvez pudesse ter entrado na questão de novos investimentos mas nós achamos que não era válido em função dos próprios resultados que a COAMO tem - não teria nada que justificasse o empréstimo, talvez novos investimentos mas eu acho que seria muito difícil - as condições que tem de reunir 50% dos nossos 18.000 associados, coisa que é difícil, e às vezes pegar compromisso de associado em função do financiamento e isso, até agora, ninguém sabe como vai ser, então nós nem nos habilitamos e preferimos não fazer.” (Relato de entrevista).

Sobre as “new wave co-operatives” (nova geração de cooperativas), os entrevistados se limitaram a enfatizar a questão do desafio que é para a cooperativa hoje atrair e manter o grande produtor como associado.

“ Precisamos criar meios de trazer o grande produtor para cá. Eles não vão fazer cooperativas do tipo ‘nova geração’ porque eles são muito individualistas, então , seria melhor arrumar uma forma de mantê-lo aqui dentro, porque, se ele está aqui ele compra, por exemplo, 5.000 litros de herbicida, compra 5.000 toneladas de adubo, o outro comprou 500 quilos de adubo ou comprou 01 litro de herbicida, quer dizer, se ele me der aqui 0,1% dá para manter 2.000 desse aqui, o pequeno sabe disso ...” (Relato de entrevistas).

2.3- Algumas considerações sobre a experiência das cooperativas agrícolas paranaenses estudadas

A experiência das cooperativas agrícolas brasileiras propicia-nos ressaltar alguns elementos considerados importantes quando se trata do debate sobre a transição do cooperativismo agrícola acenando para a possibilidade da organização cooperativa enquanto *empresa/associação*.

Em alguns pontos as posições das cooperativas agrícolas paranaenses estudadas mostram-se convergentes. Com relação à eficiência econômico-financeira, na qual se estruturam o crescimento e a capacidade competitiva da cooperativa, a análise foi feita a partir do índice de autofinanciamento. No caso da COCAMAR a situação é difícil, há falta de capital de giro próprio, há “perdas” (prejuízo), a capacidade de crescimento está comprometida. A dependência do capital de terceiros (de recursos de curto prazo) é grande. O seu grau de endividamento é alto. Em 1994 e 1995, a situação se agrava, descapitalizada e sem crédito, a cooperativa não consegue elevar o seu capital de giro. Com a credibilidade abalada, o seu Exigível a Longo Prazo (empréstimos a longo prazo) se reduz. Em suma, o índice de autofinanciamento da COCAMAR traduz uma situação de crise financeira na cooperativa.

A situação econômico-financeira na COROL também não é fácil. A cooperativa não está tendo crédito com seus fornecedores e está com estoques altos (a sua capacidade de financiamento está apertada, aquém das suas necessidades de recursos para crescer).

A COAMO dá um outro tom a esse quadro quando apresenta, ao longo do período 1990/1998, uma capacidade de recuperação do seu capital de giro para suprir as necessidades de recursos que sustentam suas operações e seu crescimento. O aumento do capital de giro da COAMO tem origem na política de elevação do seu Patrimônio Líquido, basicamente a capitalização e retenção de sobras.

Portanto, considerando a eficiência empresarial cooperativa a partir dos indicadores de eficiência econômico-financeira, dentre as três cooperativas analisadas, a COAMO é a que apresenta o melhor índice de autofinanciamento o que significa boas condições de liquidez, ou seja, capacidade de pagamento de financiamentos contraídos junto a terceiros.

Os índices que avaliam a eficiência econômico-financeira estão indicando, ao longo do período analisado, que a COAMO adota uma política de crescimento autosustentado fundada numa política financeira de longo prazo a qual “consiste na formação de um capital de giro próprio que permite o autofinanciamento operacional e a obtenção de mais fundos (empréstimos) a longo prazo para

investimentos” (Oliveira Júnior, 1991:17). Tais resultados colocam a COAMO numa posição de vantagem frente às outras duas cooperativas (COCAMAR E COROL) no que concerne à eficiência econômico-financeira já que, os índices de autofinanciamento alcançados pelas duas últimas cooperativas estão indicando uma situação difícil.

O caso da COCAMAR é ainda mais grave do que o da COROL, pois ela está com sua capacidade de crescimento comprometida.

Com relação à efetividade dos princípios cooperativos (avaliados a partir da análise das entrevistas) e à eficiência social (avaliada a partir da análise dos índices de participação em assembleias, representatividade social/política, crescimento do quadro social), das cooperativas estudadas, também a COAMO mostrou estar mais próxima dos princípios cooperativos os quais lhe imprimem características específicas que a tornam uma empresa peculiar que, mesmo inserida no sistema capitalista consegue se desenvolver, crescer e ser competitiva, atuando na perspectiva da conjugação da *empresa/associação*. Ou seja, ainda que com limitações,⁹⁶ a performance da COAMO enquanto *empresa/associação*, com rigorosa política de contenção de custos, com reorganização da política de investimentos, e, com uma participação dos associados em assembleias considerada boa (que é o momento em que se efetiva o princípio do **controle democrático pelos sócios**), com um índice elevado de representatividade social/política (o que demonstra estar o associado representado junto à gestão da cooperativa), se efetiva na prática. Isso porque, para atuar competitivamente e se manter numa economia de mercado a COAMO, na sua atuação enquanto empresa (ao buscar a eficiência econômica), é regida pelos mesmos princípios econômicos de uma empresa não-cooperativa e, nesse momento, ela é (...) “profundamente comparável” (...), conforme o ressaltou Desayes (1989: 18), a uma empresa não-cooperativa (empresa de capital).

Enquanto associação, a COAMO, atua na perspectiva do mercado mas, não coloca em prática condutas estratégicas que, na visão da diretoria, colocariam em xeque as suas especificidades enquanto empresa cooperativa podendo fragilizar, ou até mesmo romper, os elos com sua base, os associados. Nesse sentido é que tal cooperativa não assume a criação de empresas sob a forma de sociedade anônima e a nova geração de cooperativas enquanto alternativas de inserção na economia de mercado.

⁹⁶ Limitações que surgem em função da questão cultural, da adaptação de valores e princípios (princípios cooperativos) que para serem cumpridos necessitam ser regulamentados. Nesse sentido, embora não seja o objeto de análise desta pesquisa e sim uma derivação desta, abre-se uma reflexão no sentido de se repensar o cooperativismo agrícola brasileiro fundamentado em valores culturais próprios. Nessa linha de estudo, quais seriam os valores que norteariam a formação e organização do movimento cooperativo brasileiro? E a partir daí, quais seriam os princípios que passariam a reger as cooperativas agrícolas brasileiras?

Tal não foi o caso da COCAMAR que adotou como solução a criação de empresas sob a forma de sociedade anônima mesmo não demonstrando um bom desempenho de sua função social (comprovado através dos relatos de entrevista e dos índices de eficiência social). Embora tal processo tenha sido interrompido (funcionando somente durante o período de 1994/1995), tal decisão não se pautou pelo respeito à natureza (específica e contraditória) da cooperativa.

“Uma cooperativa tem vários benefícios, o maior benefício é que ela não paga imposto de renda e, abrindo essas sociedades anônimas, passaria a pagar, e isso realmente ... Comparando com as outras empresas, a cooperativa é bem mais vantajosa, então é por isso que a COCAMAR continua como cooperativa.” (Relato de entrevista)

No caso da COROL, embora os índices de autofinanciamento não mostrem uma situação tão grave como a da COCAMAR, a estrutura do seu capital pode vir a se complicar. Faz-se necessário rever suas políticas (tanto as de negócios quanto as de investimentos). Durante a pesquisa pode-se constatar que a cooperativa desenvolve suas atividades visando estruturar-se internamente para incorporar tanto a estratégia de criação de empresas sob a forma de sociedade anônima quanto a estratégia da política da nova geração de cooperativas. “O mercado nos impõe mudanças internas, reorganizações estruturais e políticas” (Relato de entrevista).

Outro elemento a ser considerado na análise é a aderência ao Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (RECOOP). Tais constatações não nos permitem concluir que, em virtude de tudo isso a COROL apresenta baixos índices de eficiência social ou, de outra forma, que por apresentar bons índices de eficiência social, a COROL não apresentou eficiência econômico-financeira. O que os dados disponíveis permitem destacar é que, apesar de desempenhar satisfatoriamente sua função social, a cooperativa em questão está com problemas relacionados à definição de políticas já que, o seu capital de giro não está fazendo face às suas necessidades de recursos. A cooperativa está se estruturando para, tão logo seja possível (assim que a legislação cooperativa permitir) adequar a sua estrutura de modo que as suas unidades de negócios sejam transformadas em cooperativas do tipo nova geração que atuarão no mercado independentemente umas das outras. Essa é a explicação para a situação de incongruência, no que diz respeito à dupla relação *empresa/associação*, que vive a COROL – alguma política não está sendo bem conduzida.

No que diz respeito à participação do grande produtor na cooperativa, existe uma preocupação por parte da COAMO em estudar formas de mantê-lo como associado. A reflexão acerca dessa temática, nesse caso, é feita em função das conseqüências de tais medidas para o cooperativismo como um todo.

Outro ponto que está sendo considerado, nesse caso, é que já se constatou que o grande produtor consegue negociar diretamente no mercado, ele consegue agir independentemente dos serviços da cooperativa. Dado seu volume negociável reconhece-se que ele é peça importante, por exemplo, na diluição dos custos o que contribuiria para beneficiar indiretamente os pequenos e mini produtores que representam 72% do quadro de associados da cooperativa em questão. “É polêmico”, colocou um entrevistado, “a legislação não permite.”

A COCAMAR trabalha a partir do pressuposto de que o seu associado não se preocupa se a cooperativa trata alguém de forma diferente, se é associado ou não, ele se preocupa sim é como ele (enquanto indivíduo) é tratado, o preço que ele recebe. Esta cooperativa já pratica, há dois anos, um preço diferenciado.

Na COROL, já se pratica uma diferenciação de preços – são oferecidas algumas vantagens em termos de custos, dependendo da quantidade de insumos que o associado compra, a cooperativa entrega direto na propriedade dele. Ou seja, o preço é o mesmo e, dessa forma, não se fere (formalmente) a legislação e nem o princípio cooperativo da adesão livre e voluntária.

Embora todas as cooperativas concordem que o grande produtor tenha que ser mantido como associado e que alguma providência tenha que ser tomada nesse sentido, observou-se, nos três casos, três situações diferentes. Cada uma das situações demonstra formas de assimilação do cooperativismo diferenciadas; as saídas que são buscadas relacionam-se muito à história de vida da cooperativa, à opção que cada uma delas fez para crescer e se desenvolver, à concepção de cooperativismo/cooperativa que cada uma tem. Nesse sentido, uma questão deve ser destacada, a administração cooperativa (que, embora não seja objeto de estudo deste trabalho, deve ser considerada pois, a forma como são conduzidas as políticas aprovadas em Assembléias, vão também refletir na eficiência empresarial da cooperativa).

Pela Tabela 9, verificamos que as três cooperativas estudadas reduziram o número de associados ao longo do período 1990/1997. Ao contrário, a COROL, a partir de 1996, conforme explicitado em relatos de entrevista, adota uma política de expansão do seu quadro social. Quando passamos a analisar os dados da Tabela 10, verificamos que, adotando o módulo de área de até 50 ha, ao longo do período considerado, dos 10.505 produtores associados dos quais a COCAMAR se desvinculou (Tabela 9), 9.646 (92%) pertenciam ao módulo de área de até 50 ha. Na COROL, embora haja um aumento de 204 produtores associados durante os anos noventa (Tabela 9), houve um remanejamento interno, já que, no módulo de área de até 50 ha houve uma redução de 7% (Tabela 10) no decorrer do período 1990/1997. Na COAMO, foram desvinculados ao longo do período, 14.143 produtores associados (Tabela 9), dos quais

8.364 (59%) pertenciam à categoria dos mini e pequenos produtores rurais cujo módulo de área vai até 50 ha.

A administração profissional, aliada à consciência cooperativista (compreender as contradições desse tipo peculiar de empresa que é a cooperativa), é ponto chave nesse processo de acessar o mercado que aí se encontra. Entretanto, as cooperativas, no que tange ao princípio **educação, treinamento e informação**, têm se conduzido no sentido da assistência social (assistência médica, odontológica, lazer) em detrimento da assistência cooperativa que pressupõe a formação cooperativa. Na formação cooperativa os membros conhecerão os aspectos específicos da organização cooperativa, se conscientizarão do seu papel aí dentro e, dessa forma, poderão tomar decisões – farão valer seu poder através de seus direitos não só de usuários, mas também de donos da cooperativa.

Um outro elemento a acrescentar, fruto da análise realizada, é a constatação de que, se determinada medida (RECOOP) se coloca como essencial hoje, para a salvação da COCAMAR, o mesmo já não ocorre com a COROL (que justifica sua aderência ao RECOOP apenas para financiar seus investimentos) e com a COAMO que, embora aprove esse tipo de subsídio do governo, não concorreu para consegui-lo. “Nós não sabemos quais os desdobramentos isso terá lá na frente, achamos melhor não entrar e como não estamos com a ‘corda no pescoço’” ... (Relato de entrevista).

É sabido, tanto por parte dos dirigentes das cooperativas estudadas quanto dos seus associados que a parceria com o setor privado coloca novos desafios, no que concerne ao processo de tomada de decisões, à democracia e ao comprometimento dos associados para com a sua cooperativa. No entanto, não foram todas que se mostraram conscientes de que as alianças estratégicas são necessárias nesse contexto de globalização de mercado, mas que, quando se trata de empresas cooperativas muitas são as especificidades a serem consideradas.

Todas as cooperativas estudadas concordam que, estando inseridas numa economia competitiva elas devem ser eficazes, mas que, atingir a eficácia não significa necessariamente transformar a cooperativa em empresa comercial. Embora os argumentos tenham sido diferenciados quanto a não colocar como condição a criação de sociedade anônima para se alcançar a eficácia (“grande elevação nos tributos” - COCAMAR; “a legislação não permite tal medida” - COROL; “se assim procedemos estaremos sendo contrários aos interesses dos produtores associados e batendo de frente com o objetivo da cooperativa – valorizar o produto agrícola de seu associado” - COAMO.⁹⁷), a COCAMAR chegou a implementar tal estratégia.

⁹⁷ Relatos de entrevistas.

2.4- A experiência das cooperativas agrícolas francesas

A França é um espaço no qual se desenvolvem modernas experiências de organizações cooperativas. A preocupação em adaptar o estatuto cooperativo ao contexto econômico e social no qual evoluem as cooperativas é algo que se destaca naquele país, conforme veremos a seguir a partir de relatos de membros (funcionários, dirigentes, associados) de quatro cooperativas agrícolas francesas. O objetivo do relato de tal experiência é estabelecer um contraponto com o caso brasileiro no sentido de ratificar o pressuposto de que eficiência econômica e eficiência social podem ser congruentes.

2.4.1- CANA – Coopérative Agricole Nœlle-Ancenis

A Coopérative Agricole Nœlle-Ancenis é um grupo cooperativo polivalente e como tal comercializa uma grande variedade de produtos. A sua base está na diversificação de atividades (leite e derivados, bovino, suínos, ovos, coelhos, aves, cereais, sementes, vinhos).

A CANA cooperativa controla diretamente as atividades agrícolas do grupo CANA (através da SICA d’Ancenis, uma sociedade anônima de capital fechado) da qual a CANA cooperativa agrícola tem 70% do capital⁹⁸ e, para as atividades industriais, o controle é feito por intermédio da holding “Cana Développement”. Ou seja, todas as atividades a jusante da agricultura são desempenhadas pelas sociedades anônimas.

Trata-se de uma cooperativa que não distribui sobras, estas são investidas na produção o que, segundo depoimento de associados constitui-se em vantagem para eles já que eles têm a garantia da venda de seus produtos. Contudo, existe uma expectativa de se fazer as sobras reverterem em lucros e isso retornar aos associados através de empresas de sociedade anônima.

“Hoje a CANA não distribui sobras, nós investimos na industrialização. Qual a vantagem para nós, associados? Ora, o lucro é que se a CANA investe na agroindústria ela permite vender o produto, ou de melhor vender os produtos agrícolas. Ai temos um ganho. Mas não impede que, em relação a isso, hoje eu pense que, para continuar amanhã a ter associados haverá necessidade de termos um retorno, não necessariamente sob a forma de dinheiro, sob a forma de capitalização numa filial, ou diretamente ao grupo CANA mas é preciso ser parceiro, nós devemos nos engajar. Porque se nós

⁹⁸ Cf.: Organograma, (Anexo 3).

nos detivermos ao setor privado, eles vão comprar nossos produtos o menos caro possível. Porque, para o privado, o objetivo principal é se beneficiar e, se a sociedade somente se funda nisso, nós teremos poucos ricos e muitos pobres e, o fundamento da vida não é isso.” **(Relato de entrevista)**.

A estratégia de criação de empresas na forma de sociedades anônimas está incorporada ao grupo CANA. Entretanto, a esse respeito o seu dirigente se posiciona colocando que não é a escolha entre a cooperativa e sociedade anônima que vai determinar ou resolver o problema financeiro.

“A empresa não vai funcionar bem pelo fato de ter optado por um estatuto ou outro.” (...) “A CANA é uma cooperativa totalmente engajado no mercado, não foi forçada a fazer aliança (por causa de endividamento) foi uma opção para crescer, se desenvolver. Hoje só se cresce assim, agregando, fazendo alianças.” **(Relato de entrevista)**.

Sobre as diferenças entre empresa cooperativa e empresa não cooperativa (capitalista), também o depoimento é claro:

“A diferença entre uma empresa cooperativa e uma empresa capitalista diz respeito à repartição dos resultados; não sobre o aumento dos resultados. Uma empresa somente distribui o que ela ganha e para ganhar dinheiro a cooperativa deve ser tão eficiente quanto a empresa privada, contudo, a repartição dos resultados se faz equitativamente entre os associados. É preciso administrar as empresas cooperativas como se administra as empresas capitalistas. A diferença essencial é que na repartição dos resultados não há nenhuma diferença: a cooperativa considera todos os associados da mesma maneira. Isso é uma obrigação.” **(Relato de entrevista)**.

O entrevistado (um membro da direção) ressalta que, “as alianças não controlam os problemas pois, quando se aliam duas cooperativas que não são competitivas não se tem uma produção competitiva” (Relato de entrevista). A CANA optou pela criação através da “Cana Développement S.A.” de três grandes empresas: a Soparlait S.A., para leite e derivados; Soparvia S.A., para carne bovina e suína; Soparvol S.A., para aves.

2.4.2- A Champagne Céréales

A cooperativa Champagne Céréales desenvolve suas atividades com as finalidades de permitir a cada um de seus produtores associados e, cada vez mais, a um número maior deles, o acesso aos resultados econômicos cooperativos. A estratégia da qual ela se utiliza é a antecipação ao mercado e a satisfação dos associados. Tudo isso tendo como valores básicos equidade, transparência, solidariedade, engajamento.

Sobre a importância de se estudar formas de organização cooperativa que sejam competitivas no mercado, tanto o dirigente entrevistado quanto os associados concordam desde que tais formas de organizações cooperativas que forem criadas mantenham sua originalidade no que concerne, principalmente, à remuneração do capital.⁹⁹

Quando se retorna à origem da cooperativa, a colocação em comum (ação em comum) de produtores individuais que se agrupam para serem mais fortes em relação ao mercado vê-se que se trata de algo relativamente simples. Nesse sistema, a lógica não é a remuneração do capital é a remuneração do fluxo econômico de produção dos produtores associados que se reúnem pela valorização desse fluxo. Logo, no sistema cooperativo original, a remuneração prioritária é a remuneração dos fluxos econômicos e, a remuneração do capital é secundária.

Tudo isso tem sua importância na configuração de mercado que existia quando da constituição das primeiras cooperativas. Hoje o mercado se configura de outra forma e uma dupla problemática emerge: - manter sobre a cooperação de primeiro nível tendo os valores de ação em comum – solidariedade e equidade – e os princípios cooperativos como base, e, paralelamente se interrogar sobre a globalização de mercado para saber se a cooperação deve permanecer de primeiro nível ou se ela deve conservar seu primeiro nível e lhe acrescentar uma segunda lógica.

“Simplesmente para instrumento de análise nós podemos nos colocar a questão em termos da análise marxista: a cooperação de primeiro nível, assegura a valorização do trabalho dos agricultores; através de seu trabalho eles produzem grãos, soja, trigo, e, este primeiro nível vai valorizar os frutos do trabalho. É preciso refletir num segundo nível que, além da valorização do trabalho, valorize também o capital.” **(Relato de entrevista).**

A interrogação sobre as alianças necessárias para acessar o mercado concorrencial é necessária. É preciso fazê-la numa lógica aceitável para os potenciais parceiros, por conseguinte, numa lógica capitalista onde a produção não é mais o único vetor da distribuição dos resultados, logo, é preciso fundamentalmente responder à questão: os produtores rurais, podem eles, somente através de suas cooperativas, criar empresas à dimensão desse mercado. Se se responde não, então é preciso construir uma organização jurídica que incorpore o papel da cooperativa no seu trabalho de base, papel de proximidade com seus associados, papel de valorização de suas relações, papel de compra, de agrupamento de compra para suas necessidades, consumo, fertilizantes, produtos de proteção das culturas, e, em seguida é preciso

⁹⁹ O texto que se segue foi elaborado com base nas entrevistas realizadas, em maio de 1997, com a diretoria e produtores associados da cooperativa Champagne Céréales.

agregar a estes papéis a função de “cooperativa-mãe” capaz de orientar e controlar os dispositivos de natureza capitalista que são as únicas estruturas nas quais as parcerias, não diretamente interessadas pela valorização da produção, vão entrar como complemento de financiamento para o desenvolvimento.

O modelo cooperativo que permanece fiel a seus valores de base, para o seu trabalho de base (cooperativa-mãe), que garante o escoamento da totalidade da produção de seu associado merece um estatuto específico mas, necessita complementá-lo com uma dinâmica das regras de sociedade anônima na condição de que a cooperativa permaneça a acionária de referência garantindo a orientação, o controle, o poder dos agricultores sobre a diversificação industrial.¹⁰⁰

“A cooperação se inquieta com a remuneração do trabalho de seus associados. Ela deve se agregar à remuneração de uma dinâmica mais capitalista que permita alianças para acessar um mercado que cresceu e mundializou. Nós não podemos imaginar permanecer estritamente sobre o território no momento em que os grandes concorrentes privados tornam-se internacionais. Para fazê-lo, é preciso adaptar a estrutura mas verificar sempre que o poder agrícola (dos produtores associados, através da cooperativa-mãe) permaneça o poder de orientação do desenvolvimento industrial. E, no que nos diz respeito, nós o colocamos em prática por intermédio de uma holding “Champagne Céréales Développement” **(Relato de entrevista)**.

A princípio, conforme constatado, os produtores associados não receberam bem a possibilidade desses rearranjos visando a incorporação de uma dinâmica mais capitalista para a cooperativa.

“Num esforço profundo de pedagogia, de reflexão, a cooperativa, no seu trabalho tradicional, deve permanecer próxima de seus associados dialogando numa estrutura adaptada, descentralizada para que a reflexão avance. Nós pensamos que este caminho, de um esclarecimento, de uma clarificação para o primeiro nível, de uma conduta capitalista para o segundo nível, sob o controle dos produtores, é uma forma moderna, de reconciliação para o século XXI, entre o sistema brutalmente capitalista e o sistema mutualista, mais humanista. As reações dos produtores são mundiais. Nós devemos lutar para que as cooperativas evoluam mas mantenham-se próximas de sua base e que ela seja a intermediária entre o produtor e o ‘sistema produtivo capitalista’ (via parcerias), ou seja, e o mercado.” **(Relato de entrevista)**.

“É preciso que a cooperativa seja capaz de conhecer o mercado para ajudar a orientar a produção e que o produtor seja capaz de produzir para satisfazer o mercado. Ao meio termo e de maneira equitável, justa, a cooperativa vai fazer a intermediação, no verdadeiro sentido da palavra, entre o produtor e o mercado mas de uma maneira não seletiva, de uma maneira equitativa, o que vai garantir uma justa divisão para o conjunto dos associados. Nós devemos ter a mesma atenção à manutenção da proximidade na função de relação de base como também ter atenção ao desenvolvimento industrial; do contrário, corre-se o risco de criar uma ruptura entre os produtores e suas relações cooperativas. Se as cooperativas, na relação com os produtores, não são

¹⁰⁰ Esta é a visão da cooperativa Champagne Céréales externada através do seu presidente e alguns produtores associados através de entrevistas semi-diretivas, conforme já ressaltado no rodapé número 99 deste trabalho.

transparentes não são equitativas, então, os produtores eles vão se interessar pelos mais fortes, ir com o comércio. Entretanto, se nós fizermos os esforços indispensáveis de performance nós seremos capazes, em transparência e na equidade de desempenhar este papel de intermediária entre o produtor e o mercado. O sistema cooperativo é um sistema moderno mas, à condição de respeitar seus valores e de não tentar de tudo fazer.” **(Relato de entrevista).**

2.4.3- CAVAL – Coopérative Agricole Vienne Anjou Loire

A CAVAL, em 1997 com 12.840 associados, tem a sua origem associada a um sindicato. Esse é um elemento importante na formação da CAVAL pois lhe proporcionou uma “facilidade no momento de trabalhar com os valores cooperativos, principalmente, a solidariedade e, nesse sentido, nosso produtor associado mostra-se atuante e engajado na cooperativa” (Relato de entrevista).

A Coopérative Agricole Vienne Anjou Loire (CAVAL), juntamente com as demais cooperativas que compõem o grupo e as sociedades anônimas, constitui uma forma bastante complexa de organização. Examinando o seu organograma (Anexo 3) percebe-se essa complexidade. A SAVAL (Société Anonyme Vienne Anjou Loire), por exemplo, é uma sociedade anônima que pertence à CAVAL que não tem maioria do capital; existe um grupo, uma holding (grupo SYNAVI, uma sociedade financeira), na qual a CAVAL tem uma participação de 23,3% no capital. Quando se considera a VALPORC, por exemplo, constata-se que se trata de uma união de duas cooperativas para atingir um volume maior e maior produtividade.

A CAVAL, conforme elucidou um entrevistado, “é uma forma jurídica complexa composta não só de sociedades anônimas mas também de uniões de cooperativas e de SICAs (Société d’Interêt Collectif Agricole – Sociedade de Interesse Coletivo Agrícola).

“A forma que nós encontramos de nos prepararmos para enfrentar as crises (chuvas, secas, concorrência no ramo de leguminosas ...), ou melhor, de nos anteciparmos a elas, tanto ao nível das unidades de produção quanto ao da cooperativa, foi a opção pela política de criação de alianças para transformar a produção. Convencidos de que esta era a saída nós realizamos várias parcerias (com SYNANI para as aves, com a SCABEV para a carne bovina, com RENOARD para a horticultura, etc.). Passar da simples colocação do produto no mercado à industrialização é uma via de riscos mas que cria empregos e riquezas sobre o nosso território. Esse foi o meio – alianças – que a CAVAL encontrou para contribuir para a manutenção e desenvolvimento de uma agricultura durável com exigências de qualidade para se diferenciar. O engajamento, a participação do associado, são essenciais neste desafio da qualidade. Esta concepção da relação associado/cooperativa vai fazer emergir novas expectativas, novas exigências que vão ajudar a CAVAL a alcançar a excelência para ser mais eficaz.” **(Relato de entrevista).**

2.4.4- “Lapins Mauges Loire” – Sociedade Cooperativa Agrícola dos Produtores de Coelhos de Mauges e de Loire

Surgindo em 1992, trata-se de uma cooperativa que já nasce no contexto da eficiência/produzitividade/princípios cooperativos. Num dos relatos, o entrevistado coloca que na “Lapins Mauges Loire”, essa conciliação já se faz presente, apesar de ainda não ser uma cooperativa de grande porte. É uma cooperativa que se diz exemplo, segundo entrevistados, no que concerne à tomada de consciência dos produtores de que eles devem buscar alternativas para se adaptarem aos mercados.

“Nós permanecemos uma cooperativa que possui as qualidades necessárias para que o associado se desenvolva dentro do espírito cooperativo da solidariedade. Para nós, o principal na cooperativa é o homem. É também uma filosofia, é uma cultura que nós temos. Nós temos sempre colocado o homem em primeiro lugar. Contudo, é necessário que as cooperativas não se fechem ao mercado. Fazendo isso, como ela tem grandes concorrentes no setor privado, ela não terá mais razão de ser. É preciso fazer concorrência às empresas privadas. Mas, freqüentemente se esquece o homem, principalmente, nas grandes cooperativas. Nós esquecemos daquele que deu seu capital para criar e fazer crescer a cooperativa. Nesse momento os produtores devem se mobilizar para fazer lembrar aos dirigentes que a cooperativa é deles; eles devem se engajar.” (Relato de entrevista).

Com o objetivo de inovar e se diferenciar os produtores associados à “Lapins Mauges Loire” lançam no mercado um tipo de coelho cuja carne é mais avermelhada. Trata-se de um produto mais caro e melhor aceito pelo consumidor francês.

“A ‘Lapins Mauges Loire’ está convencida que mesmo num ambiente concorrencial, há lugar para as estruturas de menor porte, desde que elas se diferenciem.” (Relato de entrevista).

2.5- Algumas considerações sobre a experiência das cooperativas agrícolas francesas

Da mesma forma que no caso das cooperativas agrícolas brasileiras, a experiência das cooperativas agrícolas francesas permite-nos assinalar alguns aspectos considerados relevantes no debate sobre a transição do cooperativismo agrícola, o que será feito em seguida.

Constatou-se que, na França, as cooperativas agrícolas analisadas utilizam-se do sistema de parceria com o setor privado e que a estratégia adotada é a sociedade anônima. Agregar a lógica da remuneração do capital à lógica da remuneração do trabalho, objetivo primeiro da cooperativa, através de parcerias com o setor privado (estratégia de criação de empresas na forma de sociedades anônimas),

constitui-se num desafio mesmo considerando que estas parcerias tenham sido opção (não foram realizadas por motivo de endividamento).

É importante ressaltar que a incorporação da lógica da remuneração do capital à cooperativa, na França, é feita sobre uma base de produtores associados já devidamente engajados e atuantes na vida da sua empresa cooperativa. A partir daí a mobilização para que o poder cooperativo se mantenha como referência, é decorrência.

O aspecto da educação cooperativa contemplado pelo princípio cooperativo **educação, treinamento e informação** é evidenciado na cooperativa Champagne Céréales que lhe imprime um sentido de continuidade e permanência onde, além da capacitação do associado, é trabalhada a sua formação.

A respeito da legislação cooperativa francesa, constatamos existir uma maior flexibilidade, com relação à legislação brasileira, em termos de conjugação de eficiência econômico/social. As parcerias com o setor privado são previstas na legislação, inclusive a criação de empresas sob a forma de sociedade anônima.

O fato, por exemplo, da cooperativa criar uma estrutura holding, na qual as empresas participantes têm estatuto de sociedade anônima, não vai lhe onerar tributariamente. Se há lucro numa sociedade anônima filiada à cooperativa, ela remunera o capital, viabiliza os investimentos e, se há dividendos complementares estes são para a cooperativa (na forma de sobras – é o retorno sobre a produção do associado).

A estratégia da criação de uma estrutura holding com empresas de sociedades anônimas é possível desde que a cooperativa mantenha o poder (deve deter maioria do capital). Trata-se de um acordo complementar e, nesse sentido, a cooperativa cede parte do poder e, em contrapartida, acessa o mercado através desta parceria.

“A empresa participante da estrutura holding (que tem estatuto de sociedade anônima) ela compra também do não-associado, mas a cooperativa assegura a compra da produção do seu associado, através da intermediação com as empresas participantes da estrutura holding. O associado, como ele participa da cooperativa, ele é um pouco dirigente da empresa participante da holding pois, os representantes do Conselho de Administração dirigem esta empresa. A outra coisa é que os resultados dos benefícios da filial remontam à cooperativa. Essa estrutura funciona, o importante é que a cooperativa mantenha um certo controle.” **(Relato de entrevista).**

O dilema se coloca: por um lado, as cooperativas progridem, acessam partes do mercado, por outro lado, o estatuto cooperativo passa a ser alvo cada vez mais freqüente das empresas concorrentes que criticam a sua excessiva flexibilidade. A explicação para a criação de grande parte das cooperativas

agrícolas francesas, nos moldes da criação de empresas sob a forma de sociedade anônima, é que tais modelos de cooperativas proporcionam reequilibrar, em benefício do associado, os mercados onde a relação de força entre os produtores associados e os compradores da produção agrícola era muito desequilibrada. Com o surgimento das cooperativas agrícolas e sua evolução no sentido da *empresa/associação*, acessando o mercado de forma competitiva, os produtores associados puderam se beneficiar de melhores condições, principalmente, condições de preço.

3 – Conclusões

O desafio do presente trabalho residiu na análise das características das cooperativas agrícolas, características estas que as tornam organizações específicas e contraditórias. Essa análise foi desenvolvida sob a ótica da cooperativa enquanto *empresa/associação* onde pessoas se unem – os associados – na perspectiva de se ajudarem uns aos outros, sobre o plano econômico. Nesse sentido surgiu a questão central do trabalho: é possível conciliar competitividade, mercado e cooperativismo? Ou ainda, o fato da cooperativa alcançar eficiência econômica conduz à idéia da negação de sua dimensão social?

Para responder a estas questões foram estudadas, com profundidade, três cooperativas agrícolas paranaenses (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. – COCAMAR; a Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda. - COROL e a Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. – COAMO). Foram estudadas também, ainda que mais superficialmente, quatro cooperativas agrícolas francesas (Cooperativa Agrícola Nöelle-Ancenis –CANA; a Champagne Céréales; a Cooperativa Agrícola Vienne Anjou Loire - CAVAL e a Sociedade Cooperativa Agrícola dos Produtores de Coelhos de Mauges e de Loire - “Lapins Mauges Loire”). O estudo foi realizado a partir da análise da eficiência empresarial das cooperativas através da utilização de técnicas de pesquisa como a observação não-participante e a entrevista semi-estruturada, que pela sua própria natureza são mais representativas do caráter interativo e dinâmico da pesquisa qualitativa. Além destas técnicas de pesquisa, foram analisados alguns indicadores: - índice de autofinanciamento, - margem de garantia, - endividamento total, - margem operacional, - rentabilidade das vendas, - retorno dos investimentos, - rentabilidade do patrimônio líquido, - giro dos ativos, - crescimento do quadro social, - participação em assembléias, - representatividade social/política. Trata-se de um momento do estudo no qual a análise se fez a partir de dados quantitativos (que, pelo seu caráter de linearidade são mais representativos da pesquisa quantitativa). Nesse sentido, dois momentos marcaram o processo de investigação. Num primeiro momento da pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com presidentes, gerentes e produtores associados das cooperativas. O segundo momento da pesquisa se fez através de uma pesquisa documental nas cooperativas para proceder à análise da eficiência econômico-financeira, através de seus balanços patrimoniais. Nesse momento, também a técnica da observação não-participante foi utilizada. Ocorreram aí, inclusive participação em Assembléias Gerais Ordinárias.

A junção de tais processos de investigação, o processo de pesquisa qualitativa e o processo de pesquisa quantitativa, ocorreu no momento em que estes foram utilizados, complementarmente, para

relatar a eficiência das cooperativas agrícolas brasileiras sob o ponto de vista da sobrevivência no mercado enquanto organizações cooperativas competitivas.

Cabe ressaltar que ambos os momentos que marcaram o processo de investigação foram conduzidos pelo referencial da eficiência empresarial das cooperativas que considera a cooperativa enquanto organização específica e contraditória (Vienney, 1980; 1982; 1989; 1992; Fleury, 1983; Desayes, 1989; Oliveira Júnior, 1991; Nilsson, 1994). Dessa forma, a eficiência empresarial é analisada sob a ótica da dupla qualidade da cooperativa – a ótica da *empresa/associação*. Avaliada sob essa ótica, a eficiência empresarial da cooperativa considera as diferenças entre as empresas cooperativas e as empresas capitalistas, dentre elas, o fato da cooperativa remunerar o trabalho e não o capital.

Enquanto *empresa*, a avaliação do desempenho das cooperativas estudadas foi feita a partir de indicadores de eficiência econômico-financeira, dos quais o índice de autofinanciamento se coloca como um dos principais. Enquanto *associação*, a avaliação do desempenho das cooperativas estudadas foi feita a partir de indicadores de eficiência social dos quais a representatividade social/política (participação na gestão da cooperativa) e a participação nas assembleias (princípio democrático) se destacam.

A permanência, num mercado competitivo, de entidades com as características de uma organização peculiar como o são as cooperativas, exige-lhes adaptações e ajustes. Nesse sentido, no presente trabalho, foram elencadas estratégias econômicas, com o propósito de avaliar a viabilidade econômico/social, destas estratégias, para as cooperativas, procurando verificar as conseqüências de sua implementação. Ou seja, procuramos avaliar que condutas estratégicas (alternativas de inserção no mercado) uma cooperativa pode colocar em prática, respeitando sua natureza e sua função econômica e social.

Nessa perspectiva, a análise empreendida nesta pesquisa permitiu-nos algumas conclusões.

Enquanto se conduziam sob a proteção do Estado, as cooperativas agrícolas não se preocuparam em desenvolver o seu lado empresa, isto é, desenvolver a sua função econômica de forma eficiente. Eficiência e eficácia foram conceitos obscurecidos pelo paternalismo ao longo, principalmente, da década de setenta, período em que vigorou o crédito rural subsidiado. Ao mesmo tempo, o seu lado associação, ou seja, a função social da cooperativa, encoberta também pelo paternalismo, carecia de profissionalismo. Protegidas pelos princípios cooperativos, assistidas pelo poder público e mal utilizadas pelos produtores associados, as cooperativas agrícolas são assimiladas enquanto organizações privilegiadas e pouco

eficazes. Esse é o quadro do cooperativismo agrícola brasileiro¹⁰¹ e é nele que as cooperativas estudadas se encontravam já no final dos anos oitenta e início da década de noventa.

Como mostramos, a queda dos subsídios foi um dos fatores que contribuiu no sentido de conduzir as cooperativas a buscarem saídas no sentido da **autonomia e independência**. Entretanto, o início desse processo ocorre sem que as cooperativas consigam se autosustentar. Tal situação se reflete ainda no início dos anos noventa quando, como foi mostrado, o índice de autofinanciamento revelou uma situação grave para a COCAMAR. Para a COAMO e a COROL, os índices de autofinanciamento, embora melhores, mostraram situação difícil. Ademais, o índice de endividamento total, nas três cooperativas, mostra capacidade de financiamento limitada e a necessidade de recorrer a fontes bancárias para financiar investimentos.

No que diz respeito às alternativas, adotadas pelas cooperativas estudadas (concentração, integração horizontal, integração vertical e diversificação), a pesquisa revelou que não houve grandes discrepâncias quanto à época de adoção destas alternativas. Há, entretanto, diferenças quanto à forma como cada uma delas implementa tais alternativas. Isso pode ser constatado a partir da observação e análise das entrevistas. Enquanto, no caso da COAMO constatou-se, através da observação não-participante e dos relatos de entrevista, um esforço em despertar o espírito cooperativista do associado e trazê-lo para junto da cooperativa, através da educação cooperativa (ainda que incipiente), nas outras cooperativas (COCAMAR e COROL), percebeu-se, através destas mesmas técnicas de investigação, que o associado não é a preocupação central. Enquanto na primeira, o processo de capitalização foi planejado no longo prazo, nas outras duas, a visão imediatista do lucro se sobrepôs. Isso é comprovado pela evolução, no sentido crescente, ao longo da década de noventa, do índice de autofinanciamento da COAMO. Tal fato não ocorre desta mesma forma com a COCAMAR e a COROL.

Apesar da educação cooperativa (através do princípio **educação, treinamento e informação**) ser aceita e trabalhada pela direção das cooperativas, os relatos de entrevista e a observação não-participante permitiu-nos concluir que há empenho das cooperativas pela assistência social (atendimento médico, hospitalar, odontológico) em detrimento da assistência educativa onde se trabalha a possibilidade da conscientização do associado para os valores que fundamentam o cooperativismo e para os princípios que vão reger a cooperativa da qual ele é dono. Importante ressaltar que no caso COAMO, na prática do dia-a-dia, a conjugação *empresa/associação* se efetiva desde que a eficiência econômica seja alcançada. A partir daí é que se busca a dimensão social da cooperativa. “O mais importante é o econômico, você só faz

¹⁰¹ Esse era o quadro que se apresentava também no cooperativismo agrícola francês, nos anos oitenta, conforme demonstrado em pesquisa realizada por Desayes (1989), *passim*.

o social se o econômico der ...” (Relato de entrevista). Ou seja, a cooperativa, ao adequar-se às regras capitalistas do mercado que se impõe, com o propósito de acessá-lo, condiciona a sobrevivência da sua dimensão social à sua capacidade de adaptação às exigências deste mercado. Isso nos leva a constatar que na medida que o mercado permite, alguns dos princípios cooperativos são praticados.

Além do fato da educação cooperativa se limitar à assistência social, a capacitação de produtores associados está voltada para a formação de quadros para ocupar cargos de direção nas cooperativas. Isso acaba por reproduzir uma formação mais técnica, baseada em treinamentos, onde o princípio cooperativo **educação, treinamento e informação** não se efetiva na sua totalidade. Em virtude disso, os produtores se associam à cooperativa sem conhecimento das especificidades da organização da qual ele será dono e usuário.

No que diz respeito à estratégia de criação de empresas sob a forma de sociedade anônima, os relatos mostraram que a possibilidade de adoção de tal alternativa é vista de maneira particular de acordo com a cultura organizacional imprimida em cada uma das cooperativas analisadas. Dificuldades foram levantadas para a implementação de tal estratégia pela COAMO. A maioria delas diz respeito à incompatibilidade de objetivos entre uma empresa com estatuto de sociedade anônima e uma empresa cooperativa, em virtude da natureza específica desta última. A COCAMAR assumiu esta alternativa de inserção no mercado, como solução para o problema financeiro que enfrentava, durante um período de aproximadamente três anos (1993/1995). Conforme explicitado pelos entrevistados nos relatos de entrevista, os motivos que levaram os dirigentes a repensar a adoção de tal estratégia não se relacionavam aos princípios cooperativos. A possibilidade de ser contemplada pelo Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (RECOOP), cujo objetivo é o saneamento financeiro das cooperativas, e também o fato de aumentar a carga tributária (pagamento do imposto de renda), foram os motivos reais, declarados em entrevista, da decisão de não se seguir em frente com o processo de transformação das indústrias em sociedades anônimas. Já a COROL é uma cooperativa que, como vimos, internamente já funciona numa estrutura holding embora essa estrutura não seja mostrada no seu organograma e nem nos seus balanços patrimoniais. Assim, das três cooperativas estudadas, a COAMO, harmonizando princípios cooperativos e mercado, é a que se conduz de forma a aproximar-se mais da conjugação *empresa/associação* em relação às outras cooperativas investigadas.

A forma como cada cooperativa surge influencia na história vivida ao longo de sua existência – na participação do associado; na conduta de suas atividades, através de seus dirigentes; nos seus resultados e na sua capacidade de realizar sobras. A partir da pesquisa histórica realizada, verificou-se que o surgimento da COCAMAR se deu a partir de uma necessidade do produtor se desvincular da ação do

intermediário quando da colocação do produto no mercado. A COROL surge já na perspectiva de industrialização e comercialização da produção do seu produtor associado. Já a COAMO, nascida do movimento cooperativista iniciado pela Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (ACARPA), como as demais, concorre no mercado, entretanto, é mais competitiva que as outras cooperativas estudadas no que diz respeito aos preços e à distribuição de sobras (...“seguramos o associado no preço e na distribuição de sobras no final do ano.” – relato de entrevista).

Embora seja uma cooperativa que, como foi mostrado, tem uma atitude diferente das demais cooperativas estudadas no que se refere ao relacionamento com os produtores associados, é importante destacar que a COAMO, tal com as outras, reduziu o número de associados no período 1990/1997. Esta redução foi mais intensa entre os mini e pequenos produtores rurais (módulo de área menor que 50 ha). Isso nos conduz a concluir que, na opção pela redução do quadro social, existe uma tendência das cooperativas em se desvincular daqueles associados inseridos no módulo de área (até 50 ha) que os categoriza como mini e pequenos produtores rurais.

A análise, (embasada em pesquisa documental, observação não-participante e relatos de entrevista), ainda que pouco profunda, da experiência de quatro cooperativas agrícolas francesas, nos fornece subsídios para embasar a tese de que existe a possibilidade de conjugação da *empresa/associação*. Importante, nesse caso, ressaltar que na França as cooperativas agrícolas desenvolvem suas atividades sob condições democráticas diversas das nossas – tanto a dimensão econômica quanto a dimensão social das cooperativas naquele país se desenvolvem num contexto de participação ativa dos associados e de eficiência mais sólida que o nosso. Os organogramas das cooperativas agrícolas francesas estudadas, traduzem a complexidade tais organizações. As cooperativas analisadas, desenvolvem suas atividades, por elas controladas, através de uma estrutura holding que tem participação em empresas, comerciais e industriais. À cooperativa (chamada cooperativa-mãe) ficam reservadas as funções de relacionamento direto com os produtores associados: definição de objetivos e formulação de políticas para gerir o complexo grupo cooperativo nos quais as cooperativas agrícolas francesas se transformaram. O produtor, enquanto associado, tem um relacionamento direto com a cooperativa que, através do seu Conselho de Administração, tem um relacionamento direto com a holding. A cooperativa, conforme vimos, assegura a compra de toda produção de seus associados, fazendo a intermediação com as empresas nas quais a holding tem participação. Por outro lado, parte dos lucros das empresas que pertencem à holding remontam à cooperativa.

Em suma, tendo de um lado os princípios cooperativos e os interesses dos produtores associados e, de outro, o mercado e a competitividade, as cooperativas vivem mais que dificuldades financeiras, elas

se questionam quanto à sua identidade. Pressionadas pela concorrência, as cooperativas agrícolas buscam caminhos alternativos e, dependendo da alternativa escolhida, podem afastar-se dos princípios cooperativos. Quando a COAMO não assume a criação de empresas sob a forma de sociedade anônima, enquanto modalidade estratégica viável para capitalização da cooperativa, ela encontra o caminho alternativo e reafirma sua identidade como cooperativa.

Voltando à questão inicial: é possível às cooperativas agrícolas estarem no mercado, competir, distribuir sobras, trabalhar com eficiência, ser eficaz e, ser cooperativa? A análise empreendida nesta pesquisa nos conduz a responder que sim. Tanto a eficiência econômica quanto a eficiência social, podem estar presentes na cooperativa. O caso COAMO, ainda que com limitações, nos permite tal conclusão.

Apesar das adversidades impostas por um contexto mais amplo que limitam sua atuação enquanto associação de pessoas, a cooperativa agrícola pode se ajustar e se adequar num processo de reestruturação e manter-se como organização singular.

Referências Bibliográficas

- ACARPA/EMATER/OCEPAR. **“10 anos de cooperativismo paranaense” – 1976/1986.** Curitiba, 1987. 217p.
- ACI – Aliança Cooperativa Internacional (online). Disponível na internet via WWW.URL: <http://WWW.ocepar.org.br/i-aci.htm>. Arquivo capturado em 16 de dezembro de 1998.
- ACORDO PADRÃO DE COMERCIALIZAÇÃO DAS UNIDADES DE PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL DA SOUTH DAKOTA SOYBEAN PROCESSORS. Volga: South Dakota Soybean Processors (tradução: COCAMAR), 1998, 9p.
- ALENCAR, Edgard. **Nova abordagem cooperativista: cooperativa como um instrumento de contraposição.** Lavras, ESAL, 1988, 10p. (mimeografado).
- , **Introdução à Metodologia de Pesquisa Social.** Lavras: Universidade Federal de Lavras, 1999, 125p.
- AMARAL, Lígia Assumpção. Identidade e Cidadania: a questão da diferença. **Psicologia em Estudo**, Maringá: UEM/CCH/DPI, 1997. 2(1): 101-116.
- ANTONIALLI, Luiz M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: **Anais do 22^o ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set./1998 (Organizações/Estratégias).**
- ANUARIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, Brasília, 1985; 1990; 1995; 1997.
- ARAUJO, Sílvia M. P. de. **Eles: a cooperativa; um estudo sobre a ideologia da participação.** Curitiba: IGP Ltda., 1982. 215p. (Estudos Paranaenses).
- AYMOTO, Neide A . **As estratégias adotadas pelas cooperativas no processo de modernização paranaense.** Maringá, UEM, 1991. 140p. Monografia de conclusão do curso de Economia – UEM).
- BAGGIO, A. F. (ORG.). **Elementos de cooperativismo e administração rural.** Ijuí, FIDENE/ASSOESTE/COTRIGUAÇU, 1983, 192p.
- BALANÇO PATRIMONIAL, 1990/1995. Maringá: COCAMAR, (s.d.).
- BALANÇO PATRIMONIAL, 1990/1998. Campo Mourão: COAMO, (s.d.).
- BALANÇO PATRIMONIAL, 1990/1998. Rolândia: COROL, (s.d.).

- BANCO DE DADOS COOPERATIVISTA. Curitiba: EMATER/OCEPAR, 1990-1997 (Vols. XV – XXII).
- BASTIANI, Ivoneti C. Rigão **Risco e taxa de retorno: agroindústria cooperativa versus pequena propriedade rural**. São Paulo, FGV, 1991. 217p. (Tese de Doutorado).
- BELIK, W. **Agroindústria Processadora e Política Econômica**. Campinas, UNICAMP, 1992 (tese de doutoramento).
- BENETTI, M. D. Endividamento e crise no capitalismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso Fecotrigo/Centralsul, 1975-1983. **Ensaíos F.E.E.**, Porto Alegre, 6(2): 22-55, 1985.
- _____. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no RS – uma análise do desenvolvimento** da COTRIJUI, COTRISA e FECOTRIGO 1957/1980. Porto Alegre, FEE, 1982, 172p.
- BERCHELOT, Jacques. **Les coopératives agricoles en économie concurrentielle**. Paris: Cujas, 1972. 306p.
- BERNARDES, C. **Teoria geral das organizações – os fundamentos da administração integrada**. São Paulo, Atlas, 1988, 303p.
- BERNARDO, Eliza E. R. A crise do cooperativismo. In: **Anais do 20^º ENANPAD** - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set./1996, p.125-139 (Administração Rural e Agroindustrial).
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness Cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Piracicaba, 1994, 135p (dissertação de mestrado).
- _____. **Agribusiness Cooperativo: economia, crescimento e estrutura de capital**. Piracicaba, 1998, 195p. (tese de doutoramento).
- BIALOSKORSKI NETO, S. & ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo - economia de empresas e estratégias. **Perspectiva Econômica**, 29(84). Série Cooperativismo, 35, p. 7-22, 1994.
- BIDET, Eric. **L'économie sociale**. Paris: Le Monde-Édition, 1997. 212 p.
- BÖÖK, Sven Ake. Un rapport sur les valeurs de base de la coopération. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**. N^{os} 44-45 (247), 1992, p. 144-151.

- BRANDÃO, Vladimir. Encruzilhada Cooperativa. **Expressão**, Florianópolis: AZ Comunicação, Nº 8, 1998, p. 21-24.
- BUZANELLO, Edegar J. et al. Produtores Agrícolas e a Cooperativa: suas relações e contradições. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, Nº 43, 1984, p. 9-19. (Série Cooperativismo, 13).
- CALDERON, Olmedo España. Tecnologia e Identidade Cultural na América Latina. **Psicologia em Estudo**. Maringá: UEM/CCH/DPI, 1997, 2(1):71-77.
- CFCA ACTUALITES. “**La coopération ne doit pas oublier ce pourquoi elle a été créée**”: interview de Christiane Lambert. Octobre/1996. p.6.
- CHOMEL, André. L'évolution de la pensée coopérative en France. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**. 1995, 55(257): 79-88.
- _____. La réorganisation de l'Alliance. Le débat sur les valeurs. L'aide aux coopératives d'Europe orientale. **Révue d'études coopératives Mutualistes et Associatives**, N^{os} 44-45 (247), 1992, p. 137-143.
- CHOMEL, Chantal. Sur les statuts coopératifs particuliers. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, N^{os} 44-45 (247), 1992, p. 54-67.
- CHOPART, Jean-Noël. Solidarité et modernité, ou l' imposture du voile d' ignorance. **Révue d' Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, n^o 264, 1997, p. 15-26.
- COAMO – trabalho e sucesso – 1997. Campo Mourão: COAMO, 1997, 12p.
- CONFEDERATION FRANÇAISE DE LA COOPERATION AGRICOLE. **Une organisation professionnelle unitaire de la coopération agricole**. Juin/1995. 3p. Mimeografado.
- CONFEDERATION FRANÇAISE DE LA COOPERATION AGRICOLE. Le coopératives face a la conjoncture et a leur devenir. **Révue d'Études Coopératives**, n^o 203, 1981, p. 68-104.
- COOPERATIVAS CAPITALISTAS. **Expressão**, Florianópolis AZ Comunicação, n^o 54, 1995, p. 36-53.
- DECLARAÇÃO DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL SOBRE IDENTIDADE COOPERATIVA. Manchester, ACI, 1995, 1p. (Mimeografado).
- DECLERCK, Francis. Specificités des stratégies des coopératives agricoles face a l'internationalisation de leurs marchés. **Economie et Gestion Agro-Alimentaire**, n^o 13, septembre 1989, p.8-12.

- DECLERCK, F. & MAUGET, R. Analyse stratégique des groupes coopératifs européens. **Economie et Gestion Agro-Alimentaire**, n^o 29, octobre 1993. p.22-33.
- DELGADO, Guilherme da C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: Ícone/UNICAMP, 1985. 240p.
- DELGADO, N. G. Capitalização e crescimento em uma grande cooperativa do Paraná: o caso da COCAMAR – 1969-81. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 4(1): 65-89, 1983.
- DE MASY, R. C. Idéias inspiradoras, princípios e prática das cooperativas. **Perspectiva Econômica**, 1979, 8(20): 9-18.
- DEMONSTRATIVO DA CONTA “SOBRAS E PERDAS”, 1990/1995. Maringá: COCAMAR, (s.d.).
- DEMONSTRATIVO DA CONTA “SOBRAS E PERDAS”, 1990/1998. Campo Mourão: COAMO, (s.d.).
- DEMONSTRATIVO DA CONTA “SOBRAS E PERDAS”, 1990/1998. Rolândia: COROL, (s.d.).
- DESHAYES, Gérard. Le contrôle de gestion des coopératives agricoles. **Révue Française de Gestion**, mars/avril/mai, 1984.
- DESHAYES, Gérard. Stratégies et structures: le cas des coopératives agricoles (1^{re} partie). **Révue des Études Coopératives**, 1988, 54(26), p. 67-85.
- _____. **Logique de la co-operation et gestion des coopératives agricoles**. Paris, Skippers, 1989, 316p.
- _____. **La mutation exemplaire d'une entreprise coopérative – l'Union Laitière Normande**. Paris, Skippers, 1990, 247p.
- DESROCHE, Henri. L'économie coopérative à la recherche de son âme. **Révue d'Études Coopératives**, 1987, 24(53): 63-70
- DRAPERI, Jean-François. L'ACI a cent ans: regard sur une histoire mémorable. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, n^o 258(56), 1995, p. 73-82.
- FAURE, Claude. Quelles stratégies pour les groupes coopératifs de l'agro-alimentaire face aux évolutions de l'environnement concurrentiel? **Economie et Gestion Agro-Alimentaire**, n^o 24, juillet, 1992.

- FERRINHO, Homero. **Cooperativas e Desenvolvimento Rural**. Lisboa, Livraria Clássica Editora (LCE), 1978, 222p.
- FLEURY, M. T. L. **Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil**. São Paulo, Global, 1983.
- FONSECA, Rinaldo B. Notas sobre a indústria brasileira de óleos vegetais. IPARDES, **Análise Conjuntural**, Curitiba 6(2), 1984.
- FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. P. 361-376.
- FRANCO, Maria Laura P. B. Porque o conflito entre tendências metodológicas não é falso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo (66): 75-80, ago. 1988.
- FURTADO, R. O gigante do Paraná. **Globo Rural – Economia**, Rio de Janeiro, Globo, 1998, p. 107-112
- GIDE, Charles. La campagne contre les coopératives. **Révue d'Études Coopératives**, nº 4, 1922, p. 345-55.
- GIDE, Charles. A propos de la campagne contre les coopératives. **Révue d'Études Coopératives**, nº 5, 1922, p. 107-9.
- GOLDBERG, Ray. A. **Agribusiness management for developing countries – Latin América**. Cambridge, Mass, Ballinger Publishing Company, 1974. P. 3-19 (Chapter one).
- GONÇALVES, J. S. & VEGRO, C. L. R. Crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC). **Agricultura em São Paulo**, SP, 41(2): 57-87, 1994.
- GRAZIANO DA SILVA, J. Complexos Agroindustriais e outros complexos. **Reforma Agrária**, Campinas, 21: 5-34, set./dez. 1991.
- **A modernização dolorosa – estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1982, 192p.
- **O que é questão agrária?** São Paulo: Brasiliense (Coleção Primeiros Passos, 18), 1981.
- GRAZIANO NETO, F. **Questão agrária e ecologia – crítica da moderna agricultura**. São Paulo: Brasiliense, 1985. 156p.

- D'HAUTHUILLE, Bruno et VALAT, Jean-Michel. Les titres participatifs de coopératives et la Bourse. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, N^{os} 44-45 (247), 1992, p. 199-203.
- HERBERS, R. G. **Cooperativismo e Desenvolvimento de Comunidade Rural: o caso da HOLAMBRA**. Campinas, 1989, 255p. (dissertação de mestrado).
- HESPANHOL, Antônio N. & COSTA, Vera M. H. de M. A importância das cooperativas no processo de modernização da agricultura paranaense. **Boletim de Geografia Teórica**. Rio Claro, AGETEO, 25(49-50): 373-384, 1995.
- INACIO JUNIOR, Edmundo & MARTINS, Sônia S. Cocamar: um novo modelo de cooperativismo. **Concurso Nacional de "Case Studies"- Prêmio Mário Henrique Simonsen**. Rio de Janeiro: Insight, 1996. Vol. 2.
- INFORMAÇÕES GERAIS. Maringá, COCAMAR, 1995, 22p.
- IPARDES - Fundação Édson Vieira. A crise nas cooperativas. **Análise Conjuntural**, Curitiba, 5(1): 4-6, jan./fev. 1983.
- IPARDES - Fundação Édson Vieira. Agroindústria e Cooperativas no Brasil: algumas tendências. **Análise Conjuntural**, Curitiba, 6(8): 7-9, ago., 1984.
- IPARDES - Fundação Édson Vieira. Evolução recente da indústria agroalimentar no Paraná. **Análise Conjuntural**, Curitiba, 7(8): 4-7, ago., 1985.
- IPARDES. Fundação Édson Vieira. **Agroindústria e Cooperativas no Paraná**. Curitiba, 1985. 55p.
- IPARDES - Fundação Édson Vieira. Cooperativas Paranaenses. **Análise Conjuntural**, Curitiba, (1) 8, jan./1986.
- JANK, M. S. & BIALOSKORSKI NETO, S. **Comércio e negócios cooperativos**. São Paulo: ICA/ACI, 1994. 17p.
- JARDIM JUNIOR, José Fernandes. **Relatório de Visita à Cooperativas nos EUA**. Maringá: COCAMAR, 1998, 15p.
- KAGEYAMA, A et alii. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: Delgado, G. et alii (orgs.). **Agricultura e Políticas Públicas**. Relatório IPEA, n^o127, 1990, pp. 113/223.
- KAMMEN, Welmoet B. van; STOUTHAMER-LOEBER, Magda. Practical aspects of interview

data collection and data management. In: BICKMAN, Leonard; ROG, Debra J. (Eds.) **Handbook of Applied Social Research Methods**. Thousand Oaks: Sage, 1998. P. 375-397.

KASTERSZTEIN, Joseph. Les stratégies identitaires des acteurs sociaux: approche dynamique des finalités. In: **Stratégies Identitaires**, Paris, Presses Universitaires de France, 1990, p.27-42.

KLAES, Luiz Salgado. **O papel das cooperativas agrícolas no movimento cooperativo brasileiro**. 1983, 11p. (Mimeografado).

KOSLOVSKI, João P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. Curitiba, OCEPAR, 1991. 2ª ed., 1992, 96p. (Cooperativismo, 16).

KUTI, Eva. Défis et perspectives pour le secteur sans but lucratif dans les pays en transition. **Révue d' Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, n°267, 1998, p. 61-71.

LA COOPERATION AGRICOLE DEMAIN - finalités et choix stratégiques. **Actes du Colloque du 4 avril 1996**. 67p. Organisé par AGIA Alimentation et AGRAL Consultant avec le concours du Crédit Agricole.

LAIDLAW, A F. **As cooperativas no ano 2.000**. S/l., OCEMG, 1980, 88p.

LAUER, B. Capital social dans les coopératives agricoles. **Révue d'Études Coopératives**, n° 10, 1983, p.34-37.

LAVERGNE, B. La théorie psychologique des crises. **Révue d'Études Coopératives**, n° 56, 1935, p. 277-311.

L'ENTREPRISE COOPERATIVE AU COEUR DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE. **La Lettre du GNC**, n° 256, Mai 1998. 16p.

LIMA, Jorge R. Tavares de. Cooperativismo – êxitos e controvérsias. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, no 43, 1984, p. 97-106. (Série Cooperativismo, 13).

LIMA, Juvêncio B. Objeto da Administração Rural. **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 12(9/10); 251-7. set./out. 1982.

LIMA, Renaldo de Araújo. Conceitos de "Agribusiness" ou Complexo Agroindustrial e outras denominações. **Série Estudos da SECOM**, Brasília, outubro de 1982, 22p.

LIMBERGER, E. Importância da educação cooperativista. **Perspectiva Econômica**, 1979, 8(20):

- _____. **Cooperativa – empresa socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996, 267p.
- LION, C. & RICLET, M. La stratégie de diversification des groupes coopératifs et leur contribution au développement économique agricole et rural. **Document de Travail**. CFCA/Promocoop, septembre 1989. 71p.
- LIPIANSKY, E. M. et al. Introduction à la problématique de l'identité. In: **Stratégies Identitaires**, Paris, Presses Universitaires de France, 1990, p. 7-26.
- LORANGE, P. & ROOS, J. **Alianças Estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1996, 258p.
- LOUIS, R. Balanço Social – balanço cooperativo. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, nº 45, 1984, p. 39-65. (Série Cooperativismo, 14).
- LOUREIRO, Maria R. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1981, 155p.
- LOZADA, Michele R. O & ESQUIVEL, Sandra P. L. Tendências do cooperativismo paranaense. **Análise Conjuntural**, 18(5-6): 15-18, maio/jan. 1996.
- MACPHERSON, I. La identidad cooperativa en el siglo veintiuno. **Revista de la Cooperación Internacional**, 27(3): 9-29, 1994.
- MAIA, I. **Cooperativa e prática democrática**. São Paulo, Cortez Editora, 1985, 112p.
- MARCOVITCH, J. & PEREIRA, Hilda M. S. O caso cotia: ascensão, queda e esperança. **Concurso Nacional de “Case Studies” – Prêmio Mário Henrique Simonsen**. Rio de Janeiro: Insight, 1996. Vol. 1.
- MASSOT-MARTI, Albert. L'accord agricole du Cycle d'Uruguay et la PAC. **Economie et Gestion Agro-Alimentaire**, nº 37, 4^o trimestre 1995, p.32-38.
- MAUGET, R. **Quelles stratégies pour les coopératives agricoles**. Paris, Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne, 1982, 573p. (Thèse du doctorat).
- _____. La coopération agricole française depuis de trente ans. **Révue d' Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, nº 264, 1997, p.27-37.
- MAUGET, R. & HAMON, C. Le partenariat entre les coopératives agricoles et les entreprises non coopératives (ENC). In: **Anais do XVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba/PR, set./1994. Vol. 4 - “Administração Rural e Agroindústria,” p. 191-207.

- MAZZALI, L. A inserção da empresa cooperativa em complexos agroindustriais selecionados: uma análise de sua articulação com o Estado e com outras empresas capitalistas - o caso da soja. **Colecção Textos**. Faculdade de Ciências e Letras, UNESP - Araraquara, 1991, 93p.
- MEDEIROS, Natalino H. **A competição schumpeteriana e a organização cooperativa: o caso da "COCAMAR"**. São Paulo, USP, 1995. 255p. (tese de doutorado).
- MEDEIROS, Natalino. O mercado agro-industrial cooperativo norte-paranaense e o (novo) padrão competitivo da década. **Anais do XXXV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, agosto/1997, p. 1510-1524.
- MEVELLEC, Pierre. Coopératives d'entrepreneurs individuels et capitaux à risques. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, nº 30, 1989, p. 22-34.
- MEVELLEC, Pierre. Capital et profit dans les organisations coopératives. **Révue d'Études Coopératives**, nº 10, 1983, p. 8-34.
- MEVELLEC, Pierre. Nouveaux outils financiers ou nouvelles organisations? **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, nº 32, 1989, p. 09-16.
- MILHAUD, Edgard. La crise économique mondiale et la coopération. **Révue d'Études Coopératives**, nº 02, 1922, p. 121-133.
- MOURA, Gevilacio A. C. de. Citações e Referências a documentos eletrônicos (online). Disponível na internet via WWW.URL: <http://WWW.elogica.com.br/users/gmoura/refere.html>. Arquivo capturado em 20 de novembro de 1998.
- MUSKAT, Malvina. **Consciência e identidade**. São Paulo: editora ática S.^a, 1986, 72p. (Série Princípios).
- NDEBANI, François. Identité culturelle et projet de developpement. In: **Identité Culturelle et Révolution Technologique**, Paris, éditions anthropos, 1983, p. 11-116
- NICOLAS, Philippe. Quelques observations ponctuelles sur l' adéquation des principes dits rochdaliens, à la situation actuelle des coopératives agricoles. **Révue des Études Coopératives**, nº 16, 1985, p.9-17.
- , Philippe. La formation de groupes coopératifs agroalimentaires et la situation des agriculteurs sociétaires. **Economie et Gestion Agro-Alimentaire**, no 16, juillet, 1990.
- NILSSON, Jerker. Principios y prácticas cooperativas en cooperativas de producción. In:

- Monzón, J. L. e Zevi, A. (orgs.). **Cooperativas, Mercado, Principios Cooperativos**. España: CIRIEC/INFES, 1994, pp. 257-289.
- NILSSON, Jerker. États-Unis: des coopératives de nouvelle génération. **Révue d' Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, n^o 264, 1997, p. 48-59.
- NOTAS EXPLICATIVAS AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 1990/1995. Maringá: COCAMAR, (s.d.).
- NOTAS EXPLICATIVAS AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 1990/1998. Campo Mourão: COAMO, (s.d.).
- NOTAS EXPLICATIVAS AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 1990/1998. Rolândia: COROL, (s.d.).
- OLIVEIRA JUNIOR, Carlos C. de. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. Curitiba: OCEPAR, 1991. 80p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **RECOOP: solenidade de oficialização**. Brasília, 1998, 5p. (Mimeografado).
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cooperativismo e Agroindústria no Paraná**. Curitiba, 1990. 98p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cooperativismo & Agroindústria no Paraná**. Curitiba, 1986, 95p.
- **III Concurso Paranaense sobre Cooperativismo: trabalhos selecionados**. Curitiba, OCB/OCEPAR, 1990, 167p.
- **Novas propostas cooperativistas**. Curitiba/PR. Departamento de Autogestão, 1994, 71p.
- **A evolução do cooperativismo agropecuário paranaense nos anos 80**. Curitiba, Departamento Econômico, s./d., 54p.
- PADIS, Pedro C. **Formação de uma economia periférica: o caso do Paraná**. São Paulo: Hucitec, 1981. 235p.
- PALACIO, J.R. S. Intégration et stratégies de coopération dans le coopérativisme agricole: les alliances entre coopératives agricoles et caisses rurales en Espagne. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, n^o 267, 1998, p. 72-82.

PANZUTTI, R. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo - o caso da cooperativa dos agricultores da região de Orlandia**. Campinas, 1996, 282p. (tese de doutoramento).

PARANÁ COOPERATIVO. Curitiba, OCEPAR, Ano XVII, Nº 238, set /1994.

_____. Curitiba, OCEPAR, Ano XVII, Nº 240, nov./dez. 1994.

PERIUS, V. Anotações sobre o direito cooperativo brasileiro. **Perspectiva Econômica**, 1979, 8(20): 43-77.

_____. **Os fundamentos legais**. S./l., s./d., 9p. (Mimeografado).

_____. Nova lei cooperativista. **Cadernos CEDOPE**, São Leopoldo, UNISINOS, 1995 (Série Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano, Ano 7, Nº 13, p. 6-31).

_____. (org.). Cooperativas de Trabalho – manual de organização. **Perspectiva Econômica**, 32 (97), 1997, 223p. (Série Cooperativismo, 41).

PINAZZA, L. A & ARAUJO, N. B. de. **Agricultura na virada do século XX – visão de agribusiness**. São Paulo: Globo, 1993. 166p.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalistas e socialistas**. São Paulo, Pioneira, 1966.

_____. **Economia e cooperativismo**. São Paulo, Saraiva, 1977, 177p.

_____. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982, 272p. (Manual de cooperativismo, Vol. 1).

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999. 191p.

PRADO JUNIOR, C. **Formação do Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1957, 390p.

PURPER, D. L. A contradição entre a dimensão externa e interna do cooperativismo. **Perspectiva econômica**, 1979, 8(20): 37-41.

RAFAEL, Edson José. **Fundações e direito**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997, 450p.

RAMALHO JÚNIOR, A. **Complexo Agroindustrial, grupos de interesses e políticas públicas: o caso do trigo no Brasil**. Campinas, UNICAMP, 1994 (tese de doutoramento).

RAMIREZ B., Benjamin. Participación y eficiencia en la empresa cooperativa. **Perspectiva**

- Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, nº 43, 1984, p. 73-96. (Série Cooperativismo, 13).
- RAVIOT, C. & MOREAU, J. Quelques pistes d' innovation coopérative ... **Révue d' Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, nº 267, 1998, p. 83-89.
- REIS JUNIOR, José C. G. dos. **A importância das cooperativas na economia agrícola do estado**. 1983, 5p. (Mimeografado).
- RIBEIRO, Denis. **Crédito rural no Brasil – avaliação e alternativas**. São Paulo, Unidas, 1979. 146p.
- RODRIGUES, Roberto. O cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, Agosto 1997, p.10-12.
- SAYAD, João. **Crédito rural no Brasil – avaliação das críticas e das propostas de reforma**. São Paulo, FIPE/Pioneira, 1984. 125p.
- SAILLANT, J.M. **Theorie pure de la coopérative**. Paris, CIEM, 1983, 73p.
- SCHEDIWIY, Robert. Pour qu'une coopérative fonctionne bien, faut-il une idéologie? **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, 1993, 46(248).
- SCHNEIDER, J. O. Conteúdos da educação cooperativista. **Perspectiva Econômica**, 1979, 8(20): 27-36.
- **Visão geral da problemática do cooperativismo agrícola brasileiro**. 1983, 6p. (Mimeografado).
- SCHNEIDER, J. O. Problemas do cooperativismo agrícola brasileiro. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, no 43, 1984, p.9-19. (Série Cooperativismo, 13).
- **Uma proposta para o balanço social das cooperativas – avaliação do desempenho social das cooperativas**. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, no 45, 1984, p. 67-90. (Série Cooperativismo, 14).
- SCHWEINBERGER, Geraldo A . Política Agrícola e Cooperativismo. **Perspectiva Econômica**, 29(84), Série Cooperativismo, Nº 35, 1994, p. 145-158.
- SEGUIN, M. T. **Pratiques coopératives et Mutualistes Sociales**. Paris, L'Harmattan, 1995, 269p.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interactions**. London: Sage, 1993.
- SINGER, Paul. **Globalização e desemprego – diagnósticos e alternativas**. São Paulo: Contexto,

1999. 139 p.

SYMPOSIUM DE L'IGIA.. Coopération agricole et libéralisme économique. **Actes du Symposium**, Cergy: IGIA/CNCA/CFCA, 13-14 septembre 1988, 171p.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

THORDARSON, Bruce. Permanence et universalité des valeurs coopératives. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, 1990, 34(237): 66-69.

TRIVINÕS, A . N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1990, 175p.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). Ijuí, UNISINOS, s./d., 9p. (mimeografado).

UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL. France. **Projet d'études internationales - "les coopératives d'europe"**. École des Sciences de la Gestion, 1994. p. 18-36.

VALADARES, J. H. & SILVEIRA, L.L. Democracia e participação na cooperativa agropecuária. In: **Anais do 20º ENANPAD** - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set./1996, p. 103-123 (Administração Rural e Agroindustrial).

VIENNEY, Claude. **Socio-économie des organisations coopératives** . Paris, CIEM, 1980, 396p. (Tome I - Formation e transformations des institutions du secteur coopératif français).

VIENNEY, Claude. **Socio-économie des organisations coopératives**. Paris, CIEM, 1982, 333p. (Tome II – Analyse comparée des coopératives fonctionnant dans des systèmes socio-économiques différents).

_____. **Place des coopératives agricoles dans le secteur coopératif**. Janvier, 1989, 12p. (Mimeografado).

_____. Identité coopérative et statuts juridiques. **Révue d'Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, N^{os} 44-45 (247), 1992, p. 89-97.

VILLEGAS, V. R. Doutrina e teoria em cooperativismo: o desafio face à realidade das cooperativas na América Latina. **Perspectiva Econômica**, 1979, 8(20): 79-95.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, 29(3), p.23-32, julho/setembro 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. (coord.). **Estudos de Caso em Agribusiness** – o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 229p.

Anexos

**Anexo 1 - DECLARAÇÃO DA ALIANÇA COOPERATIVA
INTERNACIONAL SOBRE A IDENTIDADE COOPERATIVA**

DEFINIÇÕES

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada.

VALORES

As cooperativas estão baseadas nos valores de auto-ajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros .

PRINCÍPIOS

Os princípios cooperativos são diretrizes segundo as quais as cooperativas colocam seus valores em prática.

1º PRINCÍPIO – ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA

Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas para usarem seus serviços e dispostas a aceitarem sua responsabilidade de sócio, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.

2º PRINCÍPIO – CONTROLE DEMOCRÁTICO PELOS SÓCIOS

As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas de primeiro grau (singulares), os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto); as cooperativas de outros níveis também são organizadas de maneira democrática.

3º PRINCÍPIO – PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DO SÓCIO

Os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos, parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. Eles recebem uma compensação limitada, se houver alguma, sobre o capital subscrito (realizado), como uma condição da sociedade. Os sócios alocam as sobras para os seguintes propósitos:

Desenvolvimento da cooperativa possibilitando o estabelecimento de reservas, parte das quais poderão ser indivisíveis; retornos aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas, e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios.

4º PRINCÍPIO – AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA

As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se elas entram em acordo com outras organizações, incluindo governamentais, ou recebem capital de origens externas, elas devem fazê-los em termos que assegurem o controle democrático de seus sócios e mantenham sua autonomia.

5º PRINCÍPIO – EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E INFORMAÇÃO

As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários; assim eles podem contribuir efetivamente para seu desenvolvimento. Eles informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes fornecedores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

6º PRINCÍPIO – COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS

As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

7º PRINCÍPIO – PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE

As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Manchester, setembro de 1995

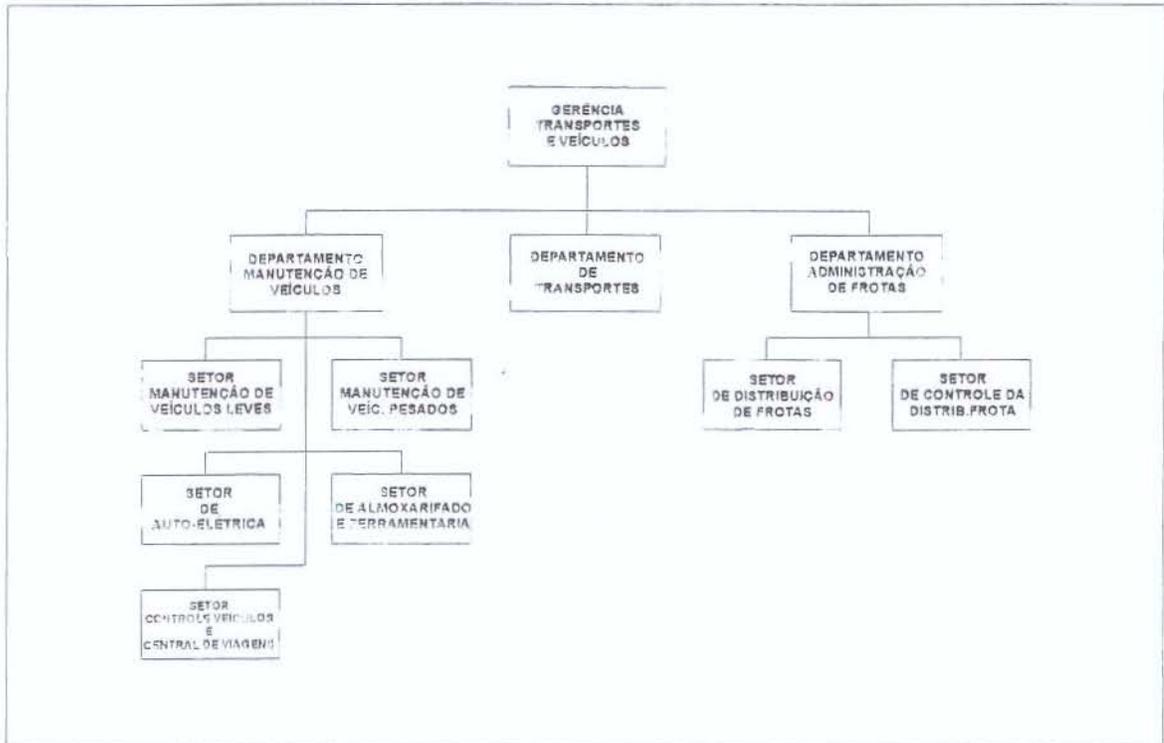
Anexo 2 – Comparação da Legislação Cooperativista no Brasil

Comparação da Legislação Cooperativista no Brasil

LEI 5.764/71 – ART. 4º	DECRETO 22.239/52	DECRETO LEI 59/66 – ART. 3º
<p>Definição de Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sociedade de pessoas, de natureza civil . Forma e natureza jurídica próprias . Sem finalidade lucrativa <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> . adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; . variabilidade de capital social, representado por quotas-partes; . limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade; . inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranhos à sociedade; . singularidade de votos, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; . “quorum” para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital; . retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; . indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social; . neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial, social; . prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos aos empregados da cooperativa; . área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. 	<p>Definição de Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sociedade de pessoas, de natureza civil ou mercantil . forma jurídica “sui generis” . sem finalidade lucrativa <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> . variabilidade do capital social para aquelas que se constituem com capital social declarado; . limitação do valor da soma de quotas-partes do capital-social que cada associado poderá possuir; . inaccessibilidade das quotas-partes do capital-social a terceiros estranhos à sociedade, ainda mesmo em “causa mortis”; . singularidade dos votos nas deliberações (cada associado, um voto); . “quorum” para funcionar e deliberar a assembléia geral, fundado no número de associados presentes à reunião e não no capital-social representado; . distribuição de lucros ou sobras proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo associado com a sociedade; . indivisibilidade no fundo de reserva entre os associados, mesmo em caso de dissolução da sociedade; . área de ação circumsrita às possibilidades de reunião, controle e operações. 	<p>Definição de Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sociedade de pessoas de natureza civil . forma jurídica própria . sem finalidade lucrativa; <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> . adesão voluntária com número ilimitado de associados, salvo havendo impossibilidade técnica de prestação de serviços; . variabilidade do capital-social ou inexistência dele; . limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, observado o critério da proporcionalidade; . inaccessibilidade das quotas-partes de capital a terceiros estranhos à sociedade; . singularidade de voto; . “quorum” para funcionar e deliberar em assembléia baseado no número de associados e não no capital; . retorno das sobras líquidas do exercício quando autorizado pela assembléia, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado com a sociedade; . indivisibilidade do fundo de reserva; . indiscriminação política, religiosa e racial; . área de ação limitada à sede e municípios circunvizinhos extensível ao município imediatamente seguinte se aí não se apresentarem condições técnicas para instalação de outra cooperativa.

Fonte: Pinho (1982:122).

Anexo 3 - Organogramas

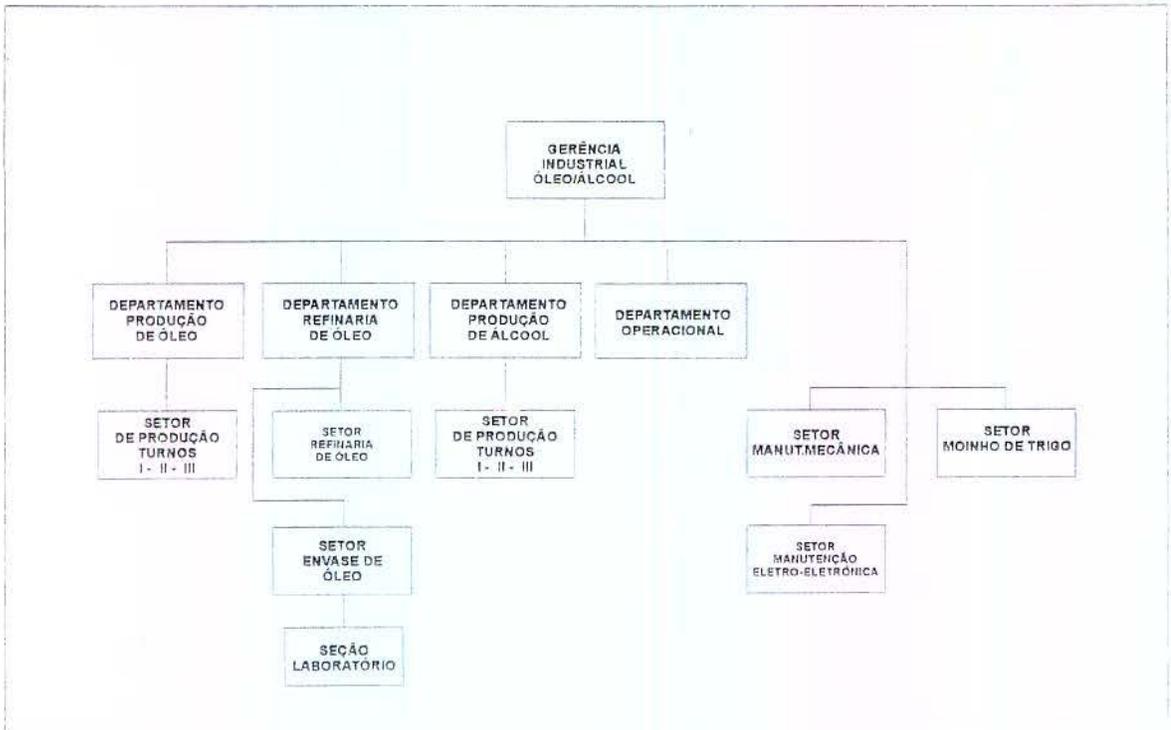
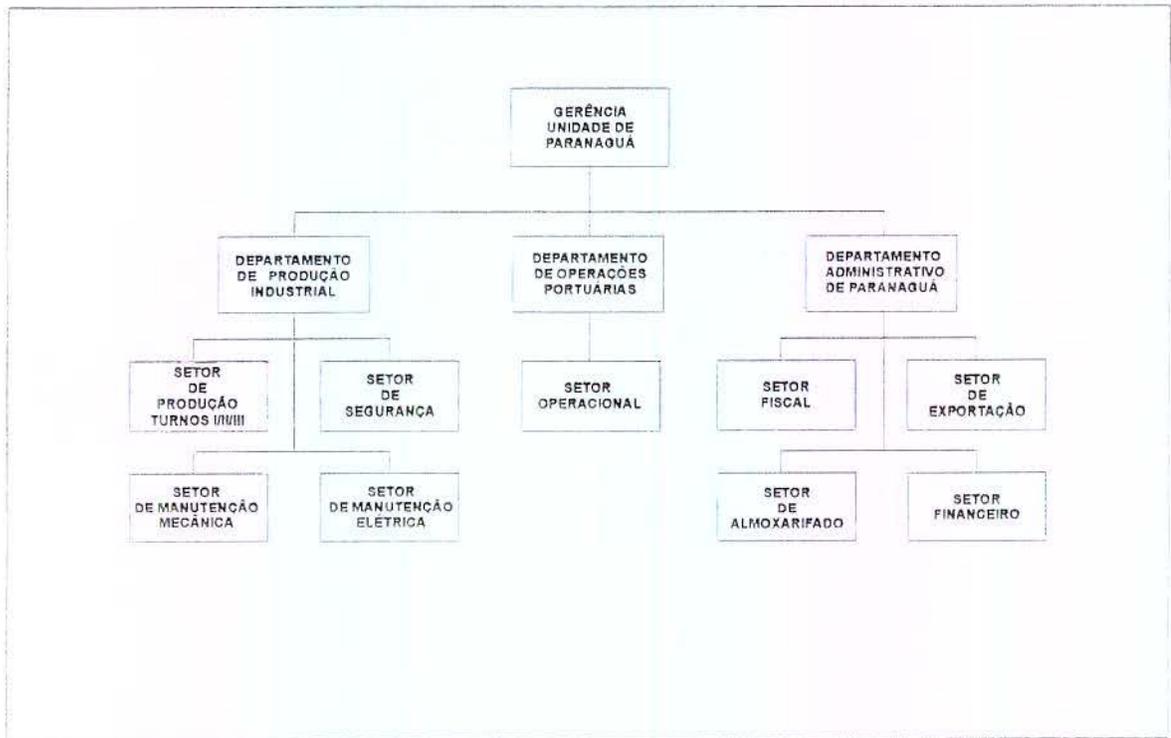


Este Organograma representa a Estrutura Organizacional da

COAMO - Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda,

em 01/04/1998.

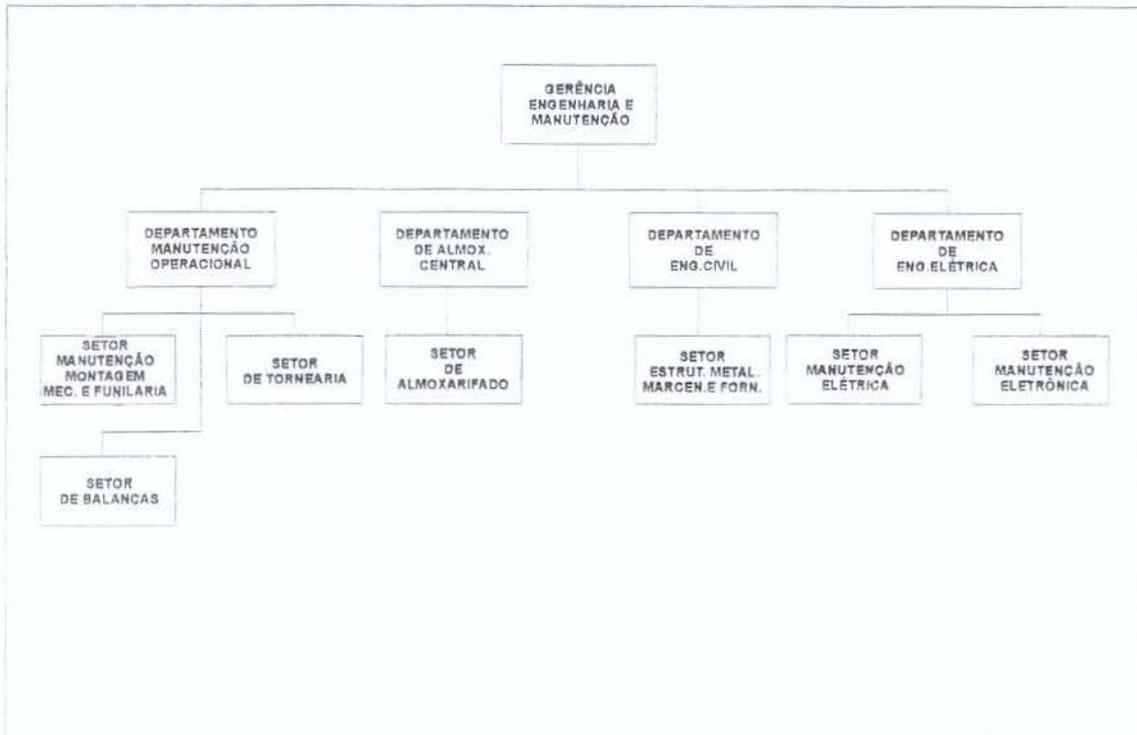
Elaborado pelo Departamento de Organização Sistemas e Métodos





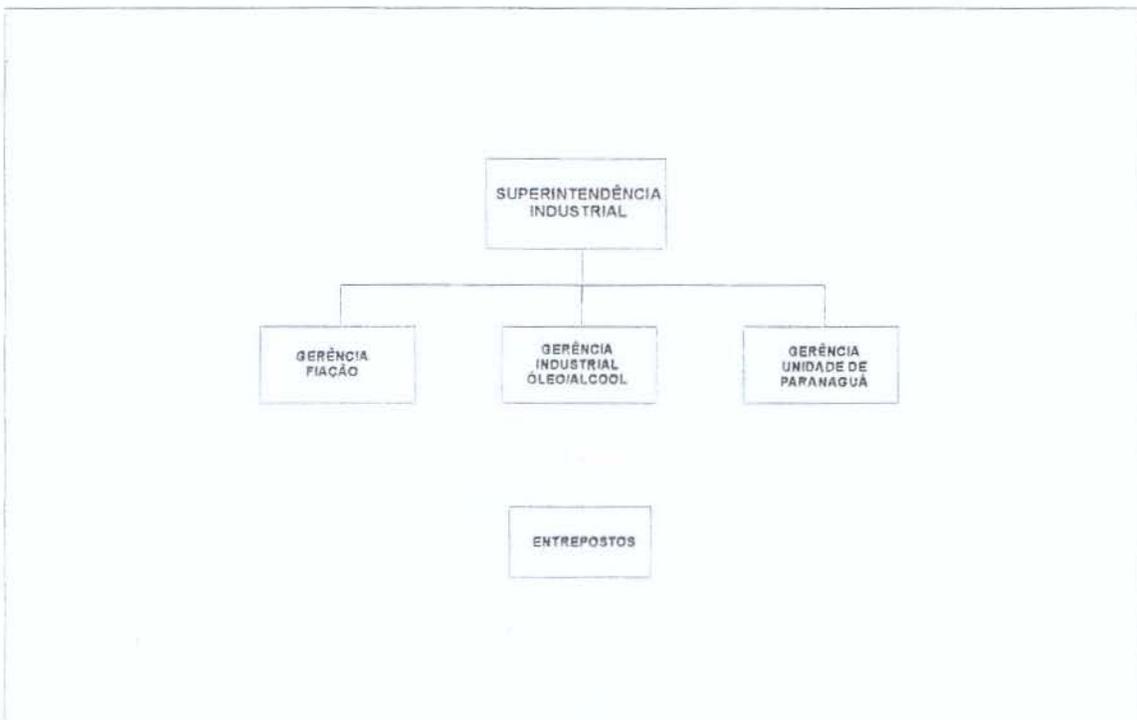
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SUPEROP/GEREN



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

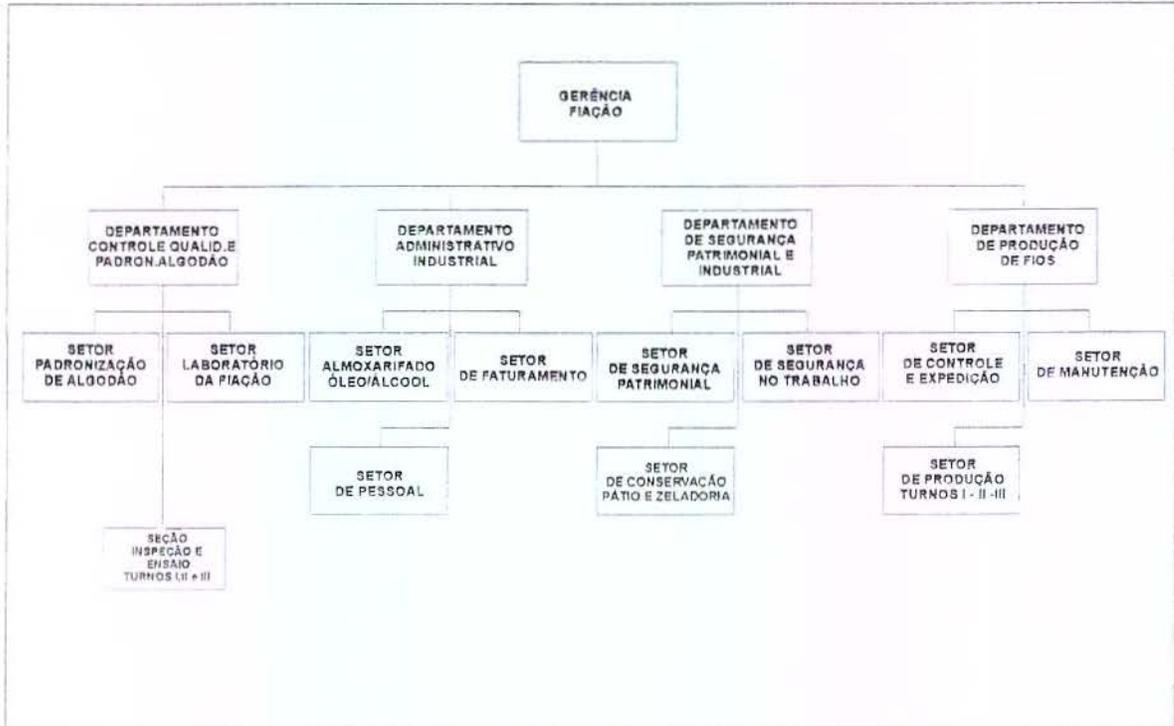
SUPERIND





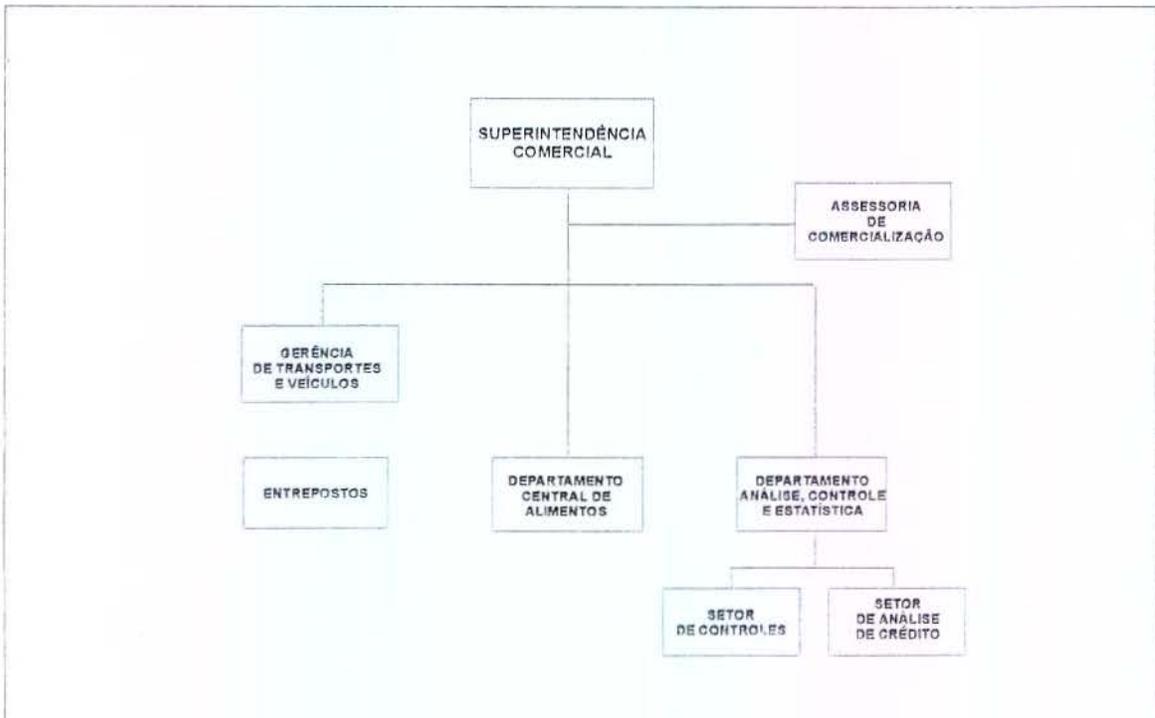
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SUPERIND/FIAÇÃO



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

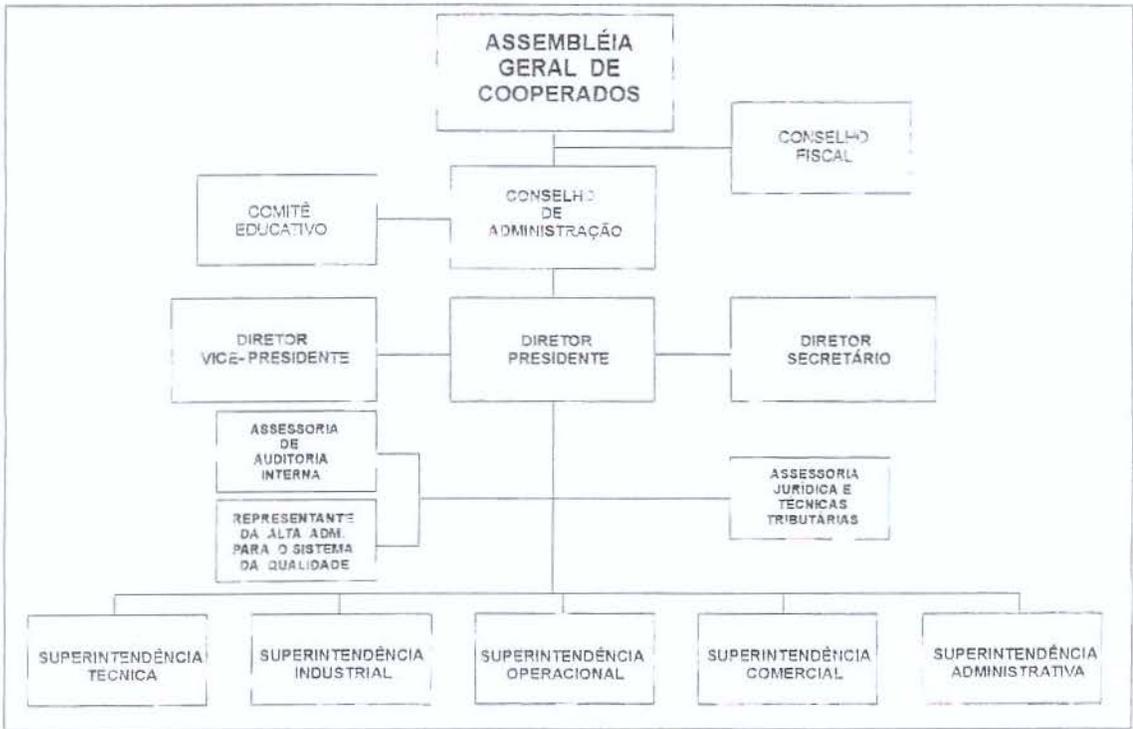
SUPERCOM





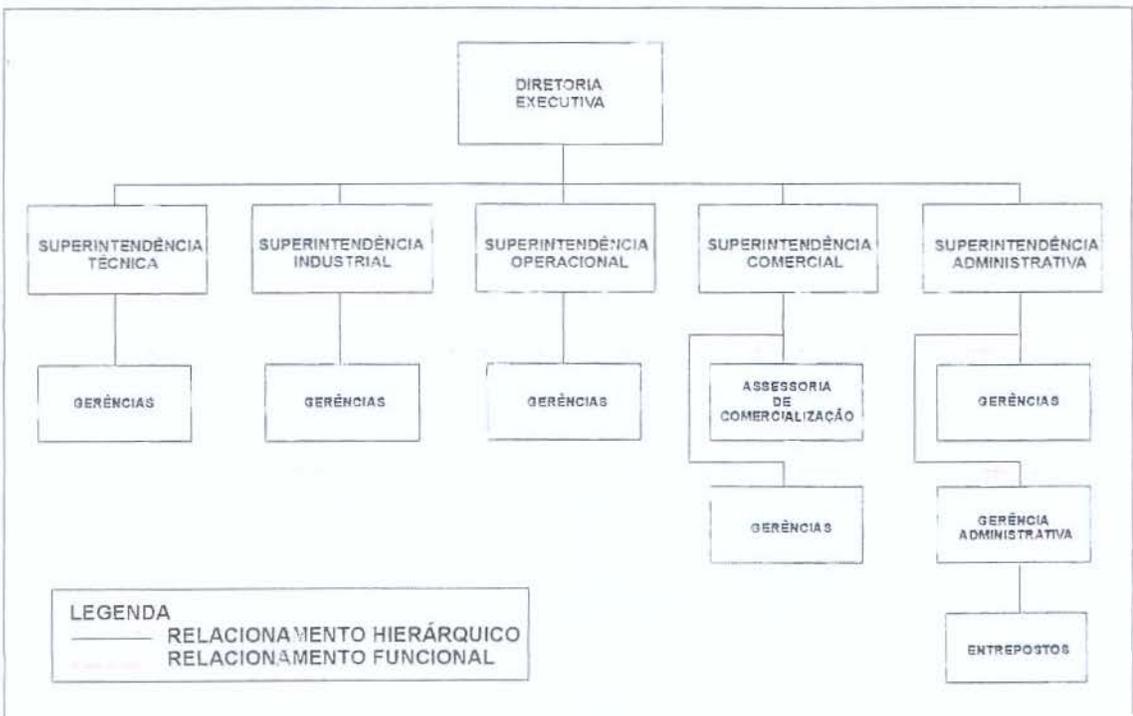
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

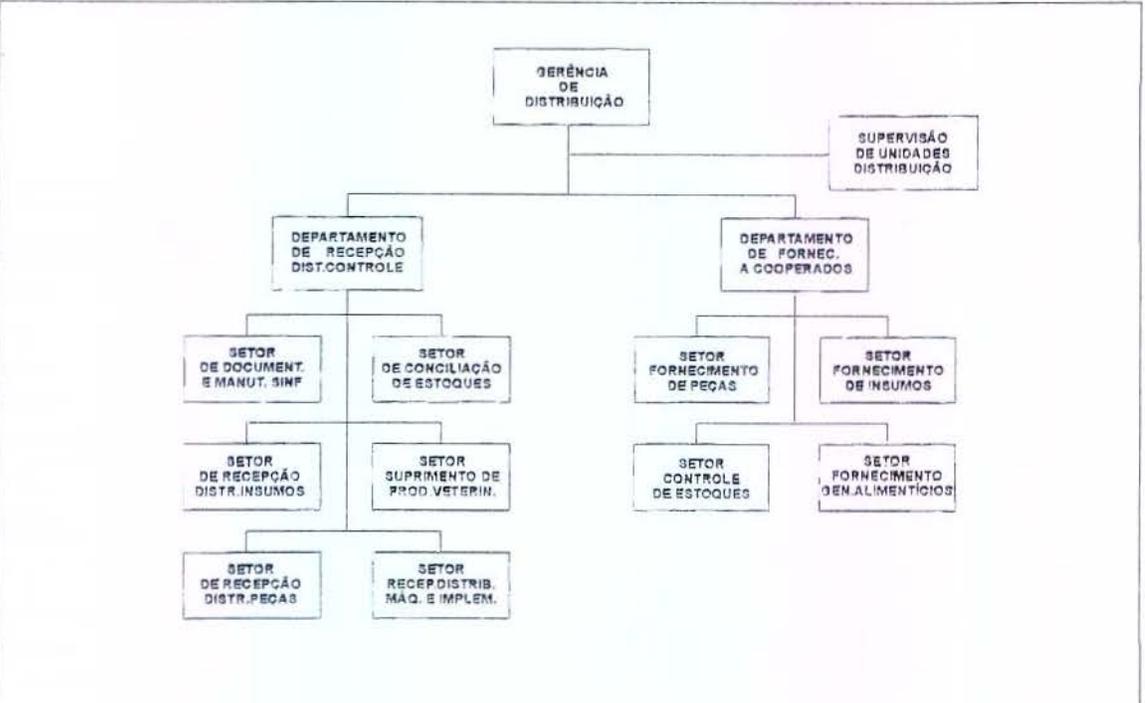
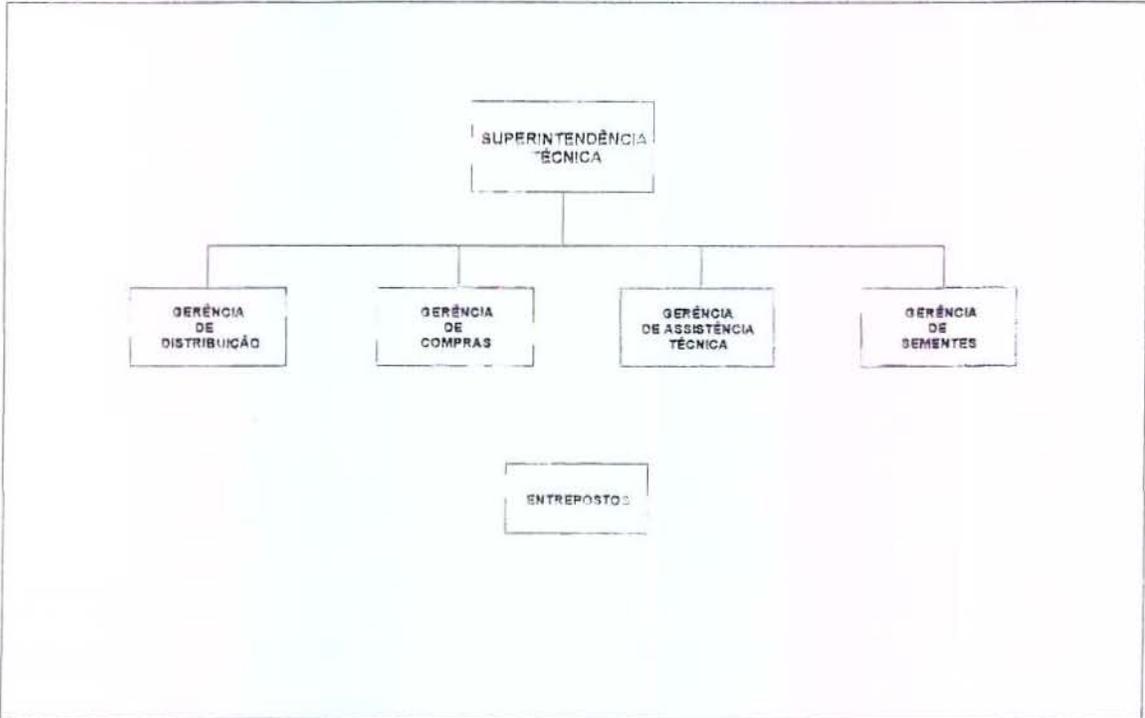
NÍVEL ESTRATÉGICO

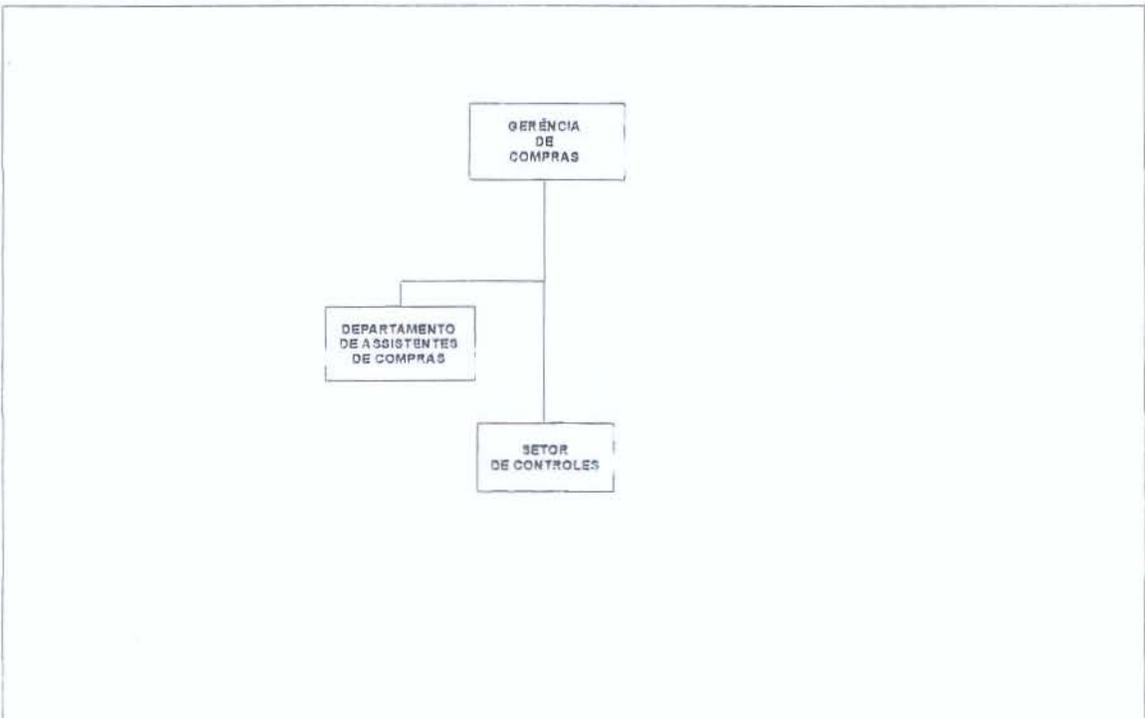
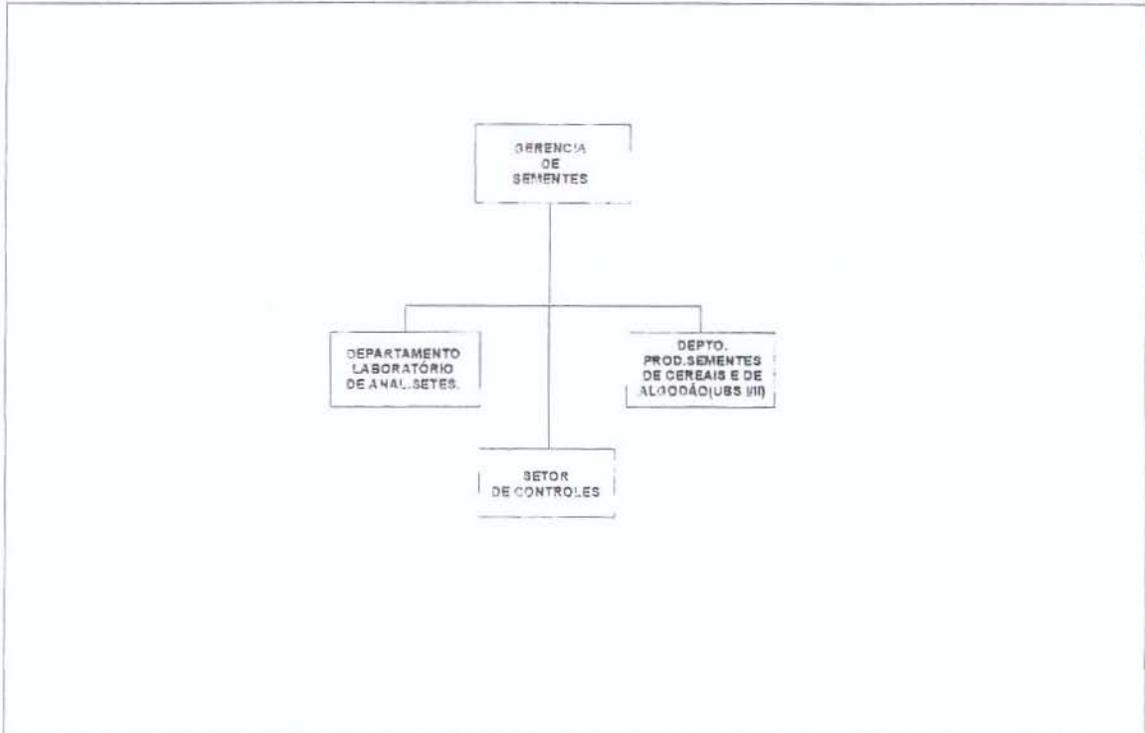


ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

RELACIONAMENTOS



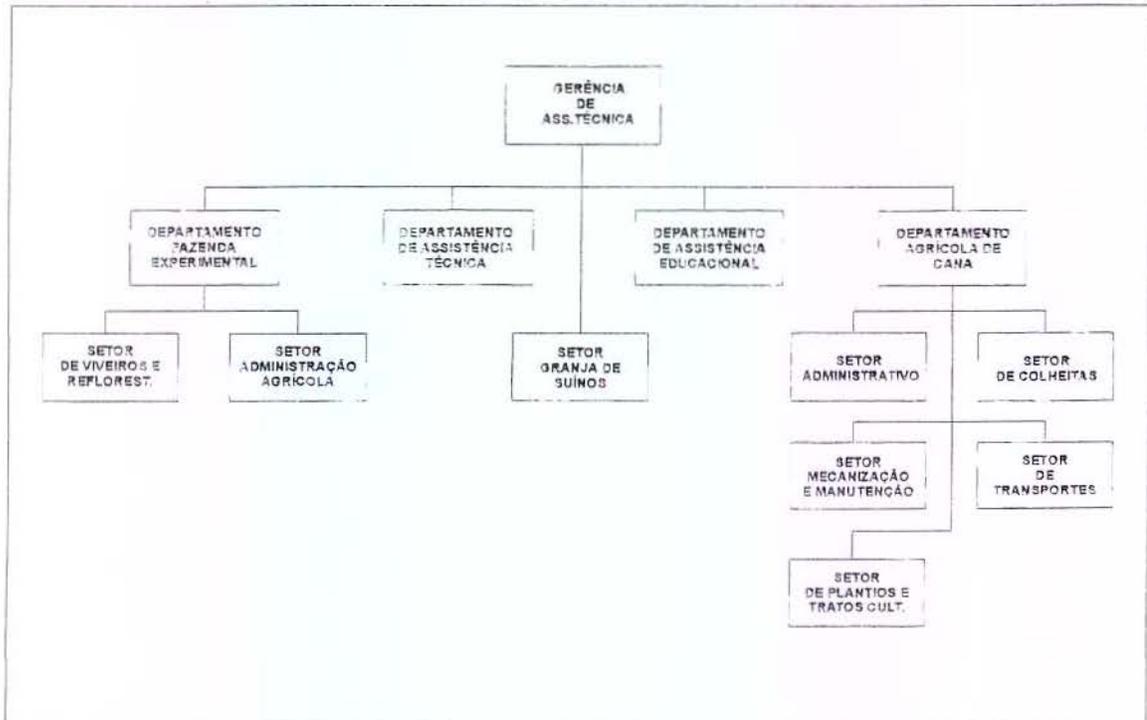






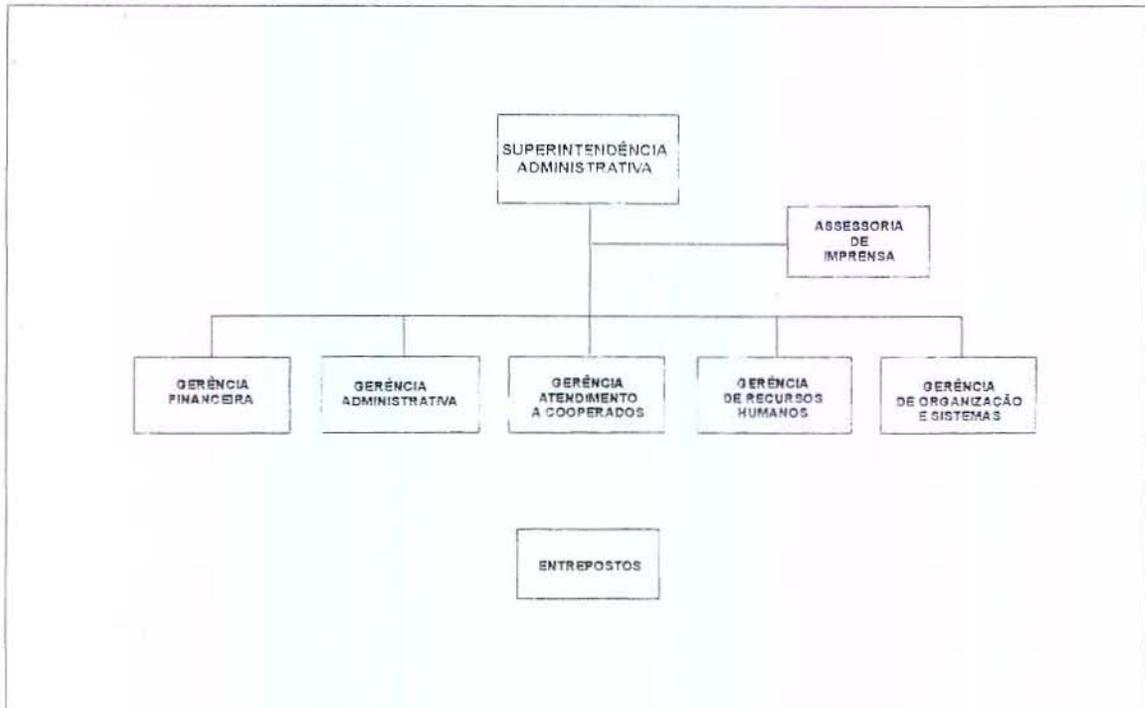
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

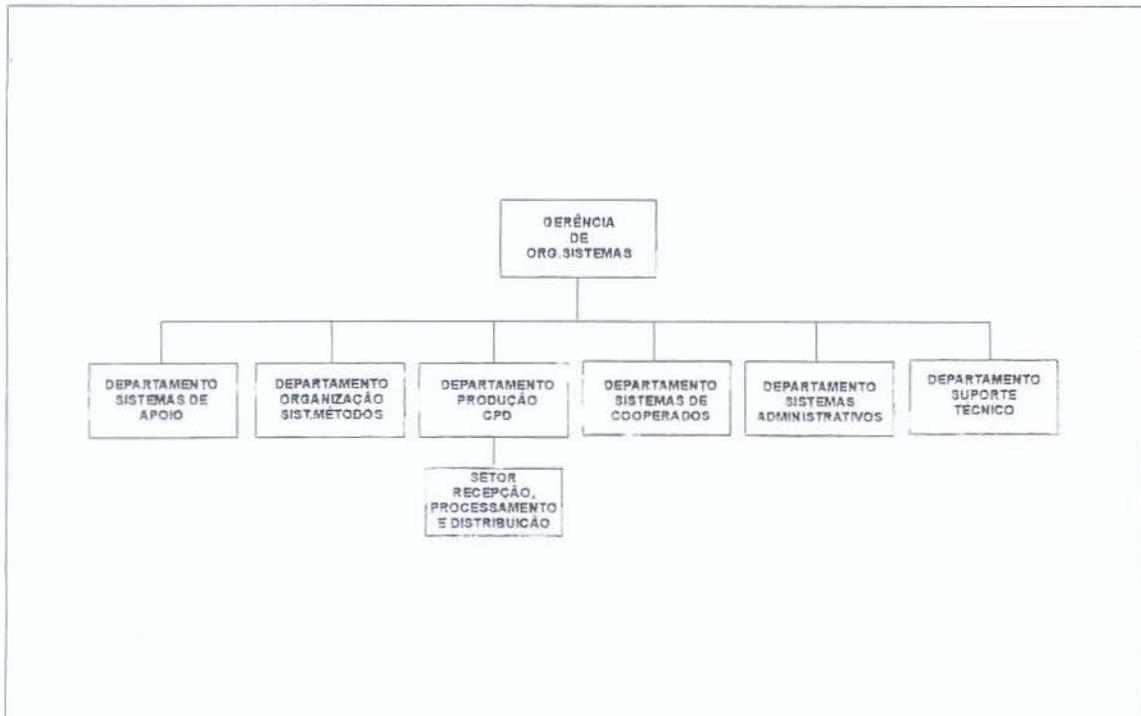
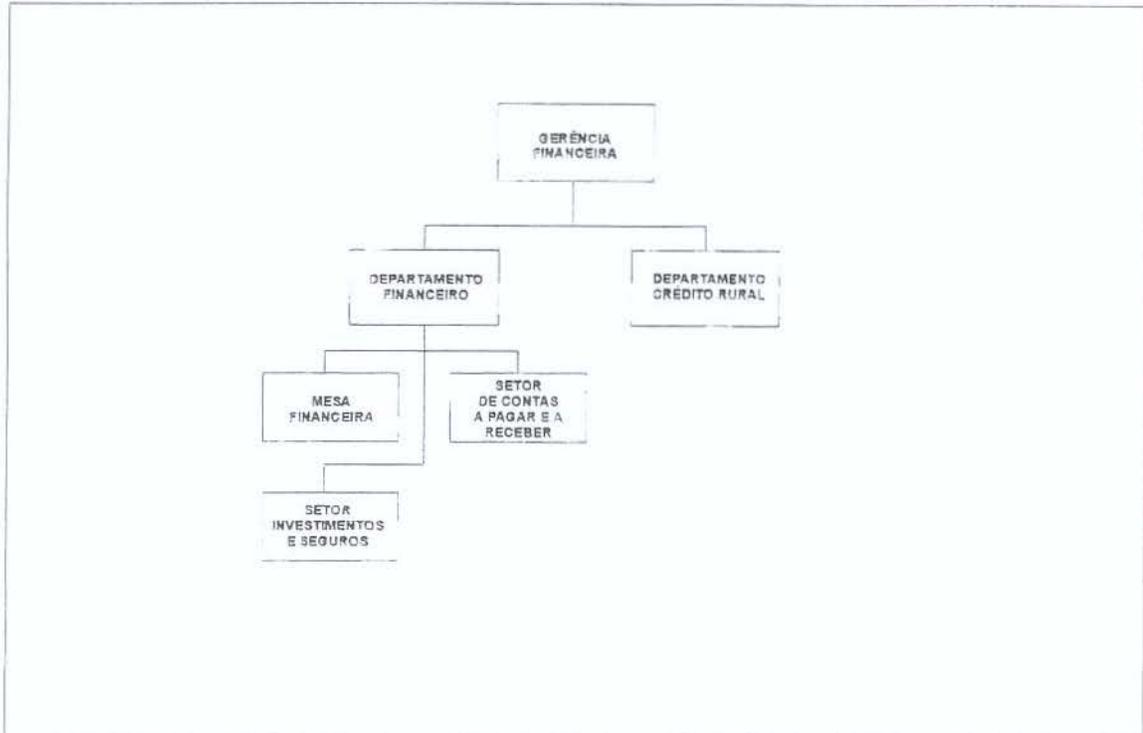
SUPERTEC/GETEC



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SUPERAD

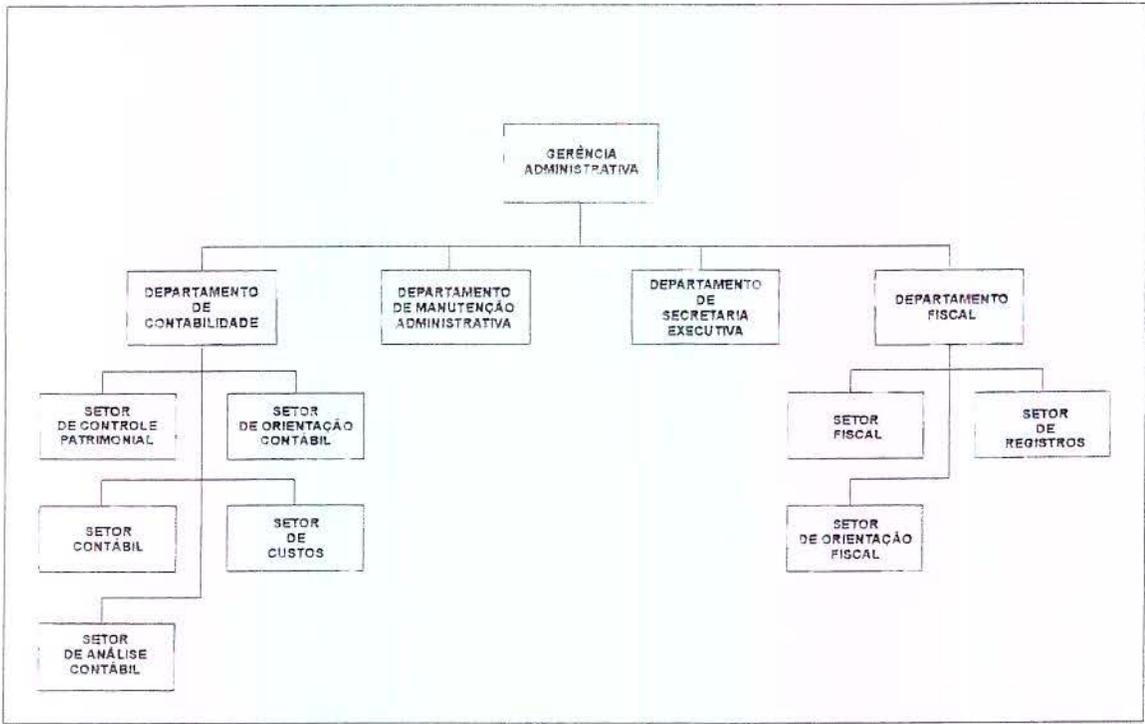






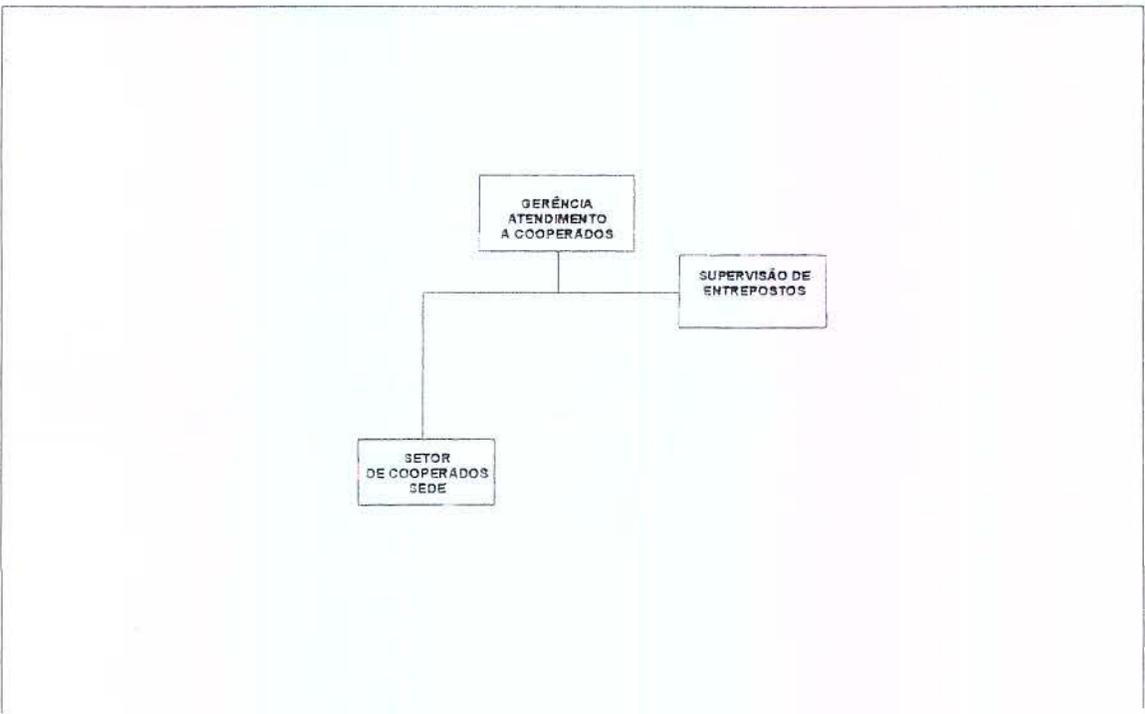
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SUPERAD/GERAD



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

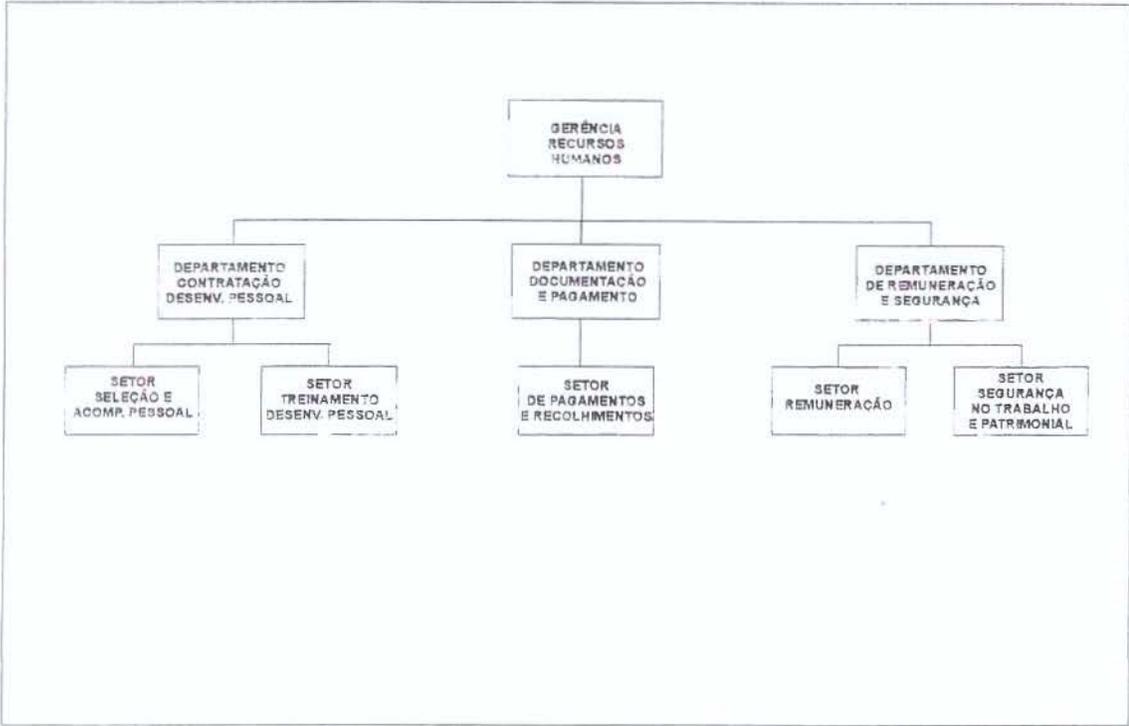
SUPERAD/GERAC





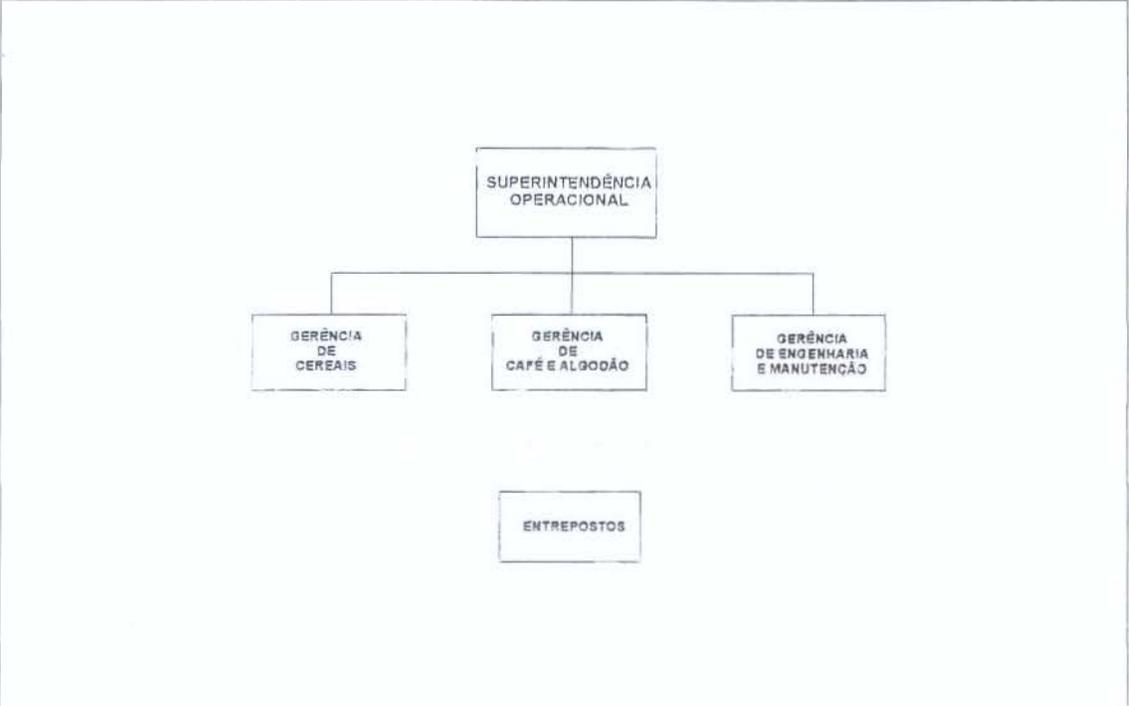
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SUPERAD/G.R.H.



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

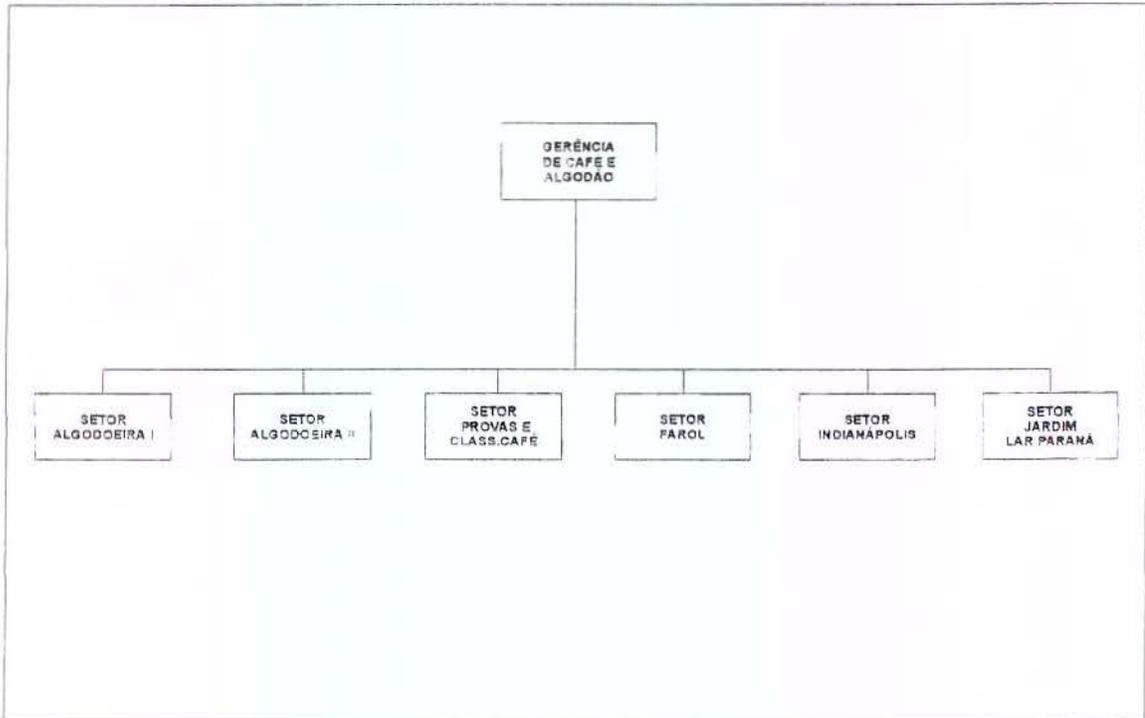
SUPEROP





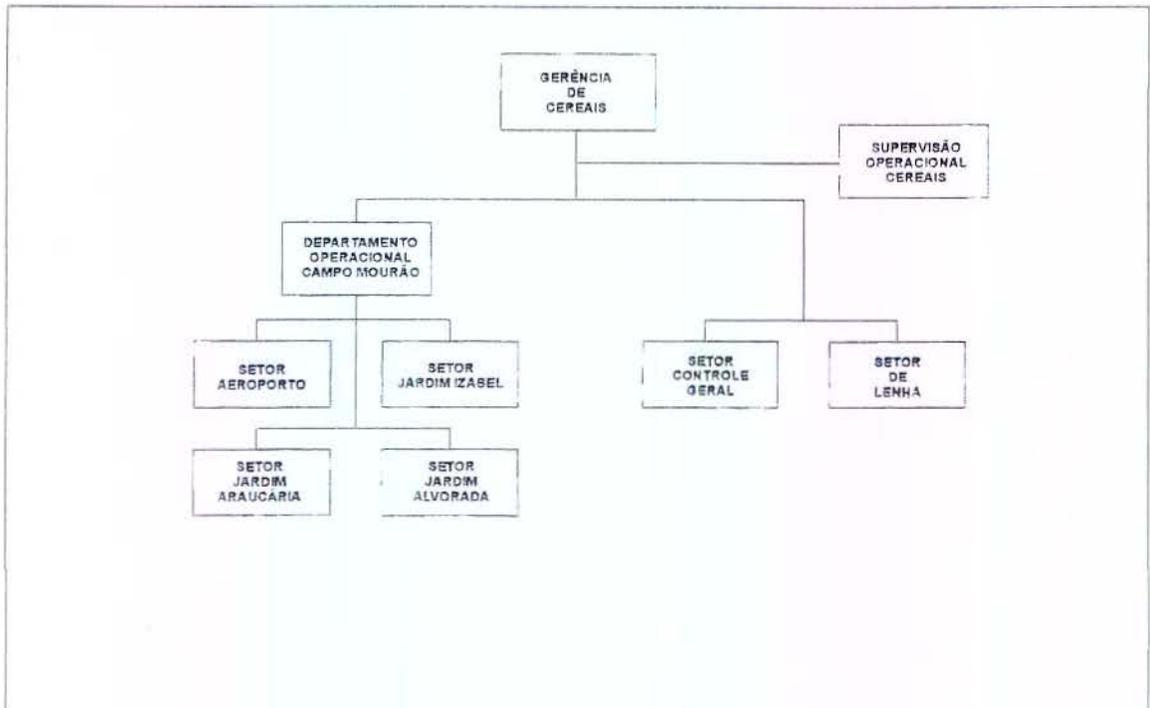
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SUPEROP/GECAL



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

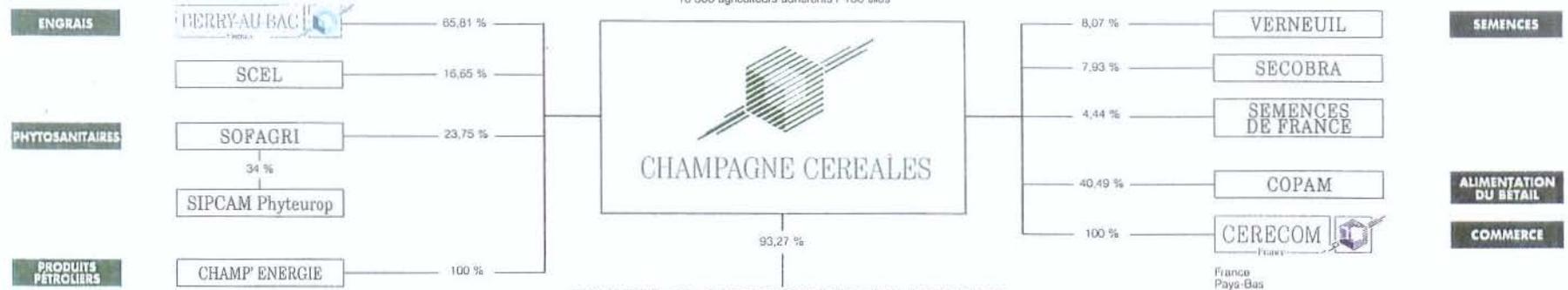
SUPEROP/GECER



LES PARTICIPATIONS DU GROUPE CHAMPAGNE CEREALES

COOPERATIVE

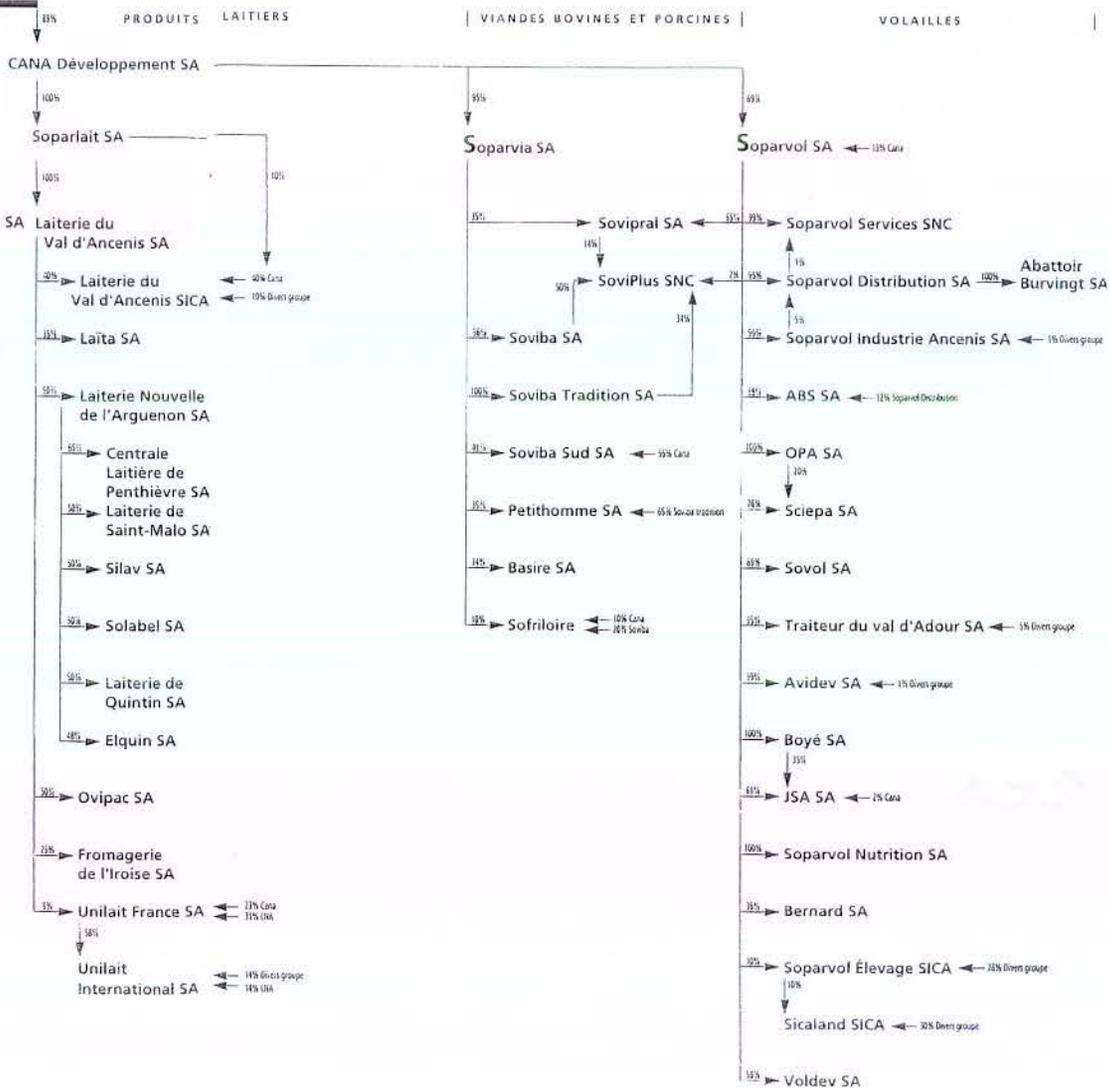
10 500 agriculteurs adhérents / 166 silos



SOCIETE EN COMMANDITE PAR ACTIONS



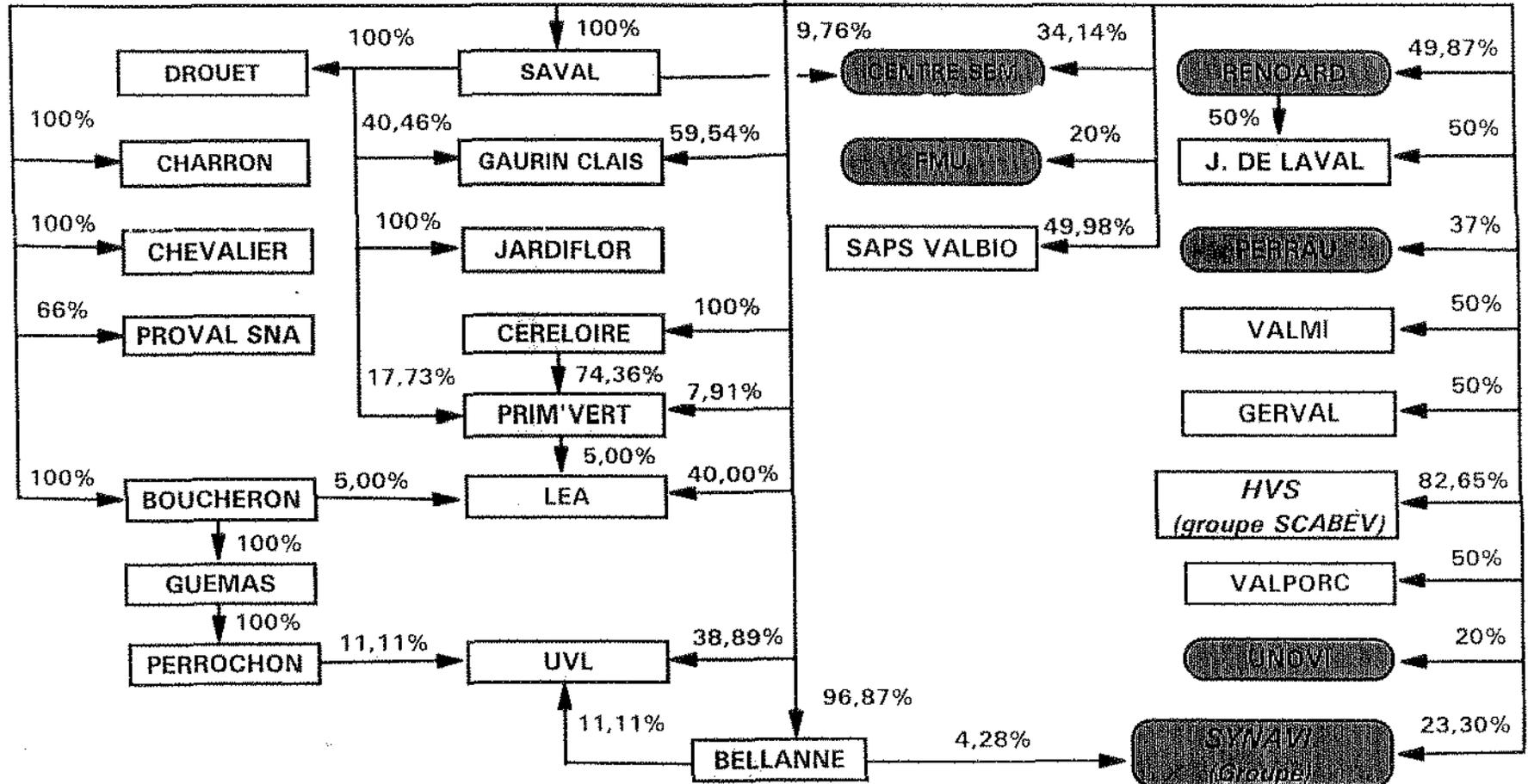
CANA coopérative agricole



SOCIETE DU GROUPE CAVAL AU 30 JUIN

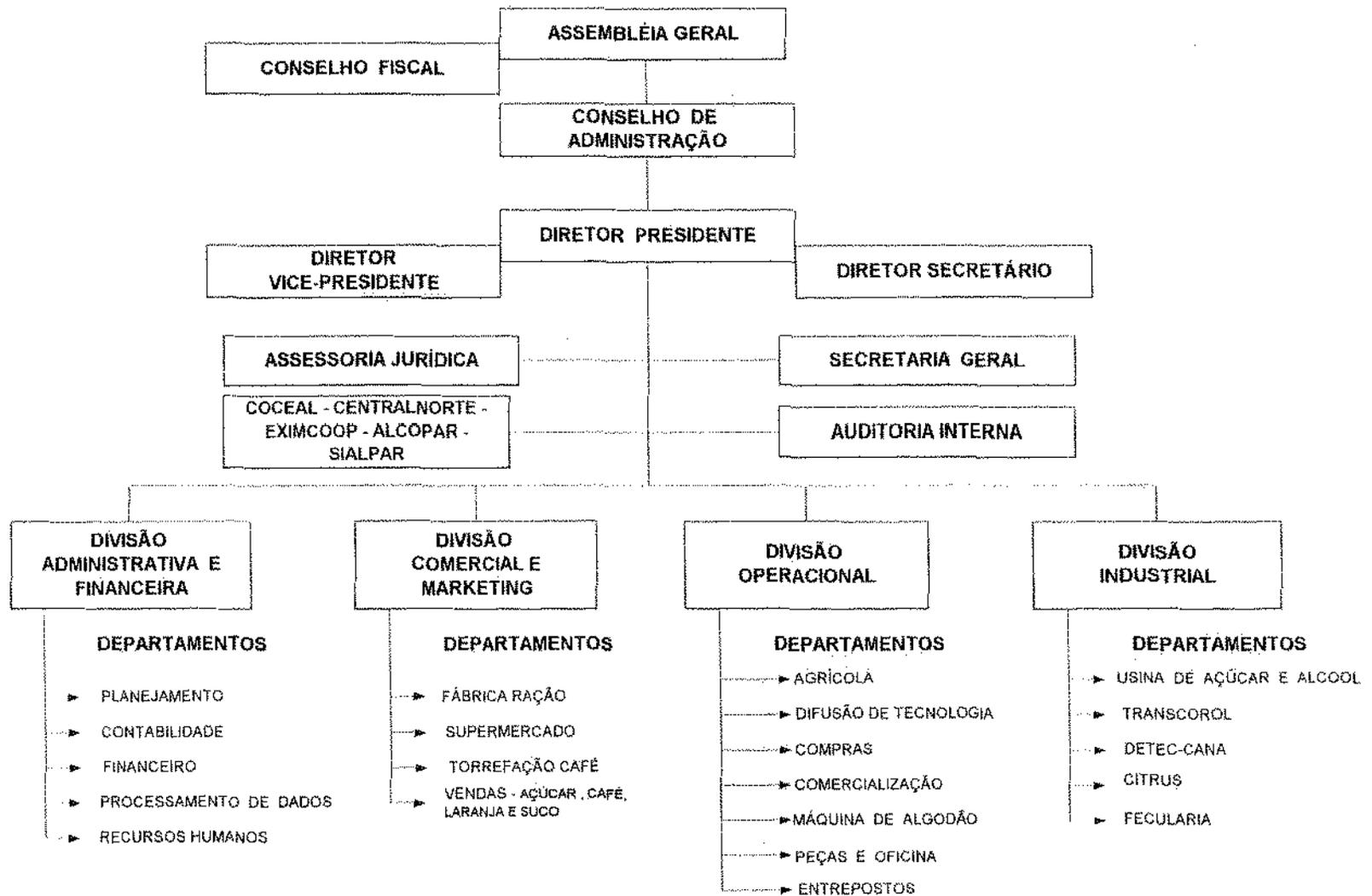
(Pourcentages de contrôle)

CAVAL

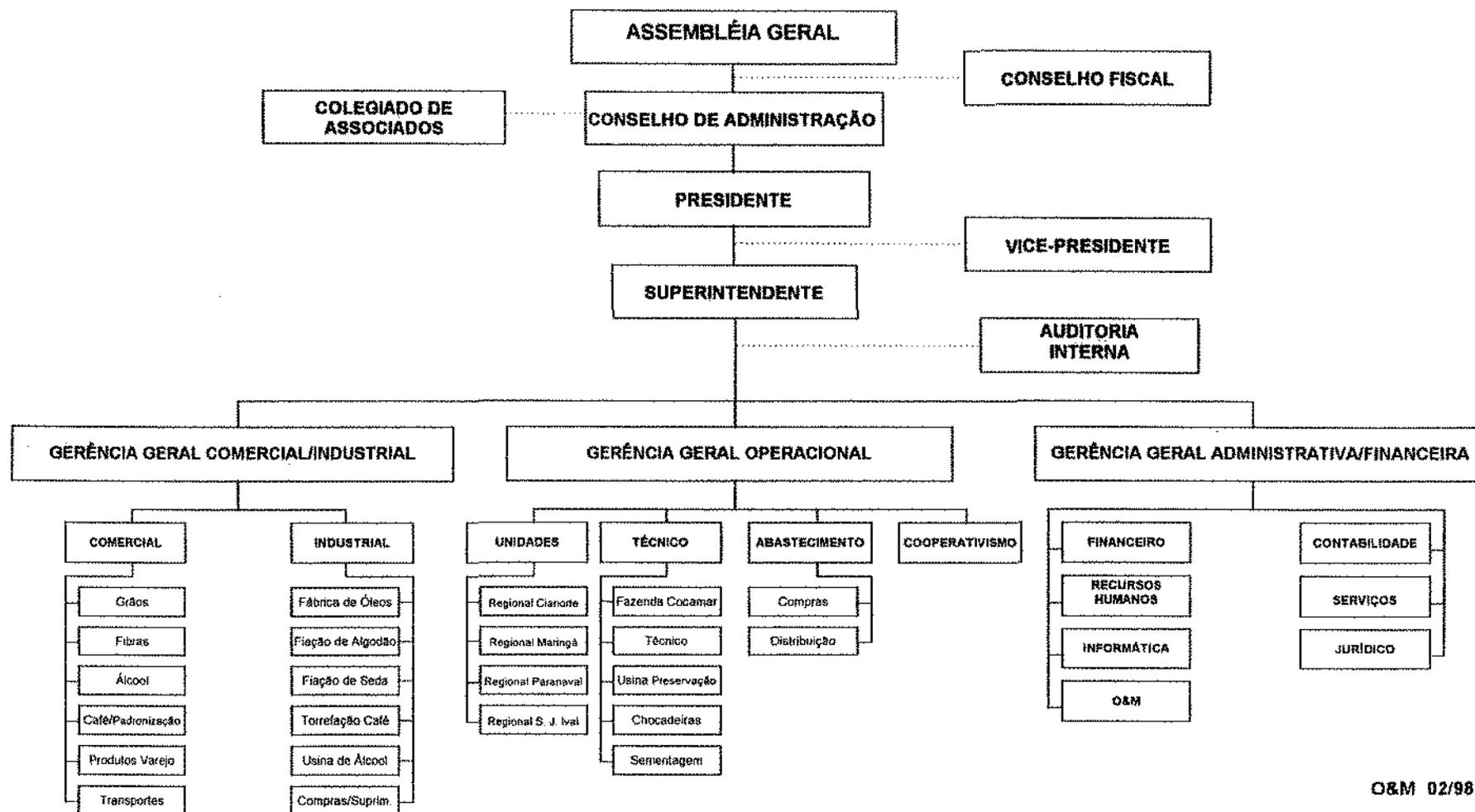


COROL

ORGANOGRAMA



COOPERATIVA DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ LTDA.



Anexo 4 - Parâmetros analíticos propostos por Oliveira Júnior (1991) para avaliação da eficiência empresarial de cooperativas

1) **Índice de autofinanciamento** = Capital de Giro/Necessidade de Capital de Giro.

PARÂMETROS ANALÍTICOS

> 1,00 – situação excepcional, indicando sobras de capital de giro próprio em relação à sua utilização. A empresa está apta para investir em ativos fixos.

> 0,75 < 1,00 – situação boa, indicando falta de giro próprio em relação às necessidades. É importante observar os tipos de financiamentos bancários (rotativos ou não) que sustenta a diferença.

> 0,50 < 0,75 – situação regular, deve-se tomar cuidado para não comprometer a estrutura do capital e buscar formas de reduzir a NCG (estoques e recebimentos) ou de aumentar o CDG (lucros/sobras).

> 0,25 < 0,50 – situação ruim. Alguma política não está bem determinada; verificar o prazo médio de contas a receber, o de estoques, o de fornecedores. Buscar aumentar os lucros/sobras e aumento de capital.

< 0,25 – situação difícil. Será necessário uma política austera para a recuperação da capacidade de crescimento (baixar custos, reduzir estoques, vendas a prazo, buscar novos fornecedores, alongar o perfil da dívida financeira que deve estar elevada, reduzir taxas de juros, aumentar capital, e em situações drásticas próximo a zero, liquidar alguns ativos.

2) **Endividamento total** = (Passivo Circulante ou Exigível a Curto Prazo + Exigível a Longo Prazo)/(Ativo Total) * 100

PARÂMETROS ANALÍTICOS

Não existem parâmetros ideais a nível de endividamento, pois que dependerá da taxa de juros e forma de pagamento e do tipo de recurso tomado junto a terceiros, em termos gerais considera-se:

> 30% - situação excepcional, indicando que a cooperativa praticamente atua somente com créditos comerciais como forma de endividamento.

> 30% < 50% - situação boa visto que a maior parte dos investimentos é financiada com capital próprio, porém já é necessário algumas fontes bancárias além do crédito comercial.

> 50% < 75% - situação regular, indicando uma capacidade de curto financiamento incompatível com a necessidade de recursos para a sustentação no crescimento, pode se formar assim se a maior parte dos recursos forem bancários e específicos para giro comercial normal.

> 75% < 100% - situação ruim, indicando possibilidade de insolvência, pois só atua com recursos de terceiros, praticamente com certeza além dos créditos rotativos, existe muito crédito de giro normal.

> 100% - situação péssima, indicando situação de insolvência absoluta.

3) Rentabilidade das vendas = (“Sobra Líquida Antes das Destinações”/ “Vendas”)* 100

PARÂMETROS ANALÍTICOS

> 10% - excelente, indicando ótima composição de custos e aproveitamento das oportunidades de mercado. Deve-se tomar cuidado porém, que a realização de sobras exageradas nas cooperativas podem ser decorrentes de um excesso de exploração do associado.

> 7,5% < 10% - boa, indicando ótima composição de custos e aproveitamento das oportunidades de mercado. Deve-se tomar cuidado porém, que a realização de sobras exageradas nas cooperativas pode ser decorrente de um excesso de exploração do associado.

> 5,0% < 7,5% - boa, indicando ótima composição de custos e aproveitamento das oportunidades de mercado. Deve-se tomar cuidado porém, que a realização de sobras exageradas nas cooperativas pode ser decorrente de um excesso de exploração do associado.

> 2,5% < 5,0% - boa, indicando ótima composição de custos e aproveitamento das oportunidades de mercado. Deve-se tomar cuidado porém, que a realização de sobras exageradas nas cooperativas pode ser decorrente de um excesso de exploração do associado.

> 0% < 2,5% - regular, indicando possíveis problemas com custos operacionais, financiamentos ou capacidade competitiva.

< 0 – ruim, indicando estrutura operacional ineficiente e descapitalização.

4) Retorno dos investimentos ativos = (Sobras Líquidas Antes das Destinações/Valor do Ativo Total) * 100

PARÂMETROS ANALÍTICOS

> 20% - excelente, indicando que a cooperativa tem uma estrutura operacional adequada e capaz de recuperar os investimentos totais em período inferior a 5 anos.

15% < 20% - boa, indicando que a cooperativa tem uma estrutura operacional adequada e capaz de recuperar os investimentos totais em período inferior a 7 anos.

> 10% < 15% - razoável, indicando que a estrutura operacional é regular, capaz de recuperar os investimentos em período inferior a 10 anos. Porém denota uma situação limiar do custo/oportunidade da aplicação dos recursos operacionais em ativos permanente e operacionais.

> 5% < 10% - razoável para ruim, indicando estrutura operacional de receita/custos apertada, capacidade lenta de recuperação de investimento e possível dificuldade de reinvestimentos para manutenção e acompanhamento do crescimento setorial. Neste caso é bom avaliar os RSI por negócio, pois a taxa baixa também pode indicar que a cooperativa está atuando somente em setores estagnados ou de baixo índice de crescimento.

> 0% < 5% - ruim, indicando estrutura muito aberta em termos de receita/custos, baixo grau de atividade operacional em relação aos investimentos. A capacidade de recuperação é muito baixa, bem como dos reinvestimentos. Provavelmente a cooperativa só atua em setores estagnados ou de baixo índice de crescimento. O índice abaixo de 5% indica também que a cooperativa não tem uma relação custo oportunidade boa, pois a taxa é inferior à rentabilidade de poupança oficial.

< 0 – péssimo, indicando estrutura operacional de custos/ receita inadequada, incapacidade de recuperação de investimentos ou investimentos elevados em relação ao nível operacional. Nestes casos, normalmente a estrutura de custos fixos é incompatível com o volume operacional de venda. Revisar a estrutura geral dos custos, os motivos de baixa margem de contribuição.

5) Rentabilidade do patrimônio líquido = (“Sobras Líquidas antes das Destinações”/“Patrimônio Líquido”)* 100

PARÂMETROS ANALÍTICOS

Os mesmos descritos para avaliar o retorno sobre investimentos, estudando-os sobre a ótica do associado e não da empresa.

6) Giro dos ativos = “ Vendas Líquidas”/ Ativo total ou médio

PARÂMETROS ANALÍTICOS

> 3% - excelente, se o RSV for maior que 4%, indicando boa utilização dos investimentos e boa margem de acumulação de sobras e conseqüentemente de retorno sobre os investimentos.

> 2,5% < 3% - boa, idem acima se o RSV for maior que 5%.

> 2,0% < 2,5% - bom, se o RSV for maior que 5,5%

> 1,5% < 2,0% - razoável em geral, bom se o RSV for maior que 8%

>1,0% < 1,5% - razoável se o RSV for maior que 8%

< 1,0 – ruim, exigindo grande necessidade de obtenção de sobras em relação às vendas, para manter boa taxa de retorno sobre investimentos.

7) Participação em assembléias = (“Associados que compareceram à última assembléia”/ “Associados Total”)* 100

PARÂMETROS ANALÍTICOS

> 95% - excelente, indicando muito interesse e espírito participativo dos associados e um bom trabalho da cooperativa, quaisquer que sejam os resultados, o grau de participação é excepcional.

> 30% < 95% - bom, indicando muito interesse e espírito participativo dos associados e um bom trabalho da cooperativa, quaisquer que sejam os resultados, o grau de participação é excepcional.

> 10% < 30% - regular, para cooperativas com até 1.500 cooperados. Bom, para cooperativas com mais de 1.500 cooperados.

< 10% - ruim, indicando participação passiva dos cooperados.

8) Representatividade social/política = “Nº de Associado Total”/ “Nº de conselheiros” (adm., fiscais e efetivos) + Nº de representantes eleitos ou nomeados formalmente para convites, (núcleos, comissões permanentes).

PARÂMETROS ANALÍTICOS

< 25% - excelente, indicando ótimas possibilidades dos associados controlarem a gestão e atuarem próximos à direção da empresa. O grau de representatividade indica ainda a possibilidade das idéias, críticas e sugestões dos associados chegarem rapidamente à direção. Bom sistema de comunicação social.

> 25% < 50% - bom, indicando ótimas possibilidades dos associados controlarem a gestão e atuar próximos à direção à empresa. O grau de representatividade indica ainda a possibilidade das idéias, críticas e sugestões dos associados chegarem rapidamente à direção. Bom sistema de comunicação social.

> 50% < 75% - regular, indicando possibilidade razoáveis de comunicação entre associados e empresas cooperativa. Determina também maior esforço de comunicação da direção para atingir os associados e vice-versa.

> 75% < 100% - ruim, indicando baixa capacidade de comunicação com associados, dificultando a gestão e formulação de políticas, torna as decisões dependentes de Assembléia e indica poder político centralizado.

> 100% - péssimo, indicando remotas possibilidades de participação dos associados nas decisões, indica ainda um processo político autoritário e participação passiva dos associados. Deve-se pensar na criação de sistema de participação formal mais adequado e democrático.

9) Crescimento do quadro social = (“Número de associados no período atual”/ “número de associados no período imediatamente anterior ao atual”)* 100 – 100.

PARÂMETROS ANALÍTICOS

Não existem parâmetros ideais, vai depender da capacidade da cooperativa atender aos associados e da capitalização destes.

Anexo 5 – Evolução do Faturamento por Setor – COCAMAR

FATURAMENTO

EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO POR SETOR

SETORES	1992			1993			1994		
	CR\$ MIL	US\$ MIL	%	R\$ MIL	US\$ MIL	%	R\$ MIL	US\$ MIL	%
1.INDÚSTRIA									
Óleo e Farelo de Soja	137.702.995	35.383	17,27	3.441.853	42.887	17,05	43.769	66.755	19,00
Refinaria de Óleo de Soja	70.521.787	18.121	8,85	1.913.589	23.844	9,48	26.719	39.786	11,32
Óleo e Far.Car.Algodão	24.897.847	6.399	3,12	329.894	4.111	1,63	3.150	3.856	1,10
Óleo e Farelo de Canola	-	-	-	24.599	307	0,12	214	652	0,18
Refinaria de Óleo de Canola	-	-	-	1.588	1.588	0,63	1.370	2.302	0,65
Fiação de Algodão	89.275.631	22.940	11,20	2.096.770	26.127	10,39	23.401	37.341	10,63
Fiação de Seda	28.307.711	7.274	3,65	679.989	8.473	3,37	10.138	19.560	5,57
Fecularia (Alfônia/S. Torné)	1.522.369	391	0,19	145.387	1.811	0,72	1.486	2.374	0,68
Destilaria de Alcool	-	-	-	262.300	3.268	1,30	4.583	7.815	2,17
Torrefadora de Café	6.235.125	1.602	0,78	212.401	2.647	1,05	4.403	6.419	1,83
Ind.Sucos Concentrados	172.339	44	0,02	-	-	-	606	707	0,20
Outros	3.199.384	822	0,40	25.692	320	0,13	219	372	0,10
Total (1)	361.835.208	92.976	46,39	9.289.926	116.384	46,87	120.070	187.719	53,43
2.PRODUTOS BENEFICIADOS	111.110.683	28.550	13,94	2.986.102	37.333	14,84	42.668	70.066	19,94
3.PRODUTOS AGRÍCOLAS	143.358.614	36.836	17,98	3.495.836	43.560	17,32	21.432	43.218	12,30
4.INSUMOS									
Fertilizantes	48.152.772	12.374	6,04	1.257.642	15.671	6,23	8.667	12.548	3,57
Defensivos Agrícolas	61.630.556	15.836	7,73	1.218.627	15.165	6,03	6.948	13.027	3,71
Produto Pecuário	7.079.876	1.819	0,89	225.707	2.812	1,12	3.585	5.503	1,57
Peças e Implementos	15.533.663	3.991	1,95	572.925	7.139	2,84	4.289	7.590	2,16
Sementes	40.003.498	10.279	5,02	924.586	11.521	4,58	5.537	8.661	2,47
Mudas	-	-	-	50.260	626	0,25	599	944	0,27
Outros	6.663.627	1.720	0,84	163.196	2.034	0,81	841	1.216	0,34
Total (4)	179.093.982	46.019	22,47	4.412.982	54.988	21,86	30.446	49.489	14,09
5.OUTROS	1.801.812	463	0,23	21.879	272	0,11	629	865	0,24
TOTAL (1 a 5)	787.200.011	204.844	100,00	20.186.686	251.837	100,00	215.236	351.357	100,00

SETORES	1995			1996			1997		
	CR\$ MIL	US\$ MIL	%	R\$ MIL	US\$ MIL	%	R\$ MIL	US\$ MIL	%
1.INDÚSTRIA									
Óleo e Farelo de Soja	79.821	88.273	25,36	85.282	85.926	27,75	106.159	98.070	34,05
Refinaria de Óleo de Soja	342	378	0,11	444	445	0,14	210	194	0,07
Óleo e Far.Car.Algodão	3.489	3.761	1,08	1.742	1.738	0,56	665	614	0,21
Óleo e Farelo de Canola	3.742	4.023	1,16	5.594	5.633	1,82	2.519	2.338	0,81
Refinaria de Óleo de Canola	600	694	0,20	356	365	0,12	506	473	0,16
Fiação de Algodão	34.696	38.585	11,09	42.664	42.469	13,72	37.855	35.290	12,25
Fiação de Seda	8.702	9.631	2,77	9.820	9.799	3,16	10.006	9.249	3,21
Fecularia (Alfônia/S. Torné)	1.923	2.152	0,62	1.359	1.366	0,44	67	82	0,02
Destilaria de Alcool	14.240	15.734	4,52	21.139	21.002	6,78	11.960	11.065	3,84
Torrefadora de Café	4.962	5.482	1,57	5.918	5.904	1,91	5.283	4.907	1,70
Ind.Sucos Concentrados	483	566	0,16	30	30	0,01	9	9	-
Outros	510	564	0,16	422	422	0,14	370	344	0,12
Total (1)	163.620	169.833	48,79	176.770	176.129	66,66	174.608	162.616	66,46
2.PRODUTOS BENEFICIADOS	57.503	63.361	18,20	42.621	42.361	13,68	40.433	37.583	13,95
3.PRODUTOS AGRÍCOLAS	66.473	71.937	20,67	57.417	57.085	18,43	57.216	53.348	18,52
4.INSUMOS									
Fertilizantes	7.893	8.573	2,46	11.399	11.312	3,65	11.223	10.361	3,60
Defensivos Agrícolas	6.917	7.730	2,22	8.603	8.543	2,76	9.540	8.778	3,05
Produto Pecuário	3.200	3.539	1,02	2.551	2.536	0,82	2.512	2.336	0,81
Peças e Implementos	4.631	5.138	1,48	3.963	3.960	1,28	4.794	4.449	1,54
Sementes	5.784	6.261	1,80	5.510	5.452	1,76	5.250	4.836	1,69
Mudas	406	451	0,13	189	189	0,06	28	26	0,01
Outros	2.217	2.469	0,72	57	60	0,02	190	176	0,06
Total (4)	31.829	34.192	9,82	32.272	32.042	10,36	33.537	30.964	10,75
6.OUTROS	7.868	8.781	2,52	3.887	3.864	0,99	3.796	3.494	1,21

**Anexo 6 - Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras –
1990/1995 – COCAMAR**

CREDORES POR FINANCIAMENTOS – 1990 – valores expressos em cruzeiros.

	Circulante	Longo Prazo	Total	Vencimento
Capital Fixo	596.784.511	2.787.093.498	3.383.878.009	06/98
Comercialização de produtos	423.340.257		423.340.257	09/91
Insumos	2.520.526.591		2.520.526.591	09/91
Capital de Giro	5.549.461.858		5.549.461.858	10/91
Empréstimo				
Governo Federal	1.104.442.998		1.104.442.998	02/91
Repasse ao Associado	569.177.480		569.177.480	06/91
Exterior	47.661.631		47.661.631	05/91
Total	10.811.395.326	2.787.093.498	13.598.488.824	

Os financiamentos para o capital fixo estão sujeitos a juros que variam de 3% a 13,5% ao ano e correção monetária com base variada da BTNF ou do IPC. Estes financiamentos incluem 1.644.417 Dólares Norte Americanos sujeitos a juros de 1,5% acima do LIBOR

Os financiamentos para comercialização de produtos e insumos estão sujeito a juros que variam de 9% a 45% ao ano e correção monetária com base na variação da BTNF.

Os financiamentos para capital de giro estão sujeitos aos encargos usuais do mercado.

Os empréstimos do Governo Federal estão sujeitos a juros que variam de 9% a 12% ao ano e correção monetária com base na variação da BTN.

Os repasses aos associados estão sujeito a juros que variam de 9% a 12% ao ano e correção monetária com base na variação da BTNF.

Os empréstimos e financiamento estão garantidos por bens do imobilizado, penhor mercantil e aval da diretoria.

CREDORES POR FINANCIAMENTOS – 1991 – valores expressos em milhares de cruzeiros

	Circulante	Longo Prazo	Total	Vencimento
Capital Fixo	3.315.550	14.746.211	18.061.761	05/98
Insumos	9.445.011		9.445.011	11/92
Capital de Giro	31.762.631	2.305.512	34.068.143	11/92
Governo Federal	10.151.790		10.151.790	05/92
Repasse ao Associado	7.604.902		7.604.902	06/92
Total	62.279.884	17.051.723	79.331.607	

Os financiamentos para capital fixo estão sujeito a juros que variam de 3% a 13,5% ao ano e variação monetária com base na variação cambial e/ou TRD. Estes financiamentos incluem 1.180.844 Dólares Norte Americanos sujeito a juros de 1,5% acima do LIBOR

Os financiamentos para a comercialização de produtos e insumos estão sujeitos a juros que variam de 9% a 18% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os financiamentos para capital de giro estão sujeitos aos encargos usuais do mercado.

Os empréstimos do Governo Federal estão sujeitos a juros de 9% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os repasses ao associados estão sujeitos a juros que variam de 9% a 12% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os empréstimos e financiamento estão garantidos por bens do imobilizado, penhor mercantil e aval da diretoria.

CREDORES POR FINANCIAMENTOS – 1992 – valores expressos em milhares de cruzeiros

	Circulante	Longo Prazo	Total	Vencimento
Adiantamento sobre contratos de câmbio	254.464.699		254.464.699	10/93
Capital Fixo	63.397.944	166.224.527	229.622.471	09/98
Insumos	133.338.842	390.372	133.729.214	12/93
Export Notes	23.213.505	189.968.678	213.182.183	03/96
Governo Federal	102.551.702		102.551.702	07/93
Repassse /Cotas Partes	80.944.964	13.474.124	94.419.088	11/95
Total	657.911.656	370.057.701	1.027.969.357	

Os financiamentos para capital fixo estão sujeito a juros que variam de 3% a 13,7% ao ano e variação monetária com base na variação cambial e/ou TRD. Estes financiamentos incluem 1.128.286 Dólares Norte Americanos sujeito a juros de 1,5% acima do LIBOR

Os financiamentos para a comercialização de produtos e insumos estão sujeitos a juros que variam de 9% a 12,5% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os financiamentos Export Notes estão sujeitos a encargos de 12% ao ano a 17% ao ano mais variação cambial.

Os empréstimos do Governo Federal estão sujeitos a juros de 9% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os repasses ao associados estão sujeitos a juros que variam de 9% a 12,5% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os empréstimos e financiamento estão garantidos por bens do imobilizado, penhor mercantil e aval da diretoria.

CREDORES POR FINANCIAMENTOS – 1993 – valores expressos em milhares de cruzeiros reais

	Circulante	Longo Prazo	Total	Vencimento
Adiantamento sobre contratos de câmbio	5.931.147	1.683.150	7.614.297	09/95
Capital Fixo	1.686.700	3.556.584	5.243.284	03/2000
Insumos	3.190.800	551.603	3.742.403	11/94
Export Notes	2.546.410	5.275.329	7.821.739	10/95
Governo Federal	3.856.117	107.353	3.963.470	10/97
Repasse /Cotas Partes	563.612	162.065	725.677	02/98
Estocagem	4.979.222		4.979.222	04/94
Total	22.754.008	11.336.084	34.090.092	

Os financiamentos para capital fixo estão sujeito a juros que variam de 3% a 12,5% ao ano e variação monetária com base na variação cambial e/ou TRD. Estes financiamentos incluem 702.654,35 Dólares Norte Americanos sujeito a juros de 1,5% acima do LIBOR

Os financiamentos para a comercialização de produtos e insumos estão sujeitos a juros que variam de 9% a 12,5% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os financiamentos Export Notes estão sujeitos a encargos de 12% ao ano a 17% ao ano mais variação cambial.

Os empréstimos do Governo Federal estão sujeitos a juros de 9% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os repasses aos associados estão sujeitos a juros que variam de 6% a 12,5% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os empréstimos e financiamento estão garantidos por bens do imobilizado, penhor mercantil e aval da diretoria.

CREDORES POR FINANCIAMENTOS – 1994 – valores expressos em reais

	Circulante	Longo Prazo	Total	Vencimento
Adiantamento Associados	225.450,49	543.139,92	798.590,41	10/97
Adiantamento Câmbios	8.533.657,34		8.533.657,34	03/98
Câmbio Pré-Pagamento	8.538.608,94		8.538.608,94	10/95
Capital Fixo	2.400.333,64	4.057.433,90	6.457.767,54	08/2004
Insumos/Calcário	5.038.791,53	4.318.418,48	9.357.210,01	03/98
Export Notes	9.564.293,32		9.564.293,32	10/95
AGF	17.776.289,70		17.776.289,70	02/95
EGF	15.829.453,69		15.829.453,69	02/95
Repasse /Cotas Partes	2.146.609,45	832.829,44	2.979.438,89	02/96
Estocagem	3.080.045,41		3.080.045,41	02/95
Total	73.163.533,51	9.751.821,74	82.915.355,25	

Os financiamentos para capital fixo estão sujeito a juros que variam de 3% a 12% ao ano e variação monetária com base na variação cambial e/ou TRD. Estes financiamentos incluem 2.662.522,06 Dólares Norte Americanos sujeito a juros de 6% acima do LIBOR.

Os financiamentos para a comercialização de produtos e insumos estão sujeitos a juros que variam de 9% a 12% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os financiamentos Export Notes estão sujeitos a encargos de 12% ao ano a 17% ao ano mais variação cambial.

Os empréstimos do Governo Federal estão sujeitos a juros de 9% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os repasses ao associados estão sujeitos a juros que variam de 6% a 9% ao ano e variação monetária com base na TRD.

Os empréstimos e financiamento estão garantidos por bens do imobilizado, penhor mercantil e aval da diretoria.

CREDORES POR FINANCIAMENTOS – 1995 – valores expressos em reais

	Circulante	Longo Prazo	Total	Vencimento
Adiantamento Câmbios	18.242.735,18		18.242.735,18	04/96
Câmbio Pré-Pagamento	39.341.402,06		39.341.402,06	06/96
Capital Fixo	731.648,49	1.057.143,58	1.788.792,07	08/2004
Capital de Giro	4.904.021,11		4.904.021,11	01/96
Export Notes	3.145.208,44		3.145.208,44	09/96
EGF	8.443.676,49		8.443.676,49	01/96
Adiantamento Associados	487.710,41	631.667,59	1.119.378,00	10/97
Repassse /Cotas Partes	1.773.045,79	733.469,19	2.506.514,98	10/97
Estocagem	5.671.302,27		5.671.302,27	01/96
Insumos	1.017.897,64	645.376,61	1.663.274,25	03/98
Total	83.758.647,88	3.067.656,97	86.826.304,85	

Os adiantamentos de câmbio e câmbio pré pagamento estão sujeitos a juros que variam de 7, 63% a 13,8% ao ano e atualização monetária de acordo com as variações do dólar norte americano .

Os financiamentos para capital fixo estão sujeito a juros que variam de 8% a 12,5% ao ano e variação monetária com base na TJLP.

Os financiamentos para o capital de giro estão sujeitos a juros que variam de 3,96% a 9% ao mês.

Os financiamentos Export Notes estão sujeitos a encargos de 18% ao ano a 26% ao ano mais variação cambial.

Os empréstimos do Governo Federal estão sujeitos a juros de 6% ao ano e variação monetária com base em 50% da TJLP mais juros de apenas (sic) 16% ao ano.

Os repasses ao associados estão sujeitos a juros que variam de 9% a 12% ao ano e variação monetária com base na TR e TJLP.

Os repasses de cotas/partes estão sujeito a juros que variam de 4% a 12% e variação monetária com base na TR e TJLP.

Os financiamentos de estocagens estão sujeito a juros de 11% ao ano e variação monetária com base na TR ou juros que variam de 3,85% a 5% ao mês sem atualização monetária.

Os financiamentos para a comercialização de produtos e insumos estão sujeitos a juros que variam de 6% a 12% ao ano e variação monetária com base na TR. E TJLP.

Os empréstimos e financiamento estão garantidos por bens do imobilizado, penhor mercantil e aval da diretoria.

**ANEXO 7 - Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras -
1993; 1994; 1996; 1997; 1998 - COROL**

Financiamentos/empréstimos bancários – Cr\$ 1.000 - 1993

Modalidade	Circulante		Longo Prazo		Total	
	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%
Investimentos	875.333	25,4	940.617	79,6	1.815.950	39,2
Capital de Giro	14.037	0,4	-	-	14.037	0,4
Insumos	676.355	19,6	-	-	676.355	14,6
Comercialização	3.287.772	95,6	232.283	19,6	3.520.055	76,2
Repases	17.872	0,5	8.737	0,8	26.609	0,6
Assunção de dívidas	(1.431.938)	(41,5)	-	-	(1.431.938)	(31,0)
TOTAL	3.439.431	100	1.181.637	100	4.621.068	100

Os financiamentos de investimentos, estão sujeitos a taxas de juros que variam de 3% a 15% a a., e correção monetária de 100% da variação da TR, IGPM ou variação cambial, com vencimento final em 09/02/98; Os empréstimos para capital de giro estão sujeitos à taxas normais de mercado;

Os financiamentos para comercialização insumos e repases, estão sujeito a juros que variam de 9% a 12,5% a. a., e correção monetária de 100% da variação da TR, com vencimento para 31/10/97.

Os contratos de assunção de dívidas são atualizados pela variação da TR, CDI, ou variação cambial.

Financiamentos/empréstimos bancários – R\$ 1.000 - 1994

Modalidade	Circulante		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Investimentos	2.698	12,8	3.543	86,6	6.241	24,8
Capital de Giro	214	1,0	-		214	0,8
Insumos	3.957	18,8	-		3.957	15,7
Comercialização	14.937	71,1	542	13,2	15.479	61,7
Repasses	76	0,3	7	0,2	83	0,3
Assunção de dívidas	(883)	(4,0)	-		(883)	(3,3)
TOTAL	20.999	100	4.092	100	25.091	100

Os financiamentos de investimentos, estão sujeitos a taxas de juros que variam de 7% a 15% a a., e correção monetária de 100% da variação da TR, IGPM ou variação cambial, com vencimento final em 15/07/99;

Os empréstimos para capital de giro estão sujeitos à taxas normais de mercado;

Os financiamentos para comercialização insumos e repasses, estão sujeito a juros que variam de 5,841% a 14% a. a., e variações monetária de 50% 100% da variação da TR, IRP ou variação cambial.

Os contratos de assunção de dívidas são atualizados pela variação da TR.

Financiamentos/empréstimos bancários – R\$ 1.000 - 1996

Modalidade	Circulante		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Investimentos	3.098	13,6	845	37,3	3.943	13,2
Conta Garantida	56	0,3	-		56	0,2
Insumos	1.356	5,9	-		1.356	4,5
Comercialização	17.264	75,5	-		17.264	57,8
Repasses	21	0,1	891	39,4	912	3,1
Fin. Cotas Partes	943	4,1	471	20,8	5.656	18,9
Fin. Securit	116	0,5	58	2,5	697	2,3
TOTAL	22.854	100	2.265	100	29884	100

Os financiamentos de investimentos, estão sujeitos a taxas de juros que variam de 10,05% a 20% a a., e variações monetária da TJLP ou variação cambial, com vencimento final em 16/11/99;

Os financiamentos para comercialização insumos e repasses, estão sujeito a juros que variam de 6% a 16% a. a., e variações monetária de 50% 100% da variação da TR, IRP ou variação cambial.

O financiamento de cotas partes, está sujeito a juros de 4% a. a. e variação monetária da TJLP, com vencimento final em 31/10/2000.

O financiamento de securitização, está sujeito a juros de 3% a. a., e variação de preço mínimo dos produtos, com vencimento final em 31/02/2002.

Financiamentos/empréstimos bancários – R\$ 1.000 - 1997

Modalidade	Circulante		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Investimentos	846	2,5	1.804	23,7	2.650	6,6
Conta Garantida	1.379	4,2	-		1.379	3,5
Insumos	6.374	19,2	-		6.374	15,7
Comercialização	20.917	63,2	-		20.917	51,4
Repases	947	2,9	1.321	17,4	2.268	5,6
Fin. Cotas Partes	2.524	7,6	3.966	52,0	6.490	15,9
Fin. Securit	132	0,4	526	6,9	658	1,6
TOTAL	33.119	100	7.617	100	40.736	100

Os financiamentos de investimentos, estão sujeitos a taxas de juros que variam de 6% a 12% a a., e variações monetária da TJLP ou variação cambial, com vencimento final em 15/07/2002.

Os financiamentos para comercialização insumos e repases, estão sujeito a juros que variam de 6% a 13% a. a., e variações monetária da TJLP ou variação cambial.

O financiamento de cotas partes, está sujeito a juros de 4% a. a. e variação monetária da TJLP, com vencimento final em 31/10/2000.

O financiamento de securitização, está sujeito a juros de 3% a. a., e variação de preço mínimo dos produtos, com vencimento final em 31/10/2002.

Financiamentos/empréstimos bancários – R\$ 1.000 - 1998

Modalidade	Circulante		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Investimentos	1.054	3,6	895	16,2	1.949	5,5
Conta Garantida	2.481	8,4	-		2.481	7,1
Insumos	43	0,1	-		43	0,1
Comercialização	16.247	55,0	808	14,7	17.055	48,7
Repasses	882	3,2	791	14,3	1.673	4,9
Fin. Cotas Partes	5.034	17,1	2.517	45,7	7.551	21,5
Fin. Securit	132	0,4	497	9,1	629	1,8
SWAPS Contrat	3.638	12,2	-		3.638	10,4
TOTAL	29.511	100	5.508	100	35.019	100

Os financiamentos de investimentos, estão sujeitos a taxas de juros que variam de 6% a 9,1125% a a., e variações monetária da TJLP ou variação cambial ou TBF, com vencimento final em 15/07/2002.

Os financiamentos para comercialização insumos e repasses, estão sujeito a juros que variam de 8,75% a 20% a. a., e variações monetária da CDI, TJLP ou variação cambial.

O financiamento de cotas partes, está sujeito a juros de 4% a. a. e variação monetária da TJLP, com vencimento final em 31/10/2000.

O financiamento de securitização, está sujeito a juros de 3% a. a., e variação de preço mínimo dos produtos, com vencimento final em 31/10/2003.

As operações de SWAPS, estão sujeitos a juros de 9,40% a. a., e recebimento da variação cambial, com vencimento final em 27/08/1999

**Anexo 8 - Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras -
1990/1998 - COAMO**

Demonstrações Financeiras – 1990 – valores expressos em cruzeiros

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%
Capital de Giro	3.475.640.313,10	26,4	373.766.508,09	9,1	3.849.406.821,19	22,3
Comercialização	1.530.627.282,10	11,6	-	-	1.530.627.282,10	8,9
Repases	7.653.534.167,68	58,3	18.523.239,54	0,5	7.672.057.407,22	44,5
Ativo Fixo	490.287.497,17	3,7	3.700.602.192,07	90,4	4.190.889.689,24	24,3
TOTAL	13.150.089.260,05	100	4.092.891.939,70	100	17.242.981.199,75	100

Os financiamentos foram contratados às taxas de mercado, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos. Hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/10/97 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/91.

Demonstrações Financeiras – 1991 - valores expressos em cruzeiros

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	26.558.303.216,94	24,8	-	-	26.558.303.216,94	20,8
Capital de Giro	13.068.433.255,43	12,1	686.268.217,25	3,4	13.754.701.472,68	10,8
Comercialização	14.538.168.879,61	13,6	-	-	14.538.168.879,61	11,4
Repases	44.554.311.071,97	41,6	17.768.167,88	0,1	44.572.079.239,85	35,1
Ativo Fixo	8.313.956.785,80	7,7	19.655.651.431,99	96,5	27.969.608.217,79	21,9
TOTAL	107.033.173.209,75	100	20.359.687.817,12	100	127.392.861.026,87	100

Os financiamentos foram contratados às taxas de mercado, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos. Hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/10/97 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/91.

Demonstrações Financeiras – 1992 - valores expressos em cruzeiros

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	127.615.794.143,33	12,2	-	-	127.615.794.143,33	10,3
Capital de Giro	141.914.046.922,04	13,6	12.493.848.428,24	6,3	154.407.895.350,28	12,4
Comercialização	476.609.624.879,85	45,7	-	-	476.609.624.879,85	38,4
Repasses	221.581.598.445,29	21,3	9.263.012.369,82	4,7	230.844.610.815,11	18,6
Ativo Fixo	75.797.879.955,04	7,2	176.136.585.183,96	89,0	251.934.465.139,00	20,3
TOTAL	1.043.518.944.345,55	100	197.893.445.982,02	100	1.241.412.390.327,57	100

Os financiamentos foram contratados às taxas de mercado, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos, hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 09/01/98 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/92.

Demonstrações Financeiras – 1993 - valores expressos em cruzeiros reais – Cr\$ 1.000

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	4.801.251	24,5	-	-	4.801.251	20,7
Capital de Giro	4.902.952	25,1	174.126	4,9	5.077.078	21,9
Comercialização	6.066.203	31,0	-	-	6.066.203	26,2
Repasses	2.323.171	11,9	-	-	2.323.171	10,1
Ativo Fixo	1.465.221	7,5	3.387.645	95,1	4.852.866	21,1
TOTAL	19.558.798	100	3.561.771	100	23.120.569	100

Os financiamentos foram contratados às taxas de mercado, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos, hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/08/99 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/93.

Demonstrações Financeiras – 1994 - valores expressos em reais – R\$ 1,00

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	29.371.844	31,2	-		29.371.844	27,9
Capital de Giro	5.996.141	6,4	619.706	5,6	6.615.874	6,3
Comercialização	43.184.615	45,9	-		43.184.615	41,1
Repases	9.601.779	10,2	-		9.601.779	9,2
Ativo Fixo	5.903.505	6,3	10.348.408	94,4	16.251.923	15,5
TOTAL	94.057.894	100	10.968.114	100	105.026.008	100

Os financiamentos foram contratados às taxas praticadas para o respectivo setor, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos, hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/01/2000 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/94.

Demonstrações Financeiras – 1995 - valores expressos em reais – R\$ 1,00

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	47.682.060	37,3	14.744.069	55,8	62.426.129	40,5
Capital de Giro	52.786.962	41,3	439.148	1,7	53.226.110	34,5
Comercialização	19.182.982	15,0	-	-	19.182.982	12,5
Repases	112.532	0,1	-	-	112.532	0,1
Ativo Fixo	6.904.361	5,4	11.240.968	42,5	18.145.599	11,7
Operações Swap	1.121.635	0,9	-	-	1.121.635	0,7
TOTAL	127.790.802	100	26.424.185	100	154.214.987	100

Os financiamentos foram contratados às taxas praticadas para o respectivo setor, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos, hipoteca de imóveis,

aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/02/2001 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/95.

Demonstrações Financeiras – 1996 - valores expressos em reais – R\$ 1,00

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	69.297.321	35,7	-	-	69.297.321	33,2
Capital de Giro	107.987.521	55,6	2.946.722	20,4	110.934.243	53,2
Comercialização	6.044.718	3,1	-	-	6.044.718	2,9
Ativo Fixo	7.112.627	3,7	11.500.725	79,6	18.613.352	8,9
Operações Swap	3.665.295	1,9	-	-	3.665.295	1,8
TOTAL	194.104.482	100	14.447.447	100	208.554.929	100

Os financiamentos foram contratados às taxas praticadas para o respectivo setor, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos, hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/02/2006 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/96.

Demonstrações Financeiras – 1997 - valores expressos em reais – R\$ 1,00

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	74.229.531	48,3	39.806.483	56,3	114.036.014	50,8
Capital de Giro	60.407.167	39,3	11.286.870	15,9	71.694.037	31,9
Comercialização	13.706.773	8,9	-	-	13.706.773	6,2
Ativo Fixo	5.235.331	3,5	19.691.804	27,8	24.927.135	11,1
TOTAL	153.578.802	100	70.785.157	100	224.363.959	100

Os financiamentos foram contratados às taxas praticadas para o respectivo setor, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos, hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/01/2006 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/97.

Demonstrações Financeiras – 1998 - valores expressos em reais – R\$ 1,00

Modalidade	Curto Prazo		Longo Prazo		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Adiant. contrato de Câmbio	52.682.882	30,7	26.637.151	39,0	79.320.033	33,1
Capital de Giro	85.495.726	49,8	-	-	85.495.726	35,7
Comercialização	9.836.054	5,8	-	-	9.836.054	4,1
Ativo Fixo	9.297.557	5,6	24.619.727	36,1	33.917.284	14,3
Repasse maq. e impl.	7.809.807	4,6	11.836.958	17,4	19.673.765	8,2
Repasse fert. do solo	2.770.554	1,7	5.109.633	7,5	7.880.187	3,3
Custeio agrícola	3.094.060	1,8	-	-	3.094.060	1,3
TOTAL	172.062.862	100	68.203.469	100	239.217.109	100

Os financiamentos foram contratados às taxas praticadas para o respectivo setor, tendo como garantias: penhor mercantil de bens de fornecimento, penhor dos bens adquiridos, hipoteca de imóveis, aval dos diretores e notas promissórias rurais emitidas pelos cooperados . Os financiamentos a longo prazo terminam em 15/02/2006 e os encargos financeiros foram apropriados até 31/12/98. Os débitos de financiamento em moeda estrangeira estão lastreados em ativos na mesma moeda.

ANEXO 9 - Demonstração comparativa das origens e aplicação de recursos dos balanços – 1992/1998 - COROL

Demonstração comparativa das origens e aplicação de recursos dos balanços – 1992/1995 - COROL

ORIGEM DOS RECURSOS				
Das Operações em				
	1992 – CR\$	1993- CR\$	1994-R\$	1995-R\$
Sobras Líquidas do Exercício	11.183.386.833,36	598.014.238,50	597.454,30	1.718.692,45
Resultado da Correção Monetária	(2.964.824.134,10)	(357.952.614,27)	(2.697.540,47)	(1.063.367,68)
Correção Monetária Contratos Mútuo	(577.929.877,25)	1.642.549,51	199.001,31	(103.774,25)
Depreciações e Amortizações	12.434.289.478,41	158.449.922,95	1.482.648,93	2.851.917,15
Variações Monetárias Passivas	42.084.509.723,33	1.621.944.254,76	9.012.831,27	1.997.424,49
Variações Monetárias Ativas	(960.546.523,57)	(32.137.282,27)	(120.576,03)	(118.239,65)
Valor das Baixas do Imobilizado	272.129.955,01	4.037.138,61	18.264,10	10.097,71
Valor das Baixas de Investimentos	-	101.747,79	-	-
Total das operações	61.471.015.455,19	1.994.099.955,58	8.492.083,41	5.292.750,22
De cooperados				
Integralização de Capital	1.604.944.824,94	36.836.257,02	287.267,76	460.779,39
De Terceiros				
Recursos de Novos Financiamentos	8.509.699.232,64	333.477.494,63	815.787,90	10.491.208,33
Créditos Transf. Para o Circulante	-	6.034.117,52	38.997,02	246.077,72
Cor. Monet. Imóveis Destinados a venda	12.208,05	-	-	-
Doações de bens	-	-	-	3.600,00
Varição Result. Exercícios Futuros	36.911.412,59	4.570.675,75	(1.676,02)	-
Total de Terceiros	8.546.622.853,28	344.082.287,90	853.108,90	10.740.886,05
TOTAL DAS ORIGENS	71.622.583.133,41	2.375.018.500,50	9.632.460,07	16.494.415,66

**Demonstração comparativa das origens e aplicação de recursos dos balanços –
1996/1998 - COROL**

ORIGEM DOS RECURSOS			
Das Operações em			
	1996 – R\$	1997- R\$	1998-R\$
Sobras Líquidas do Exercício	569.378,76	200.015,25	177.076,47
Depreciações e Amortizações	3.250.669,04	3.247.224,15	3.275.216,39
Variações Monetárias Passivas	1.960.748,26	1.818.118,17	728.690,18
Variações Monetárias Ativas	(1.104.830,87)	(863.575,51)	(550.223,61)
Valor das Baixas do Imobilizado/Invest.	87.091,02	106.102,97	24.788,07
Total das operações	4.763.056,21	4.507.985,03	3.655.547,50
De cooperados			
Integração de Capital	5.175.813,63	759.228,38	869.631,11
De Terceiros			
Recursos de Novos Financiamentos	940.214,77	2.604.846,12	1.523.399,93
Créditos Transf. Para o Circulante	1.819.988,90	1.987.091,83	3.038.513,73
Doações de bens	9.966,31	-	-
Total de Terceiros	2.770.169,98	4.591.937,95	4.561.913,66
TOTAL DAS ORIGENS	12.709.039,82	9.859.151,36	9.087.092,27

**Anexo 10 – Índices de avaliação da eficiência econômica,
financeira e social das empresas cooperativas**

Tabela 10.1 - Índice de autofinanciamento: capital de giro/necessidade de capital de giro - COCAMAR, COAMO, COROL - 1990/1998.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	0,11	0,30	0,12
1991	0,03	0,18	0,15
1992	0,14	0,38	0,20
1993	0,13	0,53	0,22
1994	0,30	0,53	-0,02
1995	-1,39	0,82	0,09
1996	-	0,58	0,11
1997	-	0,98	0,08
1998	-	0,85	0,08

Fonte: Balanço Patrimonial e Demonstrativo da Conta "Sobras e Perdas", 1990/1998 – COCAMAR, COAMO, COROL.

Tabela 10.2 – Rentabilidade do Patrimônio Líquido* das Cooperativas – COCAMAR, COAMO, COROL – 1990/1998.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	2,50	8,97	1,28
1991	- 6,04	4,98	2,88
1992	2,76	12,45	4,23
1993	0,60	10,75	4,49
1994	0,72	9,07	2,76
1995	- 18,53	9,15	2,10
1996	-	9,02	1,87
1997	-	14,78	0,51
1998	-	14,80	0,59

Fonte: Balanço Patrimonial e Demonstrativo da Conta "Sobras e Perdas", 1990/1998 – COCAMAR, COAMO, COROL.

- Rentabilidade do Patrimônio Líquido: (sobras líquidas antes das destinações/patrimônio líquido)*100

Tabela 10.3 - Retorno dos investimentos* - COCAMAR, COAMO, COROL - 1990/1998.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	1,31	3,51	0,39
1991	- 2,96	2,44	1,55
1992	1,29	6,97	1,82
1993	0,22	7,03	1,88
1994	0,48	4,93	1,12
1995	- 11,94	5,20	0,79
1996	-	4,84	0,80
1997	-	7,82	0,18
1998	-	8,36	0,19

Fonte: Balanço Patrimonial e Demonstrativo da Conta "Sobras e Perdas", 1990/1998 – COCAMAR, COAMO, COROL.

- (Sobras líquidas antes das destinações/ativo total)*100

Tabela 10.4 – Margem operacional das vendas: (sobras líquidas operacionais/vendas)*100 - COCAMAR, COAMO, COROL - 1990/1998.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	0,33	8,55	0,23
1991	- 2,20	2,24	0,14
1992	0,00	10,08	1,74
1993	0,01	7,99	1,68
1994	0,02	3,81	0,41
1995	- 10,25	3,84	-
1996	-	3,27	0,17
1997	-	4,92	0,20
1998	-	6,72	0,02

Fonte: Balanço Patrimonial e Demonstrativo da Conta "Sobras e Perdas", 1990/1998 – COCAMAR, COAMO, COROL.

Tabela 10.5 – Rentabilidade das vendas: (sobras líquidas antes das destinações/vendas líquidas)*100 - COCAMAR, COAMO, COROL - 1990/1998.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	2,18	3,03	0,30
1991	- 5,14	2,63	1,59
1992	3,64	7,26	2,19
1993	0,69	7,58	1,99
1994	0,76	3,88	0,75
1995	- 13,98	3,82	-
1996	-	3,36	0,41
1997	-	4,83	0,10
1998	-	6,55	0,10

Fonte: Balanço Patrimonial e Demonstrativo da Conta “Sobras e Perdas”, 1990/1998 – COCAMAR, COAMO, COROL.

Tabela 10.6 – Giro dos ativos: vendas líquidas/ativo total - COCAMAR, COAMO, COROL - 1990/1998.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	0,60	1,16	1,34
1991	0,57	0,93	0,97
1992	0,35	0,96	0,83
1993	0,32	0,93	0,94
1994	0,62	1,27	1,48
1995	0,85	1,36	-
1996	-	1,44	1,96
1997	-	1,62	1,89
1998	-	1,28	1,98

Fonte: Balanço Patrimonial e Demonstrativo da Conta “Sobras e Perdas”, 1990/1998 – COCAMAR, COAMO, COROL.

Tabela 10.7 – Endividamento total* das cooperativas – COCAMAR, COAMO, COROL – 1990/1998.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	47,70	60,66	69,18
1991	51,02	51,09	46,27
1992	53,34	43,98	57,01
1993	63,01	34,59	58,03
1994	34,35	45,62	59,49
1995	35,59	42,60	62,45
1996	-	46,35	57,21
1997	-	43,32	64,91
1998	-	43,47	66,94

Fonte: Balanço Patrimonial, 1990/1998 – COCAMAR, COAMO, COROL.

- Endividamento Total: (passivo circulante + exigível a longo prazo)/ (ativo total)*100

Tabela 10.8 – Participação em Assembléias – percentual entre associados participantes em assembléias (AGO; AGE; pré-assembléias)* e o total de associados – COCAMAR, COAMO, COROL – 1990/1997.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990	5,57	12,92	19,15
1991	6,86	33,91	14,68
1992	34,44	43,63	22,75
1993	15,12	3,33	14,67
1994	45,88	34,10	22,19
1995	53,47	46,58	31,91
1996	44,03	54,71	42,76
1997	9,82	37,69	50,92

Fonte: Banco de Dados Cooperativos, 1990 a 1997.

*AGO – Assembléia Geral Ordinária

AGE – Assembléia Geral Extraordinária

Tabela 10.9 – Índice indicativo do crescimento do quadro social das cooperativas – COCAMAR, COAMO, COROL- 1990/1997.

Anos	COCAMAR	COAMO	COROL
1990			
1991	-14,86	-0,85	0,74
1992	-27,55	-16,75	-2,79
1993	-9,54	-12,69	-3,59
1994	-13,25	-6,85	-0,58
1995	-16,26	-4,91	-4,37
1996	-7,26	-7,52	-2,16
1997	-5,69	-5,65	21,36

Fonte: Banco de Dados Cooperativos, 1990 a 1997.