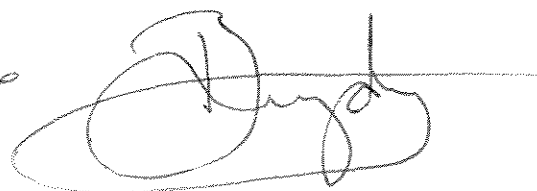


RALPH PANZUTTI

**ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO DAS
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS NO ESTADO DE
SÃO PAULO - CASO DA COOPERATIVA DOS
AGRICULTORES DA REGIÃO DE ORLÂNDIA**

*Este exemplar corresponde ao original
da tese defendida por Ralph Panzutti
em 01/11/96 e orientada pelo Prof. Dr. Bastiaan
Philip Reydon.*

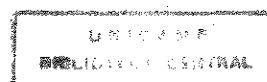
CPG/IE, 01/11/96



**TESE DE DOUTORADO APRESENTADA AO
INSTITUTO DE ECONOMIA DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
DOUTOR EM ECONOMIA**

Orientador: Prof. Doutor Bastiaan Philip Reydon

**UNICAMP
1996**



97 0403 m

CM-00097140-3

INDADE	BC
CHAMADA:	1/Unicamp
196e	
E:	
CMSO BU/	29.856
ROC.	281/97
C	☐
D	☒
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	26/04/97
N° CPD	

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DO INSTITUTO DE ECONOMIA

P196e Panzutti, Ralph
Estratégias de financiamento das
cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo.
Caso da Cooperativa dos Agricultores da região
de Orlândia / Ralph Panzutti. Campinas,
SP:265p., 1997.

Orientador: Prof. Dr. Bastiaan Philip Reydon

Tese (Doutorado) Universidade Estadual de
Campinas. Instituto de Economia.

1.Cooperativas agrícolas 2.Planejamento
Empresarial I. Prof. Dr. Reydon, Bastiaan
Philip. II. Universidade Estadual de
Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

"No cooperativismo a ausência de utopia é o mesmo que a certeza sem esperança, o cotidiano sem sonhos, a prosa sem poesia, a memória sem imaginação, a realidade sem mudança"

Henri Desroche

DEDICATÓRIA

*Para Nilce,
Marcelo e Melissa.*

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho gostaria de expressar meus agradecimentos:

Ao Instituto de Cooperativismo e Associativismo na pessoa do Diretor Técnico Benedito Roberto Zurita, pelo apoio institucional, sem o que seria impossível realizar esta pesquisa.

À Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL - na pessoa de seu Superintendente o Sr. Humberto Fernando Dalpino, Secretária Dirce Lauresemin Ribeiro e os Auditores Guerino Benedetti, João Gullo e o Gerente da Divisão Comercial Sr. José Antônio de Freitas Barbosa, Engenheiro Agrônomo Roberto A. Sordi, Veterinário José Carlos de Queiroz, colocando à minha disposição os dados necessários à elaboração do trabalho, e Rita de Cássia Linguanoto, Alexandra L.S. Sinos e Adriana Marinotti, na busca da documentação.

À Unicamp pela bolsa de Incentivo Acadêmico.

À Marco Aurélio Fuchida, da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo -OCESP- e David de Andrade, da Cocrecre - Cooperativa Central de Crédito Rural do Estado de São Paulo.

À Ana Maria Martins, Assessora de Planejamento da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda - COCAMAR e Valmir Beck Rosa, da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda.- COTRIJUÍ

Ao Prof. Dr. Bastiaan Philip Reydon, pela eficiente orientação, sugestões e valiosas críticas e o apoio em todas as fases do desenvolvimento desta tese.

Ao Prof. Dr. José Eli da Veiga, pelas importantes sugestões e discussões iniciais para a concepção do projeto.

À Prof^a. Dr^a. Diva Benevides Pinho, pela atenção que dispensou nas discussões do projeto.

Ao Prof. Dr. Walter Belik, Prof. Dr. Pedro Ramos, Profa. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza e Prof. Dr. Rinaldo Barcia Fonseca pelas valiosas sugestões.

À José Barroso Junqueira, amigo de longa data, pela cuidadosa leitura e discussão dos originais.

Aos amigos do Instituto de Cooperativismo e Associativismo em especial a constante colaboração de Maria Magdalena Matte Hiriart; Waldemar Ferreira Júnior pelas instigantes discussões; Ataídes Lopes da Silva e Michel Ghosn por ter auxiliado nos assuntos relativos à contabilidade cooperativa; Joaquim Carlos Almeida Ruivo que dividiu comigo o cotidiano durante a realização da tese, com palavras de incentivo. A Edite S. Rodrigues, Lydia Zaidan e Nilza M. Costa, pela busca dos documentos das cooperativas.

À Sônia Santana Martins e Nilce da Penha Migueles Panzutti pelas sugestões. A Alivínio de Almeida, Ana Maria Montragio P. de Camargo, Celso R. Vegro, Marina Brasil Rocha e Terezinha Joyce F. França, pelas informações necessárias para elaboração do trabalho.

À Vandete Pereira de N. Medeiros, do Serviço de Biblioteca e Documentação do Instituto de Cooperativismo e Associativismo, pela organização da bibliografia. A Cleuza Batista Pastori e Aguri Sawatani Negri, do Instituto de Economia Agrícola pelo apoio na obtenção da bibliografia.

Aos amigos do doutorado Henrique Nader, Renato Ramos Campos, Maria Lucrécia Calandro e Cristina Passos pelas palavras de incentivo nos momentos mais oportunos.

À Márcia Faria Leite pelo trabalho de datilografia. À Elaine Zangheri, Eliane Carmo dos Santos e Kelly Cristina M. do Nascimento pelo apoio no processamento do texto e à Irene Francisca Luccatto pelos serviços de reprografia.

... Finalizando, acrescento que os erros e omissões, eventualmente contidos neste trabalho são de minha inteira responsabilidade.

SUMÁRIO

RESUMO	I
ABSTRACT	II
INTRODUÇÃO	1
1. PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE COOPERATIVAS COMERCIAIS EM AGROINDUSTRIAS	6
1.1. CRESCIMENTO DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.....	11
1.2. TRANSFORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO AGRÍCOLA NO ESTADO DE SÃO PAULO E ATUAÇÃO DO ESTADO	21
1.3. CRESCIMENTO DA SOJICULTURA: SUA IMPORTÂNCIA PARA AS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	49
1.4. SISTEMA FINANCEIRO E COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	57
2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS -DIVERSIFICAÇÃO E FINANCIAMENTO	69
2.1. ESPECIFICIDADE DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	71
2.2. EMPRESA COOPERATIVA COMO UNIDADE AUTÔNOMA	84
2.3. ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE COTIA - COOPERATIVA CENTRAL - CAC - CC (SP)	103

2.4. ESTRATÉGIA DE FINANCIAMENTO DA COOPERATIVA REGIONAL TRITÍCOLA SERRANA LTDA - COTRIJUI	
(RS).....	112
2.5. ESTRATÉGIA DE FINANCIAMENTO DA COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES E AGROPECUÁRIA MARINGÁ	
LTDA - COCAMAR (PR)	117
3. ESTUDO DE CASO - COOPERATIVA DOS AGRICULTORES DA REGIÃO DE ORLÂNDIA -	
CAROL (SP).....	121
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA DIVISÃO REGIONAL AGRÍCOLA (DIRA) DE RIBEIRÃO PRETO ⁰	122
3.2. CONSTITUIÇÃO DA COOPERATIVA DOS AGRICULTORES DA REGIÃO DE ORLÂNDIA - CAROL.....	129
3.2.1. Implantação da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia -CAROL (1963-1972)..	131
3.2.2. Consolidação comercial e ingresso na industrialização (1972-1982).....	139
3.2.3. Diversificação de atividades (1982-1994)	149
A) Substituição da intermediação e a criação da CrediCarol	149
B) Ingresso no mercado de alimentos.....	152
C) Fundação da Cooperativa Central de Fertilizantes - COOPERFERTIL	154
D) A aquisição da DINAMILHO do BRASIL - Produtos Agrícolas Ltda.....	159
3.3. CRESCIMENTO HORIZONTAL E AGROINDUSTRIALIZAÇÃO: ANÁLISE DE UMA NOVA ESTRATÉGIA DA	
CAROL	169
3.4. PROCESSO DE AUTOFINANCIAMENTO	185
CONCLUSÕES.....	210
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	220
ANEXOS.....	234

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Evolução das cooperativas agrícolas no Brasil por região. Número de cooperativas: 1940-1994	11
TABELA 2	Evolução dos associados das cooperativas agrícolas no Brasil por região. Número de cooperativas-1940 - 1994.....	11
TABELA 3	Estabelecimentos rurais que comercializam a produção rural via cooperativa por grupos de área total - Brasil 1970-1985 (ha).....	13
TABELA 3-A	Participação em percentuais no total dos estabelecimentos rurais cooperativados. Brasil-1970-1885.....	14
TABELA 4	Estabelecimentos rurais paulistas que comercializam a produção rural via cooperativa por grupos de área total (ha) 1970-1985, São Paulo.....	15
TABELA 4-A	Participação percentual no total dos estabelecimentos rurais cooperativados 1970-1985, São Paulo	16
TABELA 5	Participação das cooperativas agrícolas na comercialização de produtos agropecuários 1973-1987, (% VR da produção), Brasil.....	17
TABELA 6	Participação das cooperativas agrícolas na comercialização de produtos agropecuários 1977-1992 (% da produção), São Paulo.....	17
TABELA 7	Classificação das empresas cooperativas agrícolas por receita operacional.....	19
TABELA 8	Evolução das cooperativas agrícolas do Estado de São Paulo - 1940 - 1992.....	20
TABELA 9	Total de cooperativas agrícolas do Estado de São Paulo - 1940 -1992.....	35
TABELA 10	Prestação de serviços das cooperativas agrícolas aos seus associados - Brasil - por região, 1982-1987.....	38
TABELA 11	Total de cooperativas agrícolas com prestação de serviços de industrialização e beneficiamento em relação ao total Brasil - por região - 1987.....	39
TABELA 12	Total de cursos realizados pelo instituto de cooperativismo e associativismo para as cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo.....	43
TABELA 13	Cooperativas incorporadoras no RS, segundo o tipo, 1970/83.....	46
TABELA 14	Cooperativas incorporadoras no Estado de São Paulo, segundo o tipo - 1970 - 1995.....	46
TABELA 15	Cooperativas incorporadoras no Estado de São Paulo, segundo tipo por década 1970 - 1995.....	46

LISTA DE TABELAS

<i>TABELA 16</i>	Números de cooperativas agropecuárias singulares no Estado de São Paulo filiadas a central e federações nos anos de 1978, 1989 e 1992	48
<i>TABELA 17</i>	Cooperativas Agrícolas que comercializam soja - Brasil Participação na Receita/Produção/Exportação 83 a 87.....	55
<i>TABELA 18</i>	Financiamentos concedidos a cooperativas e produtores e totais de crédito.....	61
<i>TABELA 19</i>	Financiamentos concedidos a produtores e cooperativas por instituição.....	62
<i>TABELA 20</i>	Financiamentos concedidos a cooperativas por instituição.....	63
<i>TABELA 21</i>	Brasil: participação em porcentagem de cooperativas e agroindústrias nos Empréstimos do Governo Federal (EGF) para a soja em grão 1971-83.....	67
<i>TABELA 22</i>	Evolução do débito dos cooperados e sua relação com o movimento total da CAC, 1969-1992.....	111
<i>TABELA 23</i>	Produção de soja no Estado de São Paulo por DIRA - 1992.....	124
<i>TABELA 24</i>	Comercialização de soja através de cooperativas agrícolas por DIRA para o mercado interno no Estado de São Paulo - 1992.....	125
<i>TABELA 25</i>	Cooperativas agrícolas com sede na DIRA de Ribeirão Preto e número de associados - 1992.....	126
<i>TABELA 25-A</i>	Faturamento bruto - CAROL 1973 a 1994.....	149
<i>TABELA 26</i>	Evolução do ativo permanente - CAROL 1977 a 1994.....	170
<i>TABELA 27</i>	Áreas estimadas das principais culturas atendidas pela CAROL - 1990.....	171
<i>TABELA 28</i>	Número de associados 1963 A 1994 - CAROL.....	175
<i>TABELA 29</i>	Capacidade estática de armazém das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo - DIRA Ribeirão Preto - 1992.....	176
<i>TABELA 30</i>	Recebimento de grãos CAROL - 74/75 a 93/94	177
<i>TABELA 31</i>	Estimativa atual (90/91) da participação por empresa no mercado de sementes de milho híbrido - Brasil.....	181
<i>TABELA 32</i>	Fluxo de caixa demonstrativo de origens e aplicações de caixa em percentual 1980-1994.....	189
<i>TABELA 33</i>	Composição do patrimônio líquido - CAROL 1971-1994 em percentuais.....	191
<i>TABELA 34</i>	Evolução do patrimônio líquido/permanente da CAROL - 1971 a 1994.....	192
<i>TABELA 35</i>	Evolução do exigível curto e longo prazo -CAROL - 1971 a 1994.....	193

LISTA DE TABELAS

<i>TABELA 36</i>	Evolução do débito dos cooperados e sua relação com o faturamento total - CAROL 1980 a 1994.....	195
<i>TABELA 37</i>	Distribuição da área e número de cooperados em atividades - CAROL - 1994.....	196
<i>TABELA 38</i>	Evolução do exigível a curto e longo prazo - COCAMAR e CAROL - 1971 a 1981.....	198
<i>TABELA 39</i>	Evolução do fator de solvência da CAROL - 1977 a 1994.....	199
<i>TABELA 40</i>	Evolução da relação patrimônio líquido permanente da COCAMAR, COTRIJUI, COTRISA e CAROL / 69-81.....	202
<i>TABELA 41</i>	Índices econômicos financeiros da CAROL 1971-1981.....	202
<i>TABELA 42</i>	Evolução do débito dos cooperados e sua relação com o faturamento global da CAC E CAROL % 1980 a 1992.....	205
<i>TABELA 43</i>	Evolução do total de solvência da CAC e CAROL - 1980 A 1992.....	208

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>FIGURA 1</i>	Financiamentos concedidos via SNCR. 1970-1991.....	65
	Organograma.....	168
<i>FIGURA 2</i>	Evolução do débito dos cooperados em percentual e sua relação no faturamento global da CAROL e CAC - 1989 a 1992.....	207
<i>FIGURA 3</i>	Financiamentos concedidos via SNCR. 1980-1991.....	207

LISTA DE QUADROS

<i>QUADRO 1</i>	Comparação entre empresa cooperativa e empresa não cooperativa.....	80
<i>QUADRO 2</i>	Estratégias das empresas cooperativas.....	83
<i>QUADRO 3</i>	Localização da região.....	127
<i>QUADRO 4</i>	Localização da DIRA de Ribeirão Preto.....	128
<i>QUADRO 5</i>	Marcos históricos da CAROL - 1963-1993.....	164
<i>QUADRO 6</i>	Área de ação da CAROL.....	167
<i>QUADRO 7</i>	Origens e aplicações de caixa ou fluxo de caixa.....	187
<i>QUADRO 8</i>	Termômetro de solvência.....	200
<i>QUADRO 9</i>	Fator de solvência.....	200

RESUMO

RESUMO

A tese discute as estratégias das cooperativas agrícolas para o crescimento e seus mecanismos de financiamento. Aborda primeiramente, o caráter da agroindústria cooperativa e as transformações da agricultura, procurando evidenciar que o desenvolvimento recente das cooperativas deve ser compreendido no contexto de tais transformações. Indica ainda, como o governo utilizou o sistema cooperativista para financiar a agricultura em geral - e o segmento cooperativista em particular - e a atuação do Estado no desenvolvimento do cooperativismo paulista. Em seguida realiza uma primeira aproximação das diferenças entre as estratégias das empresas cooperativas e não cooperativas, a partir das especificidades daquelas. Aponta que cada empresa, incorpora estratégias que as diferenciam entre si, pois, estas tendem a interpretar, a partir de suas vivências as oportunidades, os próprios limites de crescimento. Apesar das estratégias gerais serem comuns a todas as cooperativas, estas se diferenciam e, por isso são analisadas quatro cooperativas agrícolas: Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC (SP), Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda. - COTRIJUÍ (RS), Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária de Maringá Ltda. - COCAMAR (PR) e Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL. Para o estudo de caso da CAROL, compreendendo o período 1963-1994, foram utilizados documentos contábeis e financeiros, atas mensais e anuais e depoimentos colhidos em entrevistas com os Diretores. Analisa, assim, os condicionantes internos explicativos para seu desenvolvimento e o processo de diversificação de atividades, a par das condições externas favoráveis. Após histórico da empresa, destaca a captação interna de recursos como fator determinante para o seu desenvolvimento. A tese demonstra que o desenvolvimento das cooperativas agrícolas, no Estado de São Paulo, na década de 1970, não dependeu da participação do Estado como agente financiador. Demonstra, também, que o endividamento das cooperativas agrícolas não é condição para seu desenvolvimento, contestando a idéia de que, devido às limitações na Lei Cooperativista, tal endividamento torna-se inevitável. As cooperativas agrícolas, por terem características diferentes das empresas não cooperativas, possuem estratégias empresariais específicas, que se referem à formação do patrimônio, à atuação no mercado, à relação empresa - cliente, à acumulação e a estratégia de crescimento, como ilustra o caso CAROL.

ABSTRACT

ABSTRACT

This thesis discusses agricultural cooperatives growth strategies and their financing mechanisms. The features of the cooperative agribusiness and agricultural changes are presented, showing evidence that the recent cooperatives development must be understood in the light of those transformations. It also indicates how government used the cooperative system as a financial tool for both the cooperative segment and the agricultural sector as a whole, besides the role the State played in the cooperatives development in the state of Sao Paulo. Then, the differences concerning to strategies of cooperative and non-cooperative firms are presented, based on the former specificities. They show that each firm adopts strategies that differentiate one from another, because they tend to understand the opportunities and limits of growth based on their own experiences. Although general strategies are common to all cooperatives, they differ among themselves and hence, four agricultural cooperatives are analysed: Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC (SP), Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda - COTRIJUI (RS), Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária de Maringá Ltda - COCAMAR (PR) and Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL. In the specific case of CAROL, accounts and financial records, reports and director's oral narratives were used, considering 1963 to 1994. In this way, it analyses the internal constraints that explain its diversification process and development, under external favourable conditions. The history of the firm is presented, highlighting the internal source of resources as a determinant factor for its development. This thesis demonstrates that in the 70s, the agricultural cooperatives development in the state of São Paulo did not depend on the State as a financial agent. It also shows that the agricultural cooperatives indebt does not represent a condition for development, refuting the idea that, under the Cooperative Law constraints, indebtedness is unavoidable. Agricultural cooperatives show different characteristics from those of non-cooperative firms. Specific strategies are adopted, which are related to patrimonial formation, market performance, firm-customer relations, accumulation and growth strategy, as the case of CAROL illustrates.

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Nas três últimas décadas, o sistema cooperativista passou por várias transformações, sobretudo por meio de fusões e incorporações. Este processo deu-se no mesmo período em que a dinâmica econômica e política da produção agrícola passou a ser determinada pelo capital agroindustrial, passando a fazer parte dos complexos agroindustriais.

O poder de comercialização de uma empresa está relacionado com a capacidade desta negociar com outras, sejam elas firmas fornecedoras de insumos ou compradoras de produtos. Em outras palavras, quanto maior a quantidade comercializada, mais favoráveis serão os preços e quanto maior o volume de insumos menores serão os preços. As cooperativas agrícolas têm sido um dos principais meios pelos quais o mecanismo de compra e venda em comum beneficia o produtor. Neste aspecto é que o desenvolvimento da agricultura brasileira tem tido participação crescente do sistema cooperativista. Nesse sistema os organizadores são os próprios produtores, que têm objetivos comuns: comercializar a produção, comprar insumos e, ingressar no processo de agroindustrialização.

As transformações do setor agropecuário brasileiro exigiram, das cooperativas de produtores rurais infra-estrutura adequada para atender às atividades de seus associados. Estes se modernizaram e acabaram demandando outros serviços das cooperativas, em especial a capacidade de armazenagem, beneficiamento e

industrialização, o que implicou investimentos elevados. Daí as empresas cooperativas agrícolas adotaram, além de novas estratégias gerais, estratégias específicas para atender às exigências de seus associados e da modernização agrícola.

Trata-se aqui, de investigar qual foi a estratégia empresarial das cooperativas agrícolas, durante os anos 80, no sentido de dispor de capital para o desempenho de suas atividades e até mesmo crescer chegando, em alguns casos, a complexas macro-organizações, apesar da conjuntura adversa, de queda do produto global e da ausência dos recursos creditícios do Estado.

O propósito deste estudo é se contrapor à idéia de que as cooperativas agrícolas, para ingressarem num processo de crescimento, têm que necessariamente, se endividar, pois não possuem condições de se autofinanciar. Tal afirmação baseia-se em dois pressupostos:

- a base social da cooperativa (produtores) está descapitalizada;
- princípios doutrinários e legais limitam a captação de recursos..

No que se refere à primeira, existe de fato uma relação entre capitalização e base social nas cooperativas mas nem todas as cooperativas agrícolas terão dificuldades de capitalizar-se, à medida em que sua base social for de produtores capitalizados. Quanto a segunda, leva a concluir que todas as cooperativas agrícolas terão dificuldades de capitalizar-se, pois todas elas estão submetidas à doutrina e à legislação; daí recorrerem ao endividamento.

Para o caso brasileiro, o Estado tem viabilizado os endividamentos, através de créditos oficiais. Nesse sentido, seu papel chega a ser determinante para o desenvolvimento dessas cooperativas agrícolas.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo responder à seguinte questão: Como foi possível a algumas cooperativas agrícolas do Estado de São Paulo, em período recente modernizarem-se, apesar de suas peculiaridades formais e legais, e da redução significativa do apoio do Estado no que se refere ao financiamento?

Para isto levantou-se a hipótese de que a empresa cooperativa pode tornar-se grande conglomerado e atuar num novo patamar de operações, ingressando na agroindustrialização, para atender, de um lado, às demandas dos cooperados que se modernizaram e, de outro, a novas exigências do mercado, traçando estratégias empresariais diferenciadas sem se endividar.

Este estudo investiga as origens do cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo e sua relação com os órgãos ligados ao sistema cooperativista, nas esferas política, jurídica e financeira salientando as especificidades que diferenciam as empresas cooperativas das não cooperativas. Está centrado, num segmento cooperativa do agrícola, (há outros segmentos cooperativados tais como de trabalho, eletrificação e telefonia rural, de consumo, de transporte, de crédito, educacional) e especificamente na Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia Ltda.(CAROL). Esta é uma cooperativa de compras e vendas em comum, agroindustrial, com especialização na soja que atua na área do comércio varejista, com controle acionário de empresas: Eximcoop, Dinamilho e Carol Corretora de Seguros e uma Cooperativa de Crédito. Para atingir os objetivos propostos, o trabalho se divide em quatro capítulos.

O primeiro capítulo contextualiza o cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo. A partir de uma revisão bibliográfica se constata que cooperativismo dependeu em grande medida do Estado. Diante dessa evidência, investiga a atuação do órgão que se incumbe do cooperativismo no Estado de São Paulo, o atual Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria de Agricultura e

Abastecimento. Nesta parte discute-se o caráter da modernização agrícola e o desenvolvimento recente das cooperativas e as transformações que ocorreram no desenvolvimento das cooperativas agrícolas, apresentando as formas de utilização do sistema cooperativista pelo governo para financiar a agricultura, em geral, o segmento cooperativista, em particular. O papel das cooperativas de soja neste processo também é analisado.

Tendo em vista que na década de 80 a participação do Estado no financiamento reduziu-se significativamente, o elemento determinante para o desenvolvimento das cooperativas foram as condições internas destacando-se as suas estratégias. No segundo capítulo é demonstrado, devido à sua especificidade, como cooperativa agrícola incorpora nas suas estratégias empresariais, particularidades que as diferenciam das empresas não cooperativas. Assim são investigados os mecanismos que as cooperativas utilizaram nas suas estratégias para atender, de um lado, os seus cooperados, cuja relação é pautada pelos princípios cooperativistas e, de outro, o mercado que exige mais eficiência e qualidade. Discutem-se as estratégias de três cooperativas: a Cooperativa Agrícola de Cotia CAC (SP), a Cooperativa Regional Tríticola Serrana - COTRIJUÍ (RS) e a Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária de Maringá - COCAMAR (PR).

O terceiro capítulo traz o estudo de caso da CAROL, onde são ressaltados os condicionantes internos explicativos para o seu desenvolvimento, da formação até a consolidação como cooperativa empresarial e o processo de diversificação de atividades. Após o histórico da empresa, destaca-se como foram canalizados os investimentos; as origens do financiamento; os processos de crescimento horizontal; agroindustrialização e autofinanciamento.

Por último, apresentam-se as conclusões, destacando as diferenças entre o desenvolvimento do cooperativismo empresarial do Estado de São Paulo e do Rio

Grande do Sul, a relação entre o sistema financeiro e as cooperativas agrícolas e as estratégias empresariais específicas do sistema cooperativista. O caso CAROL demonstra que a captação interna de recursos foi determinante para o desenvolvimento, confirmando ser a empresa cooperativa uma unidade autônoma de acumulação, apesar de não remunerar o capital investido, e ter estratégias que incorporam especificidades.

CAPÍTULO 1

1. PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE COOPERATIVAS COMERCIAIS EM AGROINDUSTRIAS

O objetivo deste capítulo é contextualizar as sociedades cooperativas no processo de modernização agrícola. Destaca-se a atuação do governo no âmbito jurídico-político, através de leis e decretos etc., que ampararam o sistema cooperativista, assim como no financeiro e creditício, e que foram facilitadores para o desempenho das cooperativas.

O processo de desenvolvimento das cooperativas e de sua transformação em agroindústrias processadoras, a partir de estratégias diferenciadas, deu-se num contexto de transformação do conjunto agro-brasileiro, no período pós-guerra, e mais recentemente com as mudanças no mercado em geral, devido à globalização, abertura econômica e integrações regionais.

Para KAGEYAMA et alii (1990) o processo de desenvolvimento econômico levou a grandes transformações na agricultura. O rumo tomado pela economia brasileira para a industrialização, concretizou-se no final da década de 50. Na agricultura, as transformações ocorreram com a desestruturação do complexo rural e estruturação do complexo agroindustrial. Significou, de um lado, a utilização da mecanização, em todo o processo produtivo do plantio à comercialização; e de outro lado, a utilização de insumos modernos, visando aumentar a produção e a produtividade. Essas

transformações só foram possíveis com a implantação dos setores produtores de insumos, máquinas e equipamentos para a agricultura. Se, antes da década de 50, esse desenvolvimento dependia da capacidade de importar insumos, com a implantação dos setores industriais de base e, como consequência, a instalação de setores que produzem para agricultura, o desenvolvimento agrícola torna-se endógeno. Esse processo dá origem a um novo padrão agrícola - o dos Complexos Agroindustriais, que dão a direção do desenvolvimento agrícola brasileiro de forma heterogênea, comportando, inclusive, segmentos tecnicamente atrasados.

Este desenvolvimento capitalista no campo viabilizou-se através da mobilização de grandes quantidades de capital, com origem na reforma financeira de 1966 e na criação do SNCR. Para que esse processo de desenvolvimento se desencadeasse, o papel do Estado na implantação do SNCR foi fundamental. O SNCR garantiu, seja o crédito de investimento para compra de máquinas e implementos, seja o crédito de custeio para financiamento de insumos mais modernos

A legislação que criou o SNCR⁽¹⁾ estabelece alguns objetivos e, dentre eles, destaca-se :

"I - estimular o incremento ordenado dos investimentos rurais, inclusive para armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários, quando efetuados por cooperativa ou pelo produtor na sua propriedade rural" (Lei 4829 5/11/65).

Além disso, contempla também as cooperativas no item III artigo 11, quando trata das modalidades de operações, financiando-as para:

⁽¹⁾ Lei Federal n.4.829 de 5/11/65 regulamentada pelo Decreto n. 58.380 de 10/5/66. O DL 784/89 alterou os artigos 11 item III e artigo 29 da Lei Federal n. 4829.

“...antecipação de recursos para funcionamento...integralização de quotas-partes de capital social...programas de investimentos...transportes, estocagem e a comercialização...e os gastos com melhoramentos de suas propriedades”.

Apesar da lei dar destaque às cooperativas agrícolas, o setor não foi privilegiado nos repasses do governo federal, o que obrigou as cooperativas agrícolas a tomarem empréstimos através dos mecanismos normais de crédito rural: os bancos comerciais ou Banco do Brasil e, após 1985, através da política de garantia de preços mínimos.

Destaca-se que, neste período, o sistema cooperativo passou também por várias transformações, ajustando-se à nova dinâmica da agricultura. Por um lado, pelas fusões e incorporações e, por outro, pela transformação agrícola. Todo esse processo deu-se no mesmo período em que a dinâmica econômica e política da produção agrícola passou a ser determinada pelo capital agroindustrial e as cooperativas agrícolas passaram a fazer parte dos complexos agroindustriais.

Neste novo contexto, as cooperativas agrícolas ao se ajustarem a essa dinâmica, criaram suas próprias estratégias, segundo suas especificidades, com dinâmicas independentes. No entanto, o conjunto dos Complexos Agroindustriais - CAIs, interage com essas estratégias sem, contudo, determiná-las.

A partir dos anos 70, essas empresas cooperativas transformaram-se de empresas comerciais⁽²⁾ em empresas agroindustriais. Vieram corroborar este

⁽²⁾ Será utilizado, 'as vezes, o termo 'cooperativa comercial', quando se mencionar as cooperativas agrícolas. Diante disso, deve-se esclarecer que este termo não era permitido pelo decreto 22.239/32 (que disciplinava as sociedades cooperativas) no seu artigo 41. A legislação atual (lei 5764/71-lei cooperativista) não disciplina esta questão. Como a cooperativa não é sociedade que objetiva o lucro, a rigor, não se deveria utilizar o termo comercial. No entanto, quer-se tão somente dizer que são sociedades de compras e vendas em comum, termo inclusive pouco usual, daí a opção por 'comercial'.

processo as incorporações e fusões, cujas características foram as de ampliar as atividades da empresa cooperativa.

As fusões caracterizaram-se pela constituição de uma nova sociedade a partir da reunião de duas ou mais cooperativas, com "*performance*" econômico-financeiro equivalente. Eram processos mais demorados, já que requeriam toda uma negociação, envolvendo aspectos econômicos e financeiros, aceitação da nova liderança associativa, culminando com a decisão dos associados em assembléia. MAGALHÃES (1971) arrola um cronograma das etapas e pontos do Plano de Fusão e destaca que este processo fusional esbarrava em aspectos também de natureza subjetiva, tais como: bairrismo, decisão de construção da nova sede, identificação com a nova liderança, difícil aceitação dos argumentos técnicos e econômicos por parte dos associados.

Na incorporação, configura-se processo quase unilateral, à medida em que a cooperativa incorporada adapta-se às diretrizes da cooperativa incorporadora, assumindo todos os direitos e deveres da outra ou outras cooperativas ⁽³⁾.

Neste contexto, o crescimento das cooperativas agrícolas ⁽⁴⁾ deu-se de maneira diferente das empresas capitalistas. As empresas capitalistas atuam, no sistema econômico, pautando-se pela remuneração do capital e retenção de lucro, enquanto a empresa cooperativa não tem fins lucrativos, mas tem como objetivo prestar serviços aos seus associados. O capital para estas organizações é um meio e

(3) Os artigos 58 e 59 da Lei 5764/71 disciplinam esta questão: Art.58 - A fusão determina a extinção das sociedades que se unem para formar a nova sociedade que lhes sucederá nos direitos e obrigações. Art.59 - Pela incorporação, uma sociedade cooperativa absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas. Sobre Fusões, Incorporações e controle acionário em cooperativas consultar: PINHO (1976).

(4) Também denominada Cooperativa de Produtores, onde seus associados são os donos de suas propriedades. Geralmente essas cooperativas são chamadas de "agrícolas mistas" pois conciliam duas atividades principais: vendas e compras em comum. Finalmente as Cooperativas de Produção Agrícola são aquelas em que as terras pertencem à cooperativa, ou seja, a propriedade é coletiva. Vai-se tratar somente das primeiras.

não uma finalidade. Por isso, essas empresas utilizam o capital como “*meio-função*”⁽⁵⁾.

No entanto, por mais paradoxal que seja, devido à natureza econômica da cooperativa que “*não busca na organização cooperativa a valorização de seu capital, mas uma valorização dos produtos agrícolas que produz*” (BASTIANI, 1991:289), torna-se imperativo que um dos objetivos da empresa cooperativa seja a geração de excedentes⁽⁶⁾.

Tal comportamento impõe-se, porque essas cooperativas atuam num mercado capitalista, em que se exige eficiência e competitividade, e também para se ajustar às exigências de seus associados. Em outros termos, as empresas cooperativas investem, e tornam-se grandes conglomerados..

À medida em que a modernização da agricultura se instala, muitos agricultores cooperativados acabam se modernizando, de maneira que criam também demandas de novos serviços para suas cooperativas, tais como: armazenagem, beneficiamento e até industrialização⁽⁷⁾.

Enfim, o fato é que não só o processo de modernização da agricultura, principalmente após 1970, mas também as mudanças no mercado em geral, exigiram

(5) A função do capital na empresa cooperativa “se presta para realizar a co-participação das atividades empresariais entre sócios e a cooperativa (atos cooperativos) e facultar o uso do voto unipessoal na gestão democrática da vida interna da cooperativa. O essencial portanto não é o capital, mas as pessoas, os sócios” (PERIUS, 1979:50).

(6) SANTANA (1988), num estudo sobre capacidade de autofinanciamento da Cooperativa Agrícola de Cotia (Central) (1978-87), na sua revisão bibliográfica, assim se expressa sobre a questão do capital na empresa cooperativa: “Apesar do moderno cooperativismo doutrinário dos pensadores utópicos, existiam entre esses autores muitos pontos em comum, suficientes para imprimir ao movimento cooperativo características de um sistema de acumulação de capital” (SANTANA, 1988:27)

(7) Não resta dúvida quanto à diferenciação existente entre os cooperados de uma cooperativa, ou seja, pequenos, médios e grandes, ou mesmo aqueles que estão mais capitalizados, se comparados com os demais associados, o que significa dizer que serão contemplados pela boa situação da cooperativa. No entanto, o objetivo não é estudar a empresa cooperativa no âmbito do quadro associativo, mas estudar a empresa cooperativa sob a ótica econômica, mais precisamente enquanto unidade de negócios.

das empresas cooperativas agrícolas que elevassem seu patamar de operações tornando-se macroorganizações .

1.1. Crescimento das cooperativas agrícolas

O crescimento das cooperativas agrícolas é comprovado pelos dados das **TABELAS 1 e 2** que mostram a evolução do número de cooperativas agrícolas bem como do número de associados. Ainda que o número de cooperativas tenha decrescido após a década 60, que de um total de 1.739 cooperativas agrícolas passou para 1.160 em 1970, aumentou, em termos de associados, que de 406.486 passou para 759.133.

TABELA 1 - Evolução das cooperativas agrícolas no Brasil por região. Número de cooperativas: 1940-1994

REGIÕES	1940	1950	1960	1970	1980	1990	1994
SUDESTE/SUL	402	835	1.188	830	756	735	709
NORDESTE	118	296	453	248	345	449	402
NORTE/CENTRO-OESTE	10	60	98	82	148	173	117
BRASIL	530	1.191	1.739	1.160	1.249	1.357	1.288

FONTE: PINHO (1981); OCB, 1982, 1990 e 1994

TABELA 2 - Evolução dos associados das cooperativas agrícolas no Brasil por região. Número de cooperativas-1940 - 1994

REGIÕES	1940	1950	1960	1970	1980	1990
SUDESTE/SUL	44.703	118.060	304.210	605.607	783.717	772.333
NORDESTE	1.805	25.247	93.843	130.200	222.065	163.480
NORTE/CENTRO-OESTE	382	1.835	8.433	23.326	48.578	42.762
BRASIL	46.890	145.142	406.486	759.133	1.054.300	978.575

FONTE: PINHO (1981); OCB, 1982, 1990, 1994

Este crescimento se deu de maneira diferenciada, se analisado por região. A supremacia do Sul/Sudeste, que sempre manteve a liderança do cooperativismo agrícola no Brasil, é inequívoca. O que contribuiu para esta liderança é que esta região conta com apoio importante de redes de transporte, energia elétrica, educação, parque industrial, instituições financeiras. Ademais, a experiência cooperativista de alguns núcleos de imigrantes (alemães em Santa Catarina, italianos no Rio Grande do Sul e São Paulo, holandeses e japoneses em São Paulo, etc.) que atuaram para expansão do cooperativismo agropecuário e, por fim, foi nesta região que se instalaram as primeiras cooperativas agropecuárias, de crédito rural e de consumo, no fim do século passado e início deste século.

O incremento também se verificou nos estabelecimentos rurais que comercializam através de cooperativas. Pelos dados da **TABELA 3**, mostram a quantidade em percentuais de estabelecimentos rurais que comercializam a produção rural através de cooperativas agrícolas no total de estabelecimentos rurais existentes no Brasil constata-se que de 6% em 1970 passou para 11% em 1985, sendo que o grupo de área de maior participação é acima de 100 ha e abaixo de 10.000 ha. No entanto a maior participação em percentuais do total de estabelecimentos cooperativados está no grupo de área de 10 ha a 100 ha, que nos anos de 1970 a 1985 ficou em torno de 63% (**TABELA 3-A**).

TABELA 3 - Estabelecimentos rurais que comercializam a produção rural via cooperativa por grupos de área total - Brasil 1970-1985 (ha)

GRUPOS DE ÁREA	ESTABELECIMENTOS (A)			
HA	1970	1975	1980	1985
menos de 10	2.519.630	2.601.860	2.568.019	3.064.822
10 a menos de 100	1.934.392	1.898.949	2.016.774	2.160.340
100 a menos de 1.000	414.746	446.170	448.521	517.431
1.000 a menos de 10.000	35.425	39.648	45.496	48.286
10.000 e mais	1.449	1.820	2.345	2.125
sem declaração	18.377	4.805	8.696	8.805
TOTAL	4.924.019	4.993.252	5.159.851	5.801.809

GRUPOS DE ÁREA	VIA COOPERATIVA (B)			
HA	1970	1975	1980	1985
menos de 10	47.572	38.260	83.525	121.455
10 a menos de 100	181.987	194.255	329.167	401.356
100 a menos de 1.000	54.738	59.096	105.705	121.120
1.000 a menos de 10.000	5.805	5.957	11.180	13.468
10.000 e mais	110	82	298	354
sem declaração	58	34	197	308
TOTAL	290.270	297.684	530.072	658.061

GRUPOS DE ÁREA	PERCENTUAL(B/A)			
HA	1970	1975	1980	1985
menos de 10	1,9	1,5	3,2	4,0
10 a menos de 100	9,4	10,2	16,3	18,6
100 a menos de 1.000	13,2	13,2	23,6	23,4
1.000 a menos de 10.000	16,4	15,0	24,6	27,9
10.000 e mais	7,6	4,5	12,7	16,7
sem declaração	0,3	0,7	2,3	3,5
TOTAL	5,9	6,0	10,3	11,3

FONTE: Censos Agropecuários 1970/1975/1980/1985

TABELA 3-A - Participação em percentuais no total dos estabelecimentos rurais cooperativados. Brasil-1970-1985

GRUPO (HA)	1970	1975	1980	1985
MENOS DE 10	16,40	12,86	15,76	18,46
10 MENOS DE 100	62,70	65,25	62,10	61,00
100 MENOS DE 1.000	18,86	19,86	19,95	18,41
1.000 MENOS DE 10.000	2,00	2,00	2,11	2,04
10.000 E MAIS	0,03	0,02	0,05	0,05
SEM DECLARAÇÃO	0,01	0,01	0,03	0,04
TOTAL	100	100	100	100

FONTE: Censos Agropecuários 1970/1975/1980/1985

De maneira análoga, para o Estado de São Paulo (TABELA 4), que mostra a quantidade em percentual de estabelecimentos rurais que comercializam a produção rural através de cooperativas agrícolas no total dos estabelecimentos rurais existentes no Estado, constata-se que de 10% em 1970 passou para 22% em 1985 e a maior participação está no grupo de área de acima de 100 ha e abaixo de 10.000 ha. Como ocorre no Brasil, também a maior participação em percentual no total de estabelecimentos cooperativados está no grupo de área de acima de 10 ha e abaixo de 100 ha que em 1970 a 1985 ficou em torno de 56% (TABELA 4-A).

TABELA 4 - Estabelecimentos rurais paulistas que comercializam a produção rural via cooperativa por grupos de área total (ha) 1970-1985, São Paulo

GRUPOS DE ÁREA		ESTABELECIMENTOS (B)			
HA	1970	1975	1980	1985	
menos de 10	131.136	97.734	96.416	100.198	
10 a menos de 100	159.560	143.340	139.510	143.763	
100 a menos de 1.000	33.603	34.377	34.517	35.307	
1.000 a menos de 10.000	2.399	2.637	2.561	2.561	
10.000 e mais	49	43	41	29	
sem declaração	33	218	142	212	
TOTAL	326.780	278.349	273.187	282.070	

GRUPOS DE ÁREA	VIA COOPERATIVA (B)			
HA	1970	1975	1980	1985
menos de 10	6.217	3.784	5.935	7.990
10 a menos de 100	18.056	14.287	25.839	36.994
100 a menos de 1.000	8.038	7.587	13.460	16.843
1.000 a menos de 10.000	596	555	1.004	1.277
10.000 e mais	4	8	15	7
sem declaração	4	6	14	10
TOTAL	32.913	26.227	46.267	63.121

GRUPOS DE ÁREA		PERCENTUAL(B/A)			
HA	1970	1975	1980	1985	
menos de 10	4,7	3,9	6,1	7,9	
10 a menos de 100	11.3	10.0	18.5	25.7	
100 a menos de 1.000	23.9	22.1	38.9	47.7	
1.000 a menos de 10.000	24.8	21.1	39.2	49.8	
10.000 e mais	8.1	18.6	36.5	24.1	
sem declaração	11.1	2.8	-	0.4	
TOTAL	10.1	9.4	16.9	22.4	

FONTE: Censo Agropecuários 1970/1.975/1980/1.985

TABELA 4-A -Participação percentual no total dos estabelecimentos rurais cooperativados 1970-1985, São Paulo

GRUPO (HA)	1970	1975	1980	1985
MENOS DE 10	18,89	14,43	12,83	12,66
10 MENOS DE 100	54,85	54,48	55,85	58,61
100 MENOS DE 1.000	24,43	28,93	29,09	26,69
1.000 MENOS DE 10.000	1,81	2,11	2,17	2,02
10.000 E MAIS	0,01	0,03	0,03	0,01
SEM DECLARAÇÃO	0,01	0,02	0,03	0,01
TOTAL	100	100	100	100

FONTE: Censo Agropecuários 1970/1.975/1980/1.985

Este crescimento do sistema cooperativista agrícola pode ser comprovado, ainda, pela participação das cooperativas agrícolas no total da comercialização dos principais produtos, conforme mostra a **TABELA 5**, no período de 1975 a 1987, destacando-se o trigo, soja, leite, algodão e café.

No Estado de São Paulo, estes mesmos produtos são contemplados na comercialização, via cooperativa, conforme pode ser observado na **TABELA 6**.

TABELA 5 - Participação das cooperativas agrícolas na comercialização de produtos agropecuários 1973-1987, (% VR da produção), Brasil

PRODUTO	1973	1974	1975	1980	1984	1985	1987
Trigo	74,0	73,4	77,8	84,0	96	84	75
Soja	35,2	40,2	49,5	52,8	50	46	37
Cacau	nd	nd	17,8	31,1	17	16	12
Uva	nd	nd	23,7	20,5	23	20	17
Leite	14,7	16,2	20,1	nd	45	69	32
Batata	nd	nd	7,1	20,1	11	12	16
Arroz	4,0	4,4	5,6	15,1	15	19	17
Algodão	1,2	1,1	5,6	12,7	31	25	28
Cana-de-açúcar	1,0	0,6	1,2	11,9	2	2	4
Café	6,0	6,4	9,8	9,5	29	21	20
Amendoim	nd	nd	1,6	5,4	07	13	11
Horticultura	nd	nd	10,2	9,4	-	-	-
Feijão	0,3	0,6	0,8	4,6	07	12	08
Laranja	nd	nd	0,8	2,2	-	-	-
Milho	1,0	1,6	1,7	nd	11	11	15

FONTE: FERREIRA (1988) PARA O PERÍODO 1973 A 1980 OCB (1984;1985;1987) PARA OS DEMAIS ANOS

TABELA 6 - Participação das cooperativas agrícolas na comercialização de produtos agropecuários 1977-1992 (% da produção), São Paulo

PRODUTO	1977	1980	1983	1985	1989	1992
ALGODÃO	16	13	12	16	19	21
CAFÉ	5	23	15	13	32	47
LEITE (L)	21	28	27	30	33	33
SOJA	24	22	37	39	34	59
TRIGO	24	22	37	39	34	59

FONTE: ICA(1994)

Anexo.5 em números absolutos

Pela **TABELA 6** tem-se que do total da produção rural do Estado de São Paulo os percentuais representam o que são comercializados através de cooperativas agrícolas. Destaca-se em 1992 o café , soja, trigo, com participação acima de 40%.

Pode-se constatar na **TABELA 7** as maiores cooperativas se concentram na região sul. A CAROL, objeto desta tese, é a maior de São Paulo após a CAC (Central) aparecendo em 1.983, e, em 1993 está entre a dez maiores com vendas no valor de U\$S184,8 milhões representando 4,5 % do total.

TABELA 7 - Classificação das empresas cooperativas agrícolas por receita operacional

1983	EMPRESA	RECEITA	PARTICIPAÇÃO ⁽¹⁾
01	Agr. de Cotia.Coop.Cent.	363.512	21,1
02	Cotrijui	160.757	9,3
03	Central Sul	140.100	8,1
04	Coamo	139.096	8,1
05	Cocap	116.610	6,8
06	Cocamar	114.047	6,6
07	Central Itambé	78.815	4,6
08	CCPL	76.022	4,4
09	Cotrisa	74.034	4,3
10	Coopervale	68.836	4,0
11	Coopagro	59.452	3,5
12	Coopavel	53.368	3,1
13	Carol	46.441	2,7
14	Femecap	41.450	
15	Copercacau Central	40.223	2,4
16	Cooxupé	38.342	2,3
17	Cotrijal	28.629	2,2
18	Camig	27.592	1,7
19	Coopasso	27.232	1,6
20	Coprocafé	26.172	1,6
			1,5

1994	EMPRESA	VENDAS (em US\$ milhões)	PARTICIPAÇÃO (em %)
01	CAC(SP)	763,1	18,6
02	Coamo(PR)	432,1	10,6
03	Central Itambé(MG)	275,3	6,7
04	Cotrijui(RS)	253,9	6,2
05	Cocamar(PR)	251,2	6,1
06	CCPL(PR)	224,2	5,5
07	CCLPL(PR)	204,2	5,0
08	CCGL(RS)	188,2	4,6
09	Carol(SP)	184,8	4,5
10	Cooxupé(MG)	157,9	3,9
11	Coopervale(PR)	145,1	3,5
12	Copacol(PR)	138,8	3,4
13	Cotrefal(PR)	131,6	3,2
14	Comigo(GO)	126,9	3,1
15	Coopagro(PR)	119,5	2,9
16	Batavo(PR)	115,5	2,8
17	Alfa(SC)	103,5	2,5
18	Holambra(SP)	101,8	2,5
19	Cotrel(RS)	92,5	2,3
20	Camas(PR)	85,1	2,1

FONTE: REVISTA EXAME

(1) Relação das empresas desta TABELA ver Anexo 2 Para o período 1976 a 1992 Anexo.1

TABELA 8 - Evolução das cooperativas agrícolas do Estado de São Paulo - 1940 - 1992

ANOS	1940	1950	1960	1970	1980	1985	1992
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	125	108	214	180	175	157	144

FONTE: DC (1983); ICA (1992, 1994)

No que diz respeito ao número das cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo, vem decrescendo como é demonstrado na **TABELA 8**, devido às inúmeras incorporações e fusões que ocorreram no período.

PINHO (1980), BULGARELLI (1973), PINHO. C. (1973), FERREIRA (1988), concordam que após 1965 o desenvolvimento das cooperativas agrícolas assume um novo perfil, no sentido de se agruparem através de incorporações e fusões adaptando-se às necessidades do próprio mercado. Daí a diminuição do número de cooperativas agrícolas ⁽⁸⁾. Essas transformações atreladas à nova fase do desenvolvimento agrícola, que se convencionou chamar de constituição dos Complexos Agroindustriais aliado ao processo mais macroeconômico de:

“...mudanças estruturais profundas, cujas principais vertentes são a desregulamentação dos mercados, a crise dos mecanismos tradicionais de apoio do Estado, abertura econômica e as integrações regionais (e) no meio empresarial, as palavras de ordem são: diversificação e diferenciação...qualidade, concorrência globalizada...mudança tecnológica...entre outras” (JANK & BIALOSKORSKI, 1994), levaram algumas cooperativas agrícolas, a apresentarem-se como complexas macro-organizações, transformando-se de empresas comerciais em empresas cooperativas agroindustriais, assunto do próximo item.

⁽⁸⁾ As próprias instituições do governo traçaram políticas no sentido de facilitar essas incorporações e fusões de cooperativas.

1.2. Transformação do cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo e atuação do Estado

Na literatura que aborda o desenvolvimento do cooperativismo, alguns autores tais como **BENETTI** (1982); **FERREIRA** (1988) fazem menção à importância do Estado, enquanto agente político-jurídico e financeiro para o sistema cooperativista, destacando-o como fundamental para o desenvolvimento desse sistema.

O objetivo deste item é mostrar como o governo através das suas instituições, interferiu de fato no desenvolvimento do cooperativismo paulista. E ainda como ocorreram as transformações nas cooperativas agrícolas devido também às mudanças do mercado em geral e na agricultura em particular. Tem-se clareza que o fato de apontar via legislação medidas do governo, não significa necessariamente que as metas foram atingidas, mas, acredita-se, que estes elementos foram facilitadores para os objetivos propostos, além do que tornam-se mais transparentes as intenções governamentais.

Sobre esta questão da constituição do aparelho do Estado, **DRAIBE (1985)** destaca que no período de 1930 a 1945 o movimento de formação do aparelho econômico do Estado se fez “...*de forma centralizada e nacionalmente articulada ... Esse movimento de transformação do Estado se concretizou num processo de transformação das estruturas materiais... - órgãos, códigos e peças legislativas - que deram suporte à elaboração de políticas econômicas de caráter nacional...*”.

Assim é que se criaram órgãos no âmbito da modernização administrativa (DASP). Na esfera de política econômica, a SUMOC, CEXIM, carteira agrícola e

industrial etc.... Da mesma maneira, foram estruturadas instituições para traçar políticas reguladoras e fomento no ramo de produção e comercialização, tais como Instituto Nacional do Açúcar e do Alcool, Instituto Nacional do Mate, Instituto do Cacau da Bahia (DRAIBE, 1985: 82-83). É neste contexto que se deve entender toda a série de legislação ⁽⁹⁾, no âmbito do cooperativismo, inclusive o fato do Governo Federal ter designado uma comissão ⁽¹⁰⁾, em 1930, com o objetivo específico de elaborar normas sobre o cooperativismo, o que resultou no decreto 22.239 e representou a primeira lei sobre a organização e o financiamento das sociedades cooperativas, de orientação rochdaleana ⁽¹¹⁾.

Neste quadro, é que se insere a criação do Departamento de Assistência ao Cooperativismo do Estado de São Paulo, pelo decreto nº 5966 de 30 de junho de 1933 ⁽¹²⁾, que foi o primeiro Instituto Oficial criado na América Latina. Mais tarde, em 29 de agosto de 1938; o governo do Estado de São Paulo e o governo Federal firmaram um convênio :

“...pelo qual ficou o Departamento de Assistência ao Cooperativismo investido das funções de Delegado da Diretoria de Organização de Defesa de Produção, do Ministério da Agricultura, para execução das Leis sobre o cooperativismo em São Paulo, o então Secretário da Agricultura, Sr. Mariano de Oliveira Wendel destacou a sábia orientação do presidente da República e do Ministro da Agricultura, graças à qual a centralização política e econômica vêm

⁽⁹⁾ Trata-se das Leis e Decretos sobre o cooperativismo, ver ANEXO 10.

⁽¹⁰⁾ Essa comissão contou com Adolfo Gredilha, Saturnino Brito e Fábio Luz Filho, este último, chefe de Seção de Crédito Agrícola do Ministério de Agricultura, idealizador das primeiras cooperativas de laticínios no Vale do Paraíba e; os dois primeiros fundaram a primeira cooperativa Vitivinícola em Forqueta(RS), em 1929. PINHO, D.B & PINHO C.M (1980:108)

⁽¹¹⁾ São normas ou regras elaboradas pelos 28 tecelões, que fundaram em Rochdale (1844) Inglaterra, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda e que vêm inspirando o movimento cooperativista mundial. A primeira redação foi de 1844 alterada em 1854 e mais tarde 1937 (Paris) e 1966 (Viena) pela Aliança Cooperativa Internacional ACI (PINHO,1977). Anexo 7 os princípios dos pioneiros de Rochdale.

⁽¹²⁾ Pelo decreto nº 11.138/78 passou a se denominar Departamento de Cooperativismo, alterado posteriormente pelo Decreto nº 20.938/83 para Instituto de Cooperativismo e Associativismo.

criar a possibilidade prática, útil e eficiente, de centralização administrativa”
(JUNQUEIRA, 1975:6).

O governo Estadual promulga o Decreto 9.716/38 que traçava as primeiras idéias de um programa de reerguimento econômico do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo e que, no artigo 1º, estabelece:

“A Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, pelos seus departamentos competentes, executará as disposições do presente decreto como medidas preliminares para reerguimento econômico do Vale do Paraíba no ramo de Produção Animal, no ramo de produção Vegetal e no ramo de organização econômica, por via da Assistência ao cooperativismo”

Relatório do Instituto (1974) reforça a idéia da importância do Estado, no sentido de organizar a produção através de cooperativas agrícolas:

“...muitas das cooperativas criadas anteriormente à fundação do DAC() , haviam fracassado à mingua de elemento econômico, ou por falta de conveniente preparo do meio, enquanto outras vegetavam por ausência de estímulo e da assistência oficial”* (DAC, 1974:1)

Há registros de que a primeira cooperativa de que se tem notícia data de 1891, em Limeira, no Estado de São Paulo, tendo sido uma cooperativa de consumo: a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. Outras vieram em seguida: 1894 a Cooperativa Militar de Consumo - Rio de Janeiro - Guanabara; 1895 a Cooperativa de Consumo de Camaragibe - Camaragibe - Pernambuco; 1895 - a Corporação de Operários de Camaragibe - Camaragibe - Pernambuco e 1897 a Cooperativa dos Empregados da Cia Paulista, de Campinas - São Paulo. O segmento

(*) Departamento de Assistência ao Cooperativismo da Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo..

cooperativo de crédito teve seu início no começo deste século com os imigrantes alemães, no Rio Grande do Sul, e era chamado de Caixas Rurais Cooperativas ⁽¹³⁾.

No Estado de São Paulo, este segmento cooperativo, começou na década de 20, mais precisamente em 1921, com a constituição do Banco Agrícola de Pirassununga ⁽¹⁴⁾.

O cooperativismo agrícola paulista teve seu início na década de vinte, com a fundação da Cooperativa Agrícola de Cotia (surgida com a denominação de Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada dos Produtores de Batata em Cotia S.A) em 1927. Isto não significa a inexistência de outras tentativas, porém elas fracassaram ⁽¹⁵⁾.

JUNQUEIRA (1975) argumenta que, somente na década de 1930, o cooperativismo tomou impulso, pois *“as raízes históricas do cooperativismo no Brasil parecem ligadas à idéia do fortalecimento da intervenção do Estado no domínio econômico”* (JUNQUEIRA, 1975:1).

A idéia do cooperativismo, continua o autor, foi incorporada como meta político-administrativa de governo, *“...ao mesmo tempo em que na Itália, na Alemanha e em Portugal os sistemas políticos adotados tendiam cada vez mais a privilegiar um autoritarismo de Estado”*, no Brasil, o Estado valeu-se de alguns instrumentos jurídico-administrativos para incrementar o cooperativismo. Assim é que:

⁽¹³⁾ PINHO, D. B. & PINHO, C. M. (1980)

⁽¹⁴⁾ ARRUDA (1972)

⁽¹⁵⁾ É o caso da Cooperativa Agrícola de Registro - 1928 - comercializava o chá, bicho da seda e aves; Cooperativa dos Produtores de Banana de Juquiá - 1924 - comercializava banana e arroz - (ARRUDA 1972: 88 e 92). Esta mesma autora faz menção da instalação de cooperativas de laticínios nas cidades de Franca e São Carlos do Pinhal em 1906, por iniciativa do governo estadual. (ARRUDA 1972:80)

“A primeira lei que tratava oficialmente do assunto, o decreto 1.637 de 05 de janeiro de 1907, estabelecia uma única isenção às cooperativas: ‘as cooperativas de crédito agrícola gozarão isenção de selo para operações, transações de valor não excedentes de 1.000\$000, e para seus depósitos’ (art.23)” (JUNQUEIRA, 1975:4-5).⁽¹⁶⁾

Já o decreto de 1932 (decreto nº 22.339) estabelece, afirma o autor, outras séries de isenções e estende-as a todas as cooperativas, tais como: não incidência de impostos que recaiam sobre atividades mercantis; isenção do imposto de renda, isenção do imposto federal do selo para o capital social, livros de escrituração e documentos. O decreto que o substituiu (nº 24.647 de 10 de setembro de 1934), mantém o mesmo critério de incentivos fiscais às cooperativas.

Nesse contexto, surgiu a Cooperativa de Hortaliças de Cotia, no Estado de São Paulo em 1934, incorporada pela Cooperativa Agrícola de Cotia que, na época, só comercializava batata. A partir de então, a região de Cotia, através dessa cooperativa, tornou-se o mais importante cinturão verde de São Paulo, com o abastecimento de tomate, repolho, berinjela, pepino e, após 1936, a comercialização de ovos ⁽¹⁷⁾.

Surgiram em seguida outras cooperativas em São Paulo, como a Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada dos Produtores Agrícolas de Hirano (mudando sua denominação para Cooperativa Agrícola Mista de Cafelândia em 1932); Em 1934, foram fundadas a Sociedade Cooperativa de Bastos e a

⁽¹⁶⁾ Antes do decreto 1.637 de 5/1/07 vigorava o decreto 979 de 1903 que cuidava da defesa dos sindicatos, mas fazia menção ao cooperativismo no artigo 10, que está assim redigido: “a função dos sindicatos nos casos de organização de caixas rurais de crédito agrícola e de cooperativa de produção ou de consumo, de sociedade de seguros, assistenciais, etc., não implica em responsabilidade direta das mesmas nas transações”. No anexo 6, há um resumo de todas os decretos e leis que trataram do cooperativismo.

⁽¹⁷⁾ FERREIRA (1980:87) destaca a importância desse processo de diversificação ocorrido na década de 30 devido à expansão do mercado interno, e por conta disso essas culturas começam a ter um dinamismo próprio.

Cooperativa Agrícola de Tietê, todas com o mesmo objetivo de abastecimento do mercado interno ⁽¹⁸⁾.

No segmento leiteiro paulista, o cooperativismo começa a ser formado na década de 30 no Vale do Paraíba, com a constituição das primeiras cooperativas de laticínios. Assim é que, em 1931, foi fundada a Cooperativa de Laticínios Cruzeirense e, em 1933, as cooperativas de Pindamonhangaba, Roseira, Queluz, Guaratinguetá, Cachoeira, Silveiras, Areias e São José do Barreiro. Todas essas cooperativas constituíram no mesmo ano a cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo ⁽¹⁹⁾.

Este interesse do Poder Público pelo cooperativismo agrícola - afirma **FERREIRA (1988)** - advém das mudanças que estavam ocorrendo no país: de um lado, a expansão da indústria nacional e, de outro, a preocupação do Estado em abastecer o crescente mercado interno.

“Assim, a partir desse instante foi dada maior atenção às cooperativas porque elas vinham se mostrando como uma forma eficiente de se organizar a pequena produção para o mercado interno... pelas vantagens que este apresentava na época, o cooperativismo agrícola também será alvo dos incentivos governamentais” (FERREIRA, 1988:95).

De fato, o interesse em equacionar o abastecimento interno, através de cooperativas agrícolas, é ilustrado pela publicação de 1943, do então Departamento

⁽¹⁸⁾ A Cooperativa Agrícola Mista de Cafelândia após um período de frustrada incorporação encerrou suas atividades no final da década de 80 - Dossiê n 21/37 D.A.C.

A Sociedade Cooperativa Agrícola de Bastos tem como principal produto de comercialização ovos. Sua produção em 1992 foi de 7.90 milhões de dúzias; a produção cooperativada total foi de 61.59 e do Estado de São Paulo foi de 698.82 milhões de dúzias. Da produção cooperativada ela é a terceira maior produtora sendo a primeira a Cooperativa Agrícola de Cotia Oeste com 23.63 milhões de dúzias e a Cotia Norte com 12.65 milhões de dúzias.

⁽¹⁹⁾ Dados extraídos de MEIRELLES (1983:35). No ano de 1933 foi constituída a Cooperativa de Laticínios de Sorocaba que não fez parte das filiadas da Central, pois se propunha a distribuir leite somente no município da sua sede.

de Assistência ao Cooperativismo (S.P.), em comemoração aos seus dez anos de atuação:

“A principal realização do cooperativismo, nesse período (se refere de janeiro de 1935 a julho de 1938), foi, sem dúvida, a agremiação dos plantadores de mandioca em cooperativas e a fundação da Federação Paulista das Cooperativas de mandioca, entidade que, com o empréstimo concedido pelo Estado, instalou na capital uma usina para preparo da fécula e de outros produtos da mandioca” (D.A.C., 1943:13)

O setor de pesca também foi contemplado pelo apoio do Estado. No 1º semestre de 1943 o Departamento de Assistência ao Cooperativismo, perseguindo a política de organizar a produção e o consumo, constituiu a Federação de Pescadores, congregando 12 cooperativas de pesca (DAC, 1943:35).

No entanto essas cooperativas - como alerta MAGALHÃES (1984) - foram de breve duração, apesar o empenho do governo Federal em impor o sistema cooperativista pesqueiro, tendo inclusive criado a Comissão Executiva da Pesca - CEP ⁽²⁰⁾, com o intuito de, entre outras incumbências:

“...prover-se de todos os elementos necessários à produção, transporte, conservação e transformação do pescado, comercializar diretamente ou por delegação às cooperativas, e instalar entrepostos nas centrais de produção, bem como financiar pessoas, instituições e indústrias correlatas através de órgãos vinculados à CEP ou, por intermédio de cooperativas; organizar cooperativas de pescadores... (e) transformar, progressivamente, em cooperativas as colônias de Pescadores...” (MAGALHÃES, 1984:138).

⁽²⁰⁾ Além desta Comissão criada pelo Decreto Lei 5030/42 foram criadas mais duas outras Comissões: Comissão Executiva para controlar a produção, o comércio e a exportação dos produtos da mandioca (Decreto Lei 5031/42) e a comissão Executiva para controlar a produção, o comércio e a exportação de frutas (Decreto-Lei 5032/42).

Após analisar as causas dos insucessos do “modelo” cooperativo pesqueiro destaca que somente uma cooperativa criada em 1953, das duas criadas no mesmo período ⁽²¹⁾, a Cooperativa Mista Nipo-Brasileira é que se tornou “o modelo agroindustrial cooperativo no setor de pesca” (MAGALHÃES, 1984:155).

A atuação do Estado não se restringiu somente à organização da produção de mandioca, pesca, mas também à organização do segmento leiteiro. Esta mesma publicação faz o seguinte comentário a respeito da distribuição de leite:

“Assim, nos primeiros meses de atividade do Departamento constituíram-se no Estado 08 cooperativas de Laticínios...”

Ao mesmo tempo, fundava-se na Capital a Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo, entidade a que se filiaram todas as cooperativas já existentes, com exceção de Sorocaba,... A Cooperativa Central, com o auxílio do Banco do Estado de São Paulo, adquiriu usina, ampliou e melhorou suas instalações destinadas a receber, pasteurizar e distribuir o produto” (DAC, 1943:5-6)

Assim é que uma publicação comemorativa sobre o decênio do Departamento de Assistência ao Cooperativismo, (a que já se fez referência), destaca ações concretas com respeito à intervenção do Estado via cooperativa:

“Ela (a cooperativa) defende a produção, tornando possível aos poderes públicos prestar-lhe auxílio, quando necessário, agindo neste caso, como elemento de ligação entre o governo e a classe produtora (...) Na distribuição de combustível tornado escasso pelas necessidades de guerra do país, (refere-se à II Guerra Mundial) pode ser observada essa função da cooperativa como intermediária entre o cooperado e o governo na defesa de produção: o DAC (), na qualidade de órgão*

⁽²¹⁾ A outra cooperativa é a Mista de Pesca Atlântica de Santos Ltda.

oficial, tem conseguido satisfazer às solicitações feitas pelas diretorias das sociedades cooperativas e, somente no primeiro semestre deste ano, distribuiu gasolina, óleo diesel e querosene...” (DAC, 1943, 119 p.).

No relatório de 1974 deste Departamento, abordando a questão do abastecimento durante a II Guerra Mundial, destaca:

“As cooperativas agrícolas mistas, em número de 26, reuniam 6.052 cooperados. A arregimentação dos plantadores de mandioca - produto indispensável, na economia de guerra - foi considerável, elevando para 18 o número de entidades do gênero. Duas cooperativas, com 46 cooperados, representavam o setor da viticultura. As cooperativas de cafeicultores, concorrendo para a solução de inúmeros problemas da lavoura do nosso produto, eram 11, reunindo 673 cooperados.

Na fruticultura, existiam 8 cooperativas com 419 cooperados (...)

Relativamente à produção do leite, foi sobremodo proveitosa a atividade cooperativa. Bem compreendendo os produtores de leite as vantagens da aplicação do sistema cooperativo, na solução dos problemas de sua classe, não tardou que se multiplicassem umas após outras, em várias zonas leiteiras do Estado, principalmente no Vale do Paraíba, numerosas sociedades cooperativas, com resultados alentadores. Em 1939, 655 criadores de vacas leiteiras do Estado, se agremiavam em 24 cooperativas” (DAC, 1974:4-5).

E conclui:

“...cuidava o Departamento de Assistência ao Cooperativismo com comprovado denodo, de uma reduzida equipe técnica, de promover o sistema nos vários setores de nossa economia, assimilando sua influência em várias áreas, principalmente na de produção. Influência compelida pelo próprio poder público,

que em virtude das dificuldades de abastecimento, advindas da II guerra mundial, utilizava, então, as cooperativas de produção e consumo como instrumentos de sua intervenção nas referidas áreas...” (DAC, 1974:3)

Ainda neste relatório, para demonstrar a influência do Estado na implantação do sistema cooperativista, acrescenta que, no período de 1933 a 1939, havia no Estado de São Paulo, 156 cooperativas com 48.773 cooperados, sob orientação do Departamento de Assistência ao Cooperativismo.

Na mesma linha de atuação, o Estado incentivou o cooperativismo no âmbito de crédito. Assim, em 1943, criou-se a Caixa de Crédito Cooperativo pelo decreto-lei 5893 ⁽²²⁾, “...destinada ao financiamento e fomento ao cooperativismo no território nacional” (Art.104), tendo o Estado aberto um crédito (CR\$ 300.000.000,00), para as instalações. A Caixa de Crédito Cooperativo foi transformada no Banco Nacional de Crédito Cooperativo, através da Lei 1412/51, sendo que a União subscreveu 60% do capital as sociedades cooperativas, os outros 40%.

Após 1945, com a redemocratização do país, o sistema cooperativista foi contemplado na constituição do Estado de São Paulo, de 09 de julho de 1947, no seu artigo 114 e parágrafo único, estabelecendo o incentivo na formação de cooperativas.

Já no final da década de 50⁽²³⁾, o Estado empenhou-se no incentivo da cultura do trigo. No ano de 1957, o governo federal lançou o “Plano de Expansão

⁽²²⁾ Este decreto com 179 artigos baixou novas instruções sobre organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas em geral e revogou o decreto 581/38. Em 1945 o governo promulgou o D.L. 8401/45 revogando o D.L. 5893/43, exceto os dispositivos dos arts. 104 a 118, e seus parágrafos que tratam da Caixa de Crédito Cooperativo e revigorando o D.L. 22.232/32 e o 581/38, que o D.L. 5893 havia revogado.

⁽²³⁾ No início da década de 60, foram tomadas medidas legislativas de âmbito fiscal que beneficiaram as sociedades cooperativas. Trata-se da Lei Estadual 2.855 de 10 de dezembro de 1954, Lei Estadual 7.183 de 19 de outubro de 1962 e Lei Estadual 7.951 de 2 de julho de 1963. Pesquisa levada a efeito por esta instituição em 1966 com o objetivo de verificar as implicações das referidas Leis Estaduais, chegou à

Econômica da Triticultura Nacional” e criou a “Comissão de Organização de Cooperativas de Produtores” e o “...*Estado condicionou a doação das suas unidades armazenadas, que construísse no interior do RS, à formação de cooperativa por parte dos triticultores*” (MULLER, 1981:99).

Graças a essa política, foram criadas, no Rio Grande do Sul, vinte cooperativas tritícolas. Esta política deliberada de criação de cooperativas tinha outros elementos que vieram a somar-se, para que esta alternativa fosse utilizada por parte do Estado:

“a reunião de algumas centenas de pequenos produtores resultava na obtenção de um volume apreciável de trigo, o que facultava às cooperativas mais rendas e maiores créditos junto ao Banco do Brasil e como decorrência, possibilitar-lhes operar com maiores quantidades de insumos e implementos industriais” (MULLER, 1981:107)⁽²⁴⁾

Além dos motivos acima, MULLER (1981) destaca que o Estado ao criar as cooperativas, estava fazendo concessão à burguesia tritícola gaúcha, que teria perdido os favores creditícios e cambiais, quando da execução de um conjunto de acordos entre o governo brasileiro e o americano: os chamados Acordos do Trigo Norte-Americano, constante no Plano de Metas “*cujos preços praticamente nulos,*

seguinte constatação, sob a vigência da Lei 2.855/54: “Do total de 242 cooperativas de produção e comercialização pesquisadas...167 sociedades funcionaram, sob o regime de devolução (artigo 10 da Lei 2855), ...Dessas 167,...130 cooperativas procederam a esse recolhimento, sendo 62 delas...recebeu (sic) e 10...não soube (sic) informar” ARRUDA, 1966:3) Sob as implicações da Lei Estadual 7.183/62 e 7.951/63 constatarem o seguinte: Do universo 242 cooperativas agrícolas 97 contribuíram para o Fundo e 115 tinham dificuldade de centralizar as retenções. A conclusão do relatório técnico foi o seguinte: “A situação difícil demonstrada em tal documento (se refere ao controle das retenções) então enfrentada pelas cooperativas, levou o Fundo de Fomento e Propaganda do Cooperativismo a não utilizar, drasticamente, os instrumentos legais de que dispunha para obrigar as mencionadas sociedades a seguirem as normas rígidas de utilização dos citados recursos. Antes, considerou que os simples lançamentos de tais parcelas no capital de giro das cooperativas poderia vitalizá-las possibilitando-lhes o desenvolvimento pretendido por lei” (GAYOTTO, 1971:3).

⁽²⁴⁾ Isto reforça a idéia das vantagens das cooperativas agrícolas no desenvolvimento do mercado tanto de insumos como de máquinas e equipamentos.

permitiram ao governo vender os grãos aos moinhos e exigir pão a preços populares” (MULLER, 1981:105) ⁽²⁵⁾.

BENETTI (1982), que estudou a formação do cooperativismo tritícola do Rio Grande do Sul, mais especificamente a COTRIJUÍ, destaca a atuação do Estado, quando analisa a natureza dos financiamentos controlados por esta cooperativa, na segunda fase de seu desenvolvimento. Nas palavras da autora:

“Na verdade, não houve o que o setor público não financiasse.

Se a cooperativa subscrevia ações para a sua participação em uma empresa (cooperativa ou não), os bancos oficiais financiavam o valor dessas cotas se os associados não haviam integralizado sua parte no capital da cooperativa, os bancos oficiais antecipavam os recursos para esse fim” (BENETTI, 1982:115-116).

Diferentemente do Rio Grande do Sul, onde o Estado empenhou-se em organizar cooperativas de produtores de trigo ⁽²⁶⁾, no Estado de São Paulo a atenção volta-se para o café, tendo como elemento comum o esforço para exportação.

ARRUDA (1972:102), ao se referir às origens das cooperativas de cafeicultores, destaca que, apesar de ter sido constituída em 1931, a Cooperativa Central de Cafeicultores Paulistas agrupava 12 cooperativas regionais de produtores

⁽²⁵⁾ MULLER, (1981) também destaca que as cooperativas, enquanto intermediárias da comercialização do trigo, vieram solucionar os problemas que vinham ocorrendo no caso da fraude do trigo papel (op.cit.:106)

⁽²⁶⁾ Em São Paulo, a primeira cooperativa de produtores de trigo de que se tem registro é a Cooperativa dos Plantadores de Trigo de Nova Odessa fundada em 1940, por 19 produtores (10 lituanos e 9 brasileiros) tendo seus estatutos "... elaborados, sob orientação do Departamento de Assistência ao Cooperativismo"(Ata de Fundação Processo nº 371-C-40-DAC), tendo como objetivo unir os agricultores que se dedicavam ao plantio de trigo, para operar em compras em comum e vendas da produção. Em 1942, a cooperativa ampliava seus estatutos para outras culturas, não se restringindo somente à cultura do trigo e, em 1944, alterava sua denominação para Cooperativa Agrícola Mista de Nova Odessa Ltda e contava com 168 associados. Devido a uma série de dificuldades de ordem financeira, esta cooperativa, no final da década de setenta, só operava com compras em comum e, em 1975, foi incorporada pela Cooperativa dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo com sede em Piracicaba.

de café; no final da década de 40, tais cooperativas encontravam-se totalmente paralisadas.

A falta de interesse é apontada por esta mesma autora, nestes termos:

“...o café, que havia se constituído como produto de exportação e de altos lucros, e ainda, de interesse dos governos Central e Estadual, tinha de há muito organizado e estruturado rigidamente os seus canais de comercialização. Teria sido necessário que algo de muito grave ocorresse e que atingisse profundamente os interesses dos cafeicultores, para que estes pudessem ser impelidos a formar nova mentalidade e saindo do seu individualismo do lucro imediato, pudessem acentuar-se a quebrar a estrutura tradicional e enveredar pela comercialização cooperativista...” (ARRUDA (1972:101-102).

De fato, a expansão do cooperativismo do setor da cafeicultura ocorreu a partir de 1957, quando os interesses dos cafeicultores foram afetados e surgiram novas condições econômicas e sociais para que os plantadores de café se interessassem pelas cooperativas.

Essas novas condições econômico-sociais dizem respeito à queda das cotações internacionais, sob pressão de safras brasileiras sempre maiores, dos crescentes estoques em mãos do governo brasileiro e da maior participação de outros produtores no mercado (BACHA, 1992)⁽²⁷⁾. Isto, acredita-se, veio reforçar a idéia de constituírem-se novos mecanismos de comercialização, em substituição aos já existentes, que não mais interessavam aos produtores de café. A alternativa

⁽²⁷⁾ MATSUNAGA (1981) destaca, ao estudar a política para o setor cafeeiro no pós-guerra, que houve um grande aumento da capacidade produtiva do Brasil, na década de 50, a ponto de se chegar a ter, no início da década de 60, estoques na ordem de 62,0 milhões de sacas em 62/63, o que representava mais de 2,5 vezes a produção obtida naquele ano agrícola. Além da questão do estoque, a política cafeeira privilegiou as exportações. BACHA (1992) cita a posição do Ministro da Fazenda, Lucas Lopes (1958/59), nos seguintes termos: “a cota de mercado deve ser exportada e não incorporada aos estoques do governo, assim, o nível de preços garantidos não deve ser tal que se torne mais atrativo vender ao governo do que exportar o produto” (BACHA 1992:79).

encontrada foi a comercialização pelos próprios produtores, ou seja, na cooperativa. Este conjunto de fatores explica o salto de um número incipiente de quatro cooperativas de produtores de café, na década de 50, para 27, na década de 60.⁽²⁸⁾ (TABELA 9).

⁽²⁸⁾ FERREIRA(1988) destaca que nesse período o Estado novamente se faz presente, através do Banco do Brasil e IBC; aquele promovendo os financiamentos creditícios e este concedendo facilidades de exportação, o que incentivou a fundação de novas cooperativas.

TABELA 9 - Total de cooperativas agrícolas do Estado de São Paulo - 1940 - 1992

SOCIEDADES COOPERATIVAS	40	50	60	70	80	85	92
I PRODUÇÃO VEGETAL (1)							
Agrícolas	40	60	101	79	74		
Café	15	4	27	21	19		
Cana	1	4	16	17	17		
Citrus	4	3	3	3	4		
Banana	-	-	2	2	2		
Cacau	-	-	-	1	1		
Trigo	1	1	1	1	1		
Mandioca	28	3	-	-	-		
Algodão	1	1	-	-	-		
Fumo	1	-	-	-	-		
Uva	2	-	-	-	-		
SUB-TOTAL	93	76	150	124	118		
II AGROPECUÁRIA - SUB-TOTAL							
	2	8	34	21	24		
III PRODUÇÃO ANIMAL							
Laticínios	30	22	25	24	24		
Avícolas	-	-	6	6	4		
Pesca	-	2	3	2	3		
Bovinos	-	-	-	2	-		
Suínos	-	-	-	1	1		
Sericultores	-	-	-	-	1		
SUB-TOTAL	30	24	34	35	33		
TOTAL	125	108	214	180	175	157	136

FONTE: DAC (1983) para o período de 40 até 80, ICA (1994) para os demais anos.

(1) A classificação até 1980 era feita por categoria que ainda permanece, mas subdividiu pela razão social. A partir de 80 foi agrupada numa mesma categoria de agrícolas ou agropecuárias.

Outra importante intervenção do Estado, agora no âmbito jurídico-administrativo, foi a promulgação da Lei 5764/71, que atribui um caráter mais moderno e empresarial às sociedades cooperativas, condizente com o processo de modernização pelo qual passava a agricultura.

LOUREIRO (1981), citando o então Ministro da Agricultura, Alysson Paulinelli, exprime não só a nova função do sistema cooperativista, mas também a ação do Estado.

“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 mais remuneração para o produtor associado” (**LOUREIRO, 1981:136**).

Da mesma maneira que o cooperativismo foi utilizado pelo Estado para promover a exploração da produção agrícola, especialmente alimentos destinados ao abastecimento interno, desde a década de 30 **PINHO (1980)**, **LOUREIRO (1981)**, **FERREIRA (1988)**, a partir da década de 70, o Estado utiliza o sistema cooperativista como instrumento de modernização da agricultura ou, em outras palavras, a expansão do capitalismo no campo (**LOUREIRO, 1981:136**).

Há concordância entre os autores que estudam o cooperativismo (**BULGARELLI, 1973**; **PINHO, 1973**; **PINHO, 1980**; **LOUREIRO, 1981**; **PERIUS, 1979**), em que, após a promulgação da Lei 5764/71, houve mudança de rumo do sistema cooperativista e os próprios órgãos de incentivo e apoio redefiniram ou se adaptaram a esse novo perfil mais moderno e empresarial. Não se deve inferir que exista uma relação entre o novo perfil empresarial do cooperativismo rural e a legislação cooperativista. Sustenta-se, isto sim, que a legislação não foi causadora do

processo, mesmo porque as normas jurídicas não existem, (ou não se aplicam) num vácuo de relações, mas sim num quadro em que haja elementos presentes, fundamentando a eficácia da Lei.

Além do que, como salientaram **BULGARELLI (1973)**, **PINHO (1980)**, a Lei 5764/71 incorporou a maioria das reivindicações do setor, o que denota que este segmento social rural já se organizava ⁽²⁹⁾, em torno do cooperativismo moderno e empresarial.

Assim é que o setor agrícola, nas décadas de 60 e 70, passou por grandes transformações e o sistema cooperativista não ficou imune às mudanças. .

Essas transformações na agricultura levaram ao desenvolvimento dos complexos agroindustriais , especialmente na Região Sul e Sudeste. Este processo desencadeou a integração de capitais (industriais e agrícolas) e obrigou as empresas capitalistas a gerarem fluxos suficientes para atender à acumulação de capital, garantindo, por sua vez, a essas empresas, uma fatia no mercado cada vez maior.

Entende-se que as empresas cooperativas tornaram-se, neste caso, um dos vários exemplos de empresas que se organizaram para ingressar no complexo agroindustrial. **DELGADO (1983)**, ao abordar o fenômeno das empresas

⁽²⁹⁾ As reivindicações são as seguintes: a) possibilidade das cooperativas operarem com terceiros, com limitação percentual a ser estabelecida, creditando os resultados positivos a fundos impartilháveis destinados a serviços assistenciais dos associados; (contemplado nos artigos 85,86 e 87 da Lei 5764/71 e Resolução nº 01 de 4/9/72 do CNC); b) Conceituação exata do processo de cobertura das despesas operacionais das cooperativas, de forma a constar que tais sociedades não produzem renda e, conseqüentemente, não são sujeitas ao imposto de renda, (contemplado no artigo 80 e 81 da Lei 5764/71); c) liberdade de constituição e funcionamento imediato das sociedades cooperativas, eliminando-se a exigência de autorização prévia para seu funcionamento; (contemplado somente em 1988 no inciso XVIII do artigo 5º da constituição Federal do Brasil); d) Fixação da área de admissão de associados e de operações a inteiro critério do estatuto da cooperativa; (contemplado no artigo 21 item I da Lei 5764/71); e) Participação das cooperativas em empresas não cooperativas, (contemplado no artigo 88 da Lei 5764/71); f) Restabelecimento das atividades creditícias nas cooperativas mistas; g) Permissão às cooperativas centrais para manterem associados individuais - (contemplado no artigo 6 item II da Lei 5764/71 (**BULGARELLI,1973:151**); (**PINHO,1980:18** NOTA 8). As observações entre parênteses são do autor.

cooperativas que se tornaram grandes organizações empresariais no período pós 70, esclarece que as empresas cooperativas se ajustaram à nova conjuntura pois:

“Trata-se simplesmente de uma estratégia de sobrevivência que lhes é imposta pela estrutura oligopolista do mercado onde atuam, na medida em que são obrigadas a participar da concorrência intercapitalista, nessa mesma medida são obrigadas a se tornarem centros autônomos de acumulação de capital” (DELGADO, 1983:87) .

Pelos dados da TABELA 10 e TABELA 11, a quase totalidade das cooperativas agrícolas brasileiras, em 1987, localizadas no Sul/Sudeste, 87% prestavam serviços de beneficiamento ou industrialização, enquanto nas regiões do Nordeste, somente 17% e do Norte e Centro-oeste, 30%.

TABELA 10 - Prestação de serviços das cooperativas agrícolas aos seus associados - Brasil - por região, 1982-1987

REGIÃO	1982			1983			1984			1985			1987		
	I	B	T	I	B	T	I	B	T	I	B	T	I	B	T
SUDESTE/SUL	261	180	446	323	261	584	267	198	465	335	331	656	449	245	744
NE	102	22	124	51	49	110	63	57	120	57	61	118	57	37	94
NORTE/CENTRO-OESTE	19	14	33	36	39	75	31	35	66	24	34	58	37	38	75
TOTAL	387	216	603	407	356	763	356	279	636	416	427	833	593	320	913

FONTE: Organização das Cooperativas Brasileiras/Panorama Brasileiro 1981; 1982; 1983; 1984; 1985 e 1987. (Dados coletados e organizados pelo autor) - I Industrialização; B - Beneficiamento; T - Total.

TABELA 11 - Total de cooperativas agrícolas com prestação de serviços de industrialização e beneficiamento em relação ao total Brasil - por região - 1987

REGIÃO	TOTAL DE COOP. AGRÍCOLAS	TOTAL DE COOP. AGRÍC. C/ PRESTACAO DE SERVIÇOS DE I E B	%
SUDESTE/SUL	857	744	87
NE	577	94	17
NORTE/OESTE	253	75	30

FONTE: Organização das Cooperativas Brasileiras/ Panorama Brasileiro, 1981; 1982; 1983; 1984; 1985 e 1987 (Dados Coletados e organizados pelo autor) - I - Industrialização; B - Beneficiamento.

As transformações do sistema cooperativista não foram homogêneas. Por esta razão somente algumas cooperativas se transformaram em agroindústrias, mas a maioria, composta de médias e pequenas cooperativas, ficou restrita à mera comercialização da produção.

Ao crescerem, as cooperativas deixam de operar em poucas atividades e passam a realizar diversas funções de forma integrada, possibilitando que as atividades de transporte, limpeza, padronização, secagem, armazenagem, beneficiamento, industrialização, etc., sejam incorporadas. Enfim, quanto maior o porte das cooperativas, maior o número de serviços que estas oferecem a seus associados ⁽³⁰⁾.

O que contribuiu para o novo rumo do sistema cooperativista foi a política adotada pelo Ministério da Agricultura ⁽³¹⁾, no sentido de incentivar a integração de cooperativas menores e/ou inviáveis, pelas maiores ou mais fortes

⁽³⁰⁾ Esta é uma das conclusões gerais a que chegou a "Pesquisa Sócio-Econômica das Cooperativas de Produtores e de Produção Agrícola Brasileira" realizada em 1975 onde entrevistaram 1.163 cooperativas, cobrindo 92% do total. Esta pesquisa foi realizada pelo Escritório Técnico de Planejamento S/A - PLANAVE - que foi contratada pelo Ministério da Agricultura (MA).

⁽³¹⁾ O Instituto Nacional de Reforma Agrária, instituição do Ministério da Agricultura era o órgão encarregado da política do cooperativismo no que diz respeito à autorização de funcionamento e à intervenção nas cooperativas de trabalho, de prestação de serviços gerais e mais especificamente nas agropecuárias.

economicamente (SCHNEIDER & LAUSCHNER 1980). Essa foi uma das causas da queda do número de cooperativas agrícolas da década de 60 e começo dos anos 70.

Assim é que:

“Dentro do Ministério da Agricultura, o INCRA foi a instituição encarregada de assistir às cooperativas agropecuárias, no sentido de mostrar às cooperativas economicamente inviáveis, a necessidade de se integrarem em cooperativas maiores, proporcionando o próprio INCRA os recursos de assistência técnica necessários para que da integração resultasse uma cooperativa moderna, racional e em melhores condições de prestar os serviços indispensáveis ao produtor rural” (SCHNEIDER & LAUSCHNER, 1980:28).

O sistema cooperativista agrícola respondeu com o progressivo desenvolvimento rumo à agroindustrialização, através do processo de centralização, especializando-se em determinados setores e linhas de produção (leite, trigo, soja, avicultura, aves e ovos etc...) e tornando-se instrumento da nova estratégia da modernização agrícola que o Estado implementava.

Em virtude desta nova política o Departamento de Assistência ao Cooperativismo realizou:

“...um programa de fusões e incorporações de cooperativas, esperando que o movimento por este meio, readquira o ritmo ascensional permitido...” (GAYOTTO, 1971:7), para que as cooperativas se reestruturassem empresarialmente, com o propósito de competirem no mercado.

Motivado pela idéia de uma atuação mais ativa no setor cooperativista agrícola e tendo em vista as alterações por que passava o setor, o D.A.C. elaborou o “Plano de Expansão”, cujos objetivos eram:

a) recuperação de cooperativas; b) organização programada; c) fusão e incorporação; d) auditorias permanentes e temporárias.

Tais objetivos só poderiam ser atendidos com:

“...a preparação do corpo técnico e executivo das cooperativas, constituídos pelos seus diretores, gerentes e contadores” (INSTITUTO BRASILEIRO DO CAFÉ, 1971:7).

A justificativa para a implantação do treinamento é explicitada no referido relatório:

“Essa Educação, atualmente, para alcançar tal fim, deve adotar técnicas e métodos que transformem as cooperativas de instituições tradicionais em empresas modernas, capazes de se expandir, aglutinando os mecanismos do setor capitalista, sem todavia perder, antes fortalecer, suas características próprias, sociais e morais” (INSTITUTO BRASILEIRO DO CAFÉ, 1971:5).

A ênfase no caráter empresarial, sem perder a especificidade de uma sociedade cooperativa, foi difundida a essas empresas para dar maior eficiência administrativa e superar as dificuldades de ordem financeira, com a implantação do Imposto de Circulação de Mercadorias (ICM), que afetou as cooperativas ⁽³²⁾.

Para realização desses cursos, foi feito um convênio com o Instituto Brasileiro do Café (IBC) em 1971, renovado em 1974, para:

“...dar um sentido empresarial ao cooperativismo para que, posto em confronto direto com outros sistemas, ele não venha sucumbir por desatualização e inferioridade competitiva....torna-se necessário o preparo de elementos capazes de

⁽³²⁾ Dados mostravam que, somente em 1965, houve a liquidação de 65 cooperativas agrícolas (Processo nº 6556288 - TAC:10).

prestar esse tipo de assistência, treinamento de pessoal das próprias cooperativas, estruturação de planos operacionais etc” (Processo nº 655628 - TAC - fls - 5).

Os dados da **TABELA 12** mostram a preocupação do Estado em alicerçar as cooperativas agrícolas, segundo moldes mais empresariais, através dos cursos acima citados.

TABELA 12 - Total de cursos realizados pelo instituto de cooperativismo e associativismo para as cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo

Décadas	DIVULGAÇÃO (1)						FORMAÇÃO DE PESSOAL (2)						EMPRESARIAL PARA COOP.(3)					
	Cursos		Horas/aula		Partic.		Cursos		Horas/aula		Partic.		Cursos		Horas/aula		Partic.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
30	-	-	-	-	-	-	3	2	770	15	154	4	-	-	-	-	-	-
40	-	-	-	-	-	-	5	3	200	4	120	3	-	-	-	-	-	-
50	-	-	-	-	-	-	1	1	30	1	43	1	-	-	-	-	-	-
60	80	92	1.427	87	8.499	89	63	40	2.042	40	1.671	39	-	-	-	-	-	-
70	16	16	270	13	998	10	59	38	1.387	36	1.584	37	45	37	1.748	54	986	38
80	1	1	8	-	65	1	25	16	169	3	755	17	78	63	1.488	46	1.638	62
TOTAL	97	100	1.645	100	9.562	100	156	100	5.048	100	4.327	100	123	100	3.236	100	2.624	100

FONTE: MAGALHÃES (1991:208)

NOTAS EXPLICATIVAS

1. Cursos de Divulgação - Embora representem o menor número de cursos (97), foram marcantes na década de 60, e representam o maior número já realizado em termos de décadas. E com relação ao menor número de horas/aula (1645) e o maior número de participantes, (9562), cabe lembrar que tais resultados refletem bem as características dessa categoria de curso, com grandes auditórios e pequena carga horária;
2. Cursos de Formação de Pessoal - Realizados ao longo de todas as décadas, lideram em representação numérica os itens referentes a número de cursos e de horas/aula, refletindo bem a preocupação do Órgão com a política de formação de recursos humanos para o sistema cooperativista;
3. Treinamento Empresarial para Cooperativas - Na década de 70 foram realizados em menor número, mas com cargas horárias maiores (1748), ao invés dos realizados na década de 80, constituindo preocupação do órgão com relação ao desenvolvimento de recursos humanos das cooperativas nos moldes empresariais.

O resultado das transformações na agricultura, os ajustamentos por parte das cooperativas agrícolas e a redefinição que o Estado lhes imprimiu - no sentido de se tornarem mais empresariais sem, contudo, perder as características de sociedade cooperativa - desencadeou um processo de concentração, via fusões e incorporações.

O processo de concentração de algumas cooperativas agrícolas foi uma forma de atender aos objetivos de crescimento e fortalecimento econômico, garantindo assim concorrerem num mercado competitivo, a exemplo das empresas capitalistas.

Essas transformações não foram homogêneas. No limite, têm-se cooperativas apenas de compras e vendas em comum e outras que estão totalmente integradas à agroindustrialização.

No Estado de São Paulo, ocorreram 40 processos de incorporação e cinco de fusão após 1970.

Graças a esses dois mecanismos (fusão e incorporação), pode o sistema cooperativista abranger, em suas atividades, a manufatura, a distribuição de insumos para a unidade produtiva agrícola e, também, operações tais como armazenamento, processamento, industrialização, distribuição de produtos agrícolas e seus subprodutos, não se restringindo à comercialização da produção de seus associados e configurando o que **PINHO (1977)** denominou de concentração de empresas cooperativas.

O caminho de agregação e concentração de empresas cooperativas, com objetivo de operar em maior escala, reduzir custos, adquirir fábricas complementares, diversificar seus produtos, visou prestar serviços aos seus cooperados de um lado e aumentar sua fatia no mercado de outro.

Se, no Rio Grande do Sul, o processo de concentração aconteceu predominantemente a partir das cooperativas tritícolas que incorporaram gradualmente as mistas (TABELA 13), no Estado de São Paulo, teve um predomínio das agropecuárias, cooperativas que trabalham com vários produtos, incluindo café e leite, mas não de maneira predominante. As cooperativas dos cafeicultores foram responsáveis por 11 incorporações neste período, vindo em seguida as de laticínios. (TABELA 14 e TABELA 15).

TABELA 13 - Cooperativas incorporadoras no RS, segundo o tipo, 1970/83

<i>Tipo de Cooperativa</i>	Incorporações	
	<i>Nº Absoluto</i>	<i>%</i>
Agrícolas Mistas	13	21,31
Agrícolas Triticolas	26	42,63
Agropecuárias	8	13,11
Produtos Animais	11	18,03
Central	1	1,64
Não especificadas	2	3,28
Total	61	100,00

FONTE: DUARTE (1984)

TABELA 14 - Cooperativas incorporadoras no Estado de São Paulo, segundo o tipo - 1970 - 1995

TIPO DE COOPERATIVAS	INCORPORAÇÕES
Laticínios	6
Agropecuárias	17
Citricultores	1
Cafeicultores	11
Cana	3
Consumo	1
Banana	1
TOTAL	40

FONTE: ICA - Dados coletados pelo autor (ANEXO 6)

TABELA 15 - Cooperativas incorporadoras no Estado de São Paulo, segundo tipo por década 1970 - 1995

	60	70	80	90
INCORPORAÇÕES	1	22	12	40
FUSÃO		5		5
TOTAL	1	27	12	45

FONTE: ICA - Dados coletados pelo autor

Além das fusões e incorporações, outro processo de integração entre as cooperativas está se desencadeando. Este processo foi constatado em pesquisa realizada pelo Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo em 1992, demonstrando que o número de filiadas a outras cooperativas singulares passou de 45 (32%) de um total de 144 cooperativas agrícolas, em 1989, para 79 (58%) de um total de 136 cooperativas agrícolas em 1992, apesar de um decréscimo do número de filiadas a centrais⁽³³⁾, que eram cinco em 1989 e passaram para quatro em 1992. Constatou-se também ter havido uma participação maior das cooperativas agrícolas em empresas não - cooperativas através de controle ou participação acionária, que passou de seis em 1989 para 11 em 1992, sendo que três delas controlam quatro, empresas⁽³⁴⁾ (TABELA 16).

Este desenvolvimento sugere que, no Estado de São Paulo, há tendência das cooperativas se associarem a outras singulares, num processo de integração, com o objetivo de complementarem os serviços prestados aos seus associados, sem contudo constituírem centrais⁽³⁵⁾, possivelmente para não aumentar custos.

(³³) Trata-se da liquidação da Cooperativa Central Agrícola de Cotia e a Cooperativa Central Sul Brasil. As cooperativas singulares filiadas a esta última já em 1991 começaram um processo de incorporação entre elas, caindo de 30 para 22 filiadas em 1992.

(³⁴) Trata-se da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL, a Cooperativa Mista de pesca Nipo Brasileira e a Cooperativa Nacional Agroindustrial Ltda - COONAI.

(³⁵) As sociedades cooperativas são consideradas **singulares** quando reúnem ou são constituídas no mínimo por 20 vinte pessoas físicas, podendo ingressar pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas atividades econômicas; e **centrais** ou **federações** de cooperativas quando constituídas de no mínimo três singulares, podendo ingressar pessoas físicas.

TABELA 16 - Números de cooperativas agropecuárias singulares no Estado de São Paulo filiadas a central e federações nos anos de 1978, 1989 e 1992.

	Singulares		
	1978	1989	1992
Centrais e Federações			
Federação Meridional de Coop. Agrop. -FEMECAP	16	30	29
Coop. Central de Laticínios do Estado de São Paulo	18	19	20
Coop. Central de Fertilizantes	-	05	05
Coop. Agrícola de Cotia Coop. Central (1)	04	04	04
Coop. Central Agrícola Sul-Brasil (1)	30	30	22
Confed. das Coop. De Reforma Agrária - CONCRAB	-	-	01

FONTE: ICA (1992)

(1) vide nota 34

O processo de concentração via incorporação e fusão é explicado face à pouca capacidade concorrencial das cooperativas incorporadas, evitando liquidações dessas empresas.

Esta dinâmica econômica condiz com a expansão do capitalismo em geral e em particular no campo, pois a concentração e centralização do capital são processos econômicos importantes, daí o capital se concentrar nas mãos das empresas mais fortes em detrimento daquelas que não conseguem vencer a concorrência. As transformações não se limitaram ao sistema cooperativista agrícola. Os órgãos de incentivo ao sistema também redefiniram suas funções, face às mudanças que estavam ocorrendo, traçando políticas de incentivos à produção agrícola e seus desdobramentos na esfera agroindustrial. Neste caso destaca-se a soja, assunto do próximo item.

1.3. Crescimento da sojicultura: sua importância para as Cooperativas Agrícolas

O desenvolvimento do complexo soja no Brasil deve ser interpretado no quadro mais geral de modernização, que toma forma no final dos anos 60. Neste coube ao Estado o papel central, seja como financiador, seja como articulador de diferentes interesses⁽³⁶⁾.

A partir de 1974, o Estado lança um conjunto de programas destinados a suprir as deficiências de infraestrutura. Fundamentalmente, no sistema cooperativista, o qual já desempenhava um papel determinante no enquadramento técnico devido à facilidade de coordenação junto aos seus associados produtores e na difusão do crédito rural. Neste último aspecto, as cooperativas agrícolas desempenharam um papel decisivo. Basta verificar a participação dos créditos destinados para o trigo e soja que transitavam pelas cooperativas. Assim é que, em fins de 1960, a participação das cooperativas no crédito rural, que era de 9% em 1975, salta para 64,5%, e o mesmo destaque para a participação das cooperativas agrícolas no volume de EGFs concedidos à soja. A participação dessas empresas oscilou entre 35% e 77% (1973 a 1979). (LECLERCQ, 1988).

Na verdade, as cooperativas de produtores de soja são as principais intermediárias entre os produtores-associados e indústria a montante (fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos) e a jusante (processadores, trituradores, etc.). Nesse sentido é que se dá o confronto de interesses entre os dois principais agentes da agroindústria da soja. As cooperativas agrícolas responsáveis pela captação e estocagem dos grãos, interessadas em obter preços mais compensadores

⁽³⁶⁾ A intervenção do Estado por sua vez se dá principalmente com articulação com a indústria à montante da agricultura (insumos e equipamentos agrícolas), através de três mecanismos a) concessão do crédito rural

no mercado internacional e as indústrias de trituração, interessadas em obter matéria prima a preços mais baixos do que o mercado internacional para abastecer o mercado interno de óleo e torta de soja. Neste aspecto o Estado ao intervir no mercado estabelecendo quotas de exportações, acaba favorecendo as indústrias de trituração.

A política de dar prioridade ao segmento de trituração faz parte da estratégia de desenvolvimento da agroindústria da soja por parte do Estado, no decorrer dos anos 70, atingindo dois grandes objetivos: a) elevação das receitas de exportação de produtos agrícolas de maior valor agregado e b) manutenção dos preços internos dos derivados a níveis sustentáveis e que não comprometessem a política anti-inflacionária.

O ingresso dessas empresas no mercado da indústria de trituração, como alerta **MAZZALI (1991)**, enfrenta algumas barreiras de entrada, tais como: a) controle das fontes de fornecimento de matéria prima e condições de estocagem; b) presença de economias técnicas de escala; e c) acesso ao comércio exterior.

O primeiro aspecto diz respeito a que somente as grandes empresas dispõem de uma rede de captação direta da colheita, evitando interrupção da produção industrial na entressafra⁽³⁷⁾, onde as cooperativas têm uma posição privilegiada na medida em que controlam uma ampla e moderna rede de armazenagem e detém sob seu domínio, em tese pelo menos, a matéria prima, dando-lhes poder de pressão. Quanto ao segundo, que para ser mais eficiente, exigirá instalações de grande porte, compatíveis com a capacidade de algumas cooperativas, que se industrializaram nesse período. Finalmente o comércio exterior,

altamente subsidiado; b) processo de substituição de importações dos insumos e equipamentos agrícolas e c) subvenção nos custos dos principais insumos (MAZZALI, 1991:23)

(³⁷) "Na falta de capital de giro para estocar matéria prima, as pequenas empresas são obrigadas a paralisar as operações durante um período de até 6 meses, enquanto que as grandes empresas param por um período de 1 mês por ano" (LECLERCQ, 1988:97)

dominado por um pequeno número de grandes empresas como a Cargill, Continental Grains, Cock Industrias, Louis Dreyfus, Bunge & Born, Central Soya, só permitiu o ingresso de cooperativas através da criação de tradings ou alianças entre cooperativas.

Em termos de evolução da produção de soja, ainda a partir de **MAZZALI (1991)**, pode-se identificar vários sub-períodos, a saber:

- a) 1960 a 1972 caracteriza-se pela introdução da cultura em escala comercial, e posteriormente sua consolidação definitiva, com aumento da área plantada e elevação significativa da produtividade;
- b) 1973 a 1979 ocorre o chamado "boom" da soja e posterior reversão do ciclo, com forte queda da produção. Este período se caracteriza pela política de favorecimento, principalmente às indústrias trituradoras.
- c) 1980 a 1988 é um período em que o setor passa a conviver com a crise financeira e comercial. A partir de 1979, com a crise fiscal do Estado, como alerta **MAZZALI (1995)**, verifica-se o fim do subsídio ao crédito agrícola, uma redução da disponibilidade de recursos oficiais, e também uma redução dos recursos de EGF para a soja.

O papel das cooperativas agrícolas na produção da soja é o de ser um elo da ligação com indústrias fornecedoras para agricultura. As cooperativas agrícolas se expandem horizontalmente para outros municípios e Estados e seu espaço sócio-econômico não se restringe à agricultura em si, passando a ser elo de ligação com indústrias fornecedoras para a agricultura. Acaba, assim, se integrando à agroindústria. O Estado, por sua vez, ao resolver os problemas de produção, comercialização, transporte, armazenagem, crédito, etc., acaba indo ao encontro dos interesses dos produtores, que se unem em cooperativas, para resolver também

aqueles mesmos problemas. Neste sentido, o Estado vê as cooperativas agrícolas como aliadas naturais.

CORADINI (1981) mostra que o cooperativismo agrícola assume o caráter de instrumento de viabilização econômico-produtiva desse processo. Na verdade, com a produção da soja é que se deu o maior avanço no sentido de integração da estrutura produtiva agrícola às esferas da produção capitalista em geral e, particularmente, a articulação com a agroindústria e as políticas estatais. (**CORADINI, 1981:30**).

Nesse sentido é que:

“A produção da soja apresentava-se como setor ideal para articulação dos diferentes interesses agroindustriais. Em primeiro lugar face à natureza da sua base técnica (alto grau de mecanização, consumo de fertilizantes e calcário, sementes selecionadas e defensivos), propiciava um mercado altamente promissor para as indústrias química, mecânica e petroquímica e de material de transporte que já haviam dado seu passo inicial a partir da implantação do Plano de Metas (1956-1961). Em segundo lugar, a agroindústria processadora já dava claros sinais de interesse desde a década de 50. Em terceiro lugar, os produtores e as cooperativas agrícolas que haviam embarcado em um projeto de modernização baseado na triticultura, na década de 50, e que por uma série de condicionantes não havia sido bem sucedido, já comercializavam a soja como cultura complementar ideal tanto a nível da estrutura de produção (tecnologia e sazonalidade) como a nível da comercialização (armazenagem e infra-estrutura de transportes)” (**MAZZALI, 1991:20**)

LECLERCQ, (1988) destaca que a consolidação do complexo soja se processa a partir de meados da década de 70 por duas razões:

- a) conjuntura internacional favorável;
- b) atuação do Estado em todas as fases da cadeia produtiva da soja.

A primeira razão reside num conjunto de condições: de um lado, uma estratégia dos grandes grupos americanos e, de outro, uma conjuntura de superaquecimento da demanda, aliada à crise de oferta de outras matérias-primas ricas em proteínas (amendoim e farinha de peixe), que teve como consequência a instabilidade do mercado mundial de soja, dominado pelos E.U.A. Havendo aumento das cotações internacionais há estímulo à produção de soja em outros países, incluindo o Brasil.

A segunda razão foi a articulação com a indústria a montante, com base em três mecanismos:

O primeiro foi a concessão de crédito rural subsidiado, através do S.N.C.R.. O segundo foi o processo de substituição de importações dos insumos e equipamentos agrícolas, quando da aprovação, em 1974, do Programa Nacional de Fertilizantes e Calcário Agrícola e o Programa Nacional de Defensivos Agrícolas. Neste ponto **MAZZALI (1991)**, citando **LECLERCQ** destaca o desempenho da indústria nacional entre 1970 e 1980:

“...a taxa de cobertura passou de 7,54% a 42,2% para os fertilizantes nitrogenados e de 40,7% a 79,4% para os fertilizantes baseados em fósforo, num período de forte crescimento da demanda. Paralelamente, a indústria brasileira inicia a produção de produtos mais sofisticados e mais concentrados: uréia, nitrato, superfosfato. (...) A indústria de defensivos conheceu uma forte expansão do Estado através do crédito industrial e permitiu ao Brasil desenvolver a produção nacional.

Até 1975, a proporção da produção nacional sobre o consumo aparente de defensivos tende a diminuir a partir de 1978, enquanto que o Brasil não recorrerá mais à importação dos tratores, tendo passado a exportar uma parcela significativa a partir de 1977” (LECLERCQ, 1988:63, citado por MAZZILI, 1991:25).

O terceiro mecanismo foi a subvenção aos custos dos principais insumos: fertilizantes, calcários, defensivos e sementes, além da participação do Estado após o “boom” da soja, a partir de 1974, lançando um conjunto de programas destinados a suprir as deficiências na infra-estrutura de transporte e estrutura de estocagem. Para essa finalidade, o setor cooperativista, principalmente no R.G. do Sul, desempenhou papel determinante (LECLERCQ 1988, MAZZILI, 1991).

Se o Estado teve participação ativa no segmento a montante, buscou-se em BELIK (1992) a existência de políticas que permitiram a ligação da agricultura no segmento a jusante - a agroindústria processadora -, pois:

“...a industrialização da agricultura só poderia se completar na medida em que houvesse uma agroindústria processadora também moderna. Produzir em larga escala a partir de matéria-prima agropecuária pressupõe um setor processador bem ajustado e um mercado capaz de absorver seu produto. Em outras palavras, a oferta de matéria-prima agropecuária em bases modernas pressupõe um setor processador demandante também moderno” (BELIK, 1992:83).

Este processo só foi possível devido à atuação do Estado através dos fundos e programas administrados pelo Banco Central, que foram dirigidos para a agroindústria processadora. O autor demonstrou o apoio do Estado à agroindústria processadora nas três últimas décadas, o que implicou estabelecer ligações com o setor agropecuário (BELIK, 1992:141).

Nesse sentido, qual é o papel das cooperativas agrícolas no mercado de soja? Em princípio, essas sociedades não fogem às suas atividades mais freqüentes: comercialização e fornecimento de insumos. Sendo verdadeiro, quais as implicações dessas funções?

LEIBHARDT (1982) destacou a tendência à concentração das exportações em torno das cinco maiores cooperativas, e a soja contribuiu com 70% (p. 27 e 28) do valor total exportado pelas cooperativas no biênio 77/78,

No entanto, até a metade da década de 80, a participação das cooperativas no comércio externo de soja declinou. O mesmo ocorreu com as receitas e a produção das cooperativas agrícolas (**TABELA 17**)

TABELA 17- Cooperativas Agrícolas que comercializam soja - Brasil
Participação na Receita/Produção/Exportação 83 a 87

PARTICIPACÃO /ANO	Em Porcentual			
	1983	1984	1985	1987
Receita no total das Cooperativas Agrícolas	29,26	27,04	18,37	12,57
Produção no total das Cooperativas Agrícolas	-	46,12	49,86	36,72
Exportação por Grupo de Produtos	11,00	12,02	8,88	4,66

FONTE: OCB - SÉRIE CADERNOS ECONÔMICOS. 17; 23; 25; 29; 36 e 48

DUARTE (1989) explica esse constante declínio da soja com a crise que se abateu sobre a economia brasileira:

“ Tendo como instrumento as políticas públicas de retração do crédito agrícola subordinado, a atuação do Fundo Monetário Internacional determinou condições desfavoráveis de produção e comercialização da soja, especialmente em termos de financiamento (do qual foi durante duas décadas o produto mais beneficiado), de aumento dos custos de produção e de diminuição da

competitividade externa, o que acarretou em definitivo uma queda na produção nacional” (DUARTE, 1989:94).

Como tais produtos exportados são basicamente *"in natura"*, as cooperativas agrícolas propiciam insumos para as agroindústrias estrangeiras. Neste aspecto, alerta DUARTE (1989):

“...o cooperativismo aparece claramente como um elemento organizacional de extrema importância no sistema alimentos mundial e funcional ao grande capital internacional, na medida em que é capaz de organizar a produção rural pulverizada em milhares de unidades produtivas, e oferecer a matéria-prima necessária à consolidação do parque industrial no setor de alimentos” (DUARTE, 1989:94).

Isto não significa que as cooperativas agrícolas brasileiras deixaram de buscar agregação de valor aos produtos agropecuários, ingressando na agroindustrialização.

Em recente estudo sobre a competitividade na indústria de óleos vegetais, assim se refere a uma importante cooperativa agrícola de Goiás - a COMIGO -, inferindo para as demais cooperativas, quando aborda a questão das estratégias empresariais:

“Além da comercialização de grãos em grande escala, a Comigo processa soja e produz óleo refinado e enlatado, em uma moderna planta industrial. O caminho da diversificação agroindustrial está conduzindo a cooperativa à abertura do leque de empreendimentos agroindustriais, com a implantação de uma fábrica de rações, além de uma algodoeira. Os planos de investimentos futuros incluem a construção de uma fábrica de laticínios e, principalmente, um abatedouro de aves e suínos. As cooperativas possuem uma lógica própria segundo a qual a

diversificação de atividades atende prioritariamente à base produtiva dos seus cooperados... As cooperativas não competem com as empresas líderes do complexo soja nacional, mas dirigem sua produção para os mercados regionais, onde competem por preço” (COUTINHO, 1993:11).

Concorda-se com DUARTE (1986, 1989) quando afirma “...a posição do cooperativismo no contexto do desenvolvimento econômico brasileiro obedeceu à lógica da dinâmica do capital em seu processo de internacionalização...” (DUARTE, 1989:112) ⁽³⁸⁾. Nesse sentido, as empresas cooperativas, para fazerem frente às exigências do mercado e a modernização de seus associados, terão que tornar-se complexas macro-organizações e, para tanto, necessitam de recursos financeiros próprios, ou através de financiamento, assunto do próximo item.

1.4. Sistema financeiro e Cooperativas Agrícolas

O crédito rural tem a finalidade de garantir ao produtor condições para viabilizar a produção através da compra de insumos e no custeio da sua produção além da comercialização. No entanto a concentração de crédito é o problema mais relevante que se apresenta nas políticas de crédito rural, como alerta PINTO (1980). Na tentativa de descentralizar o crédito rural, LIEBHARDT (1982) afirma que o Estado deve estabelecer três linhas de ação, a saber:

- a) “ *a criação de programas específicos para pequenos produtores;*
- b) *a fixação para os bancos comerciais de quotas obrigatórias de empréstimo para pequenos produtores. Perante a fixação de quotas os bancos comerciais preferem*

⁽³⁸⁾ Esta autora argumenta que as cooperativas agrícolas têm desempenhado um papel fundamental no processo de desenvolvimento e modernização da agricultura, mas na medida em que ao exportarem matérias-primas acabam ficando numa função secundária na cadeia agroalimentar, pois essas cooperativas atuam numa esfera onde há menor inversão de capital e maiores riscos e oscilações.

utilizar-se de canais intermediários, como as cooperativas, para atender às disposições governamentais, evitando dessa forma aumentar seus custos administrativos;

- c) *a utilização do sistema cooperativo como veículo para atender aos pequenos produtores. O crédito rural através das cooperativas apresenta as seguintes vantagens: 1) da descentralização; 2) aumento o tamanho médio dos empréstimos; 3) reduz os tempos requeridos nas tramitações; 4) contribui a diminuir o risco de inadimplência; 5) permite também associar mais facilmente o crédito com a assistência técnica e o fornecimento de insumos*” (LIEBHARDT, 1982:57).

Neste aspecto, as cooperativas de crédito rural têm funcionado como instrumentos de repasse de recursos do Tesouro Nacional e, também, dos demais agentes de crédito, por estarem mais próximas do produtor e pela capilaridade de suas instituições. BENETTI (1994), ao analisar o sistema de crédito cooperativo, assim se expressa:

“...grandes bancos privados nacionais e internacionais voltados sobretudo para as atividades urbanas que, por não serem capilarizados, terminam delegando às instituições que estão mais próximas do produtor o cumprimento das exigências governamentais quanto à destinação para financiamento rural de parte de suas exigibilidades” (BENETTI, 1994:44).

No que diz respeito aos repasses, ainda BENETTI (1994) cita que em junho de 1988, em média, de cada Cr\$ 100 correspondentes ao passivo total das cooperativas, em nível nacional, Cr\$ 52 correspondiam a repasses de recursos para a agricultura. Para a primeira colocada no "ranking" nacional, a Cooperativa Regional de Credito Rural - CAC- Cotia, o índice era de 0,61 (coeficiente repasse e passivo),

ou seja, para cada Cr\$1,00 do passivo, Cr\$0,61 correspondiam a repasses, evidenciando a importância da conta repasses na estrutura dessas empresas.

No entanto sobre os financiamentos concedidos a Cooperativas e Produtores de 1969 a 1992, os dados do BACEN, na **TABELA 18 e 19**, mostram uma participação muito pequena das cooperativas. Somente em 1981, as cooperativas tiveram uma participação mais alta (20%), nos demais anos estiveram abaixo de 17%. Esta baixa participação também ocorreu, quando os dados foram distribuídos por instituições e verificou-se que as cooperativas de crédito rural, no período considerado, obtiveram na média de 2,5% do total de financiamento.

Tomando-se a **TABELA 20**, que mostra os financiamentos concedidos às cooperativas agrícolas distribuídas por instituição, constata-se que a participação do Banco Federal - que é o Banco do Brasil -, superior a 69%; enquanto as cooperativas de crédito, que fazem parte do sistema cooperativista, ficaram com uma fatia de até 4%, superando somente a Caixa Econômica.

Esta pouca participação do cooperativismo de crédito no sistema de crédito rural, deve-se ao fato de que o sistema de crédito cooperativo tem dificuldades em operar grandes quantias de recursos financeiros. **BENETTI (1994)** alerta para este aspecto afirmando:

“...parte do crédito rural, de tamanho mais ou menos grande, que circula dentro das cooperativas de produção, ou melhor, de comercialização, seja no caso em que atuam como bancos comerciais informais, ou quando criam seções de crédito previstas na lei, ou, ainda, quando simplesmente agenciam diretamente nos bancos os recursos obrigatórios do crédito rural (repasses). Veja-se a esse respeito que dos Cr\$557 bilhões destinados pelo SNCR a produtores e cooperativas para financiamento agropecuário no ano de 1990, apenas Cr\$22 bilhões correspondem

contribuição das cooperativas de crédito rural, embora o SNCR como um todo tenha repassado às cooperativas Cr\$90 bilhões” (BENETTI, 1994:6/7),⁽³⁹⁾.

Ademais **LIEBHARDT (1982)**, coloca alguns obstáculos quanto ao uso das cooperativas como veículo para o crédito rural, tais como a heterogeneidade tanto material quanto cultural dos associados, o controle das cooperativas pelos grandes produtores, a ausência de coesão social e a falta de pessoal especializado para tarefas de direção.

⁽³⁹⁾ O que rege o cooperativismo de crédito é o Manual de Normas e Instruções do BACEN - MNI cap.17, que segue a Lei 5764/71. Quanto às limitações de crescimento o MNI é bem claro: "...a cooperativa de crédito deve adequar sua área de ação às possibilidades de reunião, controle e operações, admitindo-se, apenas em casos específicos apreciados e autorizados pelo Banco Central, delimitá-los além dos municípios limítrofes ao da sede social" (cap 1, art.23).

TABELA 18 - Financiamentos concedidos a cooperativas e produtores e totais de crédito

Vrs. constantes CR\$ 1,00

ANO	COOPERATIVAS	%	PRODUTORES	%	TOTAL
1969	2.444.368.537	9	24.715.281.873	91	27.159.650.410
1970	2.916.315.219	9	29.487.187.210	91	32.403.502.429
1971	3.747.245.883	10	33.725.212.944	90	37.472.458.827
1972	5.098.194.292	11	41.249.026.542	89	46.347.220.834
1973	8.520.434.413	13	57.021.368.763	87	65.541.803.176
1974	10.533.339.139	13	70.492.346.542	87	81.025.685.681
1975	17.720.653.493	15	100.417.036.463	85	118.137.689.956
1976	16.945.617.562	14	104.094.507.884	86	121.040.125.446
1977	15.129.465.498	14	92.938.145.203	86	108.067.610.701
1978	16.480.820.843	15	93.391.318.110	85	109.872.138.953
1979	19.169.634.864	14	117.756.328.447	86	136.925.963.311
1980	20.951.563.624	16	109.995.709.025	84	130.947.272.649
1981	22.715.588.623	20	90.862.354.491	80	113.577.943.114
1982	18.697.580.835	17	91.288.188.782	83	109.985.769.617
1983	14.114.254.665	17	68.910.772.779	83	83.025.027.444
1984	7.099.746.756	14	43.612.730.070	86	50.712.476.826
1985	3.615.827.209	5	68.700.716.965	95	72.316.544.174
1986	2.156.733.922	2	105.679.962.178	98	107.836.696.100
1987	4.250.394.344	5	80.757.492.540	95	85.007.886.884
1988	8.398.043.668	14	51.587.982.535	86	59.986.026.203
1989	4.929.973.070	9	49.847.505.481	91	54.777.478.551
1990	5.319.589.164	17	25.972.111.801	83	31.291.700.965
1991	3.550.307.225	11	28.725.213.003	89	32.275.520.228
1992	3.937.927.344	11	31.861.412.145	89	35.799.339.489

FONTE: BACEN- Anexo 20 VRS. correntes

Em valores de dezembro de 1992 corrigidos pelo índice "2" IGP-DI, da Fundação Getúlio Vargas

TABELA 19 - Financiamentos concedidos a produtores e cooperativas por instituição

Vrs. constantes CR\$ 1,00

ANO	BANCO- BRASIL	%	BANCO- ESTADUAL	%	BANCO- PRIVADO	%	CAIXA- ECONÔMICA	%	COOP.CRÉDITO AGRICOLA	%	TOTAL
1977	71.994.642.249	66,62	9.164.133.387	8,48	25.147.333.010	23,27	940.188.213	0,7	821.313.841	0,76	108.067.610.701
1978	73.889.013.446	67,25	9.075.438.678	8,26	24.984.924.398	22,74	1.021.810.892	0,3	900.951.539	0,82	109.872.138.953
1979	94.643.225.841	69,12	9.844.976.762	7,19	30.849.419.534	22,53	903.711.358	0,6	684.629.817	0,50	136.925.963.311
1980	93.967.762.853	71,76	8.956.793.449	6,84	26.320.401.802	20,10	969.009.818	0,4	733.304.727	0,56	130.947.272.649
1981	81.071.835.795	71,38	7.121.337.033	6,27	23.563.423.196	20,75	817.761.190	0,2	999.485.899	0,88	113.577.943.114
1982	71.809.708.983	65,29	8.204.938.413	7,46	28.211.349.907	25,65	923.880.465	0,4	835.891.849	0,76	109.985.769.617
1983	46.767.997.959	56,33	8.319.107.750	10,02	25.513.590.934	30,73	1.311.795.434	1,8	1.112.535.368	1,34	83.025.027.444
1984	33.150.746.101	65,37	3.240.527.269	6,39	12.953.966.581	25,54	973.679.555	1,2	395.557.319	0,78	50.712.476.828
1985	49.370.504.708	68,27	5.011.536.511	6,93	16.508.867.035	22,83	672.543.861	0,93	752.092.059	1,04	72.316.544.174
1986	67.645.959.464	62,73	8.745.556.054	8,11	27.563.059.523	25,56	1.024.448.613	0,95	2.857.672.447	2,65	107.836.696.100
1987	69.502.448.316	81,76	4.267.395.922	5,02	8.560.294.209	10,07	527.048.899	0,62	2.150.699.538	2,53	85.007.886.884
1988	50.424.253.626	84,06	2.507.415.895	4,18	5.446.731.179	9,08	119.972.052	0,20	1.487.653.450	2,48	59.986.026.203
1989	43.559.050.944	79,52	3.335.948.444	6,09	5.992.656.153	10,94	317.709.376	0,58	1.572.113.634	2,87	54.777.478.551
1990	20.364.638.988	65,08	2.863.190.638	9,15	6.623.582.264	21,18	194.008.546	0,62	1.242.280.528	3,97	31.291.700.965
1991	23.867.004.295	73,39	2.623.999.795	8,13	5.131.807.716	15,90	12.910.208	0,04	819.798.214	2,54	32.275.520.228
1992	27.114.419.729	75,74	2.455.834.689	6,86	5.595.436.762	15,63	3.579.934	0,01	630.068.375	1,76	35.799.339.489

FONTE: BACEN - Anexo 21 VRS. correntes

Em valores de dezembro de 1992, corrigidos pelo índice "2" IGP-DI F.G.V

TABELA 20 - Financiamentos concedidos a cooperativas por instituição

ANO	Vrs. constantes CR\$ 1,00										TOTAL
	BANCO-FEDERAL	%	BANCO-ESTADUAL	%	BANCO-PRIVADO	%	CAIXA-ECONÔMICA	%	COOPERATIVA CRÉDITO	%	
1977	10.079.249.915	66,62	1.282.978.674	8,48	3.520.626.621	23,27	131.626.350	0,87	114.983.938	0,76	15.129.465.498
1978	11.083.352.017	67,25	1.361.315.802	8,26	3.747.738.660	22,74	153.271.634	0,93	135.142.731	0,82	16.480.820.843
1979	13.250.051.618	69,12	1.378.296.747	7,19	4.318.918.735	22,53	126.519.590	0,66	95.848.174	0,50	19.169.634.864
1980	15.034.842.057	71,76	1.433.086.952	6,84	4.211.264.288	20,10	155.041.571	0,74	117.328.756	0,56	20.951.563.624
1981	16.214.387.159	71,38	1.424.267.407	6,27	4.713.484.639	20,75	163.552.238	0,72	199.897.180	0,88	22.715.588.623
1982	1.220.765.543	65,29	139.484.009	7,46	479.593.141	25,65	15.705.974	0,84	14.210.167	0,76	1.869.758.835
1983	7.950.559.653	56,33	1.414.248.317	10,02	4.337.310.459	30,73	223.005.224	1,58	189.131.013	1,34	14.114.254.665
1984	4.641.104.454	65,37	453.673.818	6,39	1.813.275.321	25,54	136.315.138	1,92	55.378.025	0,78	7.099.746.756
1985	2.468.525.236	68,27	250.576.826	6,93	825.493.352	22,83	33.627.193	0,93	36.881.438	1,02	3.615.827.209
1986	1.352.919.189	62,73	174.911.121	8,11	551.261.190	25,56	20.488.972	0,95	56.722.102	2,63	2.156.733.922
1987	3.475.122.416	81,76	213.369.796	5,02	428.014.710	10,07	26.352.445	0,62	107.534.977	2,53	4.250.394.344
1988	7.059.395.507	84,06	351.038.225	4,18	762.542.365	9,08	16.796.087	0,20	211.630.700	2,52	8.398.043.668
1989	3.920.314.585	79,52	300.235.360	6,09	539.339.054	10,94	28.593.844	0,58	140.997.230	2,86	4.929.973.070
1990	3.461.988.628	65,08	486.742.409	9,15	1.126.688.985	21,18	32.981.453	0,62	209.591.813	3,94	5.319.589.164
1991	2.605.570.472	73,39	288.639.977	8,13	564.498.849	15,90	1.420.123	0,04	89.112.711	2,51	3.550.307.225
1992	2.982.586.170	75,74	270.141.816	6,86	615.498.044	15,63	393.793	0,01	68.126.143	1,73	3.937.927.344

FONTE: BACEN- Anexo 22 VRS. correntes

Em valores de dezembro de 1992, corrigidos pelo índice "2" IGP-DI - F.GV

Deve-se mencionar, ainda, o Banco Nacional de Crédito Cooperativo - BNCC (hoje extinto), que foi criado com a finalidade de ser um instrumento de financiamento somente para as cooperativas agrícolas, mas que devido a restrições legais não pode operar como banco comercial. Neste aspecto, alerta **LIEBHARDT (1982)** ao se referir ao BNCC:

“Trabalhar com uma clientela de tal forma restrita afeta a performance do Banco em dois aspectos principais: primeiramente, os depósitos à vista do público resultam baixos (4,7% dos recursos totais em 1978). Segundo, operando numa área de crédito subsidiado, os recursos aplicados se originam notadamente nos repasses do governo. Dessa forma o BNCC opera basicamente com recursos originários de instituições oficiais...parecem ser (conclui o autor) os fatores determinantes de que o banco não tenha conseguido ainda atingir participação relevante no crédito rural às cooperativas...” (LIEBHARDT, 1982:66) ⁽⁴⁰⁾.

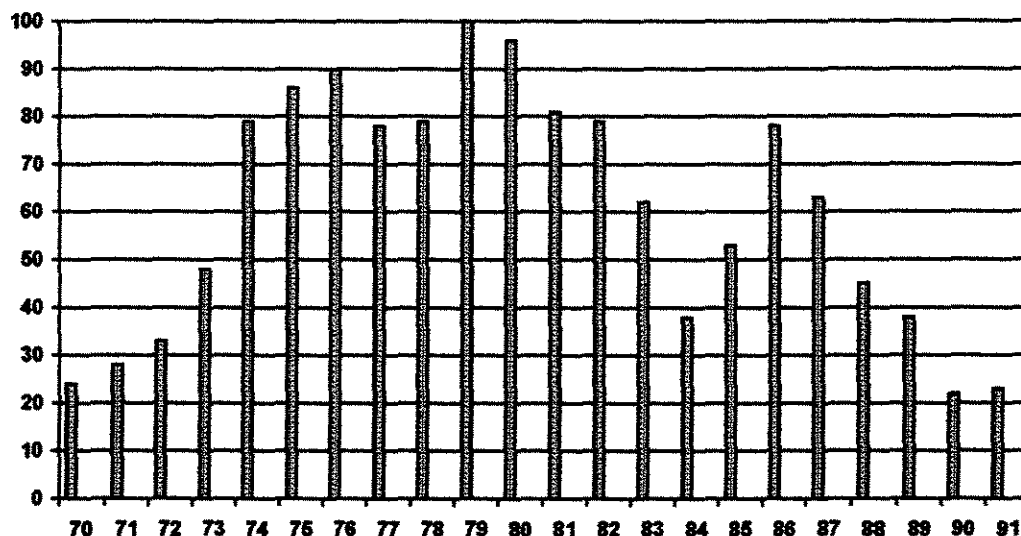
Assim, o sistema cooperativista não pode ser considerado como setor privilegiado do crédito rural, devido às restrições de crescimento do próprio BNCC e, também, da própria cooperativa de crédito.

Como o crédito rural manteve-se dependente das fontes de recursos baratos (depósitos à vista), ou mesmo de recursos subsidiados, na década de 80, registrou-se a diminuição de recursos destinados ao financiamento concedido à agricultura (**FIGURA 1**).

⁽⁴⁰⁾ A conta de depósitos das cooperativas de crédito representava em junho de 1989 apenas 17% das operações passivas. A dependência dessas cooperativas em relação a recursos de terceiros para financiar suas operações de crédito é comprovada pela relação empréstimos/depósitos que em média atingiu 7,0 em 1988 e 4,4 em 1989. Assim para cada cruzeiro emprestado pela cooperativa, no mínimo 5,0 são de outras instituições. Para se ter um parâmetro, a média dos bancos comerciais é 2,0 (BENETTI, 1994:45).

FIGURA 1 - Financiamentos concedidos via SNCR 1970 - 1991

1979=100



Fonte: ALMEIDA & FRANÇA (1993:29)

Os desequilíbrios econômicos (dívida externa, déficit público, dívida interna) e a alta inflacionária são causas apontadas para o desestímulo à manutenção em ativos financeiros não remunerados (depósitos à vista), o que acarretou a fuga para outras aplicações ⁽⁴¹⁾, exaurindo cada vez mais uma das fontes de recursos para crédito da agricultura. Foi criada, então, outra fonte de recursos: a poupança rural, em 1986, que teve uma participação significativa no total de créditos de 1991, chegando a 30% do total do volume de crédito. Apesar desse novo incremento, a tendência de queda do volume total de crédito rural persistiu (ALMEIDA & FRANCA, 1993).

O decréscimo de crédito rural, na década de 80, foi mais acentuado, em termos de volume de crédito concedido às cooperativas agrícolas, tendo diminuído

⁽⁴¹⁾ Em 1960 os ativos monetários eram de 91,8% do total dos ativos financeiros em poder do público, em 1985 caíram para 14,3%, enquanto que os ativos não monetários que em 1960 eram de 8,2% passaram para 85,7% (OLIVEIRA, 1986) TABELA 11.

81% de 1980 a 1992, se comparada ao crédito direto ao produtor independente (não associado a cooperativas), que baixou 71% no mesmo período (**TABELA 18**).

Assim é que, apesar de não se configurar como um setor privilegiado, as cooperativas agrícolas tiveram uma participação importante nos empréstimos do governo federal (EGFs) como demonstram os dados da **TABELA 21**, extraídos de **BELIK (1992)**, para o caso da soja.

Deve ser entendido que, se num primeiro momento as cooperativas agrícolas estavam inseridas na estratégia de “modernização compulsória” ⁽⁴²⁾, após o seu esgotamento, o governo desloca sua atenção ao crédito rural para garantia de preços mínimos. É nesse sentido que as cooperativas acabam sendo contempladas. (**KAGEYAMA et alii, 1990:168-169**).

Os dados levantados **BELIK (1992)** quanto ao gasto que o governo teve com EGFs, demonstraram que também a participação das cooperativas foi maior do que da agroindústria e a dos produtores independentes ⁽⁴³⁾.

⁽⁴²⁾ Trata-se do período de 1967/79 em que houve “...concessão de crédito altamente subsidiado e do subsídio direto ao consumo de alguns insumos, o Estado buscou implantar um padrão técnico-econômico por ‘cima das condições de mercado’ e transformá-lo no padrão dominante, modificando assim as próprias condições de concorrência e funcionamento dos mercados”(KAGEYAMA et alii, 1990:162).

⁽⁴³⁾ Do total de gasto no montante de US\$3.614 milhões, (dólar médio do período de 76-83) com EGFs para soja, a agroindústria ficou com US\$1.492 milhões, as cooperativas com US\$ 1.917 milhões e o produtor rural não associado a cooperativa com US\$ 204 milhões (BELIK, 1992:125). É claro que no caso das cooperativas agrícolas, com certeza, quem se beneficiou foram os produtores associados o que não necessariamente ocorreu com as agroindústrias.

TABELA 21 - Brasil: participação em porcentagem de cooperativas e agroindústrias nos Empréstimos do Governo Federal (EGF) para a soja em grão 1971-83

Ano	Cooperativas	Agroindústrias
1970	48,8	46,5
1971	47,6	48,4
1972	n.d.	n.d.
1973	n.d.	n.d.
1974	36,3	57,2
1975	66,3	23,0
1976	61,7	34,1
1977	59,9	35,4
1978	35,0	64,3
1979	45,3	54,4
1980	59,0	36,8
1981	59,3	30,4
1982	50,8	42,9
1983	36,6	53,8

FONTE: BELIK (1992:122)

Nesta relação, entre sistema financeiro e cooperativas agrícolas, tem-se a destacar que, estas empresas foram contempladas, não como setor privilegiado, mas tiveram que disputar o crédito juntamente com outras empresas. Ou seja, as cooperativas agrícolas utilizaram-se das mesmas fontes de crédito que o setor agrícola em geral. Quando a política agrícola passou a dar ênfase à política de preços mínimos, as cooperativas agrícolas que comercializavam os produtos contemplados nessa política, acabaram sendo beneficiadas, embora não como setor privilegiado, já que tinham que disputar, também com outras empresas, o crédito disponível. O desdobramento disso é que somente as empresas com maior capacidade econômica e financeira terão condições de disputar, no mercado, os créditos de que necessitam. Esta capacidade econômica e financeira da empresa cooperativa agrícola é que

explica sua maior participação nos volumes totais destinados aos EGFs não sendo, portanto, um setor privilegiado no sistema de crédito agrícola.

Nesta disputa de mercado, o capital de giro torna-se um importante elemento na composição da estrutura econômica de qualquer empresa. Tê-lo significa maior manobra nas estratégias de mercado (adiantamentos, estoque, etc.). Se a empresa (indústria, cooperativa agrícola ou um intermediário) tem condições de fornecer ao produtor um adiantamento pela produção a ser recebida e considerando, ainda, que geralmente o produtor, no período da safra, encontra-se necessitado de capital para fazer frente as suas dívidas, é claro que o produtor irá entregar sua produção àquela que lhe pague no ato do negócio.

Estas mudanças do padrão de financiamento, exigiram das cooperativas agrícolas atuarem num patamar de negócios cada vez mais avançado, implicando aprimorar suas estratégias e mecanismos de financiamento para seu crescimento, assunto a ser discutido no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS - DIVERSIFICAÇÃO E FINANCIAMENTO

O objetivo deste capítulo é analisar as estratégias das cooperativas agrícolas. Para tanto, foram destacadas as especificidades dessas empresas; em seguida, as explicações teóricas para o desenvolvimento das cooperativas, ressaltando-se suas particularidades, e finalmente descrevemos três experiências de cooperativas agrícolas do ângulo das estratégias utilizadas para o seu desenvolvimento.

A perspectiva que se pretende adotar é de que o desenvolvimento dessas empresas, além de um ambiente externo ⁽⁴⁴⁾ favorável, ocorreu devido à existência de condições internas do sistema cooperativista, indutoras de uma estratégia empresarial compatível com as características peculiares dessas empresas. O principal

⁽⁴⁴⁾ Trata-se da atuação do Estado no âmbito jurídico-político, através de leis, decretos etc., que amparavam o sistema cooperativista, como vimos em capítulos anteriores.

elemento da estratégia empresarial a ser analisado consiste na forma de captação dos recursos.

Chama-se a atenção para o caráter específico da estratégia empresarial da cooperativa, pelo fato dela atuar em dois ambientes distintos, ou dois mercados: de um lado o ambiente dos associados e de outro o ambiente do mercado propriamente dito. Aquele se pauta na relação baseada em princípios e doutrinas cooperativistas tais como: adesão livre, gestão democrática, distribuição das sobras "pro rata" das operações e taxa limitada de juros ao capital social (anexo 7), e este se encaixa nas regras capitalistas num contexto de concorrência de oligopólio, o que exige desta empresa alta competitividade, eficiência e eficácia, tornando-se imperativo que um dos objetivos da empresa cooperativa seja a geração de excedentes com o objetivo de desenvolvimento.

A relação contratual da cooperativa e associado ilustra bem esta questão dos dois mercados. Na cooperativa, como o cooperado é usuário-proprietário, não há regras contratuais entre ambos, no sentido de obrigá-lo a entregar sua produção, como na empresa não cooperativa. Na verdade ele se "auto-contrata". Existem, isto sim, estatutos sociais de algumas cooperativas agrícolas que estabelecem a obrigatoriedade da entrega da produção, passível de punição quando infringida. No entanto, este dispositivo legal é pouco utilizado, tendo como consequência o desvio de produção, que se torna um dos graves problemas que as cooperativas enfrentam. Quando há quebra de contrato na relação produtor e empresa não - cooperativa, esta não mede consequências em executar judicialmente a outra parte (produtor), comprometendo inclusive sua propriedade.

Numa situação de crise, as empresas não-cooperativas se ajustam, independente dos reflexos que isto possa acarretar para os agricultores em geral, que

porventura tenham alguma relação contratual. No caso da cooperativa, terá que haver o ajustamento, mas sem prejuízo para o agricultor-associado, por princípios doutrinários.

Esta dificuldade nas relações contratuais está relacionada com o fato do associado ser ao mesmo tempo usuário e proprietário da cooperativa.

Desta forma as decisões estratégicas da empresa cooperativa agrícola têm componentes que são diferenciadores das empresas não cooperativas. Para tanto as cooperativas agrícolas criam suas próprias estratégias com dinâmicas independentes. Contudo a dinâmica mais geral, constituída pelos complexos agroindustriais em que essas empresas estão inseridas, não somente irá interferir como interagir com essas estratégias, mas sem determiná-las. Nesse sentido entende-se que as cooperativas terão especificidades que acabam sendo incorporadas nas suas estratégias, diferenciando-as das empresas não cooperativas.

2.1. Especificidade das sociedades cooperativas

O surgimento do cooperativismo é visto como um movimento de reação aos problemas econômicos e sociais que surgiram no século XIX com o advento do capitalismo na Europa. Daí porque alguns autores, ao abordarem a problemática cooperativista, o fazem calcados nos aspectos doutrinários, além de incorporarem características de transformação a este movimento social⁽⁴⁵⁾.

⁽⁴⁵⁾Nessa linha de pensamento tem-se como exemplo os seguintes autores: LUZ, F. O cooperativismo no Brasil e sua evolução. R.J. 1939; PINHO, D.B. O Cooperativismo no meio Capitalista e Socialista, suas modificações e sua utilidade. S.P. F.F.C.L.H. USP. 1961; *idem* Cooperativas e Desenvolvimento na Promoção do Desenvolvimento Econômico no Brasil .SP. USP 1963; MOURA, V. Cooperativismo e Desenvolvimento Econômico. F.F.C.L.H/USP 1963; MENDES, R. Comunidade e Sociedade. SP Dac. 1975. O objetivo deste trabalho não será estudar a cooperativa no seu aspecto doutrinário, porem não podemos separá-la de seus princípios que vão influenciar no cotidiano da sociedade cooperativa.

Devido a esta visão, é que o cooperativismo tem um duplo caráter: o de sociedade de pessoas e o de empresas. **FLEURY (1983)**, citando Desroche, define o que é cooperativa ⁽⁴⁶⁾ da seguinte forma:

Cooperativa é uma associação de pessoas, que tem três características básicas:

- 1º Propriedade cooperativa: significa que os usuários da cooperativa são os seus proprietários e não aqueles que detém o capital;
- 2º Gestão cooperativa: implica concentração do poder decisório em mãos de associados;
- 3º Repartição cooperativa: significa que a distribuição do lucro da cooperativa (sobras líquidas) é feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações da mesma.

Tais características conferem à cooperativa o caráter de *"empresa-associada"* pois esta inclui:

- a) Associação voluntária de pessoas que constituem uma sociedade;
- b) Empreendimento comum pelo qual esta sociedade alcança seus objetivos.

PINHO (1982) ao abordar a empresa cooperativa, tanto como unidade de produção como em sua dimensão econômica e social, recorre à definição de **DESROCHE**:

⁽⁴⁶⁾ **PINHO (1976)** alerta que a grande variedade tipológica cooperativista dificulta a elaboração de um conceito de cooperativa. A mesma autora em seu livro *Dicionário de Cooperativismo* (1962) distingue dois grandes grupos de definições: Os que consideram o fim dessas sociedades e portanto encaram as cooperativas como associações utilizadas pela doutrina cooperativista a fim de corrigir os inconvenientes no meio social e prestar serviços; e os do segundo grupo que destacam as formas dessas sociedades,

“A pluridimensionalidade das cooperativas resulta do fato de combinarem os caracteres de associação e de empresa, ou seja, de: 'associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um fim comum, através da constituição de uma empresa dirigida democraticamente e na qual os cooperados fornecem uma parte eqüitativa do capital necessário e aceitam uma justa participação dos riscos e nos frutos' ” (Le Projet Cooperatif. Paris, Ed. Ouviaers, 1976:374, citado por PINHO 1984:15).

A empresa cooperativa terá as características acima, que lhe dão peculiaridades específicas, tais como:

- a) A de serem idênticos os objetivos da empresa e do cliente associado, denominado por BENECKE (1980:85) de “critério de identidade” ⁽⁴⁷⁾;
- b) O próprio cooperado é que detém a propriedade da empresa. Na teoria dos contratos, o controle é exercido pelo próprio cooperado, ou seja, a decisão e o controle são exercidos pelo mesmo agente ⁽⁴⁸⁾.

A empresa cooperativa, enquanto pessoa jurídica, tem por objetivo a defesa da economia individual dos seus associados ⁽⁴⁹⁾. Daí porque nessas empresas o fim visado pelo empreendimento se identifica com o da clientela-associada, e sua relação com a empresa se desenvolve de conformidade com o “critério de

descrevendo-as como organizações democráticas de pessoas que funcionam segundo princípios rochdaleanos.

⁽⁴⁷⁾ BENECKE (1980:85) alerta que prefere usar o termo “critério de identidade” e não “princípios” pois não representa uma norma filosófica, evitando confundir-se com os princípios cooperativistas

⁽⁴⁸⁾ ZYLBERSZTAN: Organizational Challenger for Farmers Cooperatives. Citado por BIALOSKORSKI & ZYLBERSZTAN 1994.

⁽⁴⁹⁾ Art. 30. Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum sem objetivo de lucro (lei 5764/71).

identidade” (FRANKE, 1973:16), ou seja, são idênticos os objetivos da empresa e os do cliente associado.

Impõe-se então que o sócio da cooperativa seja ao mesmo tempo usuário ou cliente, e ao ingressar na cooperativa mantenha relação de sócio e usuário ao mesmo tempo. Isto é expresso, no direito cooperativo, pelo nome de princípio da dupla qualidade, o que implica “...abolição da vantagem patrimonial chamada 'lucro' que (se) não existisse a cooperativa seria auferida pelo intermediário” (FRANKE,1973:14). Esse “lucro” é apropriado pelos cooperados através das vendas e compras a preços mais vantajosos.

“Assim, as empresas cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro, aparecendo como estruturas intermediárias que congregam interesses comuns. Elas não possuem, assim, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas surgem como organizações intermediárias postas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados” (JANK & BIALOSKORSKI,1994:4).

Enquanto nas empresas não cooperativas a pessoa se associa para participar dos lucros, nas empresas cooperativas a pessoa se associa para utilizar os serviços da sociedade e não para obtenção de um dividendo de capital. Evidentemente, visa ampliar seus lucros particulares apropriando-se do lucro do intermediário.

Apesar da natureza econômica da cooperativa agrícola divergir da sociedade de capital - pois aquela tem por objetivo essencial a prestação de serviços, enquanto esta tem por objetivo o lucro - pode-se afirmar que o agricultor cooperado não procura a valorização do seu capital investido na empresa, mas sim a sua

produção, ao contrário de qualquer acionista de uma sociedade de capital, cuja finalidade é maximizar a riqueza de seus sócios através do capital investido.

Nesse sentido, infere-se que, ao se estudar a empresa cooperativa sob uma ótica econômica, leva-se em consideração as peculiaridades acima mencionadas, haja visto a especificidade dessas empresas. Um exemplo disto é o caso da interpretação do significado das sobras da empresa cooperativa. Muitas vezes, erroneamente, sobras elevadas são tomadas como indicadores de eficiência, justamente por serem confundidas com os lucros das empresas não cooperativas⁽⁵⁰⁾.

Uma característica mais geral é o fato da cooperativa ser uma empresa de participação. Isto implica que o associado participe da cooperativa nas operações, como usuário, e participe das decisões como proprietário. Essa dupla qualidade do cooperado, de ser usuário-proprietário ao mesmo tempo, dá uma dimensão peculiar a essas empresas. Portanto, são idênticos os interesses dos que fazem uso dos serviços ou das instalações da cooperativa (usuários) e os que possuem a empresa (proprietários). Como empreendimento comum, elimina o mercado entre este e os cooperados e esta relação é denominado “*ato cooperativo*”. A empresa cooperativa passa a ser uma extensão do associado⁽⁵¹⁾

Numa empresa não cooperativa, a pessoa se associa para participar dos lucros na proporção do capital investido, configurando-se como proprietário ou acionista. O empresário custeia todos os serviços dos quais tirará um rendimento correspondente ao custo acrescido da margem de lucro que pretende obter.

⁽⁵⁰⁾ As sobras nas empresas cooperativas são taxas antecipadas pelo associado, fruto das operações ocorridas durante o ano

⁽⁵¹⁾ A Lei 5764/71 (lei cooperativista) no seu artigo 79 assim define o ato cooperativo: “Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais. § único: O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria

Nas empresas cooperativas, como os usuários são seus próprios clientes, não teria sentido obterem lucro de si próprios. As empresas cooperativas cobram apenas o preço de custo, rateado entre os cooperados em proporção à utilização desses serviços e quando há retorno, este nada mais é do que o excesso do custo cobrado, não se confundindo com o lucro.

Devido ao preceito doutrinário de ausência de lucros, **JANK & BIALOSKORSKI (1994)** afirmam que : *"...a empresa cooperativa freqüentemente opera buscando maximizar os seus 'serviços', ou seja, os benefícios aos cooperados..."* (grifo no original), dando um caráter diferenciador se comparado com a empresa não-cooperativa.

Destituída de finalidades lucrativas e destinada à prestação de serviços, como pode a empresa cooperativa fazer face aos gastos com custeio de suas atividades?

A empresa cooperativa, na verdade, arrecada antecipadamente através de contribuições de seus associados e isto ocorre na proporção dos serviços utilizados pelo associado. Ao entregar a produção para ser comercializada ou mesmo comprar insumos, o cooperado pagará uma taxa que incidirá sobre a operação. Na entrega da produção e posterior venda no mercado, o produtor receberá o preço de mercado menos a taxa. Caso a cooperativa tenha antecipado o valor da produção, o produtor receberá a diferença entre o valor adiantado e o preço da venda obtida pela cooperativa , deduzida a taxa.

No final do exercício, levantam-se todas as despesas e as contribuições pagas pelos associados, que constituem as receitas da cooperativa. Se as receitas forem maiores que as despesas, significa que houve "sobras brutas", que irão

retornar aos associados na proporção direta de suas operações, após deduzidos os fundos ⁽⁵²⁾.

Daí não ter sentido a empresa cooperativa cobrar taxas muito altas, pois pode comprometer o lucro do produtor.

As receitas das empresas cooperativas são na verdade taxas antecipadas cobradas no ato da entrega da produção, na prestação de serviços ou mesmo na compra de insumos.

Se no entanto ocorrer uma cobrança além da taxa de administração, será com objetivo de investimentos para utilização comum dos associados, que não necessariamente sairão das sobras, mas poderão ser criados fundos específicos com contribuições e destinações específicas ⁽⁵³⁾.

Isto posto, querer que as empresas cooperativas tenham sobras volumosas, é o mesmo que querer que as taxas de serviços cobradas dos associados sejam fixadas bem acima dos custos.

Ainda sobre a questão das sobras, **BENETTI (1982)** sustenta a idéia de que estas são lucros. Partindo de uma discussão sobre a natureza do lucro comercial e industrial, conclui, valendo-se de Marx que:

“Tal lucro corresponde à mais valia que é atribuída ao capital que opera independentemente no processo de circulação em forma de lucro médio, a qual constitui parte da mais valia produzida pelo capital produtivo total” (BENETTI,

⁽⁵²⁾ Trata-se dos fundos obrigatórios: 10% para o Fundo de Reserva e 5% para o Fundo de Assistência Técnica Social - (FATES), deduzidos das sobras brutas, art.28 da Lei 5764/71

⁽⁵³⁾ Mesmo não sendo uma empresa que visa lucro, terá que fazer investimentos, então criou-se mecanismos de captação interna tais como a) retenção de um percentual do movimento financeiro de cada associado; b) criação de outros fundos além dos obrigatórios; c) capital rotativo. Estas captações são sem remuneração.

1982:136). Mas como “... o capital comercial que não produz valor nem mais valia - pois tal não ocorre no processo da circulação de capital - se apropria de uma parte do lucro gerado pelo capital produtivo total. E essa é a natureza do lucro comercial” (BENETTI, 1982:136).

Como quem executa a tarefa do comerciante é a cooperativa, a autora conclui que, quando a cooperativa recebe a quantidade de dinheiro correspondente ao valor de suas vendas, o lucro comercial está aí embutido. “E assim o lucro aparece nas mãos da cooperativa... No entanto, para preservar a ideologia cooperativista, tal lucro deve assumir o título de sobras, no caso, comerciais, mas que nada mais são do que lucro comercial disfarçado sob outro nome” (BENETTI, 1982:137).

As cooperativas que industrializam geram a mais valia no processo produtivo, beneficiando-se. E conclui. “Assim, resultante de atividade puramente comercial e/ou produtiva, o fato é que a cooperativa gera e se apropria de uma parcela do excedente total produzido pelo sistema econômico, da mesma forma que uma empresa tipicamente capitalista” (BENETTI, 1982:139).

No entanto as empresas cooperativas não se apropriam das sobras que BENETTI (1982) chama de lucro, pelo fato destas, como anteriormente evidenciado, se destinam a cobrir tão somente os custos da empresa. Quando a arrecadação é maior do que a despesa, este superávit é devolvido ao associado em forma de retorno e na proporção de suas operações. O cooperado, sim, se apropria da mais valia embutida no lucro comercial ou gerado no lucro produtivo, produzido pela cooperativa. Quando há investimento por parte da empresa cooperativa, esta o

faz sem dele se apropriar, pois na verdade este é tão somente investimento cooperativo que tem origem no lucro do empresário produtor cooperativo ⁽⁵⁴⁾.

Da ótica da empresa cooperativa, conforme JANK & BIALOSKORKI (1994), essa tende a maximizar os benefícios concedidos aos seus associados, o que *“...pode levar esse empreendimento a um situação de ineficiência econômica, devido ao preceito doutrinário da ausência de lucros ou ganhos”* (grifo no original).

No entanto, a cooperativa, para atender aos seus associados com meios adequados à aquisição de insumos, comercialização da produção e investimentos em geral dentro dos parâmetros de racionalidade possível, permitindo autonomia e segurança, necessitará de um sistema de capitalização efetivo, para fazer frente às inversões. Esse sistema de capitalização é composto de capital integralizado, fundos e sobras. Estes componentes deverão garantir todas as medidas de desenvolvimento.

De maneira mais concreta, pode-se fazer um quadro comparativo entre a empresa cooperativa e empresa não cooperativa:

⁽⁵⁴⁾ O conceito empresário cooperativo tem por objetivo se contrapor ao empresário capitalista que faz investimentos esperando um retorno de capital, enquanto aquele o faz esperando um serviço da cooperativa e não um retorno em capital.

QUADRO 1 - Comparação entre empresa cooperativa e empresa não cooperativa

Empresa Cooperativa	Empresa Não Cooperativa
1. É uma sociedade de pessoas; ⁽⁵⁵⁾	1. É uma sociedade de capital;
2. Objetivo principal é a prestação de serviços;	2. Objetivo principal: Lucro; ⁽⁵⁶⁾
3. Número ilimitado de associados;	3. Número limitado de acionistas;
4. Controle democrático - um homem um voto ⁽⁵⁷⁾ ;	4. Cada ação um voto;
5. Assembléia: "Quorum" baseado no número de associados;	5. Assembléia: "Quorum" baseado no capital;
6. Não é permitida a transferência das quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade;	6. Transferências das ações a terceiros;
7. Retorno proporcional ao valor das operações;	7. Dividendo proporcional ao valor das ações;

FONTE: Reconstrução do autor a partir de LIMBERGER

⁽⁵⁵⁾E como alerta FRANKE (1973) "O instituto da eliminação de sócio, aliás, não existe nas sociedades anônimas, sendo peculiar às sociedades de pessoas"(p.40)

⁽⁵⁶⁾ O lucro é uma variável de resultados e como tal o empresário capitalista não tem controle. Este sabe o quanto investe, o lucro é uma expectativa. De maneira análoga o empresário-cooperativo também saberá o quanto investe mas a prestação de serviços que a cooperativa efetivamente irá prestar será também uma expectativa, e portanto é uma variável de resultados.

⁽⁵⁷⁾ Assim reza o art. 42 da Lei Federal 5764/71 (Lei cooperativista) "Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de um voto, qualquer que seja o número de suas quotas partes." Comentando este artigo assim se expressa MACHADO, Plinio Antonio (1975) "Em consonância com o art. 4., inciso V e com a própria filosofia cooperativista, cada associado de cooperativa singular terá um só voto. O valor e o número das quotas não exercem qualquer influência na votação (MACHADO, 1975:118).

Além dos aspectos acima citados tem-se a acrescentar que, para viabilizar as empresas cooperativas, são necessárias algumas condições internas e elas são definidas como se segue, (sendo também diferenciadores da empresa capitalista):

- a) grupo social coeso, tanto econômica como socialmente, com objetivos comuns, que pode transformar o capital excedente em capital cooperativado;
- b) esse capital cooperativo difere do capital industrial, financeiro e agrário, ou seja, a sua mobilização não irá requerer no final do processo um capital maior do que foi inicialmente aplicado;
- c) o resultado desse processo será o benefício que o associado recebeu, ou a prestação de serviços que a cooperativa forneceu;
- d) o capital cooperativo só será possível devido à existência da empresa cooperativa cujo objetivo não é o lucro, pois não tem sentido aplicar capital na cooperativa para receber dividendos, ou um capital a mais, daí a figura do empresário cooperativo.

Entende-se portanto, que a lógica da empresa cooperativa incorpora estratégias empresariais específicas do sistema cooperativista, não tendo a mesma lógica da estratégia de uma empresa de capital. Pode-se traçar, numa primeira aproximação, algumas diferenças entre as estratégias empresariais de cooperativas e empresas não-cooperativas, destacando algumas variáveis que são passíveis de comparação entre empresas cooperativas e não cooperativas:

- a) a formação do patrimônio líquido, pois o capital não é remunerado e os fundos são indivisíveis;

- b) a relação empresa e mercado, na medida em que a cooperativa atua em dois mercados: de um lado o ambiente dos associados e de outro o mercado propriamente dito. 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, como aberturas de lojas, assistência agrônômica, veterinária, armazenagem etc., na sua área de ação;
- c) a relação empresa x cliente, pois tem como alvo a prestação de serviços aos associados de maneira integral (financiamento, seguro, transporte, assistência, etc).;
- d) a acumulação tem como origem a ampliação do quadro associativo, aumento de quotas partes, das sobras líquidas e dos fundos.
- e) na estratégia de crescimento a empresa cooperativa privilegia a horizontalização, pois, suas atividades dependem exclusivamente de sua clientela-proprietária, que é seu mercado “cativo”. Procura aumentar cada vez mais sua área de atuação, implantando postos de serviços e como desdobramento dessa atividade acaba ampliando seu campo.

No **QUADRO 2** é apresentado um resumo do exposto:

QUADRO 2 - Estratégias das empresas cooperativas

VARIÁVEIS	EMPRESA COOPERATIVA	EMPRESA NÃO COOPERATIVA
<i>Formação do patrimônio</i>	Capital social - divisível Fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social - indivisíveis	Através de operações mercantis
<i>Relação empresa X mercado</i>	Dois mercados: cooperado e mercado propriamente dito Dificuldade no repasse de preços	Um mercado: facilidade de repasse de preços
<i>Relação empresa x cliente</i>	Dimensão sócio-econômica: atende associado inadimplente ou deficitário	Dimensão eminentemente econômica: fator prioritário lucro inadimplência = execução judicial
<i>Acumulação</i>	a) capital social • aumento de associados • aumento de quotas-partes b) sobras - aumentar significa onerar o associado c) fundos	Ações - empresa de capital aberto Lucro reinvestido.
<i>Estratégia de crescimento</i>	privilegia a horizontalização e posterior diversificação ou verticalização	⁽⁵⁸⁾ privilegia a verticalização e ou diversificação etc.

FONTE: Elaborado pelo autor

⁽⁵⁸⁾ Na verdade não há pesquisas que evidenciam tal afirmativa, mas está se querendo destacar que nas cooperativas o processo de estratégia de crescimento é específica.

Enfim, as cooperativas agrícolas incorporam nas suas estratégias as especificidades apontadas acima, dando-lhes caráter também peculiar, que as diferenciam das empresas não cooperativas.

Isto posto, tais peculiaridades garantem a essas empresas destaque numa sociedade onde a lógica é determinada pelo capital, principalmente quando se constata que a modernização agrícola na região sul do país está associada ao desenvolvimento de complexos agroindustriais cada vez mais sofisticados, que requerem concentração de capitais. Nesse sentido, entende-se que as empresas cooperativas, para poderem participar destes complexos, foram obrigadas a se organizarem em macroorganizações. Neste aspecto, por uma questão de concorrência intercapitalista, estas empresas, com todas as especificidades apontadas acima, tornam-se unidade autônoma de acumulação de capital.

2.2. Empresa cooperativa como unidade autônoma

Para o estudo da cooperativa como unidade autônoma de acumulação, foi feita investigação na literatura cooperativista, mais precisamente na teoria cooperativista, tendo em vista as especificidades dessas empresas, como foi visto no item anterior, e posteriormente buscou-se na literatura econômica explicação para o fenômeno.

Existem algumas teorias cooperativistas que procuram explicar o que é, como é, e também o que pode ser a atividade cooperativa.

PINHO (1982) alerta que são relativamente recentes as teorizações sobre o fenômeno cooperativo. Destaca-se a Teoria de Münster⁽⁵⁹⁾, que tem os seguintes pressupostos:

1. A cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência (tal como afirmam as outras teorias cooperativistas); ao contrário, permitem aos fracos desenvolverem-se dentro da economia competitiva;
2. Os associados buscam satisfazer seus interesses pessoais através de cooperativas quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual;
3. A cooperativa adquire sua própria importância econômica, independente das unidades econômicas dos associados;
4. Os dirigentes (Conselho de Administração e gerente) atendem aos seus interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa; suas rendas e seu prestígio devem aumentar proporcionalmente à melhoria da situação dos associados; daí, a necessidade de fiscalizar a gestão empresarial (Conselho Fiscal) e estabelecer controles institucionais contra ações negativas dos membros;
5. Entre associados e a cooperativa deve haver solidariedade ou lealdade consciente, embasada em normas contratuais ou estruturais (que legitimam essa lealdade) e não solidariedade cega.

De acordo com esta teoria, as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva, mesmo as cooperativas que trabalham para cobrir apenas os custos. A teoria de Münster (apud PINHO, 1992), ao distinguir a cooperativa como unidade econômica (ou associação de cooperados - usuários que visa apenas cobrir os custos operacionais) da empresa cooperativa (que deve gerar benefícios), permite analisá-la com os instrumentos semelhantes aos das empresas econômicas em geral.

⁽⁵⁹⁾Essa teoria foi desenvolvida por um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da

Daí conclui a autora:

“ - para controlar a efetividade da cooperativa, ou seu êxito interno ou voltado para os membros há indicadores especiais para se apurar as vantagens de custos, as vantagens comparativas das economias dos membros, etc. ...O aspecto da produtividade ou êxito externo da cooperativa implica a utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial; conquista de mercado pela qualidade de seus êxitos; utilização de inovações tecnológicas e outras para a atividade cooperativista ser competitiva; enfim, apresentação de vantagens típicas das empresas econômicas - assunto que constitui objeto de outras ciências...”
(PINHO, 1982:76).

A importância dessa teoria é ter demonstrado a especificidade da empresa cooperativa, mas também colocá-la no mesmo patamar que outras empresas não cooperativas. A definição que a Teoria de Münster dá às cooperativas expressa com êxito o que se afirmou acima:

“As cooperativas são agrupamentos de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente” (PINHO, 1984:75-76).

Sendo o objeto de análise a empresa cooperativa, tem-se que levar em consideração não somente a dimensão econômica empresarial, mas também outros aspectos inerentes a esse tipo de sociedade, que se constituem forças vivas e justificam a existência da cooperativa enquanto forma específica de organização, pois trata-se de organização societária, com a finalidade de atender aos interesses de seus associados. Neste aspecto concorda-se com DUARTE, (1989) quando afirma

ser a cooperativa uma forma específica de organização de sociedade civil, pois tem-se

“...um potencial como movimento social, na medida em que se constituem em espaços de reivindicação e representação de parcela importante da sociedade, seus associados. É neste sentido que, a partir da organização e participação de membros, o cooperativismo pode revitalizar-se como uma força social com dinâmica própria” (DUARTE, 1989:112).

Procurou-se, então, basear o pressuposto numa teoria que não fosse a da firma tradicional cujos princípios obedecessem somente ao critério de maximização de lucro, onde a existência de situações de equilíbrio é fundamental, pois os preços assim definidos darão sinais para alocação eficiente dos recursos. Além do que esta teoria vê a empresa como entidade homogênea, responsável pela definição de preços e quantidades.

“O crescimento da firma, por sua vez, é associado a um processo de ajustamento através do qual ela é conduzida a um nível de escala ótima, correspondente ao ponto de mínimo custo médio de longo prazo, em condições de concorrência perfeita. Nesse contexto, ela não tem autonomia para definir a maneira como realizará o potencial de acumulação gerado pelos lucros retidos; ao contrário, se submete a uma lógica interna de equilíbrio de mercado, condicionada ao nível mais geral pela presença de deseconomias de escala no que diz respeito à expansão do tamanho da planta, que desconhece as tensões inerentes ao processo de crescimento” (BRITTO, 1991:14-15).

A alternativa encontrada foi em **PENROSE (1962)**, pois nas palavras de **POSSAS (1990)**, concorda-se que:

“...originária da mesma insatisfação com os contornos estáticos e estreitos - limitados a preço e produção - em que o neoclassicismo confinou a 'teoria da firma' tradicional, e impulsionada pela mesma convicção de que a complexidade de organização da grande empresa moderna justifica uma abordagem teórica própria dos seus processos internos, a contribuição de Edith Penrose afasta-se sensivelmente das que vêm sendo tratadas até aqui” (POSSAS, 1990:66)

PENROSE (1962), ao tratar da teoria do crescimento da firma, não vê a empresa somente como definidora de preços e quantidades.

“Vamos tratar a empresa como uma organização em crescimento e não como uma simples realizadora de decisões sobre o preço e a produção de produtos dados; com este propósito a “empresa” deve incluir muito mais atributos do que possui a “empresa” na teoria da empresa, e não pode ser representada por meio de curvas de custos e receitas” (PENROSE, 1962:16-17).

Incorpora um elemento importante para a conceituação da empresa:

“...seu papel como unidade autônoma de planificação administrativa, cujas atividades estão relacionadas e coordenadas por planos estruturados à luz de seu efeito sobre a empresa como um todo” (PENROSE, 1962:18).

Além desse aspecto administrativo,

“...uma empresa é mais que uma unidade administrativa; é também um conjunto de recursos produtivos cuja distribuição entre os diferentes usos num período de tempo, se determina por decisões administrativas” (PENROSE, 1962:27).

Tais recursos podem ser físicos e humanos. Os físicos (terrenos, matérias-primas, produtos não vendidos, recursos naturais), a empresa em geral aluga ou produz. Os recursos humanos, são a mão-de-obra especializada ou não, pessoal de administração, técnico e direção. Esses recursos geram serviços e é "... esta distinção onde encontramos a razão da singularidade de cada empresa individual".

Para **PENROSE (1962)**, a empresa é uma unidade básica da organização da produção cujo desenvolvimento e crescimento são determinados pela habilidade gerencial demonstrada por sua administração superior:

"Todas estas unidades têm uma direção central, responsável pelos planos gerais sob os quais a hierarquia administrativa da empresa opera... o grupo efetivo deve ser suficientemente pequeno para tomar decisões..." (**PENROSE, 1962:19**).

Tratando-se de cooperativas, a participação dos associados nas decisões da empresa, através das Assembléias Gerais, é importante. Na medida em que a empresa cooperativa se expande horizontalmente, tornando-se complexos cooperativos via espaço físico, é de se supor que a participação nas Assembléias ficasse prejudicada devido a:

- a) ausência de espaço físico para abrigar todos os associados durante suas reuniões;
- b) associados espalhados numa área geográfica muito ampla, dificultando a locomoção;
- c) gerenciamento de uma empresa complexa que exige decisões rápidas e um quadro altamente especializado, que dificilmente se encontrará disponível no seu quadro social.

Daí conclui-se com **BENETTI** que:

“...o processo de crescimento da sociedade cooperativa supõe o rompimento do controle do corpo de produtores sobre a mesma em favor de um grupo de verdadeiros produtores-empresários perfeitamente identificados com a cooperativa a quem passará a responsabilidade de decidir sobre os rumos a serem impressos, ao seu desenvolvimento” (BENETTI, 1982:153).

À medida em que haja um crescimento empresarial da cooperativa, haverá uma tendência de afastamento da liderança em relação às suas bases. Diante desta situação, o sistema cooperativista através de seus órgãos de representação estaduais promovem *Encontros Anuais de Comitês Educativos* desde 1.986. Os comitês são órgãos intermediários entre a Diretoria ou Conselho de Administração da cooperativa e o corpo de associados. Esses comitês tem a finalidade de reunir os cooperados na sua comunidade para discutir sobre a cooperativa que pertencem. Levantam sugestões que são encaminhadas à diretoria pelo coordenador do Comitê. É claro que nem todas as cooperativas adotam tal sistemática, mas quando seus cooperados começam a se afastar, geralmente a diretoria lança mão desse expediente, para mobilizar seus cooperados. Esse processo de autonomia da Diretoria ou Conselho de Administração em relação aos associados, pode representar a perda da representatividade, no entanto não se deve supor a existência de um grupo de associados que se aposse da direção da empresa, com o objetivo de manter tão somente seus objetivos. Isto porque a:

“...constituição da sociedade cooperativa, com seus objetivos e natureza jurídica próprios, já significa um grau mínimo de autonomia em relação ao corpo social, o qual é até necessário para que ela passa funcionar. Além disso, mesmo que formalmente cooperativa e associados sejam uma única coisa, o fato de que na

primeira realiza-se um processo de trabalho sob a direção de agentes econômicos distintos dos produtores, confere aos primeiros poderes particulares, sendo razoável pensar que aí resida potencialmente um embrião de autonomia da cooperativa em relação ao universo de produtores” (BENETTI, 1981:155).

Daí ganha importância para o crescimento da empresa o papel empreendedor da direção, que no caso da cooperativa é o Conselho de Administração:

Nesse sentido, **PENROSE (1962)** coloca:

“A empresa empreendedora de grande dimensão empregará permanentemente parte de seus recursos em investigar os possíveis caminhos de expansão lucrativa, atuando sobre a hipótese geral, talvez apoiada pela experiência, de que é provável que haja sempre oportunidade de crescimento lucrativo ou de que a expansão é necessária em um mundo competitivo” (PENROSE, 1962:39).

Esta estratégia de negócios remete ao que **PENROSE (1962)** denominou de “*mentalidade produtiva*” ⁽⁶⁰⁾ dos empresários, na medida em que estes se interessam principalmente pela capacidade e crescimento da empresa como organização produtiva e distribuidora de bens e serviços. Tais metas se coadunam com os objetivos da empresa cooperativa em relação aos seus associados.

Tendo em vista a necessidade das cooperativas crescerem para atender às demandas de seus associados, devido à competição e transformação do mercado, essas empresas tendem a se transformar em hipercooperativas, constituindo-se em grandes conglomerados cooperativos. Nesse aspecto:

⁽⁶⁰⁾Outro tipo de empresário conceituado por **PENROSE (1962)** é o de “*mentalidade imperialista*”.

“O movimento agregativo das cooperativas acelera-se: surgem novas cooperativas através de concentração vertical ou integração (centrais, federações, confederações, etc.) de concentração mista. Ou, então, as cooperativas não se reformulam estruturalmente, mas buscam saltar etapas desenvolvimentistas para cobrir o aumento de suas despesas gerais, adquirir novos equipamentos, penetrar em novas faixas de mercado etc., aliando-se a outras cooperativas... Na busca de novas dimensões, as cooperativas compõem-se, inclusive, com empresas-não-cooperativas, através da aquisição de controle acionário de sociedades anônimas,... Daí o aparecimento de hipercooperativas, de complexos cooperativos multinacionais... do tipo agribusiness etc” (PINHO, 1977:55).

A razão da criação de sociedades cooperativas cada vez mais complexas,

“ é a existência de mercados cada vez mais oligopolizados na economia mundial, o que viabiliza a existência destas estruturas intermediárias que possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para a economia de seus associados” (JANK & BIALOSKORSKI, 1994) (grifo no original).

Estas empresas se transformam de simples organizações de compras e vendas em comum, em complexas organizações, incorporando várias atividades: da armazenagem à industrialização, setor de crédito, seguro, supermercado, transporte.

Devido às suas especificidades, como foi visto anteriormente, o processo concentratório dessas empresas segue algumas regras, disciplinada na Lei 5764/71, a saber:

- a) concentração através das centrais, das federações e das confederações. Assim, no mínimo três cooperativas singulares, da mesma ou de atividades complementares,

podem constituir uma central ou federação, e três centrais ou federação, da mesma ou de diferentes modalidades, podem organizar uma confederação;

- b) concentração através da fusão, da incorporação. A fusão é a reunião de uma ou mais cooperativas criando-se uma nova. A incorporação significa para a cooperativa incorporada a sua extinção, e para cooperativa incorporadora absorção do patrimônio e das obrigações da incorporada. O desmembramento, pouco comum, é o caso de uma grande cooperativa se transformar em duas ou mais cooperativas;
- c) concentração de cooperativas com sociedades não cooperativas. Trata-se da possibilidade das cooperativas se comporem com sociedades não cooperativas através da aquisição do seu controle acionário.⁽⁶¹⁾

LAUSCHNER (1984) destaca três tipos de concentração empresarial mais frequentes entre as empresas cooperativas, que são denominados a integração horizontal, a vertical e o conglomerado.

A integração horizontal ocorre quando as empresas cooperativas exercem a mesma função econômica e se unem para formar uma só em tese, maior e mais forte. As empresas cooperativas que têm função de comercializar unem-se numa central cooperativa para exercer toda a comercialização das cooperativas filiadas.

⁽⁶¹⁾ O CNC (Conselho Nacional de Cooperativismo), através da Resolução nº 4, de 16-1-1973, estabelece os casos em que a participação será negada, e que são os seguintes: a) a sociedade não cooperativa for responsabilidade ilimitada, qualquer que seja seu tipo, natureza ou forma jurídica (o que limita o campo da participação cooperativista às sociedades por cotas, de responsabilidade limitada, e às sociedades por ações); b) a inversão decorrente da participação for superior a 50% do capital realizado da cooperativa, mais reservas; c) a participação visar apenas a obter dividendos sobre o capital empregado; d) a participação da cooperativa implicar na transferência de todas as suas funções específicas para a empresa de que participar; e) a participação em sociedades sem fins lucrativos faça apenas por benemerência e não para usufruir serviços desta; f) existir na localidade, cooperativa que possa atender aos mesmos objetivos acessórios e complementares; g) a cooperativa estiver com sua situação irregular perante o órgão executivo federal, INCRA.

A integração vertical ocorre quando as empresas cooperativas exercem funções econômicas complementares e formam uma só que exercerá todas essas funções. As empresas cooperativas de crédito, compras de insumos e vendas de produtos agrícolas, transporte, de inseminação artificial, de irrigação poderão formar uma só cooperativa e neste caso ocorrerá uma integração vertical.

A integração se dá na forma de conglomerados quando as empresas cooperativas exercem funções não relacionadas.

Esse processo de aquisição de novas empresas ou fusões com outros grupos, são tendências necessárias à expansão nas estratégias de diversificação, conglomeração e verticalização, como alerta GONÇALVES (1991).

Para as cooperativas, no entanto, a horizontalização é o método mais importante para sua expansão, antecedendo a verticalização e diversificação. Ocorre, às vezes de maneira concomitante. Assim é que as empresas cooperativas, ao se constituírem, definem sua área de atuação e admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. Seu crescimento irá depender então da incorporação de mais associados, e em contrapartida, irá oferecer mais prestação de serviços. Tais serviços não se restringem tão somente ao mercado, mas também e principalmente ao “seu” mercado de associados. Essas empresas ampliam cada vez mais sua área de ação, implantando postos de serviços (filiais) com todas as atividades da matriz, para melhor atender seus associados, que por sua vez entregam sua produção para cooperativa, dando-lhe maior poder de barganha.

Por outro lado, a viabilização do processo de verticalização nas cooperativas, entendido aqui como a internalização da produção de bens ou serviços (produtos intermediários, serviços ao produtor, insumos) que eram anteriormente

comprados no mercado (para trás) ou então, a internalização da produção de bens ou serviços que eram anteriormente oferecidos no mercado (para frente), irá depender do volume da produção entregue na cooperativa e do número de associados existentes. Tais parâmetros darão a dimensão do mercado da cooperativa, pois os associados funcionam como mercado “quase cativo”⁽⁶²⁾ devido à dupla qualidade do associado de ser usuário (cliente) e proprietário da cooperativa ao mesmo tempo. Estes sentem a necessidade de que suas cooperativas lhes dêem maiores vantagens e para isso, exigem desta redução dos custos e melhores serviços, para que possam ganhar mais e ter mais vantagens em comparação ao concorrente.

Para o ingresso na agroindústria, o expediente da empresa cooperativa será o da integração vertical, pois:

“além da industrialização, a maior parte dos serviços rurais junto ao produtor, a maior parte da armazenagem e distribuição de seus produtos, gera a maior parte da renda em torno ao produtor, e conseqüentemente, concentra as principais decisões do complexo rural e da atividade do empresário rural” (LAUSCHNER 1984:88).

Na verdade, a empresa cooperativa agrícola torna-se, de um lado, uma unidade de procura das multinacionais, demandando produtos tais como insumos, adubos, tratores, máquinas e equipamentos, o que significa apoio dessas empresas; e de outro, uma unidade de oferta para as indústrias processadoras (agroindústrias) de seus produtos “*in natura*”.

⁽⁶²⁾ GRAZIANO et alii (1982) ao discutir a articulação da pequena produção com o grande capital inclui as grandes cooperativas e chama a atenção do mercado dessas sociedades: “Essa forma de articulação da pequena produção se assemelha aos casos anteriores de subordinação `agroindústria, na medida em que se configura praticamente uma situação de uma empresa monopsônica/monopolista onde os associados funcionam como um mercado “quase cativo”(idem:17) A questão do mercado nas cooperativas foi discutido no item anterior.

Quanto mais o agricultor se moderniza, mais ele irá utilizar os serviços tanto a jusante como a montante do complexo rural ou "agrobusiness"⁽⁶³⁾

Segundo LAUSCHNER (1984), esta modernização irá dinamizar a renda e o emprego da economia, e para produzir todo esse impacto sobre o empresário rural, é conveniente a estrutura industrial cooperativa. Há dois argumentos principais em que o autor se baseia para demonstrar esta conveniência:

"A agroindústria cooperativa facilita a nacionalização do complexo rural e mais facilmente garante interesses sócio-econômicos coincidentes entre empresário rural e agroindústria" (LAUSCHNER (1984:82).

Esclarece o autor que as agroindústrias são o setor chave do desenvolvimento do complexo rural e que elas estão sob domínio das multinacionais;⁽⁶⁴⁾ portanto serão os países desenvolvidos que definirão a evolução do complexo rural dos países em desenvolvimento e o conseqüente destino da empresa rural.

Daí a importância de manter dentro do país o agregado I (Setor de insumos rurais = montante) e o agregado III (Setor de armazenamento, processamento e distribuição = jusante) para garantir um processo endógeno de desenvolvimento rural.

⁽⁶³⁾Complexo rural ou agrobusiness é constituído por todas as operações de produção ou distribuição de insumos rurais, pela produção rural propriamente dita e pelo armazenamento, processamento e distribuição final da produção. A agroindústria "É a unidade produtiva que, por um lado, transforma o produto agropecuário ou seu sub-produto não manufaturados para utilização intermediária ou final e que, por outro lado, adquire diretamente do produtor rural um mínimo de 25% do valor total dos insumos utilizados"(LAUSCHNER,1981)

⁽⁶⁴⁾ Pelos dados do Censo Industrial de 1970 das 100 (cem) empresas industriais subsidiárias de multinacionais, 23 (vinte e três) delas estão a jusante. (GUIMARÃES,1979:136)

Para a concretização desse processo, somente a empresa cooperativa oferece mecanismos automáticos de participação do produtor, ou seja, a renda gerada nesses agregados será usufruída pelos empresários rurais cooperados, que poderão tomar decisões sobre a produção de adubos, de pesquisa tecnológica, assistência agrônômica e veterinária que compõem o agregado I, assim como influir nas decisões sobre armazenamento, beneficiamento, industrialização e transporte e distribuição que constituem o agregado III ⁽⁶⁵⁾.

Enfim, industrializar os insumos apropriando-se do agregado I, mas também processar as matérias primas que são fundamentais para viabilização do agregado III, somente será possível através de agroindústria cooperativa que assegurará aos cooperados produtores, algum poder de decisão e também usufruir o resultado econômico de todo o complexo rural. Nas palavras do autor:

“A agroindústria cooperativa (de grandes dimensões empresariais, embora composta, por vezes, de muitas plantas e unidades relativamente pequenas localizadas junto aos produtores rurais) oferece evidentes vantagens econômicas aos associados. Além de colocar toda agroindústria e restantes setores, que exercem funções rurais em torno à empresa rural, a serviço exclusivamente do produtor, resolvendo os problemas de preço de mercado, de assistência técnica e creditícia, de planejamento de produção e de todos os problemas que impedem o surgimento do empresário rural, a agroindústria cooperativa garante participação do agricultor em toda a renda gerada pelo complexo rural” (LAUSCHNER, 1984:84).

Em resumo, o centro de acumulação de capital e decisão estará nas mãos do agricultor através da agroindústria cooperativa.

⁽⁶⁵⁾ Para mostrar que a renda gerada no complexo rural poderá ser revertida para o agregado II (produtor) o autor se vale dos dados dos Estados Unidos de 1945 e 1965 (LAUSHENER, 1984: 86/7).

Neste aspecto as cooperativas, através da concentração vertical e horizontal com outras cooperativas e/ou empresas não cooperativas, procuram atingir os objetivos de sua clientela-proprietária.

Outra estratégia utilizada pelas empresas cooperativas é a da diversificação de atividades. A diversificação está associada não só à história passada da firma como alerta **GUIMARÃES (1987)** ⁽⁶⁶⁾, mas também à cultura empresarial dos associados que são usuários proprietários e que acaba se refletindo na direção da estratégia de diversificação.

O rumo que irá tomar a diversificação estará relacionado à noção de área de especialização elaborado por **PENROSE (1962)**. Entende a autora que esta noção está relacionada com outros dois conceitos que são: base tecnológica ou de produção e área de mercado.

A primeira, a autora define como:

"...cada tipo de atividades produtivas que utiliza máquinas, processos, conhecimentos e matérias primas que sejam complementares e intimamente associados no processo de produção" (PENROSE, 1962:122), e a área de mercado é definida como "...cada grupo de clientes, que a firma espera influenciar por meio do mesmo programa de venda..." (PENROSE, 1962:122).

Neste aspecto a estratégia de crescimento, via diversificação, se fez sentir de maneira eficiente em algumas sociedades cooperativas, como do leite nas

⁽⁶⁶⁾"...suas experiências passadas condicionam, em boa medida de o padrão e a direção de sua diversificação"(1987:62)

cooperativas do Paraná, citado por **(BIALOSKORSKI & ZYLBERSZTAJN, 1994:19-20)** que através da participação do cooperado, da assistência técnica e da articulação tecnológica, conseguiram aumentar significativamente a produtividade e a qualidade do produto, estabelecendo uma nova marca no mercado de preferência do consumidor .

Graças a essa estreita articulação com os associados foi possível a uma sociedade cooperativa paulista, de forma relativamente rápida, produzir um produto processado de alta qualidade, especialmente para um rede de Fast Food (no caso batata congelada), aproveitando-se de uma situação de oportunidade de mercado, pelo fato de coordenar a sua cadeia desde o produtor rural até o processamento com eficiência, possibilitando um produto final e as exigências de qualidade da rede de Fast Food **(BIALOSKORSKI & ZYLBERSZTAJN, 1994:20)**.

Como a “área de mercado” da sociedade cooperativa são os associados, torna-se mais fácil traçar estratégias incorporando transparência de preços, oportunidades e informações, além de adoção de novas tecnologias de produção, que poderão ser efetuadas pela sociedade em conjunto, contribuindo para maior eficiência da cadeia como um todo.

Para que todo esse processo de concentração (tanto horizontal como vertical) e de diversificação, retro exposto, se desencadeasse, a sociedade cooperativa investiu. Estas empresas, por sua vez, são sociedades de pessoas e não de capital, mas como têm atividades econômicas, a acumulação se torna crucial.

Em qualquer atividade econômica a decisão de captação de recursos (próprio ou de terceiros), vai depender da natureza da aplicação, risco envolvido e capacidade de financiamento da empresa. Em particular, para a empresa cooperativa,

a questão do financiamento torna-se uma variável importante do investimento para explicar como essas empresas crescem.

KALECKI (1983) mostra que é a propriedade de capital por parte de uma empresa que limita o montante de investimento que a empresa pode efetuar:

“Há, contudo, um outro fator de importância decisiva na limitação do tamanho da firma: o capital da empresa, isto é, a quantidade de capital que a firma possui” (KALECKI, 1983:75).

Em outros termos, um dos fatores condicionantes dos investimentos é o patrimônio líquido da empresa. O patrimônio líquido exprime, em termos monetários, o que é aplicado no ativo (bens e direitos), que pertence à empresa. O patrimônio líquido é, pois, o capital próprio da empresa, incluindo, para o caso das cooperativas, as sobras mais os fundos e para empresas não cooperativas, os lucros.

O volume de capital da empresa ou patrimônio líquido possibilita duas coisas, de acordo com **KALECKI**:

- a) quanto maior for seu capital próprio, maior acesso ao mercado de crédito terá a empresa;
- b) o grau de risco irá depender do montante do capital próprio comprometido.

KALECKI (1983) utiliza o conceito de risco crescente para mostrar a relação entre financiamento e capital próprio. Quanto menor o capital próprio, menores os financiamentos: elevar muito os financiamentos com relação ao capital próprio aumenta o risco empresarial. Se aumentar os financiamentos e manter o patrimônio líquido o risco será crescente.

Para as cooperativas, o conceito de risco crescente terá outro componente. Em primeiro lugar, deve-se entender o patrimônio líquido da

cooperativa como a soma do capital integralizado, fundos e sobras do exercício. Estes terão a seguinte definição:

- a) o capital integralizado é variável, ou seja, divisível entre os associados;
- b) os fundos, tanto os obrigatórios como os instituídos em Assembléia são indivisíveis;
- c) as sobras têm sua origem nas taxas antecipadas pagas pelo produtor.

Neste aspecto, a análise do patrimônio líquido dessas empresas terá a seguinte peculiaridade: se a sociedade cooperativa apelar aos cooperados para eles integralizarem mais capital (quotas-partes), a cooperativa terá uma forma de capitalização mais efetiva, porém instável. Mais efetiva, pois depende única e exclusivamente da sua decisão integralizar o capital, e instável, porque a qualquer momento poderá o associado se demitir da sociedade, retirando seu capital integralizado. Se a sociedade cooperativa criar fundos, irá onerar mais os cooperados. Neste caso, a cooperativa terá uma forma de capitalização menos efetiva, porém mais estável. Menos efetiva, pois ao criar os fundos esta cooperativa terá que aumentar sua taxa de serviço, onerando mais os preços de seus produtos no mercado, mas uma vez criados, esses fundos pertencem à cooperativa e não ao cooperado, pois são indivisíveis, daí sua estabilidade.

Portanto, o grau de risco, para o caso das cooperativas não vai somente depender do montante do capital próprio da empresa que está comprometido, mas também da origem desse capital próprio. Se apoiado somente no capital integralizado, o grau de risco também será crescente.

Em síntese, partindo da teoria cooperativista que mostra a peculiaridades dessas empresas mas lhe dá um “status” de atuação como empresa de capital, recorreu-se à teoria do crescimento da firma. Por serem empresas com características

próprias, o processo concentratório dessas empresas está sujeito a algumas regras, mas que não as impedem de se tornarem grandes organizações. Ao se tornarem agroindústrias transformam-se em centros de acumulação, na medida em que garantem para o produtor-associado a renda gerada pelo complexo rural; e por serem empresas de participação em estreita articulação com os associados, os mecanismos de transferência de tecnologia, assistência técnica, etc., serão mais eficientes.

Mesmo sendo empresa de pessoas e não de capital, esse torna-se fundamental para o seu desenvolvimento, pois um dos condicionantes do investimento é o capital próprio ou patrimônio líquido. No entanto, o patrimônio líquido da cooperativa tem sua particularidade, ou seja, se os fundos prevalecerem sobre o capital integralizado, esta empresa é estável. Se ocorrer o inverso, ela será instável, e neste último caso, o risco será também crescente. Assim, superar esta dificuldade sem onerar o associado é um dos desafios da cooperativa.

Cada empresa, no entanto, incorpora estratégias que as diferenciam entre si, pois estas tendem a interpretar, a partir de suas vivências as oportunidades e os seus próprios limites de crescimento (CASTRO, 1989:13). Neste aspecto, apesar das estratégias gerais serem comuns a todas as cooperativas, numa mesma conjuntura econômica, estas cooperativas se diferenciam nas suas estratégias específicas, assunto do próximo item, onde se estuda três casos de cooperativas agrícolas.

2.3. Estratégias de financiamento da Cooperativa Agrícola de Cotia - Cooperativa Central - CAC - CC (SP)

A primeira cooperativa a ser estudada no que diz respeito às suas estratégias é a Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC). O objetivo é extrair desses estudos as estratégias utilizadas para o seu crescimento.

SEABRA (1977) faz um estudo da atuação das cooperativas agrícolas mistas no Estado de São Paulo na vida urbana, destacando a questão do abastecimento alimentar, no período de 1945 a 1970. Seu objeto de análise são os imigrantes estrangeiros, mais especificamente a coletividade japonesa que se constituem em duas principais cooperativas, a Cooperativa Agrícola de Cotia e a Cooperativa Central Agrícola Sul Brasil.

Estuda como as cooperativas obtêm seus recursos, a tendência de evolução da situação econômica e financeira e como essas cooperativas se estruturaram para atender a seus cooperados e ao mercado.

Após destacar as principais formas de captação, recursos utilizados pelas cooperativas, chega à seguinte conclusão:

“Durante boa parte da existência destas cooperativas, o essencial dos recursos financeiros que constituíram o capital de giro das mesmas foi conseguido através de várias formas de retenção dos cooperados dentro da organização. Aliás na Cooperativa Agrícola de Cotia, por exemplo, até meados da década de 50 parcela das imobilizações saíram também destes recursos” (SEABRA, 1977:107).

Acrescenta o autor que nos últimos 15 anos, houve também contribuição de capital de terceiros, sobretudo do BNCC, Banco do Brasil e BANESPA.

No tocante às tendências de evolução da situação econômica financeira, o autor verifica as fontes de capitais e suas aplicações, comparando as duas organizações e revelando algumas semelhanças.

Assim é que, argumenta o autor, as fontes de aplicações que a C.A.C. utilizou mais intensamente foram tanto capital de terceiros como também capital de cooperados, se comparado à Cooperativa Agrícola Sul Brasil, o que *“...poderia ser visto como menor estabilidade econômica em relação à Sul Brasil, mais sustentada em recursos próprios...(o que) reflete um lastro econômico bastante maior...”* (SEABRA, 1977:108).

No período em estudo, (até 1970) a legislação em vigor que disciplinava as cooperativas, permitia operações com terceiros até o máximo de 5% (cinco por cento) do volume de comercialização de cada produto, para complementar a quota de exportação ou capacidade ociosa de industrialização (Art. 111 do Decreto n.60.597 de 19.04.67). Mesmo assim, essas cooperativas se diversificaram, atuando inclusive no processo de beneficiamento e industrialização e mercado externo, com recursos próprios.

VEGRO (1992) traz importante contribuição para os propósitos até aqui expostos, sobre o processo de autofinanciamento⁽⁶⁷⁾, ao estudar as relações entre a trajetória da capitalização da Cooperativa Agrícola de Cotia e as políticas públicas adotadas no período de 1967 a 1989. Além deste aspecto, o estudo procura

⁽⁶⁷⁾ Num outro trabalho sobre a CAC, SANTANA (1989), período de 1978 a 1987 o autor conclui que a CAC se autofinanciou através de poupança dos seus associados e cooperativas associadas e que as principais fontes de captação foram a retenção para aumento de capital, aumento das reservas decorrentes das operações e uma contribuição menor das sobras líquidas e taxas administrativas.

compreender qual a importância da cultura japonesa na organização empresarial da Cooperativa Agrícola de Cotia e finalmente, após fazer a distinção das estratégias empresariais que conduzem grupos empresariais à conglomeração com o objetivo de maior diversificação produtiva, analisa o caso da Cooperativa Agrícola de Cotia.

No que diz respeito à trajetória financeira, o autor analisa o desempenho econômico da C.A.C. na conjuntura econômica nesse período, destacando seu investimento, aspectos de financiamento, sua origem, a evolução dos empréstimos e os repasses junto aos cooperados. Quanto a este último ponto, os repasses, explica o autor, são créditos obtidos pela Cooperativa em instituições financeiras governamentais e privadas. Ao repassá-los aos seus associados, estes tornam-se devedores da cooperativa.

Para avaliar esta variável, o autor constrói um quociente de débitos dos cooperados sobre o movimento de distribuição (insumos para agricultura), para saber o peso que os empréstimos têm no giro dos estoques da cooperativa.

Conclui o autor que na década de 70:

“...o movimento de distribuição é 'girado' crescentemente através dos recursos próprios dos cooperados e possíveis créditos individualmente contratados junto a bancos oficiais e privados” (VEGRO, 1992:20). Para a década de 80 a situação se repete à exceção dos anos 88/89.

Quanto às imobilizações, afirma o autor que

“...C.A.C. manteve, por um longo período histórico, um potencial de crescimento sustentado por suas fontes internas de recursos de captação. Tal

afirmativa revela que a expansão da empresa coletiva tem sido promovida pelo conjunto dos negócios de seus associados” (VEGRO, 1991:98) ⁽⁶⁸⁾.

Ressalta que somente nos últimos anos (1987 e 1989) a situação da empresa fica comprometida com o endividamento. Alerta ainda, ao comparar com a situação macroeconômica da época, que as imobilizações realizadas pela C.A.C. se contrapõem à desaceleração da economia em termos de investimentos.

No que diz respeito à estratégia empresarial da C.A.C., a trajetória de diversificação é bastante antiga, antes mesmo da existência de políticas públicas de modernização agrícola. Esse pioneirismo de diversificação via demanda de seus associados obrigou a empresa a internalizar essa nova dinâmica, ajustando-se enquanto empresa para atender aos seus associados.

A característica marcante da estratégia de desenvolvimento da C.A.C. é que sua estrutura empresarial teve de seguir a não especialidade atendendo de um lado “...às *tendências dos hábitos de consumo urbano, variável e flexível...*” (VEGRO, 1991:100) e de outro os interesses diferenciados dos associados.

Fica claro, pois, que a C.A.C. teve que atender à demanda de seus associados e ao mesmo tempo à dinâmica do mercado, característica da expansão das empresas cooperativas: o mercado de sua clientela-associada e o mercado capitalista. Este irá exigir maior eficiência e concorrência econômica para garantir inserção no mercado; aquele irá exigir solidariedade, mais compatível com os princípios cooperativistas. Pode-se dizer que a C.A.C., antes de qualquer programa

⁽⁶⁸⁾ VEGRO (1991) destaca também o caráter dos “empresários shumpeterianos” que tiveram grande importância na viabilização de projetos e na introdução de novas plantas e animais com mais produtividade.

por parte do governo no que diz respeito à agroindustrialização, já na década de 50 iniciava a diversificação industrial para atender à demanda de seus associados.⁽⁶⁹⁾

Pode-se generalizar e afirmar que a característica da empresa cooperativa atenta ao mercado de associados, é justificada pois para a cooperativa não interessa um produtor falido, mas aquele que esteja em ação, que produza e compre insumos. É nisto que reside sua fonte de acumulação.

LOUREIRO (1981:153) se expressa da seguinte maneira sobre a relação cooperado e cooperativa:

“Como a cooperativa ... tem tudo a ganhar com a continuação do ciclo produtivo do cooperado, ela deve necessariamente não só estimulá-lo a produzir, mas a nível cada vez mais elevado de produtividade”

É justamente este tipo de comportamento empresarial que explica, para a autora, algumas ações da Cooperativa de Cotia, que é objeto de sua análise:

“...a CAC dá auxílio financeiro aos cooperados, não só em suas dívidas pessoais, mas especialmente em situações em que é necessário garantir a realização do ciclo produtivo (por exemplo, no caso em que o capital financiado anteriormente pela cooperativa ou pela rede bancária não se mostrou suficiente e o cooperado não tem mais recursos para custear a produção já iniciada). Importa frisar que estes empréstimos são feitos a taxas de juros menores do que as correntes no mercado...e nos casos piores sem cobrança de juro algum” (LOUREIRO, 1981:154).

⁽⁶⁹⁾ De fato BELIK (1991) aponta que no Brasil a agroindustrialização enquanto estratégia de política pública é relativamente recente e começa a fazer parte do discurso governamental somente no final da década de 60 (BELIK, 1991:60)

Esta relação cooperado x cooperativa é que explica também as mudanças de estrutura da C.A.C, ou dizendo de outra forma: o mercado de associados é que criou demanda para que a empresa se verticalizasse. O crescimento do número de associados no decorrer dos anos gerou uma forte pressão junto à cooperativa, principalmente no departamento de compras em comum, que incluía insumos, máquinas agrícolas, etc. Tal demanda exigiu da cooperativa investimentos para a produção própria de insumos. Assim é que em 1948, instala-se em Jaguaré(Capital) a primeira fábrica de adubos da cooperativa. Em 1955 a primeira fábrica de rações para aves também no Jaguaré(Capital). Após estes investimentos, uma nova expansão da cooperativa foi realizada em fertilizantes e sementes, desencadeando-se um processo de "encadeamento para trás" (PADILHA, 1989; VEGRO, 1991).

O processo de verticalização para frente, deu-se com a implantação das agroindústrias de extração de óleo bruto e produção de farelo, indústria de chá preto, unidades de beneficiamento do café, arroz, algodão e abatedouro, principalmente na parte de avicultura. Neste setor,

"...a cooperativa é quem primeiro fez da atividade uma linha de produção industrial, mantendo-se na vanguarda tecnológica e na liderança do setor. A orientação técnica, o apoio financeiro, sua estrutura de comercialização e a versatilidade de suas estratégias de integração, é o que garantirá aos cooperados produtores as possibilidades de manutenção no setor, mesmo em face da severa crise..." (VEGRO:1991:74)

Em 1985, A C.A.C. ingressa em duas importantes indústrias alimentares, que é a batata frita para rede de Fast Food e a pasteurização de ovos líquidos.

O processo de diversificação da Cotia, no dizer de VEGRO (1991) é bastante antigo, dado que remonta à crise econômica de 1929, antes mesmo de ter

um porte de capital razoável. Isto porque a cooperativa soube explorar os espaços no mercado paulista, que demandava produtos devido a alterações no padrão de consumo e também para atender à demanda de seus associados. Na década de 60 a Cotia possuía uma pauta de produtos com mais de 200 itens.

E é também nesta relação cooperativa x cooperado que está a origem da crise atual da Cotia.

GONÇALVES & VEGRO (1994) destaca este aspecto e argumentam que o desempenho desta empresa, entre 1969 a 1992, a despeito de movimentos oscilantes ⁽⁷⁰⁾, teve crescimento não apenas no mercado interno mas também no externo, demonstrando que a CAC não teve ação passiva diante da crise, apesar do esgotamento da capacidade governamental de financiar os investimentos e sustentar o crescimento da economia.

A despeito do seu desempenho, levantamento feito pelos autores mostra que houve também um aumento do endividamento dos cooperados junto à CAC, no período 1984-92 (**TABELA 22**):

“...os débitos dos cooperados não só subiram em termos reais como avançaram expressivamente em relação ao movimento global até suplantá-lo. Essa ocorrência viria progressivamente a comprometer as finanças da empresa, empurrando-a para o endividamento progressivo, não para o investimento mas com vistas a cobrir operações de custeio não salgadas” (GONÇALVES & VEGRO, 1994:72).

⁽⁷⁰⁾Destacam os autores que a C.A.C. sai de um movimento global de 1969 de Cr\$1,31 bilhão em valores reais de dezembro de 1992 para Cr\$ 4,30 bilhões em 1986, o que significou um aumento de 227,48%. No quadriênio 86-89 houve um decréscimo, atingindo Cr\$3,47 bilhões em 89. Em 1992 atingiu um movimento geral de Cr\$4.46 bilhões, significando 3,4 vezes o valor de 1969 (GONÇALVES & VEGRO, 1994:68).

A importância deste indicador (débito dos cooperados) reside no fato de ser a cooperativa agrícola um instrumento do associado e como tal ela irá viabilizar as suas atividades individuais enquanto agricultor. Isto explica o endividamento da C.A.C. perante terceiros, pois seus cooperados, no final de 1992, possuíam dívidas acumuladas na ordem de 25,88% a mais que o movimento total.

Esta situação ocorreu devido ao Estado ter deixado de bancar os custos do subsídio, obrigando a C.A.C. a resolver sozinha o problema de ajustamento, o que acarretou um confronto na relação cooperado x cooperativa, pois:

“... a relação contratual... impede o puro e simples ajuste para trás como faria uma grande empresa clássica do tipo sociedade anônima” (GONÇALVES & VEGRO, 1994:73).

Pode-se concluir que a estratégia empresarial da CAC foi de horizontalização com diversificação e posterior verticalização sem especialização, com objetivo de atender aos interesses diferenciados dos associados, devido à heterogeneidade do corpo associativo quanto à produção. O processo de crescimento esteve calcado em recursos, próprios mas dependente dos associados, que ao se tornarem inadimplentes, deixaram a CAC vulnerável ao endividamento. Nesse sentido a estratégia empresarial da cooperativa sempre teve como parâmetros os interesses dos seus associados e as exigências do mercado.

Em 30 de setembro de 1994, a C.A.C. fez uma Assembléia Geral Ordinária de liquidação.⁽⁷¹⁾ Para se manter no mercado e continuar atendendo seus

⁽⁷¹⁾ As cooperativas não podem recorrer a expedientes normais da iniciativa privada, como a concordata. Neste caso, a empresa privada poderia ficar um tempo sem pagar seus fornecedores. A cooperativa tem uma legislação especial (lei 5764/71) e não podem ter privilégio de congelar os débitos. Para as cooperativas em caso de liquidação (auto-dissolução) após uma crise financeira, o fiscal da venda de bens e do pagamento dos credores é um dos associados eleito em assembléia. Ao contrário das falências de empresas, que se submetem ao poder judiciário e que tem como síndico da massa falida o maior credor. Mas no acerto de contas tanto a

associados, passou a transferir para suas filiadas a administração de seu patrimônio, através de locação desses empreendimentos. Assim toda a atividade antes a cargo da CAC-CC passou a ser feita pelas singulares, que vendem insumos, comercializam a produção dos associados, industrializam, etc. As lojas ou núcleos que atuavam nos municípios estão se transformando em cooperativas singulares e algumas em S/A., como é o caso de São Miguel de Arcanjo. Mais recentemente a filiada Cooperativa de Cotia Cinturão Verde passou a ser denominada Cooperativas dos Agricultores do Estado de São Paulo e a Cooperativa de Cotia Norte de São Paulo passou a denominar Cooperativa Agrícola da Região Bragantina, evitando a paralisação total, com prejuízos aos cooperados. Tudo indica que apesar da liquidação, o patrimônio continua no sistema cotiano, ou seja, nas mãos dos cooperados.

TABELA 22 - Evolução do débito dos cooperados e sua relação com o movimento total da CAC, 1969-1992.

Ano	Débito dos cooperados (Cr\$ milhão)(1)	Débito/Movimento (%)
1969	212.904	16,31
1970	177.475	15,15
1971	125.144	11,49
1972	413.930	30,30
1973	365.894	18,49
1974	520.375	22,31
1975	327.424	14,46
1976	261.802	10,51
1977	440.096	17,89
1978	244.865	9,08
1979	207.268	7,20
1980	305.482	9,42
1981	262.092	8,59
1982	282.248	8,95
1983	356.124	9,30
1984	759.650	18,97
1985	662.252	15,67
1986	585.693	13,64
1987	795.937	20,37
1988	1.662.591	44,76
1989	2.223.012	64,04
1990	3.472.477	63,44
1991	4.644.244	93,46
1992	5.620.651	125,88

(1) Em valores de dezembro de 1992, corrigidos pelo índice "2", IGP-DI, da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

FONTE: (GONÇALVES & VEGRO, 1994:71)

cooperativa como as empresas devem seguir a lei que prevê o pagamento primeiro para as dívidas trabalhistas, depois impostos, taxas e hipotecas.

2.4. Estratégia de financiamento da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda - COTRIJUI (RS)

Outra importante contribuição no estudo sobre as cooperativas foi feita por **DUARTE (1986)**, que faz uma análise do cooperativismo do Rio Grande do Sul e sua relação com o desenvolvimento capitalista naquele Estado.

A viabilização desse processo cooperativista acompanhou, como afirma a autora:

“...as determinações essenciais do sistema capitalista de que faz parte. Entre estas determinações, pode-se especificar o processo de centralização empresarial, presente nas formas de organização econômica capitalista” (DUARTE 1986:49).

Para as empresas cooperativas, na medida em que tinham que concorrer num mercado competitivo, a centralização e acumulação faziam-se necessárias. Para provar esta assertiva, a autora apresenta dados de incorporação de cooperativas no período de 1970/1983, que foram ao todo 61 incorporações, e conclui que esse processo ocorreu *“... a partir das cooperativas tritícolas que incorporam gradualmente as mistas...” (DUARTE 1986:53)*. Esta predominância das cooperativas de trigo e soja só foi possível devido à atuação governamental via crédito, repassado através das cooperativas. Dados tomados de **SCHNEIDER (1981)** pela autora, evidenciam que os créditos ficaram restritos às culturas de trigo e soja (**SCHNEIDER, 1981:45**).

A dinâmica do cooperativismo empresarial agrícola do Rio Grande do Sul decorre destas cooperativas operarem com produtos mais "nobres" (trigo e soja) e

com produção em escala. Tal estratégia se coadunava com a política agrícola em nível macroeconômico, por esta privilegiar tais produtos através da distribuição dos créditos alocados às cooperativas que comercializavam esses produtos.

Tendo como objeto de análise também as cooperativas do Rio Grande do Sul, **BENETTI (1982)** demonstra com outros argumentos que a captação de recursos dessas cooperativas foi via endividamento, com a ajuda do Estado.

Esta autora, ao analisar as cooperativas, define como seu objetivo de investigação a cooperativa enquanto empresa “... *que se constitui num centro autônomo de acumulação de capital*” (**BENETTI, 1982:19**) e explica que este processo de desenvolvimento cooperativista levou praticamente a negar os princípios jurídicos doutrinários rochdaleanos⁽⁷²⁾. Demonstra o caminho que as cooperativas do Rio Grande do Sul tomaram ao iniciarem suas operações como cooperativas comerciais e se transformarem, no início da década de 70, em “multicooperativas”, compatíveis com a tendência que **PINHO (1977)** já alertava com outra denominação.

A trajetória para se tornar multicooperativa esteve associada, como afirma **BENETTI (1982)** às boas safras, absorção de novos produtores que deixaram de produzir milho, mandioca, criação de suínos, etc, e começaram a explorar o trigo e a soja, em caráter comercial.

Esse processo de multicooperativa esteve associado também ao aumento do volume de produção derivado da intensificação do uso de fatores de produção que garantiram aumento de produtividade. Este processo de modernização das

⁽⁷²⁾ Acredita-se que foi demonstrado no item anterior que é possível a cooperativa agrícola ser uma *unidad* autônoma de acumulação sem ferir os princípios e a legislação.

cooperativas teve papel fundamental, constituindo-se “... *um veículo privilegiado desse processo (o de modernização agrícola)*” (BENETTI, 1982:58-59).

Graças ao amparo jurídico da Lei 57674/71, sobre operação com terceiros, e à associação em sociedades não cooperativas, pode a Cotrijuí atuar fora do Estado em atividades na área de colonização (BENETTI, 1982:82-83).

O processo de sedimentação da cooperativa é culminado a partir de 72, quando a receita da COTRIJUI é determinada “... *pelas atividades ligadas à circulação de produção e beneficiamento da produção primária e menos pela comercialização, ou seja pela venda pura e simples da produção 'in natura'*” (BENETTI, 1982:86).

Fazendo uma generalização, esta predominância do setor de insumos e comercialização de produtos nas receitas está ligada à estratégia de horizontalização tão peculiar às cooperativas agrícolas no processo de crescimento.

BENETTI (1982) investiga também o padrão de financiamento dessas empresas cooperativas e chega à conclusão de que houve utilização de recursos de terceiros para o financiamento e que “... *o caso da COTRIJUI (é visto) como paradigmático do desenvolvimento cooperativista..*” Tal expediente de captação de recursos de terceiros via bancos oficiais está associado, na ótica da autora, à dificuldade de

“...*formação de capital social impostos pelos princípios doutrinários e normas jurídicas que regem as sociedades cooperativas. Mais especificamente, tais limites têm a ver com o princípio de que cooperativa não é uma sociedade de*

capital, mas de pessoas do qual se deriva a norma de pagar juros limitados ao capital” (BENETTI, 1982:131) ⁽⁷³⁾.

As razões apontadas pela autora para o endividamento, por sua vez, têm origem no poder público que garantiu a essas empresas cooperativas uma infraestrutura de transporte e estocagem com aval da Comissão de Organização da Triticultura Nacional (COTRIN). O mesmo amparo financeiro foi dado para os postos de resfriamento, projeto de colonização da Amazônia, fábrica de processamento de grãos de soja, etc., além do que, tais recursos eram passados às cooperativas a taxas de juros e de correção monetária que, somadas, situavam-se abaixo da inflação. Conclui a autora, que o dinheiro não tinha custo real para as mesmas.

BENETTI (1982 e 1985) aponta, entre as razões de endividamento do sistema cooperativo tritícola, a pouca capacidade dos produtores de transferirem renda para a cooperativa. Nas palavras da autora:

“Proceder a uma acumulação prévia aqui no sentido de transferência forçada de renda do produtor associado para a cooperativa via preços pagos pelo produtor final e ou cobrança de taxas, fixação de custos em patamares relativamente mais elevados do que os do mercado etc. - na escala requerida pela acumulação na empresa coletiva, não era por isso menos exequível. Em segundo lugar, porque esse processo logo encontraria seus limites nas características do associado típico da cooperativa, o pequeno produtor familiar, cujo tamanho médio da propriedade mais comum é de até 50 hectares” (BENETTI, 1985:272).

⁽⁷³⁾ Quanto aos juros limitados ao capital, como reza o artigo 24 da Lei 5764/71, acrescentamos o seguinte: As cooperativas não têm finalidades lucrativas, e para fazerem frente às suas despesas arrecadam antecipadamente as contribuições de seus associados que serão as suas receitas. Destas é que sairão todas as despesas inclusive a “remuneração” com o nome de juros ao capital. Logo, concluímos que nada acrescenta esta remuneração, pois sai do próprio “bolso” do cooperado.

Este processo só ocorreu devido à baixa capacidade dos produtores de acumular na cooperativa, na escala requerida por ela e além disso as

“...particularidades legais (do cooperativismo) regidoras (sic) da capitalização na unidade coletiva restringiriam a acumulação via autofinanciamento” (BENETTI, 1985:266).

Pode-se inferir que a estratégia empresarial das cooperativas do Rio Grande do Sul, pelo menos aquelas ligadas às culturas de soja e trigo, foi o processo de horizontalização via incorporação e centralização com especialização dos produtos (soja e trigo) e posterior verticalização com endividamento.

Atualmente (1995) a COTRIJUÍ vendeu o complexo marítimo integrado por oito armazéns graneleiros com capacidade estática de 220 mil toneladas para a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) de Porto Alegre. Sua antiga sede administrativa em Ijuí, assim como o Centro de Treinamento em Augusto Pestana e o Instituto de Febre Aftosa em Porto Alegre, também foram vendidas. Desativou sua rede de lojas e reduziu o seu quadro de funcionários em 50%, ficando com 1.740. Renegociou suas dívidas com seus credores, principalmente com o Banco do Brasil cuja, dívida está calculada em R\$35 milhões (ASSESSORIA IMPRENSA - COTRIJUÍ). Se no final da década de 70 e início dos 80, a COTRIJUÍ atendia 22 mil associados numa área de ação que abrangia o sul do Estado e também o Estado do Mato Grosso do Sul chegando até o Estado do Pará, atualmente se restringe a 20 municípios do Rio Grande do Sul. Vê-se que a COTRIJUÍ busca alternativas de se ajustar, sem contudo deixar de prestar serviços aos seus atuais 10,8 mil associados.

2.5. Estratégia de financiamento da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária Maringá Ltda - COCAMAR (PR)

Para analisar as cooperativas do Paraná, cuja estratégia de desenvolvimento foi diferente da estratégia utilizada pelas cooperativas do Rio Grande do Sul, recorreu-se ao trabalho de **BASTIANI (1991)**.

A autora teve como objetivo de sua pesquisa analisar o impacto sobre o retorno e o risco, decorrentes da agroindustrialização nas cooperativas: Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. - COAMO e Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá - COCAMAR; tanto na pequena propriedade como na própria cooperativa, no período compreendido entre 1976 a 1985. Para tanto, investiga quais foram os fatores determinantes da estratégia de produção adotada na pequena propriedade rural “vis à vis” à estratégia de investimentos na agroindústria cooperativa.

A COCAMAR iniciou suas atividades tendo como atividade principal a comercialização do café e, após um período de crise, nos fins dos anos 60, com a erradicação parcial do café e a ascensão da cotonicultura, a cooperativa procurou mudanças nos negócios e estabeleceu como objetivo a diversificação horizontal das lavouras, trabalhando com outras culturas. Nos idos de 1968 a cooperativa não se restringiu somente ao café e algodão, mas procurou implantar outras culturas, como soja e trigo. Em 1971, construiu o primeiro silo em “V”, com o apoio financeiro da Comissão de Comercialização do Trigo Nacional (COTRIN), com capacidade para armazenar trinta mil toneladas de grãos (soja e trigo).

Após esta fase, que **BASTIANI (1991)** denominou de diversificação horizontal e que consta de dois momentos: o da diversificação comercial e o da diversificação industrial, a cooperativa passou para outro patamar de atuação, que foi o da diversificação vertical, iniciado na primeira metade dos anos oitenta, com a transformação da soja. Constata a autora que a COCAMAR é, das cooperativas singulares do Paraná, a mais industrializada.

A estratégia de desenvolvimento consistiu na diversificação comercial (horizontalização comercializando várias culturas) e no recebimento da produção como no fornecimento de insumos aos cooperados para esta produção. Na segunda fase, nos anos 70, a COCAMAR já ingressa na industrialização dos produtos recebidos (diversificação vertical).

DELGADO (1983) investiga também a COCAMAR com intuito de saber as origens dos recursos para o seu desenvolvimento.

Este autor, após constatar que a cooperativa em estudo (Cooperativa de Cafeicultores de Maringá - COCAMAR - Paraná) traçou uma política de expansão e diversificação no período 1975 a 1981 fazendo investimento em capital fixo, preocupou-se em examinar as fontes de financiamento dessas inversões.

Para tanto, utilizou-se do coeficiente patrimônio / imobilizações da cooperativa no período estudado e constatou a autocaptação desta empresa.

Ao comparar com as cooperativas do Rio Grande do Sul (COTRIJUI e COTRISA), fica claro a diferença de padrão de crescimento entre elas. Nas palavras do autor:

“A COTRIJUI é uma cooperativa que indiscutivelmente cresceu com base em contínuo e considerável endividamento bancário”, e conclui que a COCAMAR

teve “...maior cautela e melhor visão a longo prazo em relação a um traiçoeiro instrumento de política econômica que foi utilizado, sem pudor, durante todo esse período, na tentativa de transformar pequenas cooperativas comerciais em grandes organizações agroindustriais complexas...” (DELGADO, 1983:75).

O esforço de autofinanciamento teve sua origem de um lado no crescimento do seu capital social e de outro nas retenções das sobras operacionais, além dos fundos obrigatórios.

A disponibilidade de captação interna de recursos próprios para investimentos em uma cooperativa, está associada à sua capacidade de gerar e reter sobras. No entanto, e este é um ponto importante, aumentar a retenção significa onerar mais o cooperado, como foi visto no item 2.1.

Neste sentido, pode-se inferir que a política de crescimento (horizontalização, verticalização ou diversificação das atividades) da cooperativa terá de incorporar componentes que minimizam o conflito entre a cooperativa e cooperado, especialmente, como alerta DELGADO (1993:82), “...em situações de crise econômica e de encarecimento dos recursos disponíveis no mercado financeiro”.

Mais recentemente (1994) a COCAMAR, uma das maiores empresas do país na produção de soja, milho, álcool, algodão e seda, com 7 mil associados e com faturamento em 29.12.94 de US\$352,0, está à frente no processo de transformar as centrais em sociedades anônimas juntamente com outras cooperativas como a BATAVO, COOPAVEL, CAROL e COAMO, para melhor captação de recursos. A COCAMAR é a primeira a se transformar numa holding com várias indústrias como

fiação de algodão e de seda, refinação e envase de óleo de soja e fabricação de suco de laranja e álcool (**COOPERAT.**)⁽⁷⁴⁾

O próximo passo é o estudo de caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL (SP), onde destacou-se a captação interna de recursos como fator determinante para o seu desenvolvimento, contrapondo-se à idéia de somente ser possível o crescimento dessas empresas através do endividamento por limitações legais e doutrinárias.

⁽⁷⁴⁾ A Cocamar tem participação nas seguintes empresas: Cocamar Fios S.A. 100%; Cocamar Seda S.A. 100%; Cocamar Oleaginosas S.A. 100%; Cocamar Alcool Açúcar e Amido S.A. 100%; Cocamar Citrus S.A. 67%; e tem empresas coligadas como: Coperseda Ltda 57%; Calcoop Corretivos Ltda. 50%; Internacional Cocamar Ltda. 100%; Coperfios S.A. 26%; Sealcoop Ltda 25%; Transcocamar Ltda. 100%; Central Norte Ltda. 25% e Teltipar Ltda. 25%.

CAPÍTULO 3

3. ESTUDO DE CASO - COOPERATIVA DOS AGRICULTORES DA REGIÃO DE ORLÂNDIA - CAROL (SP)

O objetivo deste capítulo é o estudo da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL (SP), sua formação e análise de desenvolvimento, tendo como principais componentes os investimentos e o processo de autofinanciamento (captação interna).

Para melhor entendimento da trajetória desta empresa foi feita uma periodização em que se levou em consideração dois componentes, a saber: os fatores externos no que diz respeito à política voltada para a soja e fatores internos da empresa. Quanto à constituição da cooperativa, procurou-se dar ênfase à atuação do Conselho de Administração, que em última instância representa os interesses dos demais agricultores. Quanto à fonte de informações, foram utilizados os relatórios mensais da diretoria desde a sua fundação, além dos relatórios anuais que são apresentados às assembleias e entrevistas de alguns de seus diretores. Anteriormente, foi feita uma caracterização da região da sede da cooperativa para situá-la no seu contexto geográfico.

3.1. Caracterização da Divisão Regional Agrícola (DIRA) de Ribeirão Preto ⁽⁷⁵⁾

Em 1.920 as regiões agrícolas mais significativas do Estado de São Paulo eram as Divisões Regionais Agrícolas (DIRAs) de Ribeirão Preto e Campinas, por serem as maiores produtoras de café, detendo a DIRA de Ribeirão Preto 65% do total de estabelecimentos de até 100 ha, com área representando 10% do total do Estado e 0,35% de estabelecimentos de mais de 5.000 ha, com uma área de 25% do total do Estado. Tanto a DIRA de Ribeirão Preto como a de Campinas detinham juntas, 76% de tratores, 66% dos arados e 57% dos demais equipamentos agrícolas utilizados no Estado. Tais elementos são importantes indicadores do dinamismo dessas regiões na produção agrícola do Estado, confirmando a concentração da infra-estrutura e meios de produção nestas regiões. A DIRA de Ribeirão Preto, detinha 33% da área plantada e 21% do algodão. A crise de 1929 veio atingir essas duas regiões, cuja estrutura econômica estava basicamente voltada à cafeicultura. Esta crise diminui a importância relativa da DIRA de Ribeirão Preto, reafirmando-se somente após a década de 50, por conta da expansão rápida da cana de açúcar, laranja e da soja, passando por um processo de diversificação muito intenso⁽⁷⁶⁾. Pode-se afirmar que a DIRA de Ribeirão Preto é uma das regiões onde as transformações da agricultura foram profundas, rebatendo no desenvolvimento da agroindustrialização no conjunto do Estado. Corroboraram, para essas transformações, as políticas da época que permitiram a entrada de tratores,

⁽⁷⁵⁾ Nas décadas de 40 e 50, os municípios eram agrupados em setores agrícolas para efeitos de administração. A partir de 1.967, com a reforma administrativa no Estado de São Paulo, foi criada uma nova estrutura para a Secretaria da Agricultura, sendo estabelecidas nove DIRAs. No final de 1.973 o Estado de São Paulo ficou composto de dez DIRAs. A partir de fevereiro de 1.993 foram criados mais municípios e alocados em treze DIRAs. (SANTOS, 1993)

⁽⁷⁶⁾ A crise cafeeira atingiu evidentemente área centrada na cafeicultura, as DIRAs de Campinas e de Ribeirão Preto. Somente a partir de 1950 essas DIRAs começaram a se recuperar em área cultivada, volume

fertilizantes e outros itens que favoreceram a modernização dessas regiões. Agregasse à política do IAA, que também beneficiou essas regiões, permitindo a expansão contínua da cultura de cana de açúcar. Enfim, essa diversificação estava assentada na modernização e industrialização do processo de produção agrícola, na política de crédito e incentivo à exportação. Se em 1920 a DIRA de Ribeirão Preto tinha uma área ocupada de 17% dos 3.600 milhões de hectares; em 1979/81 cresceu para 45%, com predominância dos produtos exportáveis, destacando também a pecuária, que no mesmo triênio ocupava 1.200 milhões de hectares, e desse total 0,8 milhões eram de pastagens e o restante de pastagens naturais (TARTAGLIA & OLIVEIRA, 1988).

Quanto à soja, já nos anos 50 e 60, a DIRA de Ribeirão Preto coloca-se como principal região produtora e a partir dos anos 60 há uma continuidade da produção, que se consolida na década de 70. Em 1969, por exemplo, apenas 5% da área era destinada à soja. Já em 1976 chega a 18% (ZOCKUN, 1980). Apesar da soja ser cultivada em todo o Estado de São Paulo, a maior concentração está na DIRA de Ribeirão Preto. Pelos dados da TABELA 23 constata-se que na DIRA de Ribeirão Preto a soja tem 55% de área cultivada em comparação com o total do Estado.

Dados mais recentes do PDICOOP II revelam que em 1992, vinte cooperativas agrícolas comercializavam 493.977 ton. de soja, representando 59% da produção do Estado.⁽⁷⁷⁾

produzido, valor de produção, por conta da expansão mais rápida da cana-de-açúcar, da laranja e da soja. (TARTAGLIA & OLIVEIRA, 1988: 43).

⁽⁷⁷⁾No ANEXO 9 apresenta a produção de soja do Estado de São Paulo desde 1944/95.

TABELA 23 - Produção de soja no Estado de São Paulo por DIRA - 1992

SOJA		
<i>Divisão Regional Agrícola</i>	<i>Área (hectare)</i>	<i>Produção (mil sc. 60 kg)</i>
Registro	-	-
São José dos Campos	-	-
Sorocaba	13.250	430
Campinas	21.350	700
Ribeirão Preto	254.230	8.500
Bauru	750	20
São José do Rio Preto	12.270	390
Araçatuba	5.350	180
Presidente Prudente	17.200	450
Marília	141.100	3.350
Estado	465.500	14.020

FONTE: Anuário de Informações Estatísticas da Agricultura: Anuário IEA - 1992

Na DIRA de Ribeirão Preto estão concentradas nove cooperativas agrícolas, sendo que quatro delas comercializavam soja, e a Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia Ltda - CAROL ⁽⁷⁸⁾ tem a maior participação (TABELA 24 e 25), com 44% do total comercializado do Estado de São Paulo.

⁽⁷⁸⁾ Vai-se referir à Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia pelo seu nome fantasia CAROL, daqui em diante.

TABELA 24 - Comercialização de soja através de cooperativas agrícolas por DIRA para o mercado interno no Estado de São Paulo - 1992

em toneladas

DIRA DE CAMPINAS	
COOP. AGROPEC. HOLAMBRA - CAPH	65.000
COOP. AGRIC. MISTA DE LEME - COOPERLEME	154
COOP. AGRIC. MISTA DE ARARAS	301
COOP. AGROPEC. MISTA DA REGIAO DE MOGI MIRIM	419
COOP. REGIONAL AGROPEC. CAMPINAS	27
COOP. AGROPEC. DA REGIAO DE CASA BRANCA	53
COOP. AGRIC. DE COTIA NORTE DE SAO PAULO	10.181
<i>Sub Total 7 coop.</i>	<i>76.136</i>
DIRA DE PRESIDENTE PRUDENTE	
COOP. AGROPEC. MISTA DE IEPE LTDA	2.485
COOP. AGRIC. DE COTIA OESTE DE SAO PAULO	752
<i>Sub Total 2 coop.</i>	<i>3.237</i>
DIRA DE RIBEIRAO PRETO	
COOP. DOS PLANTADORES DE CANA DO OESTE DO EST. S. PAULO LTDA	14.196
COOP. AGRIC. DE JARDINOPOLIS LTDA - CAJ	630
COOP. DOS AGRICULTORES DA REGIAO DE ORLANDIA LTDA - CAROL	216.953
COOP. DOS PLANTADORES DE CANA ZONA GUARIBA - COPLANA	3.088
<i>Sub Total 4 coop.</i>	<i>234.867</i>
DIRA DE SOROCABA	
COOP. AGROINDUSTRIAL HOLAMBRA (PARANAPANEMA)	4.793
COOP. AGROPEC. DA REGIAO DE LARANJAL PAULISTA	53
COOP. AGROPEC. SUL PAULISTA LTDA - COPASUL	1.664
<i>Sub Total 3 coop.</i>	<i>6.510</i>
DIRA DE VALE DO PARANAPANEMA	
COOP. AGRIC. MISTA DA COLONIA RIOGRANDENSE	44.306
COOP. AGRIC. DE OURINHOS	18.000
COOP. AGROPEC. DE PEDRINHAS PAULISTA LTDA	47.051
COOP. DOS CAFEICULTORES DA MEDIA SOROCABANA LTDA - COOPERMOTA	63.871
<i>Sub Total 4 coop.</i>	<i>173.228</i>
Total 20 coop.	493.977

FONTE: ICA - PDICOOP II (1994)

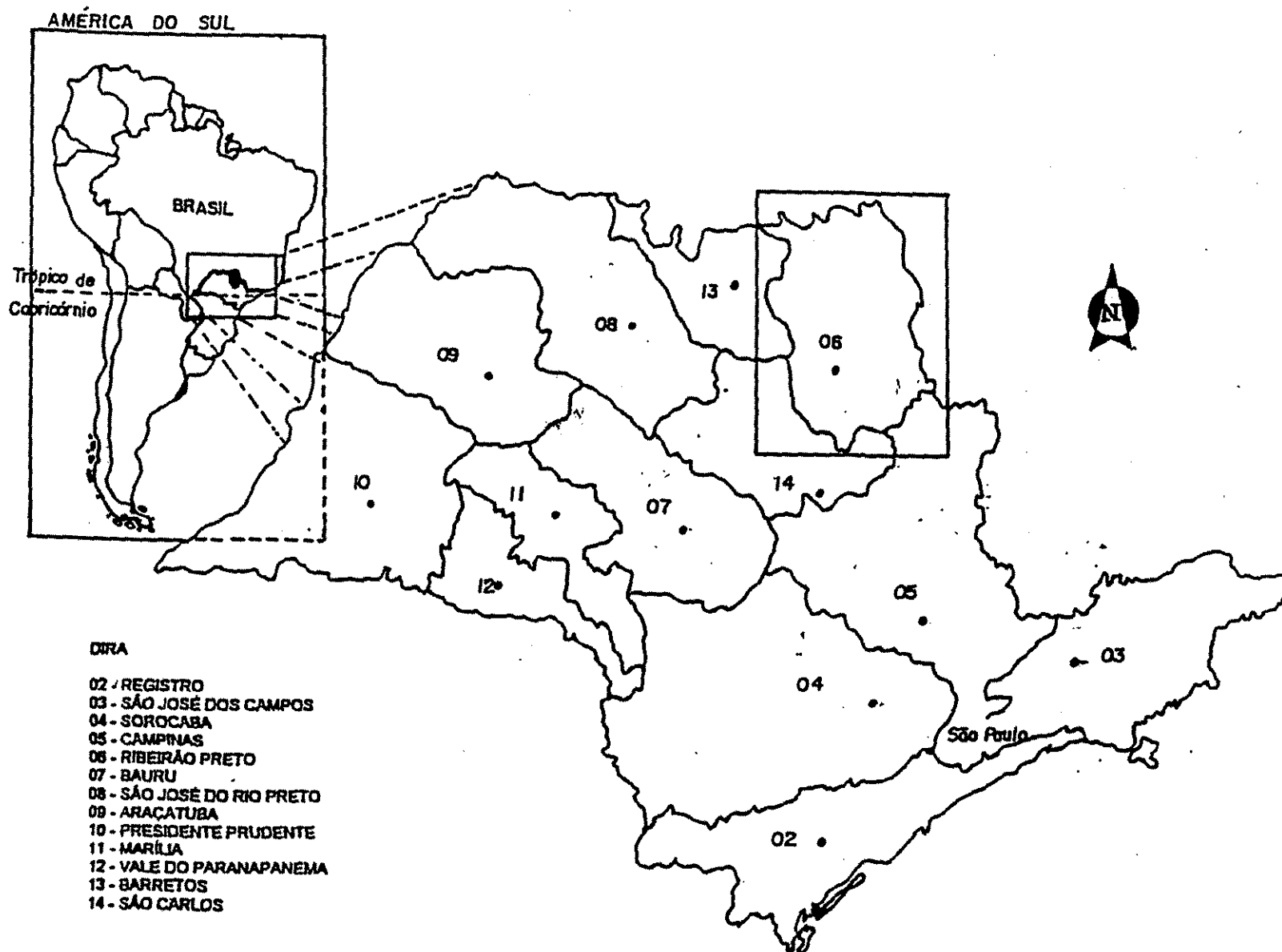
TABELA 25 - Cooperativas agrícolas com sede na DIRA de Ribeirão Preto e número de associados - 1992

	Total	Atuantes	%
	<i>(A)</i>	<i>(B)</i>	<i>(B/A)</i>
<i>DIRA de RIBEIRAO PRETO</i>			
COOP. DOS PROD.DE AGUARDENTE DE CANA E ALCOOL DO EST.DE S.PAULO LTDA	349	282	81
COOP. DE LATICINIOS E AGRIC. DE BATATAIS LTDA - COLABA	1.031	800	78
COOP. DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS LTDA - COCAPEC	797	500	63
COOP. DOS PLANTADORES DE CANA ZONA GUARIBA - COPLANA	1.551	1551	100.0
COOP. DE LAVRADORES E FORNECEDORES CANA DE IGARAPAVA LTDA	330	180	55
COOP. AGRÍCOLA DE JARDINOPOLIS LTDA - CAJ	289	289	100.0
COOP. DOS AGRICULTORES DA REGIAO DE ORLANDIA LTDA - CAROL	1.817	1795	99
COOP. NACIONAL AGROINDUSTRIAL LTDA - COONAI	2.406	2110	88
COOP. DOS PLANTADORES DE CANA DO OESTE DO ESTADO DE SAO PAULO LTDA	2.986	2017	68
TOTAL 9 Cooperativas	11.556	9524	82

FONTE: ICA. PDICOOP II (1994)

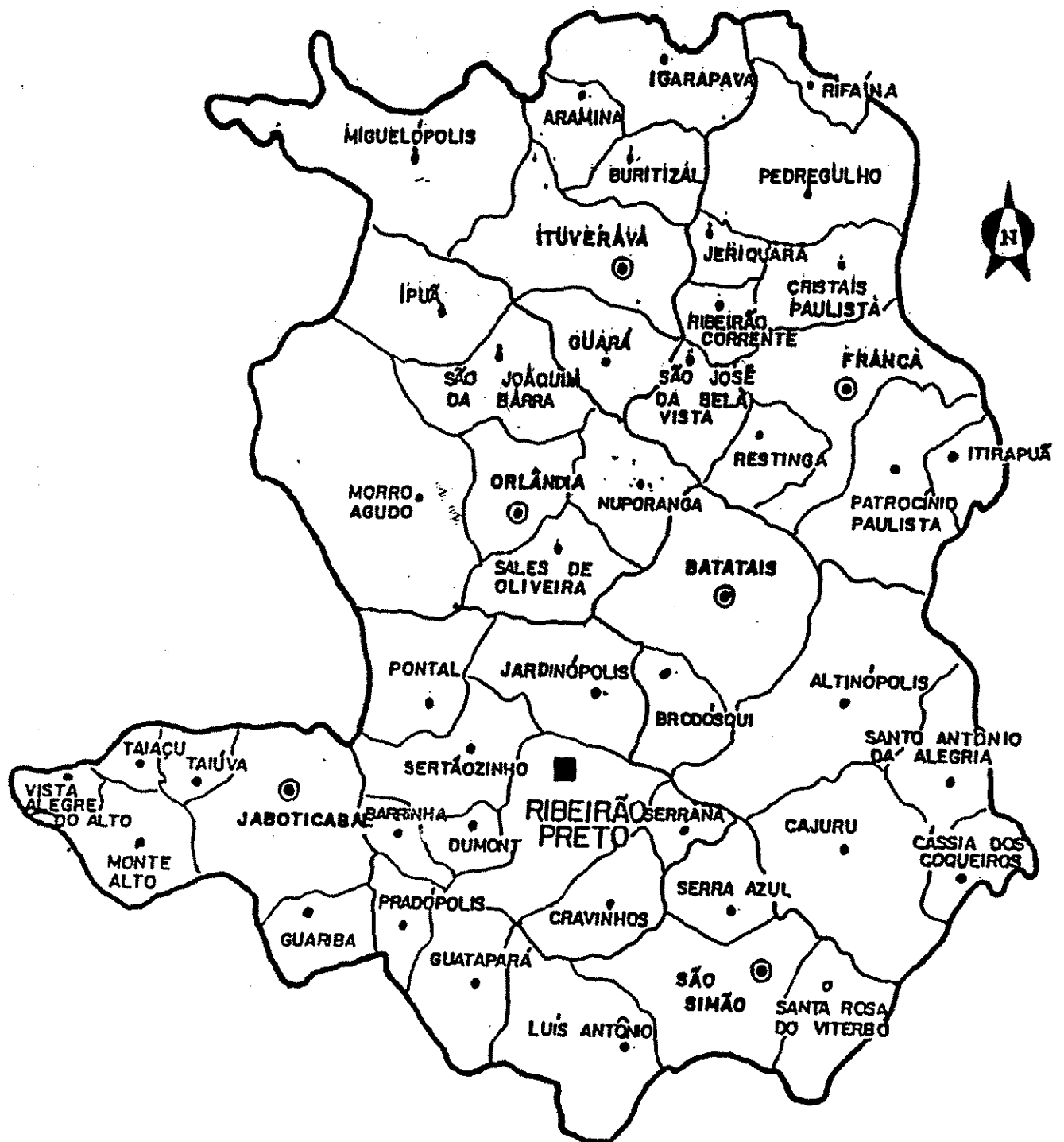
Dados mais recentes (1989), extraídos de **NEGRI & COELHO (1995)** mostram que a DIRA de Ribeirão Preto concentra 332 agroindústrias distribuídas entre as indústrias de produtos alimentares (175 empresas), indústrias de bebida (77 empresas), indústrias de couros e peles e produtos similares (42 empresas), indústria química (25 empresas) e indústria têxtil (10 empresas), não tendo destaque se comparada ao total do Estado, a não ser nas indústrias de couro e peles e produtos similares, que detém a maior concentração.

QUADRO 3 LOCALIZAÇÃO DA REGIÃO



FONTE : OLIVETTI

QUADRO 4 LOCALIZAÇÃO DA DIRA DE RIBEIRÃO PRETO



FONTE: OLIVETI

3.2. Constituição da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL

Com o objetivo de fazer uma periodização da evolução da CAROL, levou-se em consideração dois aspectos: externo e interno à empresa. Os fatores externos dizem respeito à política voltada para a soja, abordado no sub item 1.3, e os internos dizem a respeito à atuação da própria empresa em aproveitar a situação conjuntural, pois de nada valeriam os fatores externos favoráveis em se não houvesse, condições internas na empresa, que propiciassem as alterações quanto às suas estratégias.

Os marcos internos da CAROL foram escolhidos por representarem momentos importantes nas suas operações e no seu funcionamento, ocasiões em que passa atuar em patamares cada vez mais complexos, muito embora influenciados por fatores externos. No entanto, foram os interesses comuns dos agricultores cooperativados e sua capacidade de mobilizar capital cooperativo que proporcionou o desenvolvimento da empresa cooperativa, fazendo jus à denominação de macroorganização.

Este item tem por objetivo abordar a constituição da Cooperativa na sua dimensão econômica. As datas de início e final de um período foram escolhidas levando-se em consideração fatores internos, mas que existiram porque houve uma conjuntura externa favorável, já abordada anteriormente. Assim : 1963 é o ano da fundação da Cooperativa; 1972 é um marco final e inicial de um período, pois começa a atuação no setor de comercialização, com a inauguração do "Centros de Serviços Agrícolas de Orlândia".; 1982 é um marco onde se consolida o processo de horizontalização, com a inauguração dos últimos centros de serviços agrícolas e a

desativação do beneficiamento de algodão, numa clara opção de se especializar somente num único produto, a soja.

Pela leitura das atas e relatórios anuais e mensais do Conselho de Administração desde a sua fundação, foi possível fazer uma periodização, e pudemos então distinguir três fases da cooperativa, que constitui sua história:

- 1963-1972** Trata-se de período onde a CAROL vai se firmando como cooperativa agrícola, empenhando-se na solução de problemas que afetavam seus associados, como o da aquisição, financiamento, transporte e distribuição de insumos, ou seja, a cooperativa dá ênfase ao setor de compras em comum, procurando ampliar sua área de ação e aumentando seu quadro associativo.
- 1972-1982** Inicia-se nova fase da Cooperativa, com a construção do Centro de Serviços Agrícolas de Orlândia que permitiu receber, secar, padronizar conservar e destinar aos centros de consumo os produtos em grãos, atuando no segmento de comercialização. Inicia também a produção de sementes de soja (1973). Neste período a CAROL ingressa numa terceira opção de mercado, após a compra e venda em comum: a da industrialização, com aquisição de indústria em São Joaquim da Barra, para produzir o óleo bruto de soja e farelo de soja. Amplia sua área de ação com a implantação dos Centros de Serviços Agrícolas em São Joaquim da Barra (1975), Guaíra (1978) e lojas em Guará (1974) Morro Agudo (1976) e Ipuã (1982), para melhor atender seus associados.
- 1982-1993** Com a desativação da usina de beneficiamento de algodão, a CAROL neste período passa a diversificar suas atividades, atendendo de maneira integral o produtor-associado no que ele necessitava. Começa

a atuar nos setores financeiro, seguros, processamento de fertilizantes e traça uma nova estratégia de captação de recursos, com a criação de empresas coligadas e sob controle acionário, e inicia o processo de diversificação de suas atividades. Instala a unidade de sal mineral (1983), a unidade de produção de sementes de forrageiras (1988), o laboratório clínico-veterinário (1984). Ingressa no mercado varejista de supermercados, inaugurando o de Orlândia em 1984, posteriormente o de Guaíra em 1986 e o último em Ituverava (1989). Atua neste período no sistema financeiro e de seguros com a fundação da Seguros Carol (1982) e Credicarol (1983). Constitui, junto com outras cinco cooperativas a COOPERFERTIL (1988), processadora de fertilizantes e com outras oito cooperativas fundam, a EXIMCOOP (1990) para operações com o exterior. Finalmente em 1990, adquire a DINAMILHO, tornando-se a primeira cooperativa brasileira a cuidar da produção de sementes com pesquisa própria.

3.2.1. Implantação da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia -CAROL (1963-1972)

A Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia Ltda. - CAROL foi fundada em 28 de fevereiro de 1963 reunindo 59 agricultores com o objetivo de adquirir insumos como fertilizantes e defensivos através de financiamentos.

No capítulo dos objetivos sociais, do estatuto social da sociedade, constava que poderia contratar técnicos para desenvolver e melhorar a assistência técnica à agricultura e à pecuária da região. Objetivava agrupar sua produção comercializável e oferecê-la em volumes mais significativos, para obtenção de melhores preços.

Com intuito de se manter capitalizada e ter condições de cobrir seus investimentos, a CAROL criou estatutariamente o Fundo de Desenvolvimento assim disciplinado:

“O Fundo de Desenvolvimento é destinado a cobrir quaisquer despesas de desgastes de maquinários, novas instalações etc., podendo ser aplicado em todas as iniciativas que visem ao desenvolvimento total ou econômico da Cooperativa”.

e no seu parágrafo único:

“O Fundo de Desenvolvimento só é divisível em caso de dissolução, não tendo nenhum direito a ele o associado excluído”.

Baseado neste dispositivo, no primeiro ano de atividade o Conselho propõe que se destine para esse fundo o valor de Cr\$167.993.762,00 (R\$237.978,16 a valores de dez/94) que correspondia a parte das sobras brutas no valor de Cr\$ 186.659.736,00 (R\$653.309,07 a valores de dez/94) e os restantes Cr\$18.665,974,00 (R\$65.330,90 a valores de dez/94) para o Fundo de Reserva. Este expediente de capitalização persistiu nos 30 anos da CAROL.

Nesta primeira fase, que denomina-se de implantação e vai de 1963 a 1972, a cooperativa empenhou-se na solução de problemas mais urgentes: o da aquisição, financiamento, transporte e distribuição de insumos. Criou-se, então um departamento especializado em compras em comum. Com isso a cooperativa obteve financiamento para repasse aos seus associados.

Em sua primeira Assembléia Geral Ordinária referente ao exercício de 1964, o Conselho de Administração comunicava no relatório:

“durante o ano de 1964 a cooperativa efetivou a aquisição de: 7.145 toneladas de fertilizantes...1.703 toneladas de superfosfato simples, 1.500 toneladas

de sulfato de amônio, 100 toneladas de cloreto de potássio, além de 4.000 toneladas de corretivos (calcário) e também inseticidas: 13.000 litros de Ekatín, 387 litros de Endrinol... além de fungicidas, produtos veterinários, formicidas, etc., num movimento global bruto que ascendeu à expressiva cifra de Cr\$ 1.228.796.382,00 (R\$ 4.300.787,33 a valores de dez/94)... O resultado de nossas operações, durante o exercício de 1964 acusou uma sobra bruta de Cr\$205.603.439,00 (R\$219.612,03 a valores de dez/94)... na comercialização de algodão... além de Cr\$3.492.897,00 (R\$12.225,13 a valores de dez/94) de descontos obtidos por antecipação nos pagamentos... somaram a cifra de Cr\$212.689.984,00 (R\$744.414,94 a valores de dez/94)” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1964:2).

Fica claro que, pelas operações da cooperativa, sua ênfase era o setor de compras em comum. No entanto, já se vislumbrava que a cooperativa não poderia ficar somente neste setor. Assim é que:

“atendendo determinação de resolução emanada de uma Assembléia Geral Extraordinária, realizada em dezembro do ano findo, o Conselho de Administração efetuou diversas gestões junto a máquinas beneficiadoras de algodão, visando o benefício de pelo menos 30% da produção total prevista para o ano agrícola em curso. Infelizmente foram baldados os esforços do Conselho de Administração neste sentido. Ao que tudo indica um esforço maior de nossa parte é solicitado, visando a concretização deste ideal: eliminação do intermediário na comercialização de algodão; somente com a montagem de máquina de benefício de algodão, por conta da CAROL ser-nos-á possível atingir aquele fim colimado por todos...” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1964:4).

Para viabilizar este empreendimento, necessitava-se ampliar a produção , cuja preocupação é explicitada no referido relatório:

“quanto à comercialização de algodão, pedimos vênica para lembrar aos nossos cooperados, que a Cooperativa conseguiu comercializar parte da safra de algodão produzido no ano agrícola 63/64, pelos nossos cooperados, Srs. José Olyntho de Andrade Junqueira, José Junqueira Meirelles e Flávio Pinho de Almeida, auferir um rendimento de Cr\$3.593.648,00 (R\$12.577,76 a valores de dez/94)... De público agradecemos aos cooperados... esperando que seu gesto encontre diversos seguidores no ano agrícola em curso, no tocante à comercialização da safra que se avizinha. O fortalecimento de nossa entidade dependerá em grande parte dos recursos oriundos da comercialização feita através da nossa cooperativa. Conclamamos e convocamos todos os nossos cooperados, sem exceção, para que trilhem, ombro a ombro este caminho que poderá nos levar a realizações cada vez maiores, em benefício coletivo” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1964:4) ⁽⁷⁹⁾.

O mesmo apelo é feito aos cooperados que produziam milho:

“em relação a este cereal (milho) são boas as perspectivas atualmente no mercado exportador... Aconselhamos aos nossos cooperados, nesta oportunidade, para que não vendam sua safra de milho sem antes consultarem a cooperativa, uma vez que pretendemos explorar em benefício de todos a uniformidade do cereal produzido pelo nosso quadro associativo. A nova classificação de milho...(e) a alta receptividade demonstrada pelo mercado europeu para nossos híbridos... nos induzem a esperar no mercado exportador uma melhor retribuição para aquele cereal, que a esperada no mercado interno normalmente manobrado por atravessadores” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1964:5).

⁽⁷⁹⁾ Em dezembro de 1.964 a cooperativa já contava com 111 associados, com um capital integralizado de Cr\$49.213.000,00 (R\$172.245,50 a valores de dez/94)

O Conselho de Administração, vendo a necessidade de estruturar a cooperativa, pede autorização para investir, usando o capital social:

“tendo em vista o que preceitua o parágrafo único do artigo 41 dos nossos Estatutos Sociais... 'Para hipotecar, onerar, comprar, vender ou alienar bens imóveis o Conselho de Administração precisa de autorização de Assembléia Geral', o atual Conselho de Administração solicita da Assembléia Geral Ordinária ora instalada autorização para que o Conselho... possa adquirir um terreno para edificação dos primeiros armazéns e depósitos da CAROL, uma vez que a nosso ver é chegado o momento de imobilizarmos parte do nosso capital. Ao solicitarmos esta medida unicamente nos anima o espírito que sempre nos norteou desde que assumimos a presidência de nossa cooperativa: não medir esforços para servirmos a cada dia que passa, mais e melhor ao nosso quadro de associados”
(RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1964:5).

A questão da comercialização foi retomada no ano seguinte, como pode ser notado no relatório da Diretoria referente ao exercício de 1965:

“Lamentavelmente ainda não é nesta reunião que podemos nos sentir plenamente realizados no que diz respeito à comercialização de produtos agrícolas e através da cooperativa, que é nosso entender a atividade primordial de nossa Entidade. Não obstante a incipiente atividade desenvolvida neste particular, temos a registrar que no exercício de 1965, através da venda de algodão em pluma e milho, faturamento que atingiu a cifra de Cr\$590.321.180,00 (R\$1.475.802,95 a valores de dez/94)... (referente a) 25.107 arrobas de 15 kg líquidos de algodão em pluma... Muito embora esse volume represente cerca de 6,7% da produção obtida no ano agrícola de 1964/65 pelos associados da CAROL... e tão somente 895.111 kg. de cereal em grão... ou seja 3,73% da produção vendida pelos nossos

associados no ano agrícola anterior” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1965:4).

Enfim, naquela safra foram comercializados, via cooperativa, aproximadamente 7% da produção total de algodão e 4% da produção de milho, mas foi nas operações de compras em comum que a cooperativa teve sua maior receita, chegando à cifra de Cr\$1.479.542.848,00 (R\$3.698.857,12 a valores de dez/94).

Até este momento, a cooperativa quando muito poderia coordenar a comercialização, pois não dispunha de armazéns e depósitos de grãos, e para cumprir esta atividade precisaria investir nesta área, dando condições para a captação dos produtos dos associados atuais e futuros.

Somente no exercício de 1966 pôde a CAROL adquirir um terreno, de acordo com o Relatório da Diretoria daquele exercício:

“Finalmente adquirimos e já ultimamos todo o pagamento de um área de 5,5, alqueires, junto à Via Anhanguera, km 336, para edificação de nossos armazéns, com o custo total de Cr\$ 18.000.000,00 (R\$32.400,00 a valores de dez/94). Por outro lado já se encontra em adiantada fase de construção nossa futura sede social no Condomínio Edifício Vera Cruz, onde dispostemos de dois andares para abrigar todos os departamentos de nossa cooperativa...”

Mas até que tais investimentos não se efetivassem, a entrada de cooperados significava mais demanda por crédito:

“Durante mandato do Conselho de Administração...foram admitidos 90 associados... envolvendo naturalmente aumento das necessidades de crédito para atendimento e ... no que concerne a fertilizantes, inseticidas principalmente consumidos pelas áreas pertencentes aos referidos novos associados. Não resta a

menor dívida que o capital subscrito e integralizado por estes associados, nem de longe seria suficiente a este atendimento, obrigando ao Conselho à obtenção de novas linhas de crédito” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1968:2)

Significava que a Cooperativa até aquele momento estava sendo vista pelos produtores como sendo alternativa para obtenção de crédito.

A cooperativa, para manter a confiança junto aos associados, não media esforços para conseguir créditos nos bancos particulares e oficiais, fazendo várias gestões, inclusive junto à assessoria econômica do Ministério da Fazenda, solicitando crédito por conta do Plano Funfertil, com o objetivo de atender às necessidades quanto à aquisição e financiamento de fertilizantes.

Até o final dos anos 70, a CAROL manteve-se como uma cooperativa de compras em comum, viabilizando a compra de fertilizantes, corretivos e inseticidas em grandes quantidades e através de financiamentos junto aos bancos privados e oficiais, que eram repassados aos cooperados.

A fim de atuar na área de comercialização, o que requereria atividades até então não existentes na cooperativa, foi convocada uma Assembléia Geral Extraordinária em 10 de outubro de 1969, que aprovou a contratação da Assessoria Técnica-Econômica Agroindustrial - ATEAI. Esta empresa foi encarregada de planejar e programar futuras atividades da Cooperativa, tais como comercialização das safras de algodão, soja e milho, depósitos de fertilizantes e calcário, preparo de sementes.

Esta assembléia autorizou ainda:

“...a permuta ou aquisição de outro imóvel para sediar os futuros serviços da cooperativa; autorizou ... (também)...o aumento de capital subscrito

pelos senhores associados...” **(RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1970:1).**

Com o projeto encomendado à firma Assessoria Técnica Econômica Agroindustrial - ATEAI- relacionado com os estudos e projetos para implantação de serviços diversos de comercialização, pôde a cooperativa nortear seus investimentos de maneira mais decidida:

“...visto que, comprovando nossa política de imobilização e investimentos empreendidos pelo Conselho de Administração, que pretende ver nesta entidade um fortalecimento, com capital de giro próprio, porém também com vista a nortear sua atividade para a comercialização de safras agrícolas principal razão de sua existência” **(RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1971:2).**

Para melhor se aparelhar face às novas atividades no que tange à comercialização:

“...foi efetuada a introdução da CAROL na parte de Certificação de Sementes. Inicialmente a produção de 40 a 50 mil scs. de sementes Santa Rosa, distribuídos entre 27 cooperantes, em uma área total de 825 alqueires... (e) é plano da cooperativa, no futuro produzir sementes de outras culturas” **(RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 72).**

No segundo semestre do mesmo ano, a CAROL altera seu organograma com o fim de atender às suas novas atividades e cria a Gerência de Produção Agrícola. Neste mesmo semestre, começa a implantar o Centro de Serviços Agrícolas de Orlândia, incluindo um silo graneleiro com capacidade estática para 60 mil toneladas e uma usina de beneficiamento de algodão, com capacidade para processar um milhão de arrobas/ano.

Nesta primeira fase a cooperativa sempre procurou se capitalizar, mas tendo como origem dessa capitalização as operações de compras em comum. Em todas as Assembléias Gerais Ordinárias as sobras líquidas eram incorporadas ao patrimônio, através do fundo de desenvolvimento, como proposta do Conselho de Administração que assim se dirigia à Assembléia:

"...somos de opinião que mais uma vez devemos pedir aos nossos associados que abram mão dos juros incidentes sobre o capital empatado na Cooperativa, bem como do retorno previsto nos Estatutos Sociais. Propõe o Conselho de Administração que as aludidas sobras líquidas...sejam incorporadas ao Fundo de Desenvolvimento".

Em fins de 1972 a CAROL tinha 465 agricultores associados e atuava em 28 municípios do Estado de São Paulo. Iniciava-se uma nova fase da CAROL.

3.2.2. Consolidação comercial e ingresso na industrialização (1972-1982)

Durante este período denominado de consolidação comercial e industrial que vai de 1972 a 1982, a cooperativa esteve particularmente empenhada em efetuar vendas dos produtos de seus associados tanto para o mercado externo como, para o interno. Para tanto, a cooperativa começou a se estruturar. Com esse intuito, foi estudada a viabilidade econômica da instalação de núcleos de recepção de cereais nos diversos municípios abrangidos pela área de ação da cooperativa, que de 28 municípios em 1972 passou para 39 em 1982.

Os serviços, que até o início da década de 70 eram executados pela Diretoria e por dois funcionários (um gerente e um escriturário), evoluíram de tal modo que em 1975 exigiu a dedicação de toda a Diretoria, com seis membros em

função executiva, um supervisor, cinco gerentes, um agrônomo, um secretária executiva, 13 chefes de serviços e 156 funcionários.

Esta nova fase da cooperativa é comprovada pelo relatório da Diretoria, quando compara:

“...o faturamento bruto de Cr\$345.199,77 e uma sobra líquida de Cr\$37.858,42 em seu primeiro ano de vida (1.963),(e) ... um faturamento (atual) de Cr\$4205.648.014,16, deixando um sobra líquida de Cr\$9.704.020,28.

Para esse resultado foi...indispensável investir e imobilizar, de tal modo que do início absolutamente desprovido de patrimônio, passamos hoje a contar com bens que envolvem terrenos com área aproximada de 445.520m², edificações com área construída de aproximadamente 16.343 m², além de equipamentos que nos permitem beneficiar algodão, secar e padronizar milho, secar, padronizar, exportar, bem como industrializar a soja, produzindo óleo e farelo...”
(RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1975:1-2).

A opção da especialização em soja foi fruto da análise da Diretoria ao perceber que dos produtos daquela região (cana, algodão, café ,milho e soja), todos estavam sendo suficientemente amparados pelo governo federal, mas a soja é que teria maiores condições de aumento de área de plantio e de produtividade. Nesse sentido:

“... é o produto que oferece as nossas necessidades de exportação a resposta mais rápida, pois temos sementes com produtividade semelhante as do nosso grande competidor, os Estado Unidos, temos clima, extensão territorial e conhecimentos técnicos que nos permitem dobrar a cada ano nossa produção...”
(RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1975:4).

Para manter seus cooperados em condições de competir em igualdade de custos com os outros países produtores, nasceu a idéia de enviar aos Estados Unidos, às expensas da Cooperativa, uma delegação de engenheiros agrônomos⁽⁸⁰⁾ para verificar o que haveria ali de mais moderno em termos de máquinas e implementos agrícolas, haja visto a desatualização do maquinário brasileiro na época produzida pela indústria nacional⁽⁸¹⁾.

A Cooperativa, em 1975, congregava 544 agricultores cujas propriedades ocupavam uma área de 276.000 hectares, em 26 municípios do nordeste do Estado de São Paulo. Produziam 110.000 toneladas de soja e 108.000 toneladas de milho, o que representava 22% da soja e 5% do milho do Estado e foram responsáveis pelo consumo de 55.000 toneladas de fertilizantes, 80.000 toneladas de calcário e o equivalente a Cr\$20.000.000,00 (R\$5.802.000,00 a valores de dez/94) em defensivos agrícolas. **(RELATÓRIO CAROL AGOSTO/SETEMBRO 1975).**

Ainda no ano de 1975, a CAROL incorpora ao seu patrimônio o escritório em São Paulo, com objetivo de imprimir um novo ritmo de desenvolvimento, mantendo contato com os fornecedores de insumos e seus clientes compradores de algodão, milho, soja, farelo e óleo.

Já na safra de 1975/76 pode a Cooperativa notar que a distância impedia o recebimento do produto dos associados, nos municípios mais afastados da sede, razão pela qual foi encomendado ao Departamento de Planejamento e Desenvolvimento, cuja competência era de coordenar o “Plano Geral de Expansão da CAROL”, um estudo minucioso com o objetivo de eleger outros locais, além de

⁽⁸⁰⁾Essa missão foi composta por quatro engenheiros agrônomos: Aloisio de Almeida Prado, Athos de Souza Lima, Francisco Marcolino Diniz Junqueira e João Cândido Ferreira Neto, este representando a Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo.

⁽⁸¹⁾Essa idéia surgiu em reunião com o então Ministro Mário Henrique Simonsen que convidou a Cooperativa para debater a desatualização do maquinário agrícola brasileiro.

Orlândia, para aumentar a capacidade armazenadora, garantindo aos associados economia de fretes.

O Plano de Expansão foi proposto numa reunião da Diretoria em 10.05.74 pelo então Diretor Secretário, Cícero Junqueira Franco com intuito de estudar a:

“...viabilidade econômica da construção de núcleos de recepção de soja nos diversos municípios abrangidos na área de ação da CAROL”.

O Departamento de Planejamento e Desenvolvimento foi criado:

“...em setembro de 1975 como unidade de serviços diretamente subordinada à Superintendência da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia...inicialmente dedicou-se a obras de complementação de nossa unidade algodoeira, para a construção do armazém de fardos, sala de classificação, ensaque de sementes e depósitos de sacaria,... Mas foi principalmente com os estudos realizados visando o desenvolvimento futuro da Cooperativa ..., que esse departamento justificou...a sua instituição.

Com efeito, realizando estudo detalhado e minucioso sobre as áreas, de trabalho, de influência da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia Ltda, contando e medindo número de cooperados, volumes produzidos e entregues por municípios, produção comparadas das 3 últimas safras, levou à Diretoria 6 estudos preliminares de agrupamento de unidades municipais, com a finalidade de determinar zonas prioritárias para instalações de novos Centros de Serviços”
(RELATÓRIO DA DIRETORIA - EXERCÍCIO 1975:21).

Este Departamento se constituiu em valioso elemento de consulta e assessoria da Direção, encarregando-se dos estudos de ampliações, implantação de

novas atividades, pesquisas de mercado, bem como entrosando-se com o departamento financeiro, com a finalidade de administrar as obras em andamento.

Este Plano de Expansão ⁽⁸²⁾ continha seis alternativas de estudos e a Diretoria decidiu pelo sexto estudo, que elegeu quatro centros prioritários, a saber: Orlândia, Guaíra, Morro Agudo e Ituverava e determinou o início do plano de desenvolvimento para a construção do Centro de Guaíra. Os motivos dessa opção foram:

“...pelas condições climáticas que oferece, pela fertilidade e topografia plana de suas terras, além da operosidade e alto nível técnico de seus agricultores” (CAROL 30 ANOS, 1993:14).

Para tanto procurou a Cooperativa incorporar mais associados nessas regiões. Então a Diretoria decidiu:

“...fazer algumas reuniões em alguns municípios, com a finalidade de levar os agricultores a conhecer melhor as atividades da Cooperativa e angariar novos cooperados, principalmente na região de Guaíra, onde pretendemos construir um Centro de Serviços Agrícolas” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 21.1.76).

Devido ao expressivo investimento e o potencial naquela região resolveram contratar uma empresa de publicidade para que :

“...a Cooperativa se torne mais conhecida naquela região, pois a região de Guaíra possui um potencial de produção tão expressivo que dará perfeitamente para encher nossos silos... devemos desde já fazer muita propaganda, criar uma

⁽⁸²⁾ Esse Plano de Expansão foi elaborado pelo engenheiro agrônomo Silvio Albano Moreira Campos, engenheiro civil Marcelo Costa, o Gerente de Consumo Antonio Carlos Arigoni Pacheco e o Gerente de Produção Roberto de Assis Sordi.

imagem da Cooperativa. O Diretor vice-presidente (José Jorge Junqueira) tomando a palavra diz que a cooperativa deve difundir a sua imagem não só na região de Guaíra, mas em todas as regiões de sua área de ação, uma vez que existem muitos bons agricultores que já deveriam ser cooperados e não o são por falta de conhecimento do que seja cooperativa". (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 21.7.77).

Para a construção desse Centro, a Prefeitura de Guaíra doou um terreno de 72.600 m² que, somado a outro com 48.400 m², adquirido pela Cooperativa por Cr\$70.500,00 (R\$20.452,04 a valores de dez/94), constituiriam a área destinadas à edificação das instalações necessárias para servir os associados de Guaíra e município vizinhos.

O Centro de Serviços Agrícolas "Alyson Paulinelli" - Guaíra, foi inaugurado em 28 de fevereiro de 1978 ⁽⁸³⁾ contendo silo graneleiro, armazém para ensacados, escritório, balança e loja-filial. Como Guaíra se destaca pela agricultura tecnificada, menos de dez anos depois, foi necessário duplicar o sistema de armazenagem. Atualmente (1993) os dois silos graneleiros somam capacidade estática para 73,5 mil toneladas com secadores também de alta capacidade.

No decorrer do ano de 1.975, a CAROL ingressa em novo mercado: o da industrialização, com a aquisição da Soja S.A.- Indústria Joaquinense de Óleos Comestíveis. A discussão para aquisição da firma começa na reunião do Conselho de Administração em 1.11.74 permanecendo a dúvida de utilização como fábrica de óleo ou como recebimento de cereais:

⁽⁸³⁾ O orçamento da primeira etapa do Plano de Expansão do Centro de Serviços de Guaíra ficou orçado em Cr\$ 28.000.000,00 (R\$ 134.400,00 a valores de dez/94), e a complementação para as obras do Centro de Serviços Agrícolas de Orlândia na ordem de Cr\$ 7.800.000,00 (R\$ 1.987.440,00 a valores de dez/94). A CAROL fez gestão junto ao BADESP que fez um empréstimo no valor de Cr\$20.863.985,00 (R\$4.043.440,29 a valores de dez/94) em janeiro de 1977 e uma complementação de Cr\$14.850.002,00 (R\$1.618.650,00 a valores de dez/94) em 11.9.78.

“O Diretor Dr. Cícero Junqueira Franco, após estudos detalhados das condições da firma dizia ser favorável à compra, mas com o funcionamento mais como centro de recebimentos de cereais do que como fábrica de óleo, no que é apoiado pelo Diretor Oswaldo Ribeiro de Mendonça. O senhor Geraldo Diniz Junqueira, diretor presidente, diz ser sua opinião que a Fábrica de óleo seria a atividade principal e o centro de recebimento o complemento...a diretoria lançou o preço definitivo da compra na importância de Cr\$ 8.000.000,00 (R\$2.660.000,00 a valores de dez/94) a ser pagos em três parcelas anuais” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 20.06.75).

Com o desenvolvimento da política da soja no Brasil, em que se dava proteção às indústrias, ficou evidenciado que o diferencial a se obter numa indústria era muito maior que o conseguido na exportação direta do grão ou na venda interna para as próprias indústrias.

Nesse sentido, o Conselho de Administração através do seu Diretor Presidente José Jorge Junqueira assim se expressou numa reunião a respeito da comercialização de cereais:

“... a seu ver, a exportação não está sendo muito vantajosa pelo problema do confisco e no mercado interno também não temos muitas opções pois há sempre intervenção governamental nos preços e assim sendo, acha que deveríamos pensar seriamente na viabilidade de partir para refinação do óleo na fábrica em São Joaquim da Barra” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 24.05.78).

Para tanto a cooperativa efetuou estudos de viabilização para ampliação das instalações da fábrica, cuja capacidade de esmagamento era de 80 ton/dia, e

depois de concluída a reforma, passou a ter uma capacidade de 260 ton/dia, podendo chegar a 400 ton/dia.⁽⁸⁴⁾.

“...nós tivemos uma abertura tremenda porque com a fábrica,...nós abrimos mais uma comporta para comercializar o grão, quer dizer, se o mercado de grão está pior que o mercado de óleo, abrimos a comporta para moer maior quantidade. O beneficiado é o cooperado” (Entrevista do Sr. Guerino Benedetti).

Para completar os serviços prestados aos associados, o Centro conta com laboratório, escritório e loja, além de desvio ferroviário. Com todas essas atividades, criou-se o Centro Industrial e de Serviços “José Jorge Junqueira” - São Joaquim da Barra.

Perseguindo a idéia de atender às necessidades dos cooperados, a CAROL montou um rede de lojas com estoque variado de utensílios, peças de reposição de máquinas agrícolas e a mais diversificada gama de produtos usados pelos agricultores associados em suas atividades agrícolas e pecuárias.

Além da loja matriz em Orlândia, a Carol nesta fase inaugurou outras lojas filiais em Guará (1974), São Joaquim da Barra, Morro Agudo (1982), Guaíra e Ipuã (1982).

Com base na localização dos Centros de Serviços já implantados e a implantar, a Cooperativa estabeleceu os seguintes projetos: Projeto de Sementes, para dar cobertura ao setor de vendas de grãos; Projeto de Fertilizantes e demais insumos; Projeto de Assistência Técnica e Serviços e Projeto de ampliação da Fábrica de óleo.

⁽⁸⁴⁾ A reforma da fábrica foi orçada em Cr\$182.068.873,80 (R\$2.822.067,54 a valores de dez/94) que foram financiados pelo BNCC.

Na verdade, a Cooperativa procurou contemplar os quatros segmentos de atuação: Comercialização de grãos, Setor de Insumos, Setor de Serviços (Agronomia e Veterinária) e o Setor Industrial.

Dentre esses projetos, a diretoria priorizou nesta fase dois deles, a saber: o Projeto de Sementes e a ampliação da Fábrica de Óleo, como se pode depreender da reunião do Conselho de Administração:

“O Diretor Geraldo Diniz Junqueira...(diz) que devemos eleger prioridades. Na sua opinião, o Projeto de Sementes, deve ser colocado em primeiro lugar e depois podemos pensar em investimentos numa fábrica de ração... O Diretor Presidente (José Jorge Junqueira) concorda e diz que quanto à produção de sementes o que já foi feito apresentou uma melhoria bastante considerável e que se investirmos mais...em instalações, maquinarias, teremos condições de produzirmos excelentes sementes em condições bastante adequadas” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 12.07.79:2).

A CAROL começou a produzir sementes de soja em 1973 com 700 scs. de 60 kg; em 1982 já tinha uma produção de 81.382 scs. de 60 kg. Neste ano ganha instalações próprias, no Centro de Serviços Agrícolas de Orlândia, utilizando o espaço da Unidade de Beneficiamento de Algodão, que foi desativado:

“...face ao pequeno desempenho de nossa Algodoeira, uma vez que a cultura do algodão infelizmente está fugindo não só da nossa região como de São Paulo e do País, ...diante desse atual quadro, resolvemos para essa safra (81/82) continuar à disposição de nossos cooperados cotonicultores com nossa máquina de algodão, mas desativando o armazém de fardos, isso porque teríamos necessidade imperiosa de criar condições para que nosso Departamento de Produção de Sementes crescesse, já que essa região tem as melhores condições de se tornar uma das regiões produtoras de sementes para todas as principais culturas de

verão...Então, depois de consultas e conversas com nossos cooperados cotonicultores, resolvemos desativar para algodão nosso armazém de fardos e colocá-lo à disposição do Departamento de Sementes” (RELATÓRIO DIRETORIA - EXERCÍCIO 1981:7)⁽⁸⁵⁾.

Este período teve como carro chefe da Cooperativa o setor de compras em comum. A partir de 1.982 tem-se a participação de outros setores da cooperativa no faturamento total da empresa, iniciando uma nova fase de diversificação (TABELA 25-A).

⁽⁸⁵⁾ O algodão apresentou declínio na produção, safra após safra a ponto de, em 1982, a Cooperativa não mais comercializar o produto. No entanto a cooperativa atende aproximadamente 30 agricultores concentrados nos municípios de Miguelópolis e Ituverava, enviando os fardos à Federação Meridional de Cooperativas Agropecuárias Ltda.-FEMECAP - Campinas - para comercialização.

TABELA 25-A - Faturamento bruto - CAROL 1973 a 1994

Vrs. constante R\$ 1.000.

Ano	Divisão	Veterinária (3)								Total
		Comércio (1)	Indústria I	Insumos (2)	Lojas	Diversas	Sal Minera	Agronômica	Super- mercado	
73		-	-	11.168	-	-	-	-	-	11.168
74		-	-	18.619	-	-	-	-	-	18.619
75		-	-	20.114	-	-	-	-	-	20.114
76		-	-	21.690	-	2.193	812	-	-	24.696
77		-	-	17.445	-	2.343	1.189	-	-	20.978
78		-	-	19.847	-	2.187	1.421	-	-	23.456
79		-	-	25.354	4.327	2.773	1.554	-	-	31.236
80		-	-	28.112	6.943	4.252	1.525	-	-	39.461
81		-	-	48.114	4.553	-	1.670	-	-	54.337
82		26.971	-	41.142	11.672	-	-	-	-	79.786
83		19.296	23.664	59.804	8.693	-	-	-	-	111.458
84		21.037	23.341	46.272	11.832	-	-	-	1.748	104.231
85		22.514	24.266	43.754	12.080	-	-	-	8.390	110.006
86		44.960	26.264	62.051	19.988	-	-	-	18.118	171.383
87		12.046	24.727	65.489	15.960	-	-	-	14.718	132.943
88		18.996	19.723	21.868	71.329	-	-	-	11.983	143.900
89		-	-	-	-	-	-	-	-	63.565
90		13.094	10.855	31.966	9.891	-	5.142	-	14.368	85.319
91		20.338	16.712	31.104	8.688	-	607	-	10.880	88.330
92		11.522	11.462	19.118	7.287	-	556	4	5.879	55.874
93		15.208	12.958	19.649	8.815	-	635	16	7.229	64.451
94		24.864	20.993	31.862	11.063	7.692	-	-	12.519	108.995

FONTE: BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL (1) Somente a partir de 1982 que a venda de grãos foram contabilizadas como comercial; (2) Trata-se de fertilizantes, defensivos e corretivos; (3) Faturamento dos sais minerais de 1982 a 1988 incluso no setor de insumos. Em valores de dezembro 1994, corrigidos pelo índice SUMA ECONÔMICA Jan/95

3.2.3. Diversificação de atividades (1982-1994)

A) Substituição da intermediação e a criação da CrediCarol

Este último período caracteriza-se pela diversificação das atividades de serviços (instala-se a Unidade de Beneficiamento de Sementes, início da operação da Unidade de Sal Mineral, primeiro supermercado Carol, instalação do Laboratório clínico-veterinário, início da produção de sementes forrageiras, processamento de fertilizantes-Cooperfertil -, operações com o exterior-Eximcoop -, ampliação no processamento de soja e recebimento de grãos), com vistas a atender os cooperados, pois estes não os encontravam em condições adequadas no mercado.

A entrevista abaixo do Sr. Humberto Fernando Dalpino, ilustra bem este período:

“...a mineralização do sal se deu porque não existia produto sério no mercado...Então procuramos fazer um sal que realmente os nossos pecuaristas pudessem usar com confiabilidade. Pode ser que não tenha o menor preço mas terá a melhor qualidade”.

Na reunião de 9.11.82 do Conselho de Administração, essa nova alternativa de investimentos foi motivo de discussão:

“... o Diretor Presidente (Geraldo Diniz Junqueira) fala sobre o projeto para construção de Misturador de Sal da CAROL. Diz que essa foi uma de suas constantes preocupações, mas que sempre sentiu um certo receio dos veterinários por insegurança de se lançar num setor pouco conhecido. Mas agora parece que já há uma definição de vez que a mistura de sal mineralizado não apresenta grandes ampliações e o que pretendemos é um investimento simples, sem sofisticação... A idéia é fazer o depósito no Armazém de Sementes atual e devemos produzir sal CAROL para gado leiteiro e gado de corte” (ATA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO, 9.11.82).

Na atuação no mercado de seguros a cooperativa veio suprir uma lacuna, eliminando o intermediário e baixando o custo:

“A margem que cabia ao corretor era muito grande...como a intermediação quem faz é a nossa corretora, ela não cobra uma margem tão grande, então o custo fica menor...antes era uma guerra...chamávamos um, dois, três corretores...agora é bem mais fácil, barato e eficiente” (ENTREVISTA DO SR. GUERINO BENEDETTI).

A Cooperativa, na verdade, exerceu um caso clássico de substituição da intermediação, com a diminuição dos custos que são repassados ao cooperado, beneficiando-o.

O ingresso no setor financeiro através de uma cooperativa de crédito, teve a sua origem num Seminário Estadual de Crédito Rural promovido pela OCESP.

A problemática do crédito rural foi uma preocupação das lideranças cooperativistas, reunidas em fins de 1982 na OCESP, devido a:

“...reiteradas afirmações das autoridades federais no sentido de que a médio e longo prazo, seriam eliminados os subsídios à agricultura” (OCESP, 1984:1).

Na oportunidade, foi constituída uma comissão⁽⁸⁶⁾ especial de crédito rural que se encarregaria de estudar o problema e propor soluções.

Esta comissão apresentou um relatório aprovado no Seminário Nacional de Crédito Cooperativo, propondo um modelo do cooperativismo de crédito rural para São Paulo, que na época tinha onze cooperativas de crédito, sendo 9 de plantadores de cana e as outras duas eram a Cotia e Sul Brasil⁽⁸⁷⁾.

Esse modelo consistia na instalação de Cooperativas Singulares de Crédito junto às Cooperativas de Produção Agropecuária, com o objetivo de garantir solidez financeira e também propiciar toda infraestrutura física necessária no início

⁽⁸⁶⁾ Essa comissão ficou assim constituída: Presidente: Roberto Rodrigues; Coordenador: José Barroso Junqueira (OCESP); membros: Antônio Carlos Jesus de Figueiredo (CCL), Hiroshi Nishioka (Cotia), Shin-Iti Takiya (Sul Brasil), Tadaomi Seo (Femecap) e José Maria Jorge Sebastião (DC-SAA).

⁽⁸⁷⁾ As Cooperativas de Crédito Rural de Plantadores de Cana são: da Média Sorocabana, Barra Bonita, Capivari, Catanduva, Guariba, Jaú, Piracicaba, Porto Feliz e Sertãozinho. Essas cooperativas têm um fundo institucional que lhes dão suporte, trata-se da Lei Federal 4870/65 em seu capítulo VII art.64, que recolhe 1,5% sobre a tonelada de cana entregue às usinas, sendo destinado 1% para aumento das quotas de capital nas cooperativas de crédito dos fornecedores, 0,45%, para manutenção de órgãos específicos dos fornecedores e 0,05% para manutenção da Federação de Plantadores de Cana do Brasil.

do empreendimento.⁽⁸⁸⁾. Para o sistema cooperativista estabeleceu-se que seu objetivo principal:

“... deve ser o de ordenar o fluxo de recursos ao setor primário, seja em nível de captação da poupança rural, reaplicando-a no próprio setor, seja nos ordenamentos dos mesmos em negócios com outros setores” (OCESP, 1984:10).

Para tanto:

“As cooperativas de produção agropecuária deveriam tornar-se as ‘madrinhas’ das Cooperativas de Crédito Rural a serem criadas e, ...teriam que apresentar as seguintes características: grande potencial econômico financeiro na região, solidez financeira...” (OCESP, 1984:26).

Com esses critérios, a comissão selecionou algumas cooperativas agrícolas e dentre elas a CAROL.⁽⁸⁹⁾

Diante desses fatos, coube à Carol designar um assessor técnico, o Sr. Athos de Souza Lima, que ficou responsável pela organização da Cooperativa de Crédito, constituída em novembro de 1983.

B) Ingresso no mercado de alimentos

Até a instalação do Supermercado, os agricultores da CAROL reclamavam que para suprir suas necessidades básicas de alimentação, além de

⁽⁸⁸⁾ Este documento elaborado pela OCESP 1984 chega a abordar as fontes de recursos com o objetivo de viabilizar o sistema de crédito cooperativado, além de apontar soluções para pontos impeditivos que restringem a atuação das cooperativas de crédito tais como: atuar na mesma área de ação da cooperativa de produção; autorização para instalação de postos de serviços; abertura de contas de empresas ou entidades públicas para receber pagamento de tributos; etc.

⁽⁸⁹⁾ As demais Cooperativas foram: Nacional Agroindustrial; dos Cafeicultores da Zona de Mococa; Rural de Laticínios de Batatais; dos Cafeicultores da Região de Marília; dos Produtores de Leite da Alta Paulista; Agrícola Mista da Colônia Riograndense; Agropecuária do Brasil Central; dos Citricultores de Bebedouro; Agropecuária Holambra; Agropecuária da Região de Piracicaba; de Laticínios da Região do Vale do Paranapanema.

terem que se deslocar para Ribeirão Preto, os preços das mercadorias eram mais elevados.

Em relação a essa demanda, aliada à oportunidade de aquisição das instalações da Anhanguera Tratores em Orlândia⁽⁹⁰⁾, o Conselho de Administração fez a seguinte avaliação:

“Trata-se de excelentes instalações e a nossa idéia agora é de que as mesmas sejam utilizadas para montagem de um supermercado. Para isso, alguns de nossos assessores estiveram em Bebedouro na Copercitrus e em Batatais na Colaba visitando as instalações dos supermercados daquelas Cooperativas... A impressão que tiveram é de que se trata de um investimento muito válido e lucrativo... Todos os Diretores presentes mostram-se favoráveis à instalação do supermercado CAROL... Após discutirem...ficou decidido que o Setor de O&M...deverá apresentar, dentro de 15 dias, um estudo detalhado sugerindo as possíveis opções de instalação e funcionamento, inclusive estudo da viabilidade de vendas a não cooperados, prazos, mercadorias, etc...” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 17.01.84).

Na verdade, a atuação da cooperativa neste segmento, teve a finalidade de baratear os preços das mercadorias, como se pode depreender da entrevista abaixo:

“Antes do supermercado, nós conseguimos da Diretoria um adiantamento para comprar produtos de primeira necessidade em grande quantidade para nós, funcionários, em Ribeirão Preto, e deu resultado. Acrescentávamos uma taxa para cobrir as despesas inclusive da CAROL, e percebemos que os preços eram muito mais baixos. Com as instalações do Supermercado houve um nivelamento de preços para baixo aqui em

⁽⁹⁰⁾ A CAROL adquiriu por Cr\$160.000.000,00 (R\$352.000,00 a valores de dez/94). O terreno mede aproximadamente 17.800 m2 com uma área construída de 1.400 m2.

Orlândia...Assim, quando abrimos o supermercado, nós fizemos uma pesquisa na região de Orlândia, Guaira ,Guará, enfim, na nossa área de ação... aqui em Orlândia os preços estavam acima de 40%... Foi uma contribuição bastante grande da CAROL. Se hoje os preços estão nivelados é porque os nossos preços é que balizam os demais” (Entrevista do Sr. Guerino Benedetti).

Além deste aspecto, houve uma segunda razão:

“...como as nossas vendas eram a longo prazo o supermercado tornou-se uma alternativa de dinheiro em caixa...um ingresso de dinheiro mais rápido. Até hoje vem atendendo este objetivo” (Entrevista Do Sr. Guerino Benedetti).

C) Fundação da Cooperativa Central de Fertilizantes - COOPERFERTIL

Com outras cinco cooperativas agrícolas, a CAROL conta com produção própria de fertilizantes, em Campinas, através da COOPERFERTIL (Cooperativa Central de Fertilizantes) desde 1989.

A união dos 59 produtores para compra em conjunto de fertilizantes foi a razão do surgimento da CAROL em 1963. No entanto, a CAROL acabou seguindo outros rumos, devido às demandas e necessidades mais urgentes de seus associados. Além do que, não tinha capital suficiente para ter uma fábrica de fertilizantes.

Somente em 1982 a CAROL se habilita à compra de uma fábrica de fertilizantes. Essa oportunidade apareceu com a venda da ULTRAFERTIL:

“...foram apresentadas três propostas ao governo. A primeira por um grupo de funcionários da própria ULTRAFÉRTIL, considerada inviável por falta de capital. A segunda, por um grupo de cooperativas, através da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que fez uma carta de intenção e permaneceria no aguardo do edital de licitação. A terceira proposta, já aceita, foi feita por um grupo

de firmas do ramo que ficará responsável por 70% (setenta por cento) do capital da nova firma a ser criada. Os 30% restantes serão de responsabilidade de misturadores menores, estando incluídas nesse grupo a FEMECCAP e a Cooperativa de Cotia. A Cooperativa de Orlândia... (foi incluída)... na lista das firmas que irão adquirir a Ultrafertil com um capital inicial de Cr\$14.000.000,00... cabendo a nós integralizar Cr\$50.000,00...” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 16.03.82).

No entanto, a associação com as firmas do ramo estava sendo muito difícil como se pode depreender da intervenção do Diretor Presidente Geraldo Diniz Junqueira, na reunião da Diretoria:

“...estamos formalizando nosso interesse através do pool de cooperativas e também fazemos parte do pool de firmas interessadas através da AMA - Associação dos Misturadores de Adubos do Brasil. Diz que quanto às cooperativas, acha muito difícil, pois as firmas do ramo possuem mais 'know how' e melhor relacionamento” (ATA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO, 13.04.82).

Apesar dos esforços, o que impediu o ingresso da CAROL no ramo de fertilizantes, a partir da aquisição de parte da ULTRAFERTIL, foi que, pelo projeto de viabilidade:

“...essa aquisição se mostrou totalmente inviável, já que a ULTRAFERTIL, pelos dados colhidos, apresentou-se totalmente deficitária” (ATA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO, 13.10.82).

Paralelamente a esta discussão, a CAROL mantinha contato comercial com a FEMECCAP, onde era cliente, e como adquiria grandes quantidades de adubos,

se pertencesse ao quadro de associados, ⁽⁹¹⁾ poderia ter maiores vantagens, pois teria descontos especiais, o que ocorreu em 23.09.82, quando do ingresso como associada.

A idéia da fábrica de fertilizantes só foi retomada em 1988 devido ao consumo das cooperativas sediadas na região de Ribeirão Preto, em torno de 350.000 toneladas/ano, o que justificava uma fábrica nas proximidades. Para tal demanda queriam que a FEMECAP estendesse suas atividades àquela região ⁽⁹²⁾.

Foram feitas várias reuniões para discutir a implantação da fábrica de fertilizantes próximo ao mercado consumidor.

No entanto, em fins de 1988 a FEMECAP, ao apresentar seu balanço:

“...ficou constatado...um prejuízo de NCr\$4.900.000,00 (R\$14.210,00 a valores de dez/94) .. e que para continuar suas atividades há uma necessidade imediata de NCr\$10.000.000,00 (R\$29.000,00 a valores de dez/94)” (ATA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO, 11.04.89).

Diante do problema, havia três soluções:

“...uma seria vender as instalações; outra seria as doze maiores cooperativas permanecerem no controle, demitindo as demais, e uma terceira, seria desativar todos os setores de comercialização, permanecendo apenas o setor de insumos” (ATA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO 11.04.89).

⁽⁹¹⁾ De acordo com a Lei 5764/71 no seu art. 8º os objetivos das centrais e federações de cooperativas "objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. cos"

⁽⁹²⁾ A fábrica de fertilizantes da FEMECAP tinha um capacidade de 250.000 toneladas/ano.

Com intuito de adquirir as instalações da fábrica de fertilizantes, a CAROL nomeia uma comissão⁽⁹³⁾ para fazer um avaliação da situação da FEMECAP, visando então fazer uma proposta.

Foi marcada uma reunião extraordinária da Diretoria para discutir a aquisição da fábrica de fertilizantes. Nessa reunião tratou-se da:

“...possibilidade de adquirir as instalações de sua fábrica de adubos, em conjunto com mais três ou quatro cooperativas de peso da região...ficando em aberto a possibilidade da CAROL fazer contatos com cooperativas como a Holambra, Coopercitrus, Guariba e uma ou mais” (ATA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO, 24.04.89).

Em assembléia geral extraordinária em 29.5.89, a FEMECAP autorizou a venda da fábrica ao grupo de cooperativas interessadas.

Ficou acertado, quais seriam as cooperativas que iriam adquirir a fábrica de fertilizantes incluindo, além da CAROL, Cooperativa Agropecuária Holambra, HOLAMBRA, Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo, COOPERCITRUS, Cooperativa dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo, COOPERCANA, Cooperativa Agropecuária Mista de São João Ltda, COOPERSAN e Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Marília, COOPEMAR.

Posteriormente foram discutidas as respectivas quotas-partes que correspondiam à participação no consumo da produção de fertilizantes:

“ ...se a fábrica produzir 200 mil toneladas, a CAROL e a COOPERCITRUS terão direito a 72 mil toneladas cada, correspondente aos 36,62% do capital social que detêm, e as outras cooperativas teriam a mesma

⁽⁹³⁾ Composta pelos seguintes Srs: Humberto Fernando Dalpino, Superintendente; e Guerino Benedetti Auditor Interno.

proporção, de acordo com sua detenção da capital” (ATA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO, 08.08.89).

Este critério de proporcionalidade do capital integralizado é pouco usual; no entanto, serve de parâmetro para o detentor das quotas-partes usufruir mais dos serviços da cooperativa⁽⁹⁴⁾.

Assim é que em agosto de 1989 foi constituída a Cooperativa Central de Fertilizantes - COOPERFERTIL, com sede em Campinas, tendo como objetivos principais:

1. *“Organização em comum e em maior escala dos serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas;*
2. *Produção, transformação, industrialização, importação e distribuição de fertilizantes destinados ao abastecimento de suas associadas e complementarmente a distribuição de outros insumos”.*

A COOPERFERTIL conta com uma unidade de granulação completa, duas unidades de mistura de grânulos, cinco tratores carregadores, cinco caminhões, laboratório próprio para análise de fertilizantes, e de solo e uma produção de 142.252 toneladas em 1993.

À medida em que o cooperado vai sendo atendido nas suas necessidades, fica condicionado a exigir cada vez mais da cooperativa, obrigando-a a manter um certo ritmo de crescimento.

⁽⁹⁴⁾ No artigo 4. item III da Lei 5764/71 está assim redigido: “limitação do número de quotas partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critério de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais”(grifo nosso). As quotas partes ficaram assim distribuídas: Carol 36,62%; Coopercitrus 36,62%; Copercana 11,43%; Holambra 5,72%; Coopersan 5,72% e Coopercana 3,89%

Tendo isso em mente e preocupado com os destinos da CAROL, o Conselho de Administração fez uma reunião especialmente para procurar novos rumos de atuação. Nesta oportunidade, a Diretoria fez a seguinte avaliação:

“Considera que a CAROL, como um todo, através dos anos, se desenvolveu prestou bons serviços... (ou seja) ela progrediu muito no sentido de atender as necessidades de insumos e venda da produção. Entretanto é necessário que a CAROL se inove para que possa viabilizar a atividade dos cooperados; é preciso que ela arrume solução para que o cooperado possa lucrar mais com sua atividade... Agora ela tem que investir em solução para verticalização das atividades dos cooperados... A Hering por exemplo, saiu do sul para adquirir aqui um frigorífico e fazer integração com frangos. Isso é uma função cooperativa... ainda o exemplo do grupo Cutralle/Quintella que está conseguindo grandes resultados aqui na região em termos de comercialização, praticando pool e participando do mercado com preços diversificados durante o ano” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 17.09.90).

Essa nova alternativa para atender melhor o cooperado surgiu nesta mesma reunião, com a proposta de aquisição da firma Dinamilho do Brasil - Produtos Agrícolas Limitada.

D) A aquisição da DINAMILHO do BRASIL - Produtos Agrícolas Ltda.

A aquisição da DINAMILHO foi motivo de várias reuniões do Conselho de Administração no decorrer de 1990, pois se constituía numa das mais importantes decisões até então enfrentadas pela Diretoria. Se a CAROL quisesse tornar-se produtora de sementes de milho, o investimento em questão abria a oportunidade única de fazê-lo, já que dificilmente poderia novamente encontrar um programa de pesquisa já desenvolvido.

Acrescenta-se, baseado no depoimento do Prof. José Branco De Mirando Filho da ESALQ-USP, ao Conselho da Diretoria que:

“...o prazo mínimo de um programa seria de, no mínimo, dez anos, sem contudo se ter certeza de obter resultados compensadores...A própria DINAMILHO enfrentou esse problema. Ficou muitos anos investindo em pesquisas e pagou juros ao capital investido para depois ter produtos disponíveis à venda. Considera então essa uma excelente oportunidade de negócio...pois os institutos de pesquisas atualmente não possuem recursos... e não há estudos para produção de milho comercial. Acha então que se a CAROL não se utilizar da DINAMILHO para produzir milho comercial, vai ter que esperar uma nova oportunidade de aparecimento de outra empresa semelhante, que queira vender suas instalações” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 24.10.90)⁽⁹⁵⁾.

No que se refere à parte técnica e patrimônio genético, estava tudo em ordem, pois a comissão imaginava que o desenvolvimento das sementes básicas era feita na França, mas viram que:

“... o 'know -how' deles é formado basicamente pelas linhagens puras e pelos elementos testadores. Possuem diversas linhagens puras para produzir diversos tipos de milho, desde os mais rústicos até os mais produtivos e especializados” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 24.10.90).

Na parte econômica e financeira não havia problemas e segundo o auditor era um bom negócio, pois o lucro líquido daquele ano estaria na ordem de US\$ 800 mil.

⁽⁹⁵⁾ Para estudo sobre a viabilidade de negociação da DINAMILHO, foi constituída uma comissão dos senhores Humberto Fernando Dalpino, coordenador; Gilberto Diniz Junqueira com o auxílio da Auditoria Interna da CAROL e da Directa Auditores na parte contábil e econômica; Francisco Marcolino Diniz Junqueira, auxiliado pelos engenheiros agrônomos da CAROL, Rubens Feracioli Pires e Ricardo Ribeiro Mendonça da parte agrônômica e técnica e a parte comercial a cargo do Diretor Antonio Olinto Diniz Junqueira.

A questão que requereria mais discussão era a respeito do mercado, pois a CAROL estava contando somente com o 'seu' mercado, que na época demandava cerca de 90 mil sacos, se todos comprassem da CAROL. Alertava o então diretor Antonio Olinto Diniz Junqueira, responsável pela avaliação do setor comercial que:

“...o mercado de milho tem estado ruim há vários anos e não vê perspectivas de melhoria. Cita ainda o caso de firmas que tiveram muito prejuízo com milho nos últimos tempos, como a Serrana, a Cargill, a Contibrasil e, principalmente a Agroceres, que possuía onze unidades, já fechou três e vai fechar mais quatro e que teve um prejuízo de 22 milhões de dólares” (ATA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 19.09.90).

E acrescentava , com respeito aos associados:

“que era difícil mudar a mentalidade de quem está acostumado a se utilizar de determinadas marcas” (ATA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 19.09.90).

Todos concordavam que o negócio era de risco, no entanto *“...o negócio em si é bom e o preço barato, baseado na avaliação do valor genético e do imobilizado” (ATA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 19.09.90).*

Na avaliação da Diretoria, a CAROL tinha postos de revenda e produzia sementes de soja, forrageira e trigo de qualidade e a marca CAROL se impôs no mercado; portanto a venda de sementes de milho seria alcançada. Nesse sentido, nas palavras do Diretor vice-presidente (Geraldo Diniz Junqueira):

“...temos que trabalhar muito bem no setor de recebimento de grãos, mas se tivermos também a nossa região em nossas mãos em termos de sementes, estaremos dando um passo decisivo em direção aos objetivos que almejamos.

Podemos nos constituir numa empresa agressiva, além de termos a retaguarda do nosso nome que já está firmado. Já temos a estrutura básica, agora temos que partir para uma fase mais avançada de atividades” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 25.09.90).

Tratava-se de ingressar no mercado de milho que, na avaliação da Diretoria, é um alimento básico, e poderiam avançar mais no mercado nacional, haja visto que, internacionalmente, não havia condições de competirem com os Estados Unidos. Além do que se tornariam independentes, em termos de produtividade de sementes e produção para alimentação humana e transformação de proteína vegetal para animal.

Assim expressava o Diretor vice-presidente Geraldo Diniz Junqueira a respeito:

“No início aqui na região a agricultura era incipiente, dedicada ao café. Depois, houve ocupação das terras boas com algodão, mas ainda não se falava em adubação. Mais tarde, começaram a surgir novas culturas e com elas as firmas de adubo. E isso determinou a fundação da CAROL, que, com o passar do tempo foi lutando para firmar suas atividades com bom senso e perseverança, constituindo-se numa força de trabalho muito expressiva... Conseguimos voz para o agricultor, conseguimos resolver os problemas dos insumos, passamos para cadeia de lojas, depois para a comercialização dos produtos, para a fase industrial. Tudo o que é básico, o simples, a rotina, já fizemos. Mas nossa região é uma das mais importantes em termos de agricultura e nossos cooperados os mais tecnificados e assim precisamos fazer mais por eles, precisamos dar passos decisivos em busca da expansão de nossa atividades... Acha também que o final da produção de sementes no Brasil estará nas mãos das multinacionais e cooperativas, que possuem clientes cativos... não podemos perdê-la, pois nesse setor ou progredimos ou nos

tornaremos escravos das multinacionais” (ATA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 25.09.90).

No final de 1990, a CAROL tornou-se a primeira cooperativa brasileira a produzir sementes com pesquisa própria, com a aquisição da DINAMILHO junto ao grupo francês Limagrain. Após a aquisição pela CAROL, a DINAMILHO reuniu as repartições do Departamento de Pesquisa, e passou a contar também com uma nova câmara fria que garantiu, em condições plenas de segurança, a conservação de sementes básicas e os híbridos que comercializa.

A DINAMILHO-CAROL passou a cuidar da produção de híbridos nobres, de alta produtividade, de acordo com o interesse dos cooperados e do mercado em geral. Hoje há uma gama de híbridos, resultantes da soma das características favoráveis das linhagens tropicais e temperadas, satisfazendo diferentes objetivos de produção e de adaptação a diversas regiões do País.

A DINAMILHO-CAROL mantém acordo de cooperação científica com o grupo Limagrain, cujo objetivo é o constante aprimoramento genético de híbridos de milho. Esse acordo atende interesse do Brasil, quanto à obtenção de híbridos mais produtivos, e da Europa, que se empenha por cultivares mais resistentes a pragas e doenças. O Grupo Limagrain é o maior produtor de sementes da Europa e o terceiro maior do mundo.

QUADRO 5 - Marcos históricos da CAROL - 1963-1993

- 1963** Fundação da CAROL dia 28 de fevereiro, por um grupo de 59 produtores rurais. Criação do Fundo de Desenvolvimento. Obtenção do primeiro financiamento, no valor de Cr\$ 20 milhões (velhos) (R\$70.000,00 a vrs. dez/94), junto ao Banco do Brasil, para repasse de fertilizantes aos cooperados.
- 1964** O número de cooperados se amplia para 111. Contando com três funcionários (um contador, um escriturário e um agrônomo), instalada em sua primeira sede (um casarão no centro de Orlândia), a CAROL obtém financiamento de Cr\$ 237 milhões (R\$ 829.000,00 vrs. dez/94) junto ao Banco do Brasil para aquisição de insumos.
- 1966** A CAROL vai se firmando como instrumento de apoio à atividade dos cooperados, que já somam 170, passando para 207 no ano seguinte. São seis funcionários cuidando da contabilidade, compra e repasse de insumos, ao lado da assistência técnica à produção.
- 1968** O número de municípios atingidos pela área de ação da cooperativa é 27, na Alta Mogiana. Número de cooperados: 269
- 1970** A sede da CAROL transfere-se para o Edifício Vera Cruz, no centro de Orlândia, ocupando dois pavimentos. São 365 cooperados e sete funcionários.
- 1971** É inaugurada a primeira loja da CAROL, funcionando no pavimento térreo do Edifício Vera Cruz.
- 1972** Inicia-se a implantação do Centro de Serviços Agrícolas de Orlândia, incluindo o silo graneleiro, com capacidade estática para 60 mil toneladas e usina de beneficiamento de algodão, capacitada para processar um milhão de arrobas/ano.
- 1973** Começa a produção de semente de soja, ocupando instalações arrendadas, em São Joaquim da Barra. A CAROL passa a ter mais de 500 cooperados e 20 funcionários

- 1974** Inauguração da loja de Guará, primeira filial.
- 1975** A CAROL adquire a indústria de processamento de soja, com capacidade para 22 mil toneladas/ ano.
Instala-se a terceira loja, integrando o Centro Industrial e de Serviços Agrícolas de São Joaquim da Barra.
- 1976** Inauguração da loja de Morro Agudo.
- 1978** Dia 28 de fevereiro, por ocasião do 15º aniversário da Cooperativa, inaugura-se o Centro de Serviços Agrícolas de Guará, compreendendo silo com capacidade para 36 mil toneladas, escritório e loja.
O número de municípios atingidos pela área de ação da CAROL, passa para 39. Número de cooperados, 646; de funcionários, 142.
A loja matriz da CAROL é transferida para o Centro de Serviços Agrícolas de Orlândia.
- 1980** Ampliação da capacidade da indústria de processamento de soja, para 64 mil toneladas/anos.
O setor administrativo da CAROL transfere-se do Edifício Vera Cruz para o centro de Serviços Agrícolas de Orlândia.
- 1982** É desativada a usina de beneficiamento de algodão, em vista da diminuição da área de cultivo dessa lavoura na região. Em seu lugar, instala-se a Unidade de Beneficiamento de Sementes.
- 1983** Passa de mil (1090) o número de cooperados.
Início da atividades da Credicarol (Cooperativa de Crédito Rural da Região de Orlândia Ltda).
Início da operação da Unidade de Sal Mineral.
- 1984** Inauguração do primeiro supermercado Carol, em Orlândia.
Ampliação da área de ação da CAROL, passando para 48 municípios do norte de São Paulo e 45 no triângulo Mineiro.
Instalação do Laboratório Clínico-Veterinário.
Inauguração das lojas de Ituverava e Miguelópolis.

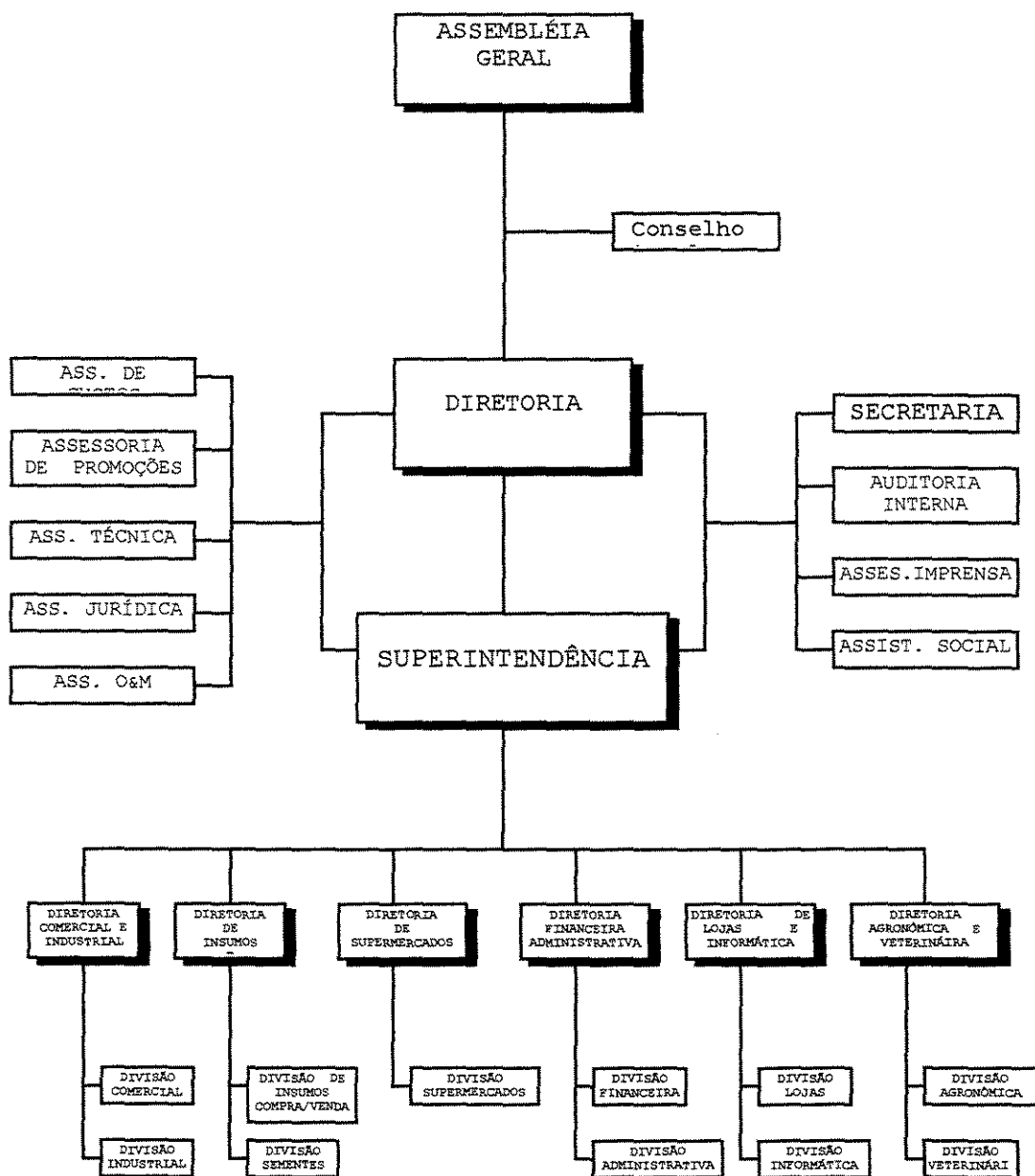
- 1985** Início do processo de informatização na CAROL, instalação do CPD
- 1986** Nova ampliação da unidade de processamento de soja em São Joaquim da Barra, que passa a operar com capacidade para 120 mil toneladas/ano.
Inauguração do Supermercado Carol, em Guaira.
- 1987** Começa a funcionar o Centro de Serviços Agrícolas em Ituverava, com silo graneleiro (capacidade estática para 36 mil toneladas), escritório e desvio ferroviário.
É implantada a Coopercarol (Cooperativa de Economia de Crédito Mútuo dos Funcionários da CAROL).
- 1988** O número de cooperados passa de 1.500 (1.544).
Término da construção de novo silo graneleiro (capacidade estática de 37 mil toneladas) no Centro de Serviços Agrícolas de Guaira.
Início da produção de sementes forrageiras.
Em conjunto com outras cinco cooperativas paulistas, a CAROL adquire a unidade de processamento de fertilizantes, instalada em Campinas, da Femecap, daí surgindo a Cooperfértil.
Aquisição da Fazenda Carolina, em Patrocínio Paulista.
- 1989** Inauguração do Supermercado Carol em Ituverava
- 1990** A CAROL e outras oito cooperativas fundam a Eximcoop (Exportadora e Importadora de Cooperativas Brasileiras S/A), para operações com o comércio exterior.
Aquisição da Dinamilho, tornando-se a CAROL a primeira cooperativa brasileira a cuidar da produção de sementes com pesquisa própria
- 1991** A CAROL inicia o recebimento de grãos no Triângulo Mineiro, utilizando armazém da Casemg, em Uberaba.
- 1992** No Triângulo Mineiro, a CAROL passa a fazer o recebimento de grãos também em Uberlândia, armazém pertencente à Casemg.
Início de recebimento de grãos em Miguelópolis (sistema próprio de transbordo) e Ipuã (silo alugado). Número de cooperados: 1817

QUADRO 6 ÁREA DE AÇÃO DA CAROL

Alqueires Cadastrados: 245.175 (593.323,50 Ha.)
Média por Cooperado: 141,55 (342,55 Ha.)



ORGANOGRAMA



3.3. Crescimento horizontal e agroindustrialização: análise de uma nova estratégia da CAROL

O objetivo deste item é analisar o processo de crescimento da cooperativa privilegiando os condicionantes internos explicativos para o seu desenvolvimento. Procurou destacar como foram canalizados seus investimentos e as novas estratégias de crescimento utilizadas por esta empresa.

Os investimentos em imobilizações são variáveis importantes para determinar o crescimento de qualquer organização. Refletem a política de expansão da empresa. Analisando a **TABELA 26**, que mostra a evolução dos investimentos no período de 1971 a 1994, tem-se que de 1972/73 houve um aumento na ordem de 1.772% em relação ano anterior, coincidindo com o período de transformação da cooperativa agrícola de compras em comum para comercialização e posteriormente em industrial. No período que vai de 1982 a 1994, os investimentos começaram já em 1978/1979, com um acréscimo da ordem de 299% em relação ao ano anterior, fase que se caracterizou pela diversificação de atividades. Destaca-se, neste último período os investimentos em outras empresas, numa clara opção de uma nova estratégia da cooperativa que preferiu o controle acionário e abertura de empresas não cooperativas ao invés da incorporação.

TABELA 26 - Evolução do ativo permanente - CAROL 1977 a 1994

Vrs. constantes - R\$ 1,00

ANO	INVESTIMENTO(1)	IMOBILIZADO	TOTAL
1971		271.281	271.281
1972		254.276	254.276
1973		4.500.383	4.500.383
1974	s/d	s/d	s/d
1975	239	6.197.729	6.197.968
1976	163	5.085.139	5.085.302
1977	16.279	7.427.570	7.589.849
1978	30.289	6.568.388	6.598.678
1979	23.424	17.897.911	17.921.335
1980	33.110	14.256.261	14.289.371
1981	103.233	14.590.142	14.693.375
1982	193.804	17.292.828	17.486.632
1983	263.903	17.582.974	17.845.877
1984	647.265	19.147.820	19.795.085
1985	767.726	20.013.664	20.781.390
1986	1.076.569	29.836.740	30.913.309
1987	1.066.310	28.872.456	29.938.767
1988	1.104.151	52.778.611	53.882.762
1989	1.100.236	113.818.251	114.918.488
1990	5.279.287	54.413.009	59.692.297
1991	9.046.606	109.502.432	118.549.039
1992	6.950.972	80.105.253	87.056.225
1993	18.547.505	94.616.325	113.163.832
1994	13.662.138	65.826.531	79.754.605

FONTE: De 1971 - 1976-INCRA/Senacoop/SP; De 1977 - 1994 -BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

Em valores dez/94- Índice SUMA ECONÔMICA, Jan/95-Anexo 12 vrs. correntes

(1) Investimento é usado somente aqui como conceito contábil definido na Lei 6404/76 Trata-se de participação em outras empresas.

Como foi discutido na periodização, no período de fundação, ainda existia na área de ação da cooperativa, uma grande extensão de cerrados para serem desbravados. A área foi contemplada com o plantio de café, milho e algodão, plantados depois do arroz. Posteriormente foi surgindo a soja, que ostenta hoje a maior área de cultivo na região, atendida pela CAROL, seguida pela cana-de-açúcar, cuja extensão se acentuou na segunda metade da década de 70, a partir do Proálcool. O milho é a terceira cultura em área de plantio. Também têm destaque as lavouras de café, arroz e algodão, além das culturas irrigadas (feijão, batata, tomate e trigo) e a pecuária de leite e corte. (TABELA 27).

TABELA 27 - Áreas estimadas das principais culturas atendidas pela CAROL - 1990

Cultura	Área (Ha)	Produtividade	Produção
		Kg/Ha	Total (Ton.)
Algodão	27.000	2.500	67.500
Arroz	26.000	2.000	52.000
Batata	1.500	24.000	36.000
Café	23.000	1.500	34.500
Cana	260.000	80.000	20.800.000
Feijão	28.000	2.000	56.000
Milho	180.000	4.000	720.000
Soja	320.000	2.100	672.000
Sorgo	4.000	2.200	8.800
Tomate	3.000	38.000	114.000
Trigo	2.000	2.500	5.000
Pastagens	500.000	1,3 cb	650.000 cb

FONTE: GIORDANO - (1993)

Essa diversificação de culturas, é que determinou os investimentos da CAROL, que conta hoje com um complexo destinado à recepção e armazenagem dos principais cereais: soja, milho, trigo, feijão, arroz e café. Sua armazenagem estática é de 296.000 toneladas. Para atender o associado de maneira integral, mantém serviços de assistência agrônômica, veterinária, topografia e projetos, fornecimento de adubos, produtos veterinários, defensivos, utilidades, bens de consumo e equipamentos agropecuários, agroindústria para esmagamento de grãos de soja, com a produção de óleo e farelo, peças de reposição de máquinas e veículos, corretagem de seguros e produz ainda sementes e sal mineral.

O ingresso na comercialização só ocorreu depois de estar consolidado o setor de insumos (compras em comum) e após uma padronizada pesquisa encomendada ao Instituto Gallup, que mostrou as necessidades dos associados.

Assim é que, em 1972, iniciou-se a construção, em Orlândia, do Centro de Serviços para receber, secar, padronizar, conservar e destinar aos centros de consumo os produtos em grãos, bem como beneficiar e armazenar o algodão através da Unidade de Beneficiamento de Algodão⁽⁹⁶⁾ com uma capacidade de 1.000.000 arrobas/ano. O ingresso no beneficiamento de algodão teve a finalidade de agregar maior valor ao produto que antes ficava com o intermediário, beneficiando o agricultor associado. O cooperativismo neste particular acaba tendo uma função secundária no esquema industrial, mas importante fornecedor de matéria prima para a indústria, da mesma maneira que ocorre com a soja, quando comercializada em grãos. Esta unidade foi desativada em 1982⁽⁹⁷⁾, uma vez que o algodão estava

⁽⁹⁶⁾ ALBUQUERQUE (1983) aponta que devido à crise do café que abateu com maior intensidade esta região, o café diminuiu em mais de 260.000 ha, na década de 20, e foi substituído pelo algodão, cuja área aumentou de 300.000 ha (p.154)

⁽⁹⁷⁾ ALBUQUERQUE (1983) alerta que no final dos anos 40 o declínio da cotonicultura em São Paulo era irreversível devido a presença de outros concorrentes: E.U.A., Egito, URSS e México e a concorrência das fibras artificiais.

desaparecendo da região, e suas instalações deram espaço para a unidade de sementes da CAROL, cuja produção começara em 1973 com 700 scs. de 60 kg, em instalações arrendadas em São Joaquim da Barra.

Ainda na década de 70 a CAROL, instalou lojas⁽⁹⁸⁾ em duas cidades, Guará e Morro Agudo, além do Centro de Serviço Agrícola de Guaíra. Na década de 80,⁽⁹⁹⁾ num período de desequilíbrios macroeconômicos, a CAROL manteve a estratégia de se consolidar na área de comercialização, inaugurando lojas em Miguelópolis e Ituverava.

Esta última foi instalada a despeito das reclamações da Associação Comercial e Industrial de Ituverava, que enviara uma carta ao então Diretor do Instituto de Cooperativismo e Associativismo, solicitando informações sobre o funcionamento de uma cooperativa, pois eles estavam muito *“apreensivos diante da perspectiva do declínio das vendas”* e tinham conhecimento *“que em outras cidades, é bastante facilitado o acesso de consumidores não cooperados, através de pagamento à vista”* (ANEXO A e B).

Chama a atenção que os lojistas estavam pessimistas quanto ao futuro das vendas; no entanto a CAROL inaugurou suas instalações aceitando o risco. No processo agroindustrial, os investimentos começaram em 1975 com a compra de

⁽⁹⁸⁾A instalação dessas lojas teve fundamento nas necessidades de seus associados obterem produtos mais baratos, conforme entrevista do seu Superintendente: "...nós sentimos a necessidade porque os nossos associados eram extremamente explorados, principalmente nas peças de tratores, de caminhão, de colheitadeiras onde se praticava preços abusivos. Então com a entrada da CAROL além do fornecimento se tornar mais barato, ela contribuiu indiretamente para melhorar a região ... nivelando o preço para baixo..."

⁽⁹⁹⁾Em fins de 1979 a CAROL tinha quatro projetos: "O primeiro é o projeto de sementes que já foi aprovado e é primordial, uma vez que o retorno é quase imediato...Outro projeto seria a reforma da fábrica em São Joaquim da Barra que está se fazendo necessária; outro seria a montagem de um misturador de grânulos e outro seria a montagem de um departamento avícola"(Ata reunião Diretoria 11/09/79). Somente o projeto avícola foi adiado apesar de muitos agricultores estarem montando granjas. Na década de 80 era despontada a importância da racionalidade empresarial face ao contexto econômico mais amplo e o planejamento interno de atividades (PANZUTTI,1988).A CAROL é um exemplo de cooperativa que pautou suas atividades por essas preocupações.

uma indústria de processamento de soja, cuja capacidade era de 22 mil toneladas/ano.⁽¹⁰⁰⁾

Em 1980 a CAROL adquiriu o conjunto de extração contínua de solvente De Smet,⁽¹⁰¹⁾ para atender à demanda cada vez maior da produção de soja, passando a processar 64 mil toneladas/ano.

Atualmente tem capacidade de 120 mil toneladas/ano. Inaugurou em 1984, o primeiro supermercado em Orlândia e posteriormente em Guaiúra. As razões do crescimento da CAROL são explicadas por dois fatores. Primeiro, o aumento da área de ação,⁽¹⁰²⁾ incorporando cada vez mais produtores (associados); segundo a produtividade dos associados é maior se comparada à média nacional.

“Os produtores associados à CAROL têm produtividade média de 2.200 quilos por hectare de soja. A média nacional é de 1.717 Kg/ha. Quanto ao milho, a produtividade no âmbito da CAROL é de 4.020 Kg/ha ante a média nacional de 1.880 Kg/ha. Algodão: 2.730 Kg/ha contra 848 Kg/ha da média nacional. Arroz: média da CAROL de 2.000 Kg/ha, média nacional 1580 Kg/ha, cana-de-açúcar, na CAROL a média de 79 Kg/ha, média nacional 63,37 Kg/ha” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - 1993).

⁽¹⁰⁰⁾A proposta de aquisição da firma SOJA S.A - Indústria Joaquinense de Óleos Comestíveis foi iniciada em 01.11.1974. Em 26.05.75 já havia estudos da viabilidade de compra; no entanto, estava em discussão se como fábrica óleo ou como recebimento de cereais. O preço da compra foi de Cr\$ 8.000.000,00 (R\$ 2.660.000,00 a valores de dez./94) pagos em três parcelas. Já em 1976 de acordo com a entrevista de Superintendente "a fábrica teve um resultado positivo de Cr\$9.800.000,00, praticamente nós pagamos o investimento em um ano."

⁽¹⁰¹⁾ Existem quatro processos de extração do óleo: solvente - contínuo, misto - contínuo, misto descontínuo e mecânico, dos quatro o solvente - contínuo é o mais eficiente e exige instalações de grand porte. A CAROL adquiriu por Cr\$ 65.000.000,00 (R\$ 1.833.000,00 valores de dez/94).

⁽¹⁰²⁾A CAROL iniciou suas atividades atuando em 12 municípios, em 1965 ampliou para 13, em 1968 para 15, em 1971 para 26, em 1978 para 39 e em 1984 passa para 48 no Estado de São Paulo e 45 no Triângulo Mineiro.

Esses dois processos (aumento da área de ação e de produtividade) garantem uma quantidade de cereais cada vez maior e portanto maior poder de mercado (TABELA 27 e 30).

O aumento da área de ação é na verdade uma das características peculiares das cooperativas no aspecto da estratégia de crescimento. A CAROL não somente incorporou cada vez mais associados, como aumentou sua área de ação num processo de horizontalização. A sua verticalização começou a ocorrer em 1974/75, quando ultrapassava 500 associados e atendia aproximadamente 28 municípios, mais do que o dobro de quando iniciou suas atividades, e coincide com uma política que privilegia as indústrias trituradoras.

A ampliação horizontal sempre esteve associada à prestação de serviços, como: abertura de lojas, atendimento agrônômico etc. Na medida do aumento do número de associados, a CAROL instalava os Centros de Serviços em vários municípios.

TABELA 28 - Número de associados 1963 A 1994 - CAROL

ANO	Nº	ANO	Nº	ANO	Nº	ANO	Nº
1.963	76	1.971	420	1.980	721	1.989	1.690
1.964	110	1.972	463	1.981	739	1.990	1.781
1.965	137	1.973	516	1.982	925	1.991	1.781
1.966	167	1.974	517	1.983	1.096	1.992	1.817
1.967	204	1.975	497	1.984	1.240	1.993	1.863
1.968	267	1.976	501	1.985	1.363	1.994	2.016
1.969	300	1.977	539	1.986	1.451	-	-
1.970	362	1.978	648	1.987	1.468	-	-
		1.979	713	1.988	1.547	-	-

FONTE: BANCO DE DADOS - CAROL

À medida em que aumenta o recebimento de grãos, a cooperativa amplia sua capacidade de armazenagem, pois de nada valeria o esforço de horizontalização se não houvesse investimentos em armazéns. Este é um importante indicador na formação de estoques reguladores e na garantia de melhores condições de barganha no mercado, o que resulta em benefício para os produtores associados, pois como a armazenagem está associada à economia de escala, o custo "pró-rata" de uma estrutura de armazenagem cooperativa será menor que a construção de estruturas individuais.

A CAROL detém 89% (296.000 ton.) da capacidade estática a granel do total da região de Ribeirão Preto, que é da ordem de 330.000 ton. (TABELA 29).

TABELA 29 - Capacidade estática de armazém das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo - DIRA Ribeirão Preto - 1992

	A granel		Convencional	Câmara frigorífica	
	toneladas	litros	toneladas	toneladas	litros
DIRA DE RIBEIRAO PRETO					
DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS LTDA - COCAPEC	—	—	11.400	—	—
DE LATICINIOS E AGRIC. DE BATATAIS LTDA - COLABA	13.000	—	13.260	—	85.000
DOS AGRICULTORES DA REGIAO DE ORLANDIA LTDA - CAROL	296.000	—	—	—	—
DOS PLANTADORES DE CANA DO OESTE DO ESTADO DE SAO PAULO LTDA	24.000	—	90.000	—	—
DOS PLANTADORES DE CANA ZONA GUARIBA - COPLANA	—	—	37.700	—	—
DOS PROD.DE AGUARDENTE DE CANA E ÁLCOOL DO EST.DE S.PAULO LTDA	—	50.000.000	—	—	—
NACIONAL AGROINDUSTRIAL LTDA - COONAI	—	630.000	6.120	426	—
TOTAL	333.000	50.630.000	158.480	426	85.000

FONTE: ICA: PDICOOP (1994)

TABELA 30 - Recebimento de grãos CAROL - 74/75 a 93/94

	Em toneladas				
	Soja	Milho	Algodão	Trigo	Sorgo
74/75	33.810	24.147	6.521		
75/76	57.053	20.736	8.188		
76/77	50.997	28.354	5.171		
77/78	46.426	29.275	4.518		
78/79	69.499	55.068	3.895		
79/80	84.490	58.737	5.657		
80/81	73.475	67.789	5.401		
81/82	66.557	62.188	1.198		
82/83	83.401	49.620		2.507	
83/84	83.401	47.825		2.547	
84/85	99.741	31.025		854	6.558
85/86	125.754	27.948		5.013	6.414
86/87	149.645	60.330		10.698	19.788
87/88	134.850	148.536		3.896	4.615
88/89	128.456	118.006		2.242	15.811
89/90	179.020	121.463		1.830	10.098
90/91	100.323	102.140		482	22.271
91/92	199.937	118.144		-	19.198
92/93	216.953	101.142		-	15.662
93/94	302.313	119.716		-	16.478

Fonte: Relatórios CAROL - Vários anos

Pelos dados da TABELA 30, pode-se verificar a crescente captação de soja e milho.

A ampliação horizontal e a verticalização criou outras demandas dos associados e para atendê-los de maneira mais integral, a cooperativa parte para atividades que o mercado carecia na época, daí a diversificação de atividades nos setores de crédito, com a criação da Credicarol; alimentos, com a criação do Supermercado; produção de sementes de forrageiras com sete tipos de formulações; produção de fertilizantes com a fundação da Cooperfertil, juntamente com outras cooperativas agrícolas; comércio exterior com a fundação da Eximcoop e finalmente

a produção de sementes de milho com a aquisição da Dinamilho. As cooperativas tem sob seu controle a maior parte da matéria prima e detém também um mercado cativo para insumos que se produzidos por ela terão ganhos maiores.⁽¹⁰³⁾

No entanto, a questão que as cooperativas enfrentam não é só a de ingressarem ou não na industrialização, deixando de ser meras repassadoras de matérias primas, configurando-se como empresas secundárias nas cadeias produtivas, mas sofrendo também restrições de crédito. Captar recursos tornou-se questão central. Agrega-se a isso, a competitividade do mercado, que é cada vez mais acirrada. A tendência para que essas cooperativas possam concorrer com as empresas multinacionais e ter mais agilidade na captação de recursos, é a de que as centrais de cooperativas, consideradas pela legislação cooperativista de segundo grau, transformem-se em sociedades anônimas. Ou ainda, a cooperativa constituir outra empresa de capital aberto para operar em segmentos específicos ou ter controle acionário de empresas já existentes. Enfim, a cooperativa torna-se uma "holding" de capital aberto e suas atividades operacionais serão exercidas por empresas de sociedade anônima. Do lucro obtido nestas empresas, uma parte será reinvestida na própria empresa que a gerou e a outra, revertida para a cooperativa singular que aplicará em melhores serviços aos seus associados, na medida em que a cooperativa não é permitido distribuir lucros.

Tanto em Santa Catarina como no Rio Grande do Sul já existe esta tendência de se constituírem em sociedades anônimas. Pode-se citar como exemplo a Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá (Cocamar) que de café sobrou pouco, mas atualmente produz soja, milho, álcool, algodão e seda. Para viabilizar toda esta produção dos sete mil associados a cooperativa criou a Cocamar S.A. para ensacar açúcar refinado, entre outros produtos (COOPERAT. 1994:38)

⁽¹⁰³⁾ "Desenvolvendo todas as atividades, os agricultores associados à CAROL garantem o uso de quase 2% dos fertilizantes consumidos no Brasil e respondem por cerca de 3% de toda a produção agropecuária

Este processo de diversificação também é estendido às propriedades de seus associados. Como as cooperativas estão mais perto de seus clientes (usuários-proprietários) e também porque podem contar com mecanismos institucionais de elo de ligação entre a cooperativa e cooperado como por exemplo os comitês educativos, podem orientar com mais eficiência a transferência de tecnologia, procurando diversificar a produção da propriedade do cooperado, evitando deste depender de um único produto. Neste caso, a cooperativa tende a se reestruturar para atender essa diversificação. É bastante ilustrativa a entrevista do Sr. Humberto Fernando Dalpino, superintendente da CAROL, sobre a relação cooperado-cooperativa :

“...o futuro nosso depende muito das necessidades que os cooperados vão tendo. Conforme nós tivemos capacidade de satisfazer às necessidades dos nossos cooperados, nós vamos atuar de forma racional e empresarial nessas necessidades deles. Se o cultivo deles mudar para mandioca, por exemplo...temos que acabar atuando em fecularia ... o que vai motivar a entrada em determinados segmentos e largar algum outro segmento... realmente são as necessidades dos cooperados que nós procuramos detectar... Por exemplo, agora na piscicultura, nós procuramos fomentar ... agora temos que desenvolver a industrialização e comercialização...”

A tendência de constituir sociedades anônimas começa a ocorrer na CAROL a partir de 1989/90, estratégia esta que está também se desenvolvendo no sul do país. É o caso da Cooperativa Triticola de Erechim (Cotrel), sediada em Erechim (RS), região do trigo, que hoje industrializa derivados de suínos e aves. A mesma estratégia partiu da Cooperativa dos Agricultores de São Miguel D'Oeste (Coopermiguel) em Santa Catarina, que procura incentivar o plantio de erva-mate e ao mesmo tempo está projetando a construção da fábrica para a industrialização, a partir de 1996, de chás e refrigerantes.(COOPERAT.1994).

Tais procedimentos estratégicos das cooperativas vêm confirmar o que foi dito acima sobre a especificidade estratégica da relação cooperativa x cooperado. É indiscutível a preocupação da empresa em traçar diretrizes que atendam tão somente aos interesses dos seus associados.

Verificando ainda a **TABELA 26**, constata-se um salto de 1989 para 1990 na coluna de Investimento Financeiro ⁽¹⁰⁴⁾, que até aquela data não passava de R\$ 1.000.000, (valores de dezembro de 1994), pois é cada vez maior a participação em outras empresas.

Culminando com este processo de participação em outras empresas, em 1990 a CAROL adquiriu por US\$ 3,2 milhões a Dinamilho Produtos Agrícolas Ltda, de Jardinópolis (SP), produtora de sementes de milho. Esta empresa pertencia à Société Cooperative Agricole de Limagne (Cooperativa Limagrain) da França e detinha na época 4,1% do mercado de sementes de milho híbrido no Brasil. **(TABELA 31)**

Esta unidade está instalada em 30 hectares e possui escritórios, laboratórios, unidade de beneficiamento de sementes e estação de pesquisa e veio se somar à unidade de esmagamento de soja já totalmente verticalizada. Com esta aquisição, pretendeu a CAROL diversificar suas atividades, além de verticalizar também a produção de milho.

Enfim,

“A CAROL, estruturada em 22 divisões, possui uma unidade de esmagamento de soja, uma fábrica de óleo, produz sementes de soja, arroz, feijão, trigo, adubos, sal mineralizado e rações, e possui também armazéns, lojas e três supermercados. Para desempenhar todas essas funções, a cooperativa nem sempre

⁽¹⁰⁴⁾ Trata-se de participação em outras empresas, e isto só se torna predominante a partir de 1.990.

conta com empresas comerciais independentes, o que, por vezes, cria dificuldades gerenciais, como caixa único, gerenciamento financeiro, controle mais rígido de custos por unidade de negócios, entre outras.

Adicionalmente, essa aquisição pode representar, para a CAROL, o início de uma nova estratégia de atuação, oferecendo sementes básicas que agregam tecnologia e valor a seus serviços. Ela verticalizaria a produção de milho, como já ocorreu na soja, passando então, a possuir dois produtos principais em sua pauta de produtos: a soja e o milho” (GIORDANO, 1993:46 Grifo Nosso).

Deve-se acrescentar como potencial comprador cativo de suas sementes, o mercado interno da CAROL. Considerando que os cooperados cultivam uma área estimada de 180.000 ha milho, com uma média de produtividade de 4.000 kg/ha e em média utiliza-se 20 kg de sementes/ha, essa área daria um potencial de 90 mil sacas de sementes somente entre os cooperados.

TABELA 31 - Estimativa atual (90/91) da participação por empresa no mercado de sementes de milho híbrido - Brasil

Empresa	Q. (1.000 Sc/40Kg)	%
AGROCERES	1.130	44,22
CARGIL	550	21,52
POOL BR*	200	7,82
BRASKALB	200	7,82
PIONEER	200	7,82
DINAMILHO	105	4,10
GERMINAL	100	4,00
CONTIBRASIL	70	2,70
TOTAL	2.555	100,00

FONTE: GIORDANO (1993)

(*) Conjunto das empresas que apenas multiplicam os milhos produzidos pela EMBRAPA, Secretaria da Agricultura de São Paulo e outros órgãos públicos, sem possuir área de pesquisas genéticas vegetais.

Pretendeu-se com essa nova estratégia produzir uma linha mais diversificada de produtos e atingir seu cliente final, o associado, e também o mercado em geral.⁽¹⁰⁵⁾ Pode-se depreender a preocupação constante da direção em incorporar à sua estratégia de atuação as demandas de seus associados. É ilustrativo o relatório da diretoria à Assembléia Geral Ordinária de 24 de Março de 1979 da CAROL:

“Este ano a Secretaria da Agricultura, através de seus técnicos, deu destaque ao controle biológico e a CAROL, mesmo com risco de sobrar inseticidas já adquiridas, difundiu a idéia de que as pragas, principalmente a lagarta da soja, normalmente são controladas por inimigos naturais. No final da safra, podemos evidenciar o resultado positivo da campanha, comprovada pela rotina de alguns inseticidas, principalmente aqueles que contém DDT. É evidente que alcançamos o fito primordial, qual seja, de concorrer para uma razoável economia nos custos das lavouras de nossos associados” (RELATÓRIO DA DIRETORIA - 1978).

A empresa cooperativa, apesar de não ter vendido o seu produto, o que significou prejuízo, mostrou-se compensada pela diminuição dos custos nas propriedades individuais dos associados, o que demonstra mais uma vez que a estratégia no que diz respeito à cooperativa x cliente difere substancialmente de uma empresa não cooperativa.

As decisões do corpo diretivo (Conselho de Administração) foram respaldadas pelos associados, numa demonstração de conjugação de interesses entre cooperativa e cooperados, pois como afirma FRANKE (1973):

⁽¹⁰⁵⁾ Assim se expressava um dos diretores numa reunião em 25.09.90 sobre a Dinamilho: “Vê a CAROL em dois mercados: um destinado a diminuir os custos para o produtor e outro para a transformação do produto do produtor em um produto mais rentável”.

“O fim (da cooperativa) é a promoção da defesa ou fomento da economia dos cooperados, mediante prestação dos serviços... o objeto é a atividade empresarial desenvolvida pela cooperativa para satisfação daquele fim” (FRANKE, 1973:24) reforçando a máxima de PONTES DE MIRANDA citado por FRANKE, (1973:25) *“...o interesse em ser comum o fim, faz ser comum o interesse”*.

Isto explica a importância do corpo diretivo deste tipo de organização, no entanto, fica aqui uma indagação, e que não foi objeto deste estudo, de como foi possível durante seus 30 anos, a CAROL ter quatro presidentes, ⁽¹⁰⁶⁾ e quando não eram reeleitos, ocupavam outros cargos na diretoria e todos da família Junqueira.

Durante o ano de 1993 com o objetivo de *“transformar a pequena empresa que havia sido adquirida em moderna unidade, dotada de infra estrutura tecnológica, operacional e comercial que permitisse a sua participação no competitivo mercado de híbrido de milho, freqüentado por grandes formas nacionais e multinacionais”* (RELATÓRIO DA DIRETORIA 1993:12) fez-se investimentos em pesquisa, semente básica e produção. Assim é que cresceu a área em Petrolina - (PE) e em Barreiras (BA), e também a inserção de novos produtos: o Dina Carol 766, 556 e 887.

“Esses produtos durante o ano de 1993 tomaram parte em inúmeros testes de produtividade em variados locais, nas mais diversas latitudes, concorrendo com os melhores híbridos de outras formas e obtendo significativas colocações” (RELATÓRIO DA DIRETORIA 1993:14).

⁽¹⁰⁶⁾Geraldo Diniz Junqueira (de 1963 a 67, de 1969 a 78, de 1981 a 84 e de 1984 a 87); Luiz Fernando de Carvalho (de 1967 a 69); José Jorge Junqueira (de 1978 a 81) e José Oswaldo Galvão Junqueira (de 1987 a 90 e de 1990 a 93). Acreditamos que para organizar uma cooperativa ou mesmo administrá-la (Conselho de Administração) terá que contar com um grupo de representantes que coordenem as aspirações do corpo associativo. Sobre a participação em Assembléia Gerais Ordinárias da CAROL desde sua fundação ver Anexo 12.

A CAROL detém 99% das ações da DINAMILHO, 55% das ações da EXIMCOOP fundada em 1990 e 25% das quotas da COOPERFERTIL⁽¹⁰⁷⁾ fundada em 1988. Na verdade, como alerta MACHADO (1979), há uma série de atividades, como industrialização, exportação, fabricação de fertilizantes, etc, que se tornam viáveis para as cooperativas somente através de associação com sociedades não cooperativas ou através de controle acionário. Por dispositivo legal ⁽¹⁰⁸⁾, os resultados das inversões decorrentes da participação do controle acionário, serão contabilizados à parte e se os resultados forem positivos então serão levados à conta do Fundo de Assistência Educacional e Social (FATES)⁽¹⁰⁹⁾ da cooperativa, de maneira que deverão ser investidos na sociedade, e todos os associados serão beneficiados sem contudo onerá-los ⁽¹¹⁰⁾.

Esta estratégia de aquisição explica o crescimento do ativo investimento e teve a finalidade de atender à demanda de seus associados⁽¹¹¹⁾ e, por não incorporá-las mas mantê-las como empresa controlada⁽¹¹²⁾, visou repassar os lucros dessas

⁽¹⁰⁷⁾ A COOPERFERTIL não é empresa controlada, vide nota 98, está aqui para ilustrar o crescimento do ativo investimento (participação em outras empresas).

⁽¹⁰⁸⁾ O artigo 88 da Lei 5764/71 e a resolução do CNC nº4 (vide nota 65) disciplina a participação das cooperativas em sociedades não cooperativas.

⁽¹⁰⁹⁾ O Fundo de Assistência Educacional e Social (FATES) e o Fundo de Reserva, são fundos obrigatórios e indivisíveis entre os associados por dispositivos legais, Lei 5764/71 art.28.

⁽¹¹⁰⁾ Está se referindo que não haverá necessidade de aumentar a taxa de administração ou fazer captação de recursos via associados (aumento de quotas partes) para tais investimentos. Estes estarão disponíveis pelo fato da empresa coligada ter dado lucro como qualquer outra empresa.

⁽¹¹¹⁾ A idéia de procurar novos rumos para a CAROL, visando estratégias inovadoras está na discussão recente da criação de um Banco tendo em vista as limitações das cooperativas de crédito. "Os problemas enfrentados pela CREDICAROL são comuns a todas as cooperativas de crédito rural, pois são impedidas de executar funções de bancos... O crescimento da área canvieira na região tem provocado diminuição de grãos...as necessidades de crédito vão aumentar...e da forma como está o crédito rural hoje não haverá condições de atendimento. Essas são as razões fundamentais para a CAROL optar pela fundação de Banco próprio..." (Reunião da Diretoria 11.11.91).

⁽¹¹²⁾ A Lei 6404/76 que dispõe sobre as sociedades por ações no artigo 243 § 2º assim considera sociedade controlada: "Considera-se controlada a sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores"

empresas aos seus associados através de assistência agronômica, veterinária⁽¹¹³⁾, financiamentos, reparos, etc.

A questão que se coloca é: quais as fontes e os recursos utilizados para crescer e como se tornou uma macroorganização num período de escassez de crédito, sendo uma empresa que não remunera o capital investido ?

3.4. Processo de autofinanciamento

Do ponto de vista financeiro, a empresa é uma unidade da qual entram e saem fundos⁽¹¹⁴⁾. Assim é que os fundos podem ter como FONTE as operações da empresa, os empréstimos de terceiros, o capital dos proprietários ou as vendas de bens patrimoniais, etc. A utilização desses fundos pode ser aplicada em outras áreas como a compra de uma nova máquina (investimento), o pagamento de obrigações

⁽¹¹³⁾ É desnecessário dizer a importância do setor de assistência técnica (agronômica e veterinária) na empresa rural. Diante disso foi feita a relação entre número de visitas (agronômicas e veterinárias) e o número de associados por ano. O resultado está na TABELA abaixo. Constatou-se que no início de suas atividades a CAROL manteve um atendimento em torno de 1.06 por associado, já no final da década de 80 ficou em torno de 3,7 e no início da década de 90 4,4.

NÚMERO DE VISITAS / SETOR DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA (AGRONOMIA E VETERINÁRIA) / MÉDIA POR ASSOCIADO/ANO

ANO	VISITAS	ASSOCIADOS	MÉDIA
64	117	110	1.06
74	180	517	0,34
77	201	539	0,37
80	830	721	1,15
84	5.773	1.240	4,6
85	4.588	1.363	3,4
86	4.638	1.451	3,2
87	4.971	1.468	3,4
88	5.015	1.547	3,2
89	5.562	1.690	3,3
91	6.591	1.781	3,7
92	7.947	1.817	4,3
93	8.952	1.863	4,8
94	9.621	2.061	4,7

FONTE: relatório diretoria vários anos

⁽¹¹⁴⁾ O conceito de fundos é aqui utilizado de maneira diferente do conceito de fundos apresentado nos textos de contabilidade. Em termos gerais o conceito contábil é definido como a diferença entre ativo e o passivo corrente, chamado de fluxo de capital circulante líquido e também denominado de Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos. Na administração financeira os fundos são definidos como recursos financeiros e têm a finalidade de demonstrar como foram usados tais fundos durante o período e as origens

ou a compra de estoque, etc., constituindo-se em USO. Logo, para cada aplicação de fundos (USO), deverá ter uma compensação através de uma ou mais FONTES.

Assim, tem-se que poderá haver um aumento dos investimentos, compensado pelo decréscimo de contas a receber ou o pagamento de uma obrigação compensado por um novo empréstimo. Qualquer aumento do ativo representa uma aplicação de recursos (USO) e uma diminuição do ativo representa uma liberação de fundos ou uma FONTE. O mesmo raciocínio se aplica do lado do passivo, ou seja, qualquer aumento do passivo representa uma nova obrigação e será também uma FONTE de fundos, qualquer diminuição do passivo ou patrimônio líquido, será uma aplicação de fundos, constituindo-se em USO dos fundos. Com este método é possível mostrar de onde foram obtidos e como foram aplicados os fundos, de tal forma que se pode também constatar se o capital teve origem nas fontes próprias ou de terceiros. Trata-se, enfim, de uma Demonstração de Origens e Aplicação de Caixa ou Fluxo de Caixa, ⁽¹¹⁵⁾ mostrando as origens dos fundos para aplicações e como foram obtidos. Para simplificar, elaborou-se o **QUADRO 7** que é um resumo do que foi dito acima:

desses recursos (CHERRY, 1980:58). Este autor adota a denominação de Fluxo de Fundos, MARTINS & ASSOF de Fluxo de Caixa. Optou-se por esta última denominação.

⁽¹¹⁵⁾ A rigor como alerta MARTINS & ASSOF (1986) a montagem desse fluxo requer alguns ajustes: Destacam-se as depreciações e a correção monetária do capital. Este não representa entrada de recursos na empresa nem em termos de fluxo de caixa e nem na forma de capital circulante líquido, enquanto aquele "... significa reduzir o ativo imobilizado e ao mesmo tempo diminuir o patrimônio líquido via despesas... não altera valores circulantes e muito menos provoca ingresso de novo caixa... trata-se de uma falsa origem." (MARTINS & ASSOF, 1986:127). No entanto não foram feitos tais ajustes pois se está trabalhando no aspecto de tendência geral da disponibilidade de recursos e utilização dos mesmos, crê-se, neste caso, que não irá interferir nos resultados.

QUADRO 7 - Origens e aplicações de caixa ou fluxo de caixa**ORIGENS DOS FUNDOS - FONTES**

1. Redução do Ativo
2. Aumento do Passivo
3. Aumento do Patrimônio Líquido

APLICAÇÕES DOS FUNDOS - USOS

1. Aumento do Ativo
2. Diminuição do Passivo
3. Diminuição do Patrimônio Líquido

FONTE: CHERRY (1980)

Para a montagem da **TABELA 32**, foram utilizados os balanços patrimoniais corrigidos a valores de dezembro de 1994. Compararam-se os balanços e os saldos do início e final do exercício, chegando à montagem do fluxo financeiro, dando a origem das fontes e usos por ano. Posteriormente foram resumidos conforme **TABELA** acima mencionada.

Pela **TABELA 32**, pode-se verificar que no período de 1980 a 1994 as origens dos fundos (FONTES), foram obtidas na maioria dos anos pela redução do ativo: dos 100% do total das fontes o maior percentual está na redução de ativo, 56% em 1980, 49% em 1982, 99% em 1984, 77% em 1985, 17% em 1987, 100% em 1990, 99% em 1992 e 96% em 1994. Tais operações podem ter como origem o capital de giro e o permanente.⁽¹¹⁶⁾ Constata-se que essa redução do ativo esteve alicerçada em capital de giro, que é na verdade operações com associados. Na segunda fonte de recursos pode-se destacar o aumento do patrimônio líquido, que dos 100% das fontes em 1987, 45% foi aumento do patrimônio líquido, em 1988

⁽¹¹⁶⁾ O capital de giro é composto de valores a receber, estoque e realizável a longo prazo. O permanente é composto de investimentos (participação em outras empresas) e imobilizado, no conceito contábil.

47%, em 1989 64% e em 1991 86%⁽¹¹⁷⁾ e em alguns anos o aumento do passivo com a utilização de recursos de terceiros, como é o caso de 1981, onde dos 100% das fontes, 64% teve origem no aumento do passivo, em 1986, 79% e 1993, 60%. Pode-se afirmar com segurança, que a CAROL, no período da década de 80, teve como ponto de apoio para seus investimentos a captação interna de recursos.

Nas aplicações dos fundos (USO) prevalece o aumento do ativo, cujo componente principal é o capital de giro. Pela TABELA 32, verifica-se que dos 100% de aplicações em 1980, 73% esteve aplicado em aumento de ativo, em 1981 100%, 1982 52%, 1983 90%, 1984 57%, 1986 100%, 1987 93%, 1988 99%, 1989 100 %, 1991 90%, 1993 91%, que são também operações com os associados. A segunda área de aplicação foi a redução do patrimônio líquido que dos 100% de aplicação em 1990 79 % foram canalizados para este item, em 1992 48% e 1990 49%. Pode-se afirmar, a partir do exposto, que do lado das aplicações a CAROL privilegiou as relações com os seus associados e canalizou esforços para uma nova estratégia da cooperativa, no que diz respeito à participação em outras empresas (Eximcoop, Dinamilho), daí a redução do Patrimônio Líquido e um aumento do Ativo Permanente (investimento-participação em outras empresas), cujo crescimento foi de 479% se comparado com o ano anterior, 1989.

⁽¹¹⁷⁾ O Patrimônio Líquido tem como componentes o capital social, fundos e sobras líquidas. Trata-se enfim de recursos próprios.

TABELA 32 - Fluxo de caixa demonstrativo de origens e aplicações de caixa em percentual 1980-1994

FONTES: Fundos obtidos de:	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
REDUÇÃO DE ATIVO	56		49	13	99	77		17	33	6	100	10	99		96
Capital de Giro	7		49	13	99	77		7	33	6	23	10	50		41
Permanente	49							10			77		49		55
AUMENTO DO PASSIVO	44	64	46	51		23	79	38	20	30		4	1	60	4
AUMENTO DO PATR. LÍQUIDO		36		36	1		21	45	47	64		86		40	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
USOS (Fundos aplicados em:)															
AUMENTO DE ATIVO	73	100	52	90	57	24	100	93	99	100	5	90	7	91	11
Capital de Giro	73	97	48	88	45	19	24	93	29	24	5	9	7	46	11
Permanente		3	4	2	12	5	76		71	76		81		45	
REDUÇÃO DO PASSIVO	27		48	10	43	51		7	1		16	10	45	9	40
REDUÇÃO DO PATR. LÍQUIDO						25					79		48		49
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

FONTE: Balanço Patrimonial - CAROL (Calculado pelo autor - planilha de cálculo anexo 23 a 57)

Voltando à questão das origens dos recursos, pode-se analisar o patrimônio líquido⁽¹¹⁸⁾ da CAROL pela TABELA 33 onde é apresentada sua evolução em percentuais de participação de cada item ano a ano. Constatase, mais uma vez, que as origens dos recursos para o aumento do patrimônio líquido está nas operações e não ingresso de associados (capital integralizado), a despeito do aumento do número de associados (TABELA 28). Os percentuais maiores estão nas colunas outras reservas e reservas legais⁽¹¹⁹⁾, e nos anos de 1988 a 1994 excluindo reavaliações, que são um mero jogo contábil⁽¹²⁰⁾, os maiores percentuais concentram-se nas reservas legais. Para a cooperativa interessa muito mais o cooperado operante do que o seu capital inicial de ingresso.

⁽¹¹⁸⁾ O patrimônio líquido de uma cooperativa, tem sua origem nos recursos, do capital social, através da integralização das quotas partes, dos fundos legais e estatutários.

⁽¹¹⁹⁾ Assim reza o artigo 28 da Lei 5764/71: "As Cooperativas são obrigadas a constituir: I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituindo com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício; II - Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício. § 1º- Além dos previstos deste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, visando o modo de formação, aplicação e liquidação "

⁽¹²⁰⁾ Somente a partir de 1.984 com a Resolução do CNC nº 27 de 22/8/84 as cooperativas foram obrigadas a fazer correção monetária. Devido as suas especificidades a correção monetária deve ser contabilizada numa conta de "Reserva de Equalização" que é indivisível para fins de distribuição, no entanto poderá ser incorporada, ...no todo ou em parte, à conta capital dos associados caso seja omissos os estatutos por determinação da Assembléia Geral"

TABELA 33 - Composição do patrimônio líquido - CAROL 1971-1994 em percentuais

ANO	CAPITAL INTEG.	RESERVAS LEGAIS	OUTRAS RESERVAS	REAVALIACOES	SOBRAS LÍQUIDAS	TOTAL
71	19	10	50	-	21	100
72	17	11	57	-	15	100
73	20	57	11	-	12	100
74	-	-	-	-	-	-
75	11	8	61	-	20	100
76	17	7	61	-	15	100
77	26	11	51	2	10	100
78	23	12	47	2	16	100
79	11	6	23	47	13	100
80	6	8	30	37	19	100
81	2	10	40	28	20	100
82	4	10	51	25	10	100
83	2	44	22	17	15	100
84	5	42	14	25	14	100
85	6	44	32	13	5	100
86	6	42	35	12	5	100
87	11	59	-	22	8	100
88	1	40	-	49	10	100
89	*	20	2	78	-	100
90	*	19	3	76	2	100
91	*	19	4	73	4	100
92	*	19	-	79	2	100
93	*	23	-	73	4	100
94	20	19	-	57	4	100

FONTE: ANEXO 13

*participação menos de 1%

Isto posto, pode-se afirmar que a CAROL fez seu ajustamento econômico na década de 80 através de recursos oriundos de suas operações, sem recorrer ostensivamente a capital de terceiros, o que já é uma diferença fundamental em relação às cooperativas do Rio Grande do Sul, e que tanto a doutrina como a legislação não foram obstáculos para o desenvolvimento e crescimento da cooperativa.

Na **TABELA 34** recorreu-se ao quociente entre patrimônio líquido sobre permanente, pois trata-se de um indicador que representa a participação dos recursos próprios no total do permanente (aplicações em investimentos e imobilizações). Patrimônio líquido maior que o Permanente significa que a cooperativa está aplicando parte dos recursos próprios em permanente e parte no capital de giro. A utilização de capital de terceiros a níveis superiores aos recursos próprios, aumentará o grau de dependência econômica da cooperativa em função do ônus gerado pela captação desses recursos. Trata-se de um bom indicador de auto captação. Na **TABELA 34** verifica-se que somente a partir de 1988 a cooperativa utilizou capital de terceiros para suas imobilizações, mas isto não chegou a comprometer sua saúde financeira, como será visto.

TABELA 34 - Evolução do patrimônio líquido/permanente da CAROL - 1971 a 1994

				Número índice	
ANOS	PL/ P	ANOS	PL/P	ANOS	PL/P
71	8,99	79	1,02	87	1,34
72	10,13	80	1,07	88	0,99
73	0,62	81	1,31	89	0,97
74	-	82	1,40	90	0,91
75	1,74	83	1,68	91	0,95
76	2,00	84	1,54	92	0,99
77	1,04	85	1,41	93	0,94
78	0,70	86	1,20	94	0,99

FONTE: TABELAS 26 e ANEXO 13

Os recursos de uma empresa podem ter duas origens: própria ou de terceiros, sendo que os últimos geram obrigações junto às instituições bancárias públicas ou privadas. Tais valores são inscritos no exigível a longo ou curto prazo, como demonstrado na **TABELA 35**.

TABELA 35 - Evolução do exigível curto e longo prazo - CAROL 1971 a 1994

Vrs. constantes R\$ 1.000

ANO	CURTO	LONGO	TOTAL
1971	3.570	4.806	8.376
1972	1.059	6.754	7.814
1973	23.977	2.829	26.807
1974	s.d	s.d	s.d
1975	10.514	22.757	33.272
1976	3.030	19.836	22.867
1977	2.482	23.033	25.515
1978	2.865	29.600	32.465
1979	2.271	25.236	27.507
1980	3.173	26.434	29.608
1981	3.364	31.268	34.632
1982	36.752	2.181	38.933
1983	47.959	19.375	47.979
1984	40.668	140	40.668
1985	31.425	4.121	35.546
1986	61.164	5.740	66.905
1987	60.456	9.584	70.040
1988	67.134	9.494	76.629
1989	87.914	12.973	100.887
1990	82.433	6.332	88.766
1991	78.044	9.140	87.184
1992	48.075	9.232	57.307
1993	81.122	4.257	85.380
1994	56.794	7.002	63.796

FONTE: De 1971 - 1976- INCRA/Senacoop/SP de 1977-1994. BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL - ANEXO 19 Vrs. correntes.
Em valores de dezembro 1994, corrigidos pelo índice SUMA ECONÔMICA Jan/95

Foi visto que as aplicações foram com recursos próprios, (operações com os associados, aumento de capital, incorporação das sobras) se comparados com os recursos de terceiros (TABELA.32, demonstrativo de fluxo de caixa) . Portanto o endividamento da cooperativa perante terceiros teve outra finalidade. Analisando o exigível a curto e longo prazos (TABELA 35), constata-se que até 1981 o curto prazo está em torno de 10% em relação ao total; após 1982 a relação se inverte, sendo o longo prazo que participa minoritariamente do total.

Trata-se de repasse aos associados, que são financiados por terceiros. Como a cooperativa é uma organização que instrumentaliza os negócios individuais de seus associados, este repasse aparece no lado do Ativo com as denominações de conta movimento e conta financiamento, e corresponde a compromissos financeiros que o cooperado tem em relação à cooperativa e esta perante terceiros. A cooperativa, para fornecer insumos aos seus associados, utiliza empréstimos de instituições financeiras privadas ou públicas. Uma vez obtido o crédito, a cooperativa compra insumos para seus cooperados, com o objetivo de atendê-los principalmente na parte de custeio. Este é a origem da conta associado no item financiamento. A cooperativa de produtores, na verdade obtém crédito e repassa produto.⁽¹²¹⁾

Na TABELA 36, observamos que a dívida dos associados na década de 80 sempre esteve acima de 36%, chegando em 89, a ser 10% a mais do faturamento

⁽¹²¹⁾ O Manual de Crédito Rural (MCR) no capítulo 5 - Crédito a Cooperativas Seção 5 - Repasse a Cooperativas estabelece no item 2 para as cooperativas que tenham capacidade de realizar subempréstimos e condições de dar assistência técnica e para isso disciplina no item 8 que a cooperativa terá direito a remuneração de até 2% em créditos de repasse para cobrir tão somente as despesas de assessoramento técnico que a cooperativa é obrigado a dar. Nesse sentido esta receita acaba sendo canalizada para cobrir estas despesas ou mesmo repassado para o associado através de desconto no preço do insumo adquirido. Isto significa que esta entrada de recursos tem a finalidade de diminuir os custos dos associados e não aumentar a receita da cooperativa.

global da cooperativa. Na década de 90, o endividamento dos associados fica acima dos 50%, diminuindo para 30% no ano de 1994.

TABELA 36 - Evolução do débito dos cooperados e sua relação com o faturamento total - CAROL 1980 a 1994

Vrs. constantes R\$ 1.000			
ANO	CONTA ASSOCIADO (A)	FATURAMENTO BRUTO ⁽¹⁾ (B)	A/B %
1980	1.790	39.461	5
1981	1.409	54.337	3
1982	35.898	79.786	45
1983	51.931	111.458	47
1984	37.249	104.231	36
1985	21.502	110.006	20
1986	42.600	171.383	25
1987	40.288	132.943	30
1988	52.930	143.900	37
1989	70.101	63.565	110
1990	56.054	85.319	66
1991	47.385	88.330	54
1992	25.714	55.831	46
1993	43.286	64.512	67
1994	32.936	108.995	30

FONTE: BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

Em valores de dezembro 1994, corrigidos pelo índice SUMA ECONÔMICA Jan/95

(1) Faturamento Bruto Anexo 14 e 15

Tem-se evidências de que este “autofinanciamento” está associado à base social ou produtiva (quadro social), na medida em que estes associados tiveram capacidade de acumulação, garantindo respaldo econômico para a cooperativa. Essa base social torna-se fundamental para a estratégia de empresa cooperativa. No caso da COTRIJUÍ, seu obstáculo para acumular estava na base social de pequenos

proprietários descapitalizados ⁽¹²²⁾. Na medida em que há uma relação entre capacidade de acumulação e extensão da propriedade, vê-se pela TABELA 37, a distribuição da área e o número de cooperados em atividades da CAROL. A concentração por área está localizada em propriedades de acima de 101 alqueires (244 ha) , ou seja, de médio para grande proprietário perfazendo 83 % de área total da cooperativa.

TABELA 37 - Distribuição da área e número de cooperados em atividades - CAROL - 1994

ÁREA				ÁREA TOTAL		
(Alq)	ha ⁽¹⁾	ASSOCIADOS	%	(Alq)	ha	%
0-20	0-48,5	404	23	4.450	10.769	2
21-50	50,8-121	379	21	12.926	31.281	5
51-100	123-242	366	21	26.190	63.380	10
101-250	244-605	355	20	56.457	136.626	21
251-500	607-1.210	169	10	58.289	141.059	22
Acima de 500	+1210	106	6	106.356	257.382	40
TOTAL		1.779	100	264.668	640.497	100

FONTE: SETOR CADASTRO - CAROL

(1) O início e final de cada classe em alqueire corresponde a 2,42 ha do início e final de cada classe em ha

Pode-se afirmar que o crescimento foi via “autofinanciamento”, distanciando-se do cooperativismo empresarial gaúcho. Trata-se de uma multicooperativa que procura atuar na área de serviços aos associados e de maneira paulatina ingressa no processo de agroindustrialização.

A expansão deu-se também no período de crise, caracterizando como um movimento anti-cíclico⁽¹²³⁾. Seu objetivo foi viabilizar a comercialização de grãos e atendimento aos associados da região.

⁽¹²²⁾Vide BENETTI (1982).

⁽¹²³⁾Abertura da loja de Ituverava ilustra bem esta afirmação. Vide Anexo A e B.

Chama-se a atenção para presença do Estado, pois no cooperativismo empresarial gaúcho, sua atuação foi marcante:

“Nessas atividades é onde se nota a presença maciça do Estado e a ausência do capital privado. Talvez seja por isso mesmo que o Estado concedeu às cooperativas crédito abundante e barato (juros reais negativos) para tornar viáveis esses investimentos. Se for assim, isto é, se considerarmos que essas são áreas onde a valorização do capital é problemática, onde o capital privado não quer entrar, sendo por isso mesmo áreas, em princípio, de competência do Estado capitalista, é possível concluir que as cooperativas, neste caso, substituíram o Estado em suas funções” (BENETTI, 1985:43).

No caso da área de atuação da CAROL, o elemento comum talvez tenha sido a substituição de algumas funções do Estado, no que diz respeito à assistência agrônômica e veterinária que a CAROL faz a contento.

A década de 70 foi o período de ampliação de loja e centro de serviços agropecuários, requerendo investimentos. A COCAMAR, nesse mesmo período optou pela diversificação para montagem de atividades agroindustriais, calcada em financiamento bancário. Assim é que DELGADO (1983) afirma para o caso da COCAMAR que:

“...é possível concluir, com alguma segurança, que no financiamento das inversões em ativo fixo - ou seja, no financiamento de seu crescimento como empresa - a COCAMAR lançou mão do endividamento bancário, especialmente no período de auge desse crescimento (1975/78), mas que, ao mesmo tempo, também canalizou uma parcela expressiva dos recursos próprios gerados em suas atividades” (DELGADO, 1983:75)⁽¹²⁴⁾.

⁽¹²⁴⁾DELGADO (1983) demonstra que apesar desses financiamentos o padrão de crescimento da COCAMAR difere da COTRIJUÍ, que foi via endividamento.

Ao comparar a evolução de exigível a longo e curto prazos da COCAMAR com a CAROL, a valores de 1994, constata-se que apesar da cautela da COCAMAR em não se endividar, mesmo assim o fez em montantes superiores aos da CAROL (TABELA 38).

TABELA 38 - Evolução do exigível a curto e longo prazo - COCAMAR e CAROL - 1971 a 1981

VRS. CONSTANTES R\$ 1.000		
Ano	COCAMAR	CAROL
71	22.683	8.376
72	22.227	7.814
73	14.933	26.807
74	27.390	s/d
75	50.818	33.272
76	44.370	22.867
77	44.482	25.515
78	65.056	32.465
79	55.286	27.507
80	58.315	29.608
81	78.314	40.461

FONTE: COCAMAR- DELGADO (1983)

CAROL- De 1971 -1976 INCRA/Senacoop/SP; De 1977 1981- BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL
Em valores de dezembro 1994, corrigidos pelo índice SUMA ECONÔMICA Jan/95

O esforço da CAROL, sem sombra de dúvidas, foi calcado no autofinanciamento. Nessa época havia disponibilidade de recursos e também uma deliberada tentativa de transformar as pequenas cooperativas comerciais em grandes organizações agroindustriais. As cooperativas empresariais do Rio Grande do Sul são exemplos destas tentativas, e este processo teve um alto custo no início dos anos 80, quando elas passaram por uma das maiores crises de sua história:

“...cuja superação implica o abandono do modelo de crescimento com base no endividamento bancário, o qual inclusive está sendo destruído, independentemente da vontade das cooperativas, pela mudança nas regras do jogo

decorrente da grave crise porque passa a economia brasileira” (DELGADO, 1983:76).

A CAROL, por ter mais cautela na tomada de decisões e na ampliação dos investimentos e uma visão mais a longo prazo, garantiu na década de 80, “*performance*” econômico-financeira considerada boa, como demonstram os dados da (TABELA 39).

TABELA 39 - Evolução do fator de solvência da CAROL - 1977 a 1994

		Número índice	
ANO	F.S	ANO	F.S
1977	0,39	1986	3,02
1978	0,75	1987	3,23
1979	2,93	1988	3,37
1980	0,93	1989	3,48
1981	0,46	1990	2,87
1982	4,00	1991	3,13
1983	4,29	1992	3,21
1984	3,75	1993	2,95
1985	3,75	1994	3,39

F.S= Fator de Solvência

Estes indicadores demonstram o desempenho econômico financeiro da CAROL. Tal metodologia foi desenvolvida por KANITZ (1975). O estudo foi realizado com o objetivo de avaliar o grau de solvência de qualquer empresa. Para tanto, foram analisados balanços de empresas que posteriormente vieram a falir ou pedir concordata. A metodologia consiste em relacionar alguns índices de liquidez do balanço, imputando-lhes pesos que somados terão como resultado um fator entre

+7 e -7. A partir desses fatores, KANITZ construiu o que denominou de “*termômetro da solvência*” que tem a seguinte escala:

QUADRO 8 - Termômetro de solvência

Escala	Faixa
0 a 7	Solvente
-3 a 0	Penumbra
-7 a -3	Insolvente

FONTE: KANITZ (1975)

Conforme este autor, o fator de solvência é subdividido nestes cinco quocientes.

QUADRO 9 - Fator de solvência

Variável	Índice	Peso	Índice
X1	Lucro Líquido/ Patrim. Líquido	0,05	Rentabilidade do patrimônio
X2	Ativo Corrente + Real.Longo Prazo/ Exig. Longo Prazo	1,65	Índice de liquidez geral
X3	Ativo Corrente - Estoque/Passivo Corrente	3,55	Índice liquidez seca
X4	Ativo Corrente/ Passivo Corrente	1,06	Índice de liquidez corrente
X5	Exigível Total/ Patrimônio Líquido	0,33	Grau de endividamento

$$\text{FATOR DE INSOLVÊNCIA} = X1 + X2 + X3 - X4 - X5$$

FONTE: KANITZ (1975)

O resultado desta soma é que vai determinar em que faixa estará a empresa analisada. Estar entre a escala de 0 a 7 significa ter capacidade de fazer frente às suas obrigações em relação a terceiros. No caso da CAROL, ela esteve na faixa de 0 a 7 desde 1982.

Quanto à evolução dos investimentos recorreu-se à comparação de três cooperativas: COTRISA, COTRIJUÍ e COCAMAR, usando, no que for possível, as mesmas variáveis utilizadas por DELGADO (1983).

Primeiramente, apresentou-se a evolução do ativo permanente, o que dá uma idéia do comportamento dos investimentos da CAROL. Trata-se de uma variável importante, na medida em que traça o rumo que a empresa tomou. Dando ênfase ao processo de autocaptação, incluiu-se o coeficiente patrimônio líquido/permanente (TABELA 40).

Constata-se que na CAROL, em toda a sua trajetória, o capital próprio cobriu seus investimentos, denotando, numa primeira aproximação, certa estratégia de desenvolvimento sem utilização de recursos de terceiros, pelo menos no que diz respeito aos investimentos. Isso não ocorreu com as demais cooperativas, à exceção da COTRISA, que como alerta Delgado, permaneceu comercial.

A opção de se endividar, por parte da CAROL, será feita por exigências de capital de giro. No entanto, tais endividamentos foram feitos dentro de parâmetros de viabilidade financeira, como se pode constatar quando da análise dos índices econômicos financeiros no período considerado (TABELA 41). Estes índices indicam quanto a Cooperativa dispõe de recursos para resgatar cada R\$1,00 de dívida. Da leitura desses índices é visível a capacidade de pagamento da cooperativa em relação a seus compromissos. Pode verificar que maioria destes índices estão acima de 1,00, ou mesmo próximo, como é o caso dos índices de liquidez geral dos últimos anos.

TABELA 40 - Evolução da relação patrimônio líquido/permanente da COCAMAR, COTRIJUI, COTRISA e CAROL - 1969-81.

ANOS	PL/P COCAMAR	PL/P COTRIJUI	PL/P COTRISA	PL/P CAROL
1969	0,90	0,68	1,03	-
1970	1,13	0,42	1,05	-
1971	1,01	0,41	1,12	8,99
1972	0,41	0,49	1,23	10,12
1973	0,80	0,48	1,19	0,62
1974	2,76	0,58	0,95	-
1975	0,83	0,38	-	1,74
1976	0,84	0,30	0,60	-
1977	0,81	0,36	-	1,04
1978	0,33	0,22	0,48	0,85
1979	0,50	0,18	-	1,08
1980	0,83	-	-	1,23
1981	0,72	-	-	1,71

FONTE: COCAMAR, COTRIJUI e COTRISA, DELGADO 1983: 72; CAROL Dados do Balanço Patrimonial.

TABELA 41 - Índices econômicos financeiros da CAROL 1971-1981.

Índice de liquidez(1)	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
Seca	2,96	9,59	1,05	-	1,59	1,91	0,73	1,60	1,66	1,25	1,56	1,08
Corrente	3,27	10,54	1,50	-	2,14	3,00	2,38	4,07	4,15	4,63	6,13	1,32
Geral	1,40	1,43	1,34	-	1,33	1,40	1,03	0,99	1,15	1,23	1,22	1,25
Índice de liquidez(1)	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Seca	1,12	0,94	0,98	0,84	0,89	0,93	0,93	0,80	0,80	0,84	0,74	0,85
Corrente	1,35	1,37	1,37	1,17	1,26	1,17	1,07	0,96	1,06	1,17	1,00	1,02
Geral	1,35	1,37	1,27	1,12	1,19	1,07	0,96	0,95	0,99	0,97	0,97	1,02

FONTE: Balanço Patrimonial.

(1) Estes índices indicam quanto a Cooperativa dispõe em reais para resgatar cada R\$ 1,00 de dívida

Enfim, tudo indica que a CAROL está no caminho de um novo padrão de desenvolvimento, contrapondo-se ao crescimento empresarial, principalmente o gaúcho. Neste aspecto, a entrevista do Sr. Humberto Fernando Dalpino atual superintendente vem confirmar a referida afirmação:

“...no sistema capitalista forte onde o capitalismo é selvagem você precisa se proteger em determinadas coisas e umas das fontes de proteção de qualquer empresário é o lucro. Nós procuramos realmente o lucro nessas empresas EXIMCOOP, DINAMILHO, para depois incorporar ao patrimônio da cooperativa onde você distribua esses lucros na proporcionalidade de cada um junto à CAROL. A tendência é procurar fazer os serviços essenciais para os cooperados e através das empresas procurarmos captar recursos para melhorar esse serviços. Principalmente num período de crédito escasso... uma das estratégias a longo prazo seria essa...”

Esta estratégia de participação atende de um lado à demanda de seus associados que cada vez mais aumentam a entrega de milho e de outro lado o mercado em geral. Significa uma nova estratégia de não incorporação, tendência que já se consolidada na região sul do País (COOPERAT., 1995), para manter a empresa controlada, com o objetivo de repassar os lucros dessas empresas aos seus associados através da assistência agrônômica, veterinária, financiamento, etc.

Como foi dito acima, a cooperativa é uma organização que instrumentaliza os negócios individuais de seus associados. Este mercado torna-se fundamental, residindo aí uma das peculiaridades das cooperativas. A relação cooperado x cooperativa concretiza-se na conta “débito dos associados” (TABELA 36). Para se entender este movimento, tem-se que interpretá-lo frente à política

agrícola governamental no aspecto do financiamento, que tem na cooperativa um instrumento de implementação de políticas públicas, propiciando acesso ao crédito subsidiado. De outra forma, os associados ficariam excluídos da política de crédito rural.

O débito de cooperados, portanto, demonstra até que ponto a sociedade cooperativa está a serviço de seus cooperados quando se trata de financiá-los. Tal prática de financiamento tornou-se alternativa para as demais empresas não cooperativas, quando da nova reconfiguração das relações com os produtores de soja, devido à saída do Estado no financiamento e comercialização da safra, (MAZZALI, 1995), pois tornou-se comum:

“... as empresas do setor de alimentos e fertilizantes... (aumentar)... extraordinariamente seu nível de endividamento. Em 1993, as dívidas chegaram a 1,7 milhões de dólares (...) Boa parte desse endividamento foi contraído para financiar os produtores rurais, seus principais fornecedores” (LUQUET, 1994:39, citado por MAZZALI, 1995)

No entanto, constata-se que a estratégia da cooperativa é a de financiar o seu associado, pois esta surgiu para atender o seu corpo associativo, sem contudo prejudicá-la enquanto empresa, o que certamente prejudicaria todos os demais associados. Pode-se observar, no caso da CAROL, a prudência nesse financiamento se comparada à CAC ⁽¹²⁵⁾.

⁽¹²⁵⁾ Na verdade, as cooperativas agrícolas geralmente iniciam suas atividades neste tipo de operações, ou seja, compras em comum através de financiamento. Portanto a prática de “financiar os produtores rurais” é comum nas cooperativas agrícolas.

Pela TABELA 42, percebe-se que a CAROL, no período de 1980 a 1992, deu cobertura aos seus associados em oito períodos num percentual maior se comparada à C.A.C.. Essa interdependência da cooperativa em relação ao associado torna-se crítica quando há inadimplência de sua parte o que pode ocorrer quando tais associados estiverem endividados. **GONÇALVES & VEGRO (1994)** demonstraram que a C.A.C ficou muito vulnerável perante seus associados, o que acabou comprometendo-a junto a terceiros.

TABELA 42 - Evolução do débito dos cooperados e sua relação com o faturamento global da CAC E CAROL % 1980 a 1992

ANO	CAC	CAROL
1980	9,42	4,38
1981	8,59	2,59
1982	8,95	44,99
1983	9,30	46,59
1984	18,97	35,73
1985	15,67	19,54
1986	13,64	24,85
1987	20,37	30,0
1988	44,76	36,78
1989	64,04	110,28
1990	63,44	65,69
1991	93,46	53,64
1992	125,88	46,05

FONTE: TABELA 22 e 36

As oscilações dos débitos dos cooperados em relação ao faturamento da CAROL, está estritamente ligado à política de crédito e ao mercado. Quando há restrições de crédito agrícola por parte do governo, ou o preço do produto está em baixa, a cooperativa acaba financiando o cooperado. Isto explica os maiores valores

nas mãos dos cooperados no período de 82 a 84 (45%, 47% e 36% respectivamente) devido às restrições de crédito (**FIGURA 1**). Em 1989, além do crédito restrito, acrescenta-se o baixo preço da soja o que levou a cooperativa a financiar 10% além do faturamento daquele ano.

No relatório da Diretoria do exercício de 1989, apresentada na Assembléia Geral Ordinária, sobre a safra 1989 está assim redigida:

“A safra colhido em 1989 foi a maior da nossa história, mas enfrentou dois problemas básicos de origem governamental: a insuficiência de crédito oficial para comercialização e a política cambial irrealista. A isso somaram-se os problemas advindos do congelamento praticado durante a vigência do plano verão.

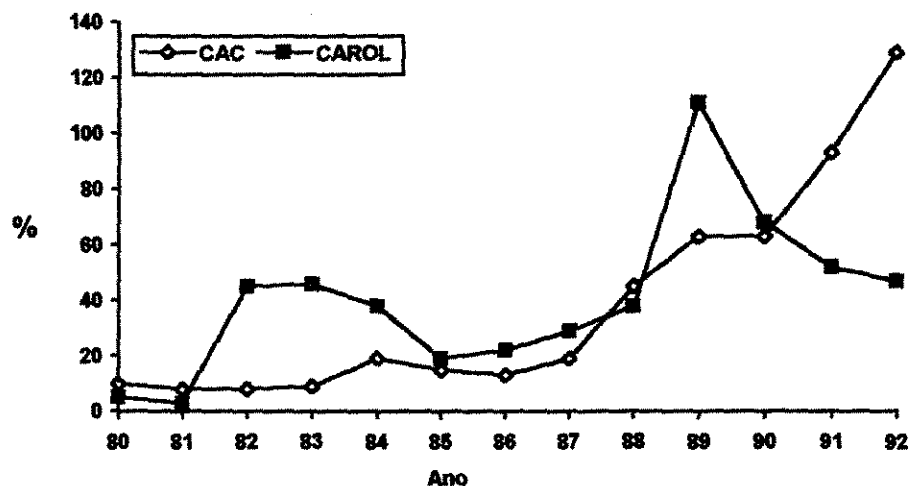
Por essas razões, a renda do produtor rural brasileiro foi grandemente afetada, reduzindo significativamente sua capacidade de gerar recursos próprios para o financiamento de suas atividades”

Pela **TABELA 42** comparando-a com a **FIGURA 1** constata-se que para o período 1982 a 1984 os débitos dos associados da CAROL subiram no mesmo período em que houve abrupta queda de financiamento do SNCR, o mesmo processo se repete após 1988, ou seja, enquanto os financiamentos via SNCR diminuíram os débitos dos cooperados cresceram. O mesmo ocorre se compararmos com CAC-Central, onde os débitos dos associados subiram após 1988 enquanto houve queda de financiamento do SNCR. (**FIGURA 2 e 3**)

Esta estratégia de financiamento é uma prova inequívoca de uma das funções da empresa cooperativa, quando trata-se de suprir as deficiências da política de crédito ou das variações do mercado. Mais recentemente, na safra 95/96, devido ao endividamento dos cooperados e as restrições de crédito ao produtor-associado a CAROL lançou o programa - operação soja verde - que consiste em permuta d

insumos (calcário, adubo, defensivos etc.) em troca da entrega da produção de soja futura.

FIGURA 2 - Evolução do débito dos cooperados em percentual e sua relação no faturamento global da CAROL e CAC - 1989 a 1992



FONTE: TABELA 42

FIGURA 3 - Financiamentos concedidos via SNCR 1980 - 1991



FONTE: FIGURA 1, tomou-se 1979 como base 100, para o volume total de crédito rural do SNCR

Estes financiamentos aos cooperados, não comprometeram a capacidade de pagamento perante terceiros, como pode-se ver na evolução do índice de solvência pela TABELA 43, que compara a solvência da CAROL com o da CAC.

TABELA 43 - Evolução do total de solvência da CAC e CAROL - 1980 A 1992

ANO	CAC	CAROL
1980	2,89	0,93
1981	2,94	0,46
1982	1,95	4,00
1983	2,28	4,29
1984	1,33	3,75
1985	0,90	3,75
1986	1,84	3,02
1987	0,91	3,23
1988	-0,72	3,37
1989	1,00	1,95
1990*	2,01	2,87
1991*	-0,2851	3,13
1992*	2,71	3,15

FONTE: Para CAC (VEGRO, 1992); Para a CAROL TABELA 44, * BALANÇO CAC

Esta solvência só pode ser creditada pela base produtiva ou social (quadro associativo) da CAROL, garantindo assim seu autofinanciamento. Acrescenta-se que este corpo associativo é mais homogêneo no que diz respeito às suas atividades produtivas, o que possibilita um atendimento mais concentrado. Difere da base social da CAC, cuja heterogeneidade exige diversidade muito intensa, tornando complexas suas operações de atendimento aos cooperados. Sobre o papel do quadro social e processo de autofinanciamento, a entrevista do Sr. Humberto Fernando Delpino, Superintendente da CAROL, é bastante elucidativo:

“...o processo de capitalização da CAROL sempre foi feito sem pedir dinheiro para os cooperados. ...sempre foi com os próprios rendimentos que ela dava...você chega no fim do ano...oferece a sobra à Assembléia e a diretoria sempre sugere uma reversão dessa sobra para capitalização da firma e nesses anos todos, a Assembléia tem conseguido dar crédito de confiança à Diretoria.. então isso aí realmente foi uma das coisas que ajudou a aumentar o patrimônio e, ao contrário do Cooperativismo do sul, nós utilizamos muito pouco do crédito bancário...nós nos utilizamos muito mais de recursos próprios”.

Embora afirme que não utilizam capital do associado, na verdade nunca houve o “chamamento de capital”. A captação interna esteve afeta às operações estratégicas da cooperativa, que sempre reinvestiram as sobras. Este procedimento era proposto pela Diretoria, que ao deter a confiança dos cooperados, obtinha sua anuência. Além dessa estratégia, a cooperativa criou fundos de desenvolvimento com finalidade específica para investimentos, fundos estes indivisíveis. (TABELA 33).

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

A expansão do cooperativismo no Estado de São Paulo na década de 60, se dá basicamente como cooperativismo comercial (compras e vendas em comum). Após este período - nos anos 70 - declina devido às transformações que ocorreram na agricultura e pela modernização dos associados das cooperativas, criando novas demandas e constituindo um novo perfil de cooperativismo agrícola. Comparando-se com as origens do cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul verificou-se que para o Estado de São Paulo o grande impulso do cooperativismo ocorreu na década de 70, através das incorporações e fusões, com predomínio das cooperativas agropecuárias ,café e laticínios, enquanto no Rio Grande do Sul essas fusões e incorporações originou um cooperativismo empresarial com base nas cooperativas de tricultores. Outra diferença foi a presença do Estado no âmbito financeiro. Enquanto no Rio Grande do Sul foi determinante, em São Paulo o Estado atua mais como regulador e menos como financiador do sistema cooperativista

As transformações não se limitaram ao sistema cooperativista agrícola mas se estenderam aos órgãos de incentivo que redefiniram suas funções face às mudanças que estavam ocorrendo, traçando políticas de incentivos à produção agrícola e à esfera agroindustrial. Neste caso destaque-se a soja, segmento que tem desempenhado um papel fundamental no processo de desenvolvimento e modernização da agricultura.

À medida em que as cooperativas agrícolas expandem-se horizontalmente para outros municípios e até para outros Estados, inicia-se uma interação com as indústrias fornecedoras da agricultura integrando-se com a agroindústria. Neste aspecto o cooperativismo agrícola constitui-se num importante mecanismo do desenvolvimento do capitalismo no campo e um instrumento de viabilização desse processo. O Estado por sua vez, vê as cooperativas agrícolas como aliadas naturais, já que os objetivos de se reunirem em cooperativas para resolver problemas de transporte, crédito, armazenamento e comercialização vão ao encontro aos seus interesses. Por outro lado, para fazerem frente às exigências do mercado e a modernização de seus associados as cooperativas têm que se tornar complexas macro-organizações, necessitando para isso dos recursos financeiros adequados.

A mudança na política agrícola, com o novo padrão de financiamento, privilegiando o papel da PGPM, fez com que somente as empresas com maior capacidade econômica e financeira tivessem condições de disputar no mercado os créditos que necessitavam. O setor cooperativista agrícola neste contexto, teve que disputar o crédito agrícola juntamente com outras empresas do setor o que as obrigou a atuarem num novo patamar de negócios que exigia um aprimoramento em suas estratégias para o seu crescimento.

As decisões estratégicas dessas empresas têm componentes que são diferenciadores das empresas não cooperativas. Essas estratégias são influenciadas pelo conjunto dos Complexos Agroindustriais - CAIs -. onde essas empresas estão inseridas. Contudo, a dinâmica mais geral constituída pelos CAIs., não somente interferem como interagem com essas estratégias, sem contudo determiná-las. Assim, entende-se que as cooperativas tem especificidades tais como: sociedade de pessoas e não de capital; objetivo principal de prestação de serviços e não o lucro; número de associados ilimitado; cada associado com direito a um voto,

independente da quantidade de quotas-partes que subscreve e integraliza na cooperativa; impossibilidade de transferência das quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade e o retorno proporcional ao valor das operações que o associado realiza com a sociedade e não ao valor das ações como numa empresa de capital. Essas peculiaridades acabam sendo incorporadas às suas estratégias diferenciando-as das empresas não cooperativas.

Nesse sentido foi feita uma primeira abordagem quanto às especificidades empresariais das cooperativas agrícolas, no que diz respeito à formação do patrimônio, à atuação no mercado, à relação cooperativa-cliente, à acumulação e estratégia de crescimento que as diferenciam das empresas não cooperativas:

- a) na formação do patrimônio da empresa cooperativa, a origem é o capital social variável e os fundos indivisíveis, sem remuneração. Enquanto nas empresas não cooperativas, o patrimônio tem sua origem no lucro e na captação de recursos remunerados;
- b) na relação empresa e mercado, as empresas cooperativas atuam no mercado em geral e no mercado dos associados; seus investimentos pautam-se pelas necessidades dos associados. Enquanto que a empresa não cooperativa pauta seus investimentos em função do mercado em geral;
- c) na relação empresa e cliente, a cooperativa atua numa dimensão sócio-econômica à medida em que seu cliente também é o proprietário da empresa, mesmo aqueles clientes deficitários; enquanto na empresa não cooperativa, a dimensão é eminentemente econômica e o fator prioritário é o lucro.
- d) na acumulação, a empresa cooperativa somente tem condições através da captação interna, enquanto na empresa não cooperativa isto ocorre através de ações e quando o lucro é reinvestido.

e) na estratégia de crescimento, a empresa cooperativa privilegia a horizontalização, pois suas atividades dependem exclusivamente de sua clientela-proprietária, que é seu mercado "cativo". Procura aumentar cada vez mais sua área de atuação, implantando postos de serviços e, como desdobramento, acaba diversificando suas atividades.

Para poderem participar destes complexos e da concorrência intercapitalista as empresas cooperativas, se organizam em macro-organizações, tornando-se unidade autônoma de acumulação de capital, conservando todas as especificidades acima.

Ao se tornarem agroindustriais essas empresas cooperativas, transformam-se em centros de acumulação, garantindo para o produtor-associado a renda gerada pelo complexo rural. Ao mesmo tempo, por serem empresas de participação com estreita articulação com os associados, e como "área de mercado" da sociedade cooperativa são os associados, torna-se mais fácil traçar estratégias incorporando transparência de preços, oportunidades e informações, tornando mais eficientes os mecanismos de transferência de tecnologia, assistência técnica, etc., além de adoção de novas tecnologias de produção, que poderão ser efetuadas pela sociedade em conjunto, contribuindo para maior eficiência da cadeia como um todo.

Mesmo sendo empresa de pessoas e não de capital, este se torna fundamental para o seu desenvolvimento, já que um dos condicionantes do investimento é o capital próprio ou patrimônio líquido. No entanto, o patrimônio líquido da cooperativa tem sua particularidade, qual seja, se os fundos prevalecerem sobre o capital integralizado, na composição do patrimônio líquido esta empresa é estável, pois os fundos são indivisíveis. Se ocorrer o inverso, esta será instável, pois o capital é variável, e neste caso o grau de risco será também crescente. Sob este

prisma, superar esta dificuldade sem onerar o associado é um dos desafios da cooperativa.

Numa empresa não cooperativa, para aumentar a acumulação, vários expedientes são utilizados. Dentre eles destaca-se o repasse de preços - prática normal de qualquer empresa capitalista para cobrir os seus custos independente da demanda, principalmente num mercado oligopolista; ou mesmo se apropriando dos preços quando em épocas de expansão.

No entanto, uma empresa cooperativa, ao usar este expediente, onerará mais o seu associado. A consequência disto é que o cooperado pode não operar mais com a cooperativa, acarretando uma diminuição em suas operações e diminuindo a demanda e também as receitas. Além disto, dependendo de sua capacidade de capital de giro, a empresa cooperativa, poderá fazer adiantamentos aos seus cooperados ou mesmo financiá-los com capital próprio ou de terceiros, assumindo dívida em nome do associado, com o seu aval. No caso do proprietário rural se tornar inadimplente e houver um contrato com uma empresa capitalista, esta dívida poderá ser executada, acarretando a perda da propriedade, dependendo do tamanho da dívida.

Na cooperativa, essa prática comercial é mais complicada, pois esta é um instrumento de seus associados e no caso de execução judicial da dívida, resultará em menos associados, menos operações, e comprometimento de suas atividades dependendo do número de inadimplentes.

Da análise das empresas constatou-se que cada uma delas incorpora estratégias que as diferenciam entre si, pois tendem a interpretar, a partir de suas vivências as oportunidades e os seus próprios limites de crescimento. Assim é que, no caso COTRIJUI, houve um processo de ampliação do espaço horizontal e posterior verticalização com endividamento; a COCAMAR desencadeou um processo de acumulação via captação de recursos para horizontalização e posterior

verticalização sem endividamento; no caso CAC houve um processo de horizontalização com acumulação interna, diversificação e verticalização e posterior endividamento.

Das empresas acima citadas a COCAMAR é a que tem estratégias iguais à CAROL. Os seus recursos tem origem na captação interna. Sua estratégia atual é criar empresas coligadas e ter participação acionária em outras empresas, diversificando-se com o objetivo de atender seus associados de maneira mais integral. Diferente foi o caso da C.A.C., que após endividamento se autodissolveu, mas está procurando manter o sistema cotiano repassando a responsabilidade das agroindústrias e demais atividades para suas filiadas. A COTRIJUÍ, por sua vez, desmobilizou boa parte do seu patrimônio para pagar seus credores, procurando se ajustar, diminuindo suas atividades sem entrar no processo de dissolução voluntária.

No estudo de caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL (SP), destacou-se a captação interna de recursos como fator determinante para o seu desenvolvimento e a atuação do Conselho de Administração, já que a habilidade gerencial foi importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Contrapõe-se, assim, à idéia de somente ser possível o crescimento dessas empresas através do endividamento por limitações legais e doutrinárias.

Existe uma correlação entre o desenvolvimento da empresa e as políticas adotadas na época, podendo-se identificar três grandes períodos:

- a) 1963 a 1972: período de introdução da soja, é quando a cooperativa atua no setor de compras em comum, tendo como **estratégia de crescimento a horizontalização, característica das empresas cooperativas;**

- b) 1972 a 1982: período de um política de favorecimento da indústria de trituradores, coincidindo com o chamado "boom" da soja. Nesta fase a CAROL se instala como empresa agroindustrial, verticalizando-se após ter-se consolidado através da horizontalização, instalando centros agrícolas e lojas na sua área de ação;
- c) 1982 a 1994: período onde há uma crise geral do Estado, principalmente fiscal, onde há escassez de crédito para agricultura, quando a CAROL procura diversificar suas atividades, no sentido de atender os seus associados naquilo que necessitam. Destaca-se a atuação no sistema financeiro e de seguros com a fundação da Seguros Carol e Credicarol. Constitui, com outras cinco cooperativas, a Cooperfertil para processamento de fertilizantes. Neste período a CAROL traça uma nova estratégia de capitalização com a criação de empresas coligadas: Eximcoop e Dinamilho.

Na análise de seu desenvolvimento constatou-se que a CAROL conta hoje com uma complexa macroorganização, fruto das demandas de seus associados, seu mercado "cativo". Nisso reside uma outra **estratégia característica da empresa cooperativa que é a relação empresa x cliente e a relação empresa x mercado** e tem seu fundamento no fato de ser o associado proprietário e usuário ao mesmo tempo, concretizando aquilo que se denominou chamar de dupla qualidade do associado. Neste aspecto a CAROL é uma organização que instrumentaliza os negócios individuais de seus associados, destacando a operação de repasse de crédito para os associados que é fundamental para viabilização da cooperativa e do produtor associado. Apesar da crise, a cooperativa manteve seus financiamentos perante aos associados sem comprometer a "saúde" financeira da empresa.

Por ser a empresa uma unidade na qual entram e saem fundos, usou-se o método de Demonstração de Origens e Aplicações de Caixa ou Fluxo de Caixa, com

o objetivo de investigar quais foram as fontes de recursos utilizados para crescer. Com este método, foi possível mostrar de onde foram obtidos e aplicados os fundos, de tal forma que se pode constatar se o capital teve origens nas fontes próprias ou de terceiros. Constatou-se que na década de 80, a CAROL, teve como ponto de apoio para seus investimentos a captação interna de recursos contrapondo-se à idéia de que essas empresas, por limitações legais e doutrinárias, não têm condições de ser unidades autônomas de acumulação. No lado de aplicações, é inequívoca a canalização dos investimentos nas relações com seus associados tanto nas operações de empréstimos (capital de giro) como nos investimentos, e neste caso prevaleceu a participação em outras empresas. Neste sentido, a cooperativa ingressa numa nova estratégia de captação de recursos, com a criação de empresas coligadas tendo por objetivo repassar os lucros dessas empresas aos seus associados, através de assistência agrônômica, veterinária, financiamento, etc., pois a cooperativa não pode distribuir dividendos.

O processo de “autofinanciamento” esteve correlacionado à base social ou produtiva, uma vez que houve capacidade de acumulação, garantindo respaldo econômico para a cooperativa. Esta capacidade de acumulação tem sua explicação nos 83% de área total da cooperativa que pertencem a médios e grandes cooperados. Além desse aspecto, acrescente-se que a base produtiva ou social é mais homogênea no que diz respeito às suas atividades, o que possibilita um atendimento mais concentrado e eficiente.

Em síntese, tem-se que a viabilização da empresa cooperativa só foi possível devido a algumas condições internas, quais sejam:

- a) grupo social coeso, tanto economicamente como socialmente, com objetivos comuns, que pode transformar o capital excedente em capital cooperativado;

- b) capital cooperativo que difere do capital industrial, financeiro e agrário, ou seja, a sua mobilização não irá requerer no final do processo um capital maior do que foi inicialmente aplicado;
- c) resultado como benefício que o associado recebe, ou a prestação de serviço que a cooperativa fornece.

A atuação da cooperativa em relação aos dois mercados, (do associado e o mercado em geral) conduz à algumas reflexões de caráter geral sobre a questão da eficiência empresarial cooperativa e as alianças estratégicas dessas empresas para enfrentar o mercado em grandes transformações (globalização, blocos econômicos, desregulamentação). Dado que a cooperativa tem por objetivo a prestação de serviços, através de benefícios aos seus cooperados independente se este opere ou não com ela, pode às vezes se distanciar da eficiência econômica, trazendo consequências nefastas sobre o empreendimento coletivo (JANK, et alii. 1994). O exemplo mais recente foi o estado de insolvência da Cooperativa Agrícola de Cotia - Central, devida ao amparo financeiro prestado a alguns associados inadimplentes. Esta estratégia cooperativa contempla os produtores de menor eficiência econômica em nome da doutrina cooperativa, denominado por JANK, et alii, (1994) de “guarda chuva da ineficiência”, comprometendo o resultado futuro do empreendimento cooperativo.

Neste particular, cabe uma discussão mais apurada sobre a atuação da cooperativa no que se refere à eficiência econômica versus eficiência associativa. Se por um lado a cooperativa atua no mercado em geral onde são exigidas alta competitividade e eficiência econômica e onde predominam as regras capitalistas, perante aos associados, que se constituem o mercado “cativo”, o mesmo não pode acontecer. A empresa cooperativa terá que combinar a eficiência associativa e a eficiência econômica para não perder sua finalidade social. Esse procedimento é que

se constitui numa de suas especificidades. É na esfera social que é assegurada aos seus associados uma condição de sujeito de todo o processo decisório na empresa; através da participação na operacionalização e reuniões na cooperativa. Através da participação ativa dos associados, da utilização dos serviços, é que a cooperativa se torna mais forte e apta a oferecer mais e melhores serviços. Ao mesmo tempo, são necessários critérios para selecionar associados mais atuantes com objetivo de premiá-los, pois são estes que garantem as receitas e a acumulação da cooperativa. Esse mecanismo de eficiência associativa não altera o princípio básico do sistema cooperativista que é um associado um voto.

A outra forma de atuação da cooperativa se relaciona com o mercado em geral. Observa-se um processo que vem ocorrendo junto às cooperativas no sentido de transformar as centrais em sociedades anônimas - casos da Batavo, Coopavel, Coamo, Carol e Cocamar. Esta última é a primeira a se transformar numa "holding" com várias indústrias como fiação de algodão e de seda, refinação e envase de óleo de soja e fabricação. Se enquadra nesta nova estratégia, a Eximcoop, que é uma reunião de empresas cooperativas formando uma "trading". Esta é uma clara tendência de formas de organização das cooperativas com objetivo de enfrentar o mercado em geral com competitividade, eficiência econômica e captar recursos com mais agilidade transformando-os em serviços aos seus associados.

Finalizando, cabe reafirmar que são as estratégias empresariais específicas das cooperativas agrícolas que definem as suas trajetórias de crescimento e que esta modalidade de empresa contribui para o desenvolvimento econômico e social mais amplo. Neste trabalho, foi feita uma primeira abordagem que não constava da bibliografia cooperativista, mas que pela sua importância requeria um estudo. Trabalhos nessa linha poderão colaborar no sentido do reconhecimento deste tipo de empresa como instrumento válido para o desenvolvimento de políticas governamentais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS *

ALBUQUERQUE, R. H. P.L. - **Capital Comercial, Industrial Têxtil e Produção Agrícola: as relações de produção na cotonicultura 1920-1950**. São Paulo: Hucitec, 1983. 268p. (Economia e planejamento, Série Teses e Pesquisas)

ANÁLISE da conjuntura econômica e social brasileira. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. Painel sobre cooperativas de crédito rural. s.n.t. 11p.

ALMEIDA, A. & FRANCA T. J. F. - Mercados financeiros rurais: alternativas para a agricultura. **Informações Econômicas, SP, 23 (4):25-38, 1993.**

ANUÁRIO de Informações - Estatísticas da Agricultura. São Paulo, IEA, 1989, 1991-93.

ANSOFF, H. I. - **Estratégia Empresarial**.ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1977 203p.

ARRUDA, A. P. R. - **Policultura e cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo**. São Paulo, FFLCH/USP, 1972. 203p.

* HERANI, M.L.G. - Normas para apresentação de dissertações e teses. BIREME, São Paulo, 1991. 45p

- BACHA, E. L. - Política brasileira do café: uma avaliação centenária. In: MARTINS, M. & JOHNSTON, E. - **150 anos de café**. Rio de Janeiro, 1992. p.15-133.
- BASTIANI, I. C. R. - **Risco e taxa de retorno: agroindústria cooperativa versus pequena propriedade rural**. São Paulo, 1991. [Tese - Doutorado - Fundação Getúlio Vargas - FGV]
- BELIK, W. - **Agroindústria processadora e política econômica**. Campinas, 1982. [Tese - Doutorado - Unicamp]
- BENECKE, D. W. - **Cooperação e desenvolvimento: o papel dos cooperativas no processo de desenvolvimento no processo de desenvolvimento nos países do terceiro mundo**. Porto Alegre/ Recife, Coojornal/Assocene, 1980. 239p.
- BENETTI, M. D. - **Endividamento e crise no capitalismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso Fecotrigo/Central-Sul 1975-1983**. Porto Alegre, F.E.E., 1985. p.253-287.
- BENETTI, M. D. - **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, F.E.E., 1982 171p.
- BENETTI, M. D. - **Sistemas de crédito rural e o financiamento da agricultura na década de 90**. Brasília, IPEA, 1994. 179p. (Série Estudos de Política Agrícola - Relatório de Pesquisas, 21).
- BIALOSKORSKI NETO, S. - **Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégia de Gestão**. Piracicaba, 1994. [Dissertação - Mestrado - ESALQ].
- BIALOSKORSKI NETO, S. & ZYLBERSZTAJN, D. - **Cooperativismo : economia de empresas e estratégias. Perspectiva Econômica, RS, 29 (84):7-22, 1994. (Série Cooperativismo, 35).**

- BRASIL - Lex, decretos, etc.. - **Decreto 5.966 de 30.06.33: que cria o Departamento de Assistência ao Cooperativismo.** São Paulo, Lex, 1933.
- BRASIL - Lex, decretos, etc.. - **Decreto 22.239 de 19.12.32: reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637 de 05.01.1907, na parte referente às sociedades cooperativas.** São Paulo, Lex, 1932.
- BRASIL - Lex, decretos, etc.. - **Lei Estadual 2.855 de 10.12.54: dispõe sobre liquidações das dívidas fiscais das sociedades cooperativas, concede isenção, e dá outras providências.** São Paulo, Lex, 1954.
- BRASIL - Lex, decretos, etc.. - **Lei Estadual 6.989 de 29.12.66: dispõe sobre imposto de circulação de mercadorias.** São Paulo, Lex, 1966.
- BRASIL - Lex, decretos, etc.. - **Lei Estadual 7.183 de 17.10.62: dispõe sobre reorganização do Departamento de Assistência ao Cooperativismo e dá outras providências.** São Paulo, Lex, 1962.
- BRASIL - Lex, decretos, etc.. - **Lei Estadual 7.951 de 02.07.63: dispõe sobre medidas de caráter financeiro e dá outras providências.** São Paulo, LEX, 1963.
- BULGARELLI, W. - A nova legislação cooperativista brasileira. In: UTUMI, A. - **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico.** São Paulo, Fund. Friedrich Neumann, 1974. p.133-165.
- CAMARGO, A. M. M. P. - **Substituição regional entre as principais atividades agrícolas no estado de São Paulo.** Piracicaba, 1983. [Dissertação - Mestrado - ESALQ/USP].
- CAMARGO, A. M. M. P. & SANTOS, Z.A.P.S. - **Mudança na composição agrícola paulista: o caso da soja, de laranja e da cana de açúcar.** São Paulo, IEA, 1995. 57p. (Relatório de Pesquisa, 10/85).

- CASTRO, A.C. - **Crescimento da firma e diversificação produtiva: o caso Agrocere**. Campinas, 1989. [Tese - Doutorado - Unicamp].
- CHERRY, R. T. - **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1980. 408p.
- COMIN, A & MULLER, G. - **Crédito, modernização e atraso**. (Cadernos CEBRAP, S.P., 1985. 117p.)
- - Cooperativas capitalistas. *Revista Expressão*, SC, (5)49:36-53, 1994.
- CORADINI, O. L. & FREDERICO, A. - **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. São Paulo, Zahar, 1981. 184p.
- COUTINHO, L. G. & FERRAZ, J. C. - **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de óleos vegetais**. Campinas, IEI/Unicamp- IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993. 128p.
- DELGADO, N. G. - Capitalização e crescimento em uma grande cooperativa do Paraná: O caso COCAMAR 1969-1981. *Ensaio Fundação Estudos Econômicos*. Porto Alegre, 4 (1):65:89, 1983.
- DELGADO, G. C. - **Capital financeiro e agricultura no Brasil: 1965-1985**. São Paulo, Cone Editora/Unicamp, 1985. 239p.
- DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA AO COOPERATIVISMO - **Um decênio de cooperativismo**. São Paulo, DAC, jul. 1943. 54p. (Publicação, 116).
- DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA AO COOPERATIVISMO - **Histórico do Departamento de Assistência ao Cooperativismo**. São Paulo, DAC, 1974. 30p.
- DIAS, G. L. - **Ajustamento da economia e o setor agrícola**. s.n.t., 1990. 9p.

- DIAS, G. L. - O papel da agricultura no processo de ajustamento estrutural no Brasil. In: ROCCA, C. A. org. **Brasil, 1980: os desafios da crise econômica**. São Paulo, FIPE/USP, 1988. p.259-271.
- DRAIBE, S. - **Rumos e metamorfoses: um estudo sobre a constituição do estado e as alternativas da industrialização no Brasil 1930-1960**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985. 399p.
- DUARTE, L. M. G. - **Capitalismo e cooperativismo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, L & PM, 1984. 95 p.
- DUARTE, L. M. G. - **Desafios do Cooperativismo agrícola no Brasil contemporâneo: autogestão e eficiência empresarial**. Brasília, 1989. [Tese - Doutorado - Instituto de Ciências Humanas].
- FERREIRA, M. L. - **Estado e cooperativismo agrícola no Brasil: Contribuição ao estudo da atuação governamental no desenvolvimento de uma modalidade associativa**. São Paulo, 1989. [Dissertação - Mestrado - FEA/USP].
- FRANKE, W. - **Direito das sociedades cooperativistas: direito cooperativo**. São Paulo, Saraiva, 1973.
- FRANTZ, T. R. - **Cooperativismo empresarial e desenvolvimento agrícola: o caso COTRIJUI**. Ijuí, Cotrijuí/Fidene, 1982. 249 p.
- FREITAS FILHO, A.P. - História econômica e história de empresa: algumas reflexões metodológicas. **Ensaio FEE, Porto Alegre, 10(1):168-77, 1989.**
- GASQUES, J. G. & VERDE, C. M. - **Crescimento da agricultura brasileira e política agrícola nos anos 80**. Brasília, IPEA, Nov. 1990. p. (Texto para Discussão, 04).
- GAYOTTO, A. - **Problemática do setor cooperativo face às leis de benefícios fiscais e à implantação do ICM**. São Paulo, DAC, 1971. 8p. datil.

- GIORDANO, S. R. - Dinamilho: aquisição de empresa genética vegetal. In: ZYLBERSZTAJN, D., coord. **Agribusiness**. Porto Alegre, Ortiz, 1993. p.41-64.
- GONÇALVES, J. S.; VEGRO, C. L. R. - A crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre condicionantes das dificuldades financeiras da Cooperativa Agrícola de Cotia. **Agricultura em São Paulo, S.P.**, 41(2):57-87, 1994.
- GONÇALVES, J. S. et alii. - Mudanças na composição da área cultivada no estado de São Paulo e suas regiões agrícolas, 1970/72 a 1987/89. **Informações Econômicas, SP**, 20(12):69-72, dez. 1990.
- GONÇALVES, R. - Grupos econômicos: uma análise conceitual e técnica. **Revista Brasileira de Economia, RJ**, 45(4):491-518, out/dez, 1991.
- GRAZIANO, J.S. - **A formação de preços dos produtos agrícolas: notas para discussão de uma abordagem alternativa**. Campinas, Instituto de Economia.
- GUIMARÃES, A.P. - **A Crise agrária**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979. 361p.
- GUIMARÃES, E. A. - **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro, Editora Guanabara Koogan, 1987. 196 p.
- HEBERS, R. G. - **Cooperativismo e desenvolvimento de Comunidade Rural: O caso da Holambra**. Campinas, S.P., 1989. [Dissertação - Mestrado - Unicamp].
- INSTITUTO BRASILEIRO DO CAFÉ - **Cursos regionais de cooperativismo para cooperativas ligadas à cafeicultura**. São Paulo, DAC, 1971. 50p. (Relatório Técnico).

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO - **Cooperativas de produtores rurais do Estado de São Paulo: estudo sócio-econômico, 1983/1984.** São Paulo, ICA, out. 1986. 239p. (Série Estudo e Pesquisa, 2/86).

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO - **Cooperativas de produtores rurais: estudo preliminar.** São Paulo, ICA, out. 1985. 228 p. (Série Estudos e Pesquisa, 1/85).

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO - **Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo - PDICOOP I: modalidade - Cooperativas agrícolas.** São Paulo, ICA, 1992.

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO - **Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo - PDICOOP II: modalidade - Cooperativas agrícolas.** São Paulo, ICA, 1994. 242 p.

JANK, M.S. & BIALOSKORSKI NETO, S. - **Comércio e negócios cooperativos.** São Paulo: ICA/ACL, 1994. 17p.

JUNQUEIRA, J.B. - **Abordagem política e social do cooperativismo no Brasil.** São Paulo, DAC, 1975.

KAGEYAMA, A. & GRAZIANO, J. S. - **A dinâmica da agricultura brasileira: do complexo rural aos complexos agroindustriais.** Campinas, Unicamp, 1988. 56 p. (Mimeografado).

KAGEYAMA, A. et alii. - O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G. et alii, org. **Agricultura e políticas públicas.** Brasília, IPEA, 1980. p.113-223. (Série IPEA, 127)

KALECKI, M. - **Teoria da dinâmica econômica: ensaio sobre as mudanças cíclicas e a longo prazo da economia capitalista.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

- KANITZ, S. C. - Como prever falências de empresas. **Revista Exame**, 95-102, dez 1974.
- LAUSCHNER, R. - A agroindústria cooperativa. In: PINHO, D. B., org. **Manual de Cooperativismo**. São Paulo, CNPq, v.4, 1984. p.76-90.
- LECLERCQ, V. - Condições e limites da inserção do Brasil no mercado internacional da soja. **Revista Economia Política**, 7(3):135-145, Jul./Set., 1987.
- LECLERCQ, V. - Conditions et limites de l'insertion du Brésil dans les échanges mondiaux du soja. Paris, 1988. [These de Troisième Cycle - Université, Paris].
- LEIBHARDT, M. E. - **O sistema cooperativo agrícola brasileiro: comercialização, integração vertical e crédito**. Brasília, CFP, 1982. 88p. (Coleção e Pesquisa, 23).
- LIMBERGER, E. - **Cooperativa empresa de participação igualitária: noções básicas**. Nova Petrópolis: CENTREICOOP, s.d. 59p.
- LOUREIRO, M. R. - Cooperativismo e reprodução campesina. In: LOUREIRO, M. R., org. **Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1981. p.133-155.
- MACHADO, P. A. - **Comentário à lei do cooperativismo**. São Paulo, Ed. Unidas, 1975. 259p.
- MAGALHÃES, M. H. - **Cem anos de cooperativismo no Estado de São Paulo**. São Paulo, ICA, 1991. 223p.
- MAGALHÃES, M. H. - Contribuição escrita de cinco gerações. In: MAGALHÃES, M. H., org. **Os cinquenta anos do Departamento de Cooperativismo**. São Paulo, IMESP, 1983. p.5-11.
- MAGALHÃES, M. H. - Um modelo agroindustrial cooperativo no setor de pesca marítima. In: PINHO, D. B., org. **Manual de Cooperativismo**. São Paulo CNPq, v.4, p.135-173, 1984.

MAGALHÃES, M. H. - **Plano de fusão**. São Paulo, DAC, 1971.

MARTIN, N. B. et alii - A performance da agricultura do Estado de São Paulo e das suas regiões agrícolas no pós-70. **Agricultura em São Paulo, S.P.**, 39(1):97-131, 1992.

MARTINS, P. R. - **Contribuição à análise da organização e competição na indústria de irrigação por aspersão no Brasil**. Itaguaí, Rio de Janeiro, 1990 [Dissertação de Mestrado - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro].

MATSUNAGA, M. - **Alternativas tecnológicas na cultura do café no Estado de São Paulo**. São Paulo, 1981. [Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo].

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**. São Paulo, Universidade Estadual Paulista - UNESP, 1991. 92p.

MAZZALI, L. - **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização "em rede"**. São Paulo, 1995. [Tese - Doutorado - Fundação Getúlio Vargas]

MEIRELLES, A. J. - **Leite Paulista: história de formação de um sistema cooperativo no Brasil**. Ed. Comemorativa. São Paulo, Cooperativa Central de Laticínios, 1983. 246p.

MONTGNER, P. - **Agroindústria: evolução e um instrumento analítico**. Campinas, 1989. [Dissertação - Mestrado - Universidade Estadual de Campinas].

MULLER, G. - Agricultura e industrialização do Campo. **Revista de Economia Política, S.P.**, 2(6):47-78, abr./jun.1982.

- MULLER, G. - COTRIJUÍ: tentativa de criação de um conglomerado de capital nacional. In: LOUREIRO, M. R. org. **Cooperativa agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1981. p.97-131.
- MULLER, G. - Economia política do CAI. **Pesquisa e Debate, SP**, 2(1):jan/jun.1986.
- MULLER, G. - **A dinâmica da agricultura paulista**. São Paulo, Fundação SEADE, 1985. 125p. (Série São Paulo, 80 - v.2).
- MULLER, G. - **Estrutura e dinâmica do complexo agroindustrial brasileiro**. São Paulo, 1980. [Tese - Doutorado - USP].
- NEGRI-NETO, A. & COELHO, P. J. - Distribuição das agroindústrias selecionadas nas Divisões Regionais Agrícolas (DIRAS) do Estado de São Paulo entre 1978 e 1989. **Informações Econômicas, SP**, 25 (2):61-73, 1995.
- OLIVEIRA, J.C. - **Reordenamento financeiro do governo federal: implicações da Lei Complementar n. 12**. s.n.t, 1986. 55p.
- OLIVETTI, M. P. A. - **Agricultura e organização do espaço na região de Ribeirão Preto** - Instituto de Economia Agrícola, São Paulo (no prelo)
- PADILHA, D. L. - **CAC: Cooperativismo que deu certo**. Cooperativa Agrícola Central, São Paulo, 1989. 365p.
- PANZUTTI, N. P. M. - Considerações sobre cooperativas de produtores de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. **Informações Econômicas, SP**, 18 (1):37-42, jan. 1988.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Comissão de Crédito rural cooperativo da OCESP**. OCESP, São Paulo:1984. 40p.

- PENROSE, E. T. - **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madri, Aguilar, 1962. 297p.
- PERIUS, V. - Anotações sobre o direito cooperativa brasileira. **Perspectiva Econômica, RS, 8 (20):43-77**, 1979. (Série Cooperativismo, 3).
- PINHO, C. M. - O Estado brasileiro e as Cooperativas. In: UTUMI, A. - **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo, Fund. Friedrich Naumann, 1973. p.107-132.
- PINHO, D. B. org. - Análise retrospectiva do cooperativismo no Brasil (até os anos 60). In: PINHO, D. B. **As grandes coordenadas da memória do cooperativismo**. Brasília, OCB/Copercultura, v.1, 1991. p.220-334.
- PINHO, D. B. - **Avaliação do cooperativismo brasileiro**. 2.ed. Belo Horizonte, FUNDEC, 1981.
- PINHO, D. B. - **O pensamento e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo, CNPq, 1982. 272p.
- PINHO, D. B. - **Concentração de cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário**. Paraná, Assocep. 1976. p. (Separata, 3).
- PINHO, D. B. - **Cooperativismo e desenvolvimento econômico**. São Paulo. FFCL/USP, 1963. p.
- PINHO, D. B. - **O cooperativismo na cafeicultura brasileira**. São Paulo. Departamento de Assistência ao Cooperativismo - DAC, 1965, 12lp.
- PINHO, D. B. - **Doutrina cooperativa**. São Paulo. Instituto de Cooperativismo e Associativismo - ICA, 1992. 23p.
- PINHO, D. B. - **Economia e Cooperativismo**. São Paulo, Saraiva, 1977. 177p.

- PINHO, D. B. - Empresa Cooperativa. In: PINHO, D. B., org. - **Manual de Cooperativismo**. São Paulo, CNPq, V.3. p.15-40, 1984.
- PINHO, D. B. & PINHO, C. M. - O Estado brasileiro e o cooperativismo. **Perspectiva Econômica, RS, 10 (24):99-127.1980.** (Série Cooperativismo, 5).
- PINTO, L. C. G. - **Notas sobre política agrícola**. Campinas, 1980. 344p.
- POSSAS, M. L. - **Estrutura de mercado em oligopólio**. São Paulo, Hucitec, 1990.
- REZENDE, G.C. - A agricultura e ajuste externo no Brasil: novas considerações. **Pesquisa e Planejamento Econômico, 19 (3):553-573, dez.1989.**
- RODRIGUES, R. - **O cooperativismo de crédito rural: um modelo para São Paulo**. s.n.t., s.d. S.P.
- SANTANA, J. N. - **Estudo da capacidade de autofinanciamento da cooperativa agrícola de Cotia - Cooperativa Central**. Piracicaba, 1989. [Dissertação - Mestrado - Universidade de São Paulo - ESALQ].
- SANTOS, Z. A. P. S. - **Estatísticas do mercado de terras agrícolas no estado de São Paulo**. São Paulo: IEA, 1993. p.209. (Série IEA, 02/93).
- SCHNEIDER, J. O. & LAUSCHNER, R. - Evolução e situação atual do Cooperativismo. **Perspectiva Econômica, RS. 10 (24):77-97, 1980.** (Série Cooperativismo, 5).
- SEABRA, M. G. - **As cooperativas mistas do estado de São Paulo**. São Paulo, Instituto de Geografia/USP.1977. 270p.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA - **Diagnóstico sobre a situação do cooperativismo no Estado de São Paulo**. São Paulo, DAC, 1975. 95p.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA - Comissão de Programação de Oleaginosas. **Plano indicativo: Soja**. Campinas, CATI, 1976. 11p.

- SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA AGRICULTURA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Novos dispositivos sobre legislação cooperativista**. São Paulo, DAC, 1938, 32p. (Publicação, 61).
- SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA AGRICULTURA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Departamento de assistência ao cooperativismo: na prática**. 2ª Ed. São Paulo, DAC, 1936. 29p. (Publicação, 27).
- SEIBEL, E. J. - Estado e instituições públicas: caso do Cooperativismo. **Perspectiva Econômica**, RS, 29 (84):23-74, 1994. (Série Cooperativismo, 35).
- SERVILHA, W. - **O financiamento da agricultura brasileira**. Campinas, 1989. [Tese - Doutorado - Universidade Estadual de Campinas - Unicamp].
- SHIROTA, R. - **Crédito rural no Brasil: subsídios, distribuição e fatores associados à oferta**. Piracicaba, 1988. [Dissertação - Mestrado - Universidade de São Paulo - USP/ESALQ].
- SILVA, A. L. - **Política governamental e o imposto sobre circulação de mercadorias nas cooperativas**. São Paulo, ICA, 1982. 4p. (mimeografado)
- SILVA, T. N. - **A participação das cooperativas na gestão de cooperativas de produção: uma análise de separação entre propriedade e controle**. São Paulo, 1994. [Dissertação - Mestrado - Universidade de São Paulo - USP/FEA].
- SOARES, M. C. - **Algumas considerações sobre a evolução do direito cooperativo**. São Paulo, ICA, 1982. 5p. (mimeografado).
- TARTAGLIA, J. C. & OLIVEIRA, O. L. - Agricultura paulista e sua dinâmica regional (1920-1980). In: CANO, W. - **A interiorização do desenvolvimento econômico no Estado de São Paulo**. 1920-1980. São Paulo, Fundação SEADE, 1988. p3-53. (Coleção Economia Paulista, v.1 - n.2).

- TOYAMA, N. K. - **Crescimento agrícola e emprego: caso da região de Ribeirão Preto nos anos 70**. São Paulo, 1982. [Dissertação - Mestrado - Universidade de São Paulo - USP/FEA].
- VEGRO, C. L. R. - **Uma abelha circunscrita: um estudo sobre o sucesso empresarial da Cooperativa Agrícola de Cotia** - Rio de Janeiro, 1992. [Dissertação - Mestrado - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro].
- YEE, Z. C. & KONZEN, O. G. - O desempenho das cooperativas rurais: um modelo de avaliação. **Perspectiva Econômica, RS, 9 (23):91-111, 1979.** (Série Cooperativismo, 4).
- ZOCKUN, M. H. G. P. - **A expansão da soja no Brasil: alguns aspectos da produção**. São Paulo. IPE/USP, 1980. 243p. (Ensaio Econômico, 4).
- ZYLBERSZTAJN, D. - Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração, S.P., 29 (3):23-32, jul/set., 1994.**

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1 - Classificação das empresas por receita operacional

Ano:1976

EMPRESA	SEDE	RECEITA OP. LÍQUIDA	
		(Cr\$ MM)	(Part. %)
01 Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC	SP	3.714	30,9
02 Cooperativa Triticola Serrana - Cotrijui	RS	2.413	20,1
03 Cooperativa Cl. Agropecuária Campinas	SP	1.403	11,7
04 Cooperativa Trit. Passo Fundo-Coopasso	RS	1.050	8,7
05 Cooperativa Cafeicult. Maringá - Cocamar	PR	905	7,5
06 Cooperativa Cl. do Cacau - Coperacau	BA	750	6,2
07 Embrater	DF	657	5,5
08 Industrial Agrícola São João	SP	416	3,5
09 Miyazaki S.A.	SP	360	3,0
10 Fazenda São Martinho	SP	357	3,0
TOTAL DAS 10 MAIORES		12.025	100,0

Ano:1977

EMPRESA	SEDE	RECEITA OP. LÍQUIDA	
		(Cr\$ MM)	(Part. %)
1 Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC	SP	5.236	39,7
2 Cooperativa Triticola Serrana - Cotrijui	RS	3.895	29,5
3 Cooperativa Cafeicult. Maringá - Cocamar	PR	898	6,8
4 Camig	MG	835	6,3
5 Soubhia	SP	475	3,6
6 Florestal Acesita	MG	456	3,5
7 Sadia Oeste	MT	371	2,8
8 União São Paulo	SP	366	2,8
9 Cosuel	RS	354	2,7
10 Rio Doce	MG	303	2,3
TOTAL DAS 10 MAIORES		13.189	100,0

Ano 1978

EMPRESA	SEDE	RECEITA OP. LÍQUIDA	
		(Cr\$ MM)	(Part. %)
01 Cooperativa Triticola Serrana - Cotrijui	RS	4.051	27,3
02 Cooperativa Trit. Sto. Ângelo - Cotrisa	RS	1.865	12,6
03 Cooperativa Cl. do Cacau - Coperacau	BA	1.815	12,2
04 Cooperativa Cl. Agropecuária Campinas	SP	1.570	10,6
05 Fecotriga	RS	1.201	8,1
06 Cooperativa Cafeicult. Maringá - Cocamar	PR	1.052	7,1
07 São João Agrícola	PE	897	6,0
08 Sadia Oeste	MT	852	5,7
09 Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC	SP	832	5,6
10 Cooperativa Trit. Passo Fundo-Coopasso	RS	695	4,7
TOTAL DAS 10 MAIORES		14.830	100,0

Ano:1979

		RECEITA OP.LÍQUIDA	
EMPRESA	SEDE	(Cr\$ MM)	(Part. %)
01 Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC	SP	13.085	30,6
02 Cooperativa Tricol Serrana - Cotrijui	RS	8.099	19,0
03 Cooperativa Agrop.Mourãoense - Coaso	PR	4.262	10,0
04 Cooperativa Cl. do Cacau - copercacau	BA	3.676	8,6
05 Cooperativa Trit. Sto. Ângelo - Cotrisa	RS	3.402	8,0
06 Fecotrigo	RS	3.123	7,3
07 Cooperativa Cafeicult. Maringá-Cocamar	PR	2.970	7,0
08 Sadia Oeste	MT	1.718	4,0
09 R.A. Languiru	SP	1.363	3,2
10 Cooperativa Trit. Passo Fundo - Coopasso	RS	996	2,3
TOTAL DAS 10 MAIORES		42.694	100,0

Ano 1980

		RECEITA OP.LÍQUIDA	
EMPRESA	SEDE	(Cr\$ MM)	(Part. %)
1 Cooperativa Cl.Produt.Açuc.Álcool - Copersucar	SP	92.833	47,6
2 Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC	SP	32.448	16,6
3 Cooperativa Tricol Serrana - Cotrijui	RS	17.031	8,7
4 Cooperativa Agrop.Mourãoense - Coamo	PR	10.237	5,2
5 Cooperativa Cl. Produtores Leite - CCPL	RJ	9.599	4,9
6 Cooper.Cl.Latic.Est.S.P. - Leite Paulista	SP	8.650	4,4
7 Cooperativa Cafeicult. Maringá Cocamar	PR	7.214	3,7
8 Cooperativa Cl.Agropecuária Paraná	PR	6.736	3,5
9 Cooperativa Cl. do Cacau - Copercacau	BA	5.665	2,9
10 Cooperativa Trit. Sto. Ângelo - Cotrisa	RS	4.786,5	2,5
TOTAL DAS 10 MAIORES		195.199	100,0

Ano 1986

		RECEITAS		
1986	EMPRESA	EM C\$ MIL	EM US\$ MILHÕES	PARTICIPAÇÃO ¹
01	Agric.Cotia-Coop.Central	10.315.109	756	21,4
02	Coamo	4.579.530	335	9,5
03	Cotrijui	3.378.720	248	7,0
04	Cocap	3.172.500	232	6,6
05	Coocupé	2.775.308	194	5,8
06	Cocamar	2.531.117	184	5,3
07	Coopervale	2.442.832	179	5,1
08	CCPL	2.067.500	151	4,3
09	Cotrisa	2.014.500	148	4,2
10	Central Itambé	1.801.313	132	3,7
11	Coopagro	1.725.241	126	3,6
12	Central Sul	1.420.000	104	3,0
13	Copercacau Central	1.391.048	105	2,9
14	Cotrefal	1.370.395	100	2,8
15	Femecap	1.281.951	94	2,7
16	Carol	1.221.550	89	2,5
17	Copacol	1.182.618	87	2,5
18	Sul-Brasil	1.179.538	86	2,5
19	Coprocafé	1.150.000	84	2,4
20	Corimaio	1.125.000	82	2,3

Ano 1991

		VENDAS	PARTICIPAÇÃO
1991	EMPRESA	(em US\$ milhões)	(em %)
01	CAC(SP)	803,2	21,3
02	Coamo(PR)	435,8	11,6
03	Cocamar(PR)	392,0	10,4
04	Cocap(PR)	258,9	6,9
05	Central Itambé(MG)	207,7	5,5
06	CCPL(RJ)	197,7	5,3
07	Carol(SP)	175,9	4,7
08	Cotrijui(RS)	172,4	4,6
09	Cooxupé(MG)	122,1	3,2
10	Arrozeira Extremo Sul (RS)	116,6	3,1
11	Coopervale(PR)	107,0	2,8
12	Coopagro(PR)	104,6	2,8
13	Camil(RS)	98,6	2,6
14	Copacol(PR)	98,1	2,6
15	Comigo(GO)	95,7	2,5
16	Batavo(PR)	84,4	2,2
17	Camas(PR)	80,3	2,1
18	Cotrefal(PR)	78,0	2,1
19	Coagel(PR)	70,1	1,9
20	Holambra(SP)	65,8	1,7

Ano 1992

		VENDAS	PARTICIPAÇÃO
1992	EMPRESA	(em US\$ milhões)	(em %)
01	CAC(SP)	851,4	22,0
02	Coamo(PR)	388,7	10,1
03	Cocap(PR)	279,1	7,2
04	CCPL(RJ)	228,0	5,9
05	Central Itambé(MG)	227,5	5,9
06	Cocamar(PR)	215,1	5,6
07	Carol(SP)	172,3	4,5
08	Cotrijui(RS)	155,2	4,0
09	Coopervale(PR)	136,0	3,5
10	Cooxupé(MG)	130,5	3,4
11	Arroz Extremo Sul(RS)	130,3	3,4
12	Central Gaúcha(RS)	129,8	3,4
13	Coopagro(PR)	124,6	3,2
14	Copacol(PR)	115,2	3,0
15	Comigo(GO)	109,9	2,8
16	Cotrefal(PR)	109,7	2,8
17	Batavo(PR)	101,9	2,6
18	Alfa(SC)	93,1	2,4
19	Camas(PR)	86,5	2,2
20	Camil(RS)	79,3	2,1

FONTE: 1976 a 1980 FERREIRA (1988); 1986 A 1992 REVISTA EXAME

ANEXO 2 - Relação das empresas da TABELA 7 e ANEXO 1

CAC-SP	Cooperativa Agrícola de Cotia - Central
COAMO - PR	Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda
CENTRAL ITAMBÉ - MG	Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda
COTRIJUI - RS	Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda
COCAMAR - PR	Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária Maringá Ltda
CCPL - RJ	Cooperativa Central de Produtores de leite
CCLPL - PR	Cooperativa de Laticínios do Paraná Ltda
CCGL - RS	Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda
CAROL - SP	Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia Ltda
COORCUPÉ - MG	Cooperativa Regional Cafeicultores em Gascupé Ltda
COOPERVALE - PR	Cooperativa Agrícola Mista V. Piquiri Ltda
COPACOL - PR	Cooperativa Agrícola Camalata Ltda
COTREFAL - PR	Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras
COMIGO - PR	Cooperativa Mista dos Produtores Rurais dos Sudeste Goiano Ltda
COOPAGRO - PR	Cooperativa Agropecuária Mista do Oeste Ltda
BATAVO - PR	Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda
ALFA - SC	Cooperativa Regional Alfa Ltda
HOLAMBRA - SP	Cooperativa Agropecuária Holambra Ltda
COTREL - RS	Cooperativa Triticola Erechim Ltda
CAMAS - PR	Cooperativa Agrícola Mista Alvorada Sul Ltda
CENTRAL SUL	
COCAP	Cooperativa Central Agropecuária Paraná
COTRISA	Cooperativa Triticola Região Santo Ângelo
COOPAVEL	
COOPAGRO	Cooperativa Agropecuária Mista do Oeste Ltda
FEMECAP	Federação Meridional das Cooperativas Agropecuárias
COPERCACAU-CENTRAL	Cooperativa Central do Cacau
COTRIJAL	
CAMIG	
COOPASSO	
COPROCAFÉ	
SUL-BRASIL	Cooperativa Central Agrícola Sul-Brasil
COTRIMAIO	Cooperativa Agropecuária Alto Uruguai
ARROZEIRA EXTREMO SUL - RS	Cooperativa Arrozeira Extremo Sul Ltda
CAMIL - RS	Cooperativa Agrícola Mista Itaquaiense Ltda
COAGEL - PR	

ANEXO 3 - Participação dos estabelecimentos rurais que comercializam a produção rural via cooperativa por grupos de área total - BRASIL 1970-1985

GRUPO ÁREA (HA)	1970	1975	1980	1985
menos de 10	100	80	175	255
10 menos de 100	100	107	181	221
100 menos de 1.000	100	108	193	221
1.000 menos de 10.000	100	103	193	232
10.000 e mais	100	75	271	322
sem declaração	100	59	340	531
TOTAL	100	102	183	226

FONTE: Censos Agropecuários 1970/1975/1980/1985 -NÚMERO ÍNDICE 1970=100

ANEXO 5 - Participação das cooperativas agrícolas na comercialização de produtos agropecuários no Estado de São Paulo - 1977-1992 (TON)

	1977		1980		1983		1985		1989		1992	
PRODUTO	<i>Estado</i>	<i>Coop.</i>	<i>Estado</i>	<i>Coop.</i>	<i>Estado</i>	<i>Coop.</i>	<i>Estado</i>	<i>Coop.</i>	<i>Estado</i>	<i>Coop.</i>	<i>Estado</i>	<i>Coop.</i>
ALGODÃO	483,754	76,63	466,95	59,44	464,25	56,93	609,50	99,63	448,50	86,74	336,30	69,66
CAFÉ	454,20	23,97	418,20	94,46	441,60	67,65	493,20	62,90	216,00	68,38	186,42	89,49
LEITE	1.586,80	325,42	1.695,00	480,89	1.707,40	468,00	1.711,60	521,52	1.601,86	535,44	1.889,11	615,88
SOJA	768,00	185,78	1.179,60	261,93	966,00	353,21	960,00	377,20	1.350,00	462,41	841,20	493,98
TRIGO	87,38	63,57	192,50	99,51	207,51	125,19	295,70	179,82	363,60	206,87	102,00	118,17

FONTE: ICA(1994)

ANEXO 6 - Relação das cooperativas agrícolas incorporadas e fusionadas no Estado de São Paulo até 1994

1. Cooperativa de Laticínios da Serra
Constituição: 20.08.70 - AF 27.10.70
Sede: - Itapecerica da Serra - SP
Incorporada pela Cooperativa Agropecuária de Uberlândia M.G. em 11.09.74
2. Cooperativa Regional Agropecuária de Cravinhos
Constituição: 18.11.73
Funcionamento: 19.2.74
Sede: Cravinhos - SP
Incorporada pela Cooperativa Central Agropecuária Campinas em 15.01.76
3. Cooperativa Agropecuária da Região de Jales
Constituição: 18.12.81
A. Funcionamento: 29.10.82
Sede: Jales
Incorporada pela Cooperativa Agropecuária e Eletrificação Rural da Região de Jales em 10.12.88
4. Cooperativa Mista da Região de Nhandeara
Constituição: 27.07.84
A/F: 1.10.84
Sede: Nhandeara
Incorporada pela Cooperativa Agropecuarista Mista e de Cafeicultores da Alta Araraquarense - Cafealta em 14.10.86
5. Cooperativa Agropecuária Regional Predinhense
Constituição: 1.07.81
A/F: 06.11.81
Sede: Cruzalia
Incorporada pela Cooperativa Agropecuária de Pedrinhas Paulista em 05.11.85
6. Cooperativa de Laticínios do Alto Paraíba
Constituição: 15.02.75
A/F: 12.03.75
Sede:
Fusão em: 15.02.75

- a) Cooperativa de Laticínios Santa Branca

Constituição: 18.08.35

A/F:

Sede: Santa Branca

- b) Cooperativa de Laticínios de Jacaré

Constituição: 27.1.35

A/F:

Sede: Jacaré

7. Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo - COOPERCITRUS

Constituição:

A/F: 05.07.76

Sede: Bebedouro

Fusão em 05.07.76

- a) Cooperativa Agrária dos Cafeicultores D'Oeste de São Paulo

Constituição: 28.12.50

Sede: Bebedouro

- b) Cooperativa Regional dos Cafeicultores da Média Araraquarense

Constituição: 1959

Sede: Catanduva

- c) Cooperativa Agro-pecuária da Zona de Bebedouro

Constituição: 1964

Sede: Bebedouro

Incorporou em 1977

- a) Cooperativa Regional da Média Araraquarense

Constituição: 17.05.59

Sede: Catadupa

Incorporou em 18.09.85

- b) Cooperativa Agrícola de Olímpia

8. Cooperativa Agro-pecuária Sul Paulista Ltda - COOPASUL

Constituição: 09.12.77

Sede: Itaberá - SP

Fusão em:

- a) Cooperativa Agropecuária Arapoti Ltda
Constituição:
Sede: Arapoti - PR
- b) Sociedade Cooperativa Castrolândia
Constituição: 13.10.51
Sede: Castro - PR
9. Cooperativa Regional Agro-Pecuária Palmital
Constituição: 30.04.67
Sede: Palmital
Incorporada pela Cooperativa dos Cafeicultores da Média Sorocabana em 17.05.80
10. Cooperativa de Consumo de Lorena e Piquete
Constituição: 21.05.64
Sede: Lorena
Incorporada pela Cooperativa de Laticínios de Lorena e Piquete em 20.02.79
11. Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Araraquara
Constituição: 31.01.60
Sede: Araraquara
Incorporada pela Cooperativa dos Plantadores de Cana do Centro do Estado de São Paulo em Janeiro de 1978
12. Cooperativa dos Produtores de Leite de Bananal
Constituição: 29.03.53
Sede: Bananal
Incorporada pela Cooperativa Agropecuária do Município de Resende (RJ) em 24.05.78
13. Cooperativa Rural de Batatais
Constituição: 06.12.42
Sede: Batatais
Incorporada pela Cooperativa de Laticínios de Batatais em 16.08.80
14. Cooperativa Agro-pecuária Sumaré
Constituição: 24.07.49
Sede: Sumaré
Incorporada pela Cooperativa Regional Agro-pecuária Campinas em 17.09.73

15. Cooperativa Agrícola Mista Riopardense
Constituição: 25.09.46
Sede: São José do Rio Pardo
Incorporada pela Cooperativa dos Cafeicultores de São José do Rio Pardo em 13.11.85
16. Cooperativa Nacional Agroindustrial-COONAI
Constituição: 10.08.74
Sede: Ribeirão Preto
Fusão em 10.08.74 de:
- a) Cooperativa Agropecuária de Brodosqui (antiga Laticínios)
Constituição: 07.06.44
Sede: Brodosqui
- b) Cooperativa de Laticínios de Patrocínio de Sapucaí
Constituição: 1941
17. Cooperativa Agropecuária de Cafelândia Ltda.
Constituição: 17.03.40
Sede: Cafelândia
Incorporada pela Cooperativa dos Cafeicultores de Cafelândia em 6.11.85
18. Cooperativa dos Plantadores de Cana da Região de São Manuel
Incorporada pela Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de São Manuel em 29.12.72
19. Cooperativa dos Produtores de Banana de Santos
Constituição: 24.06.69
Sede: Santos
Incorporada pela Cooperativa Regional dos Produtores de Banana do Litoral Sul Paulista em 26.11.77
20. Cooperativa de Plantadores de Cana da Região de Porto Feliz
Constituição: 01-12-68
Sede: Porto Feliz
Incorporada pela Cooperativa dos Plantadores de Cana da Região de Capivari em 10.02.93
Sede: Capivari

21. Cooperativa Agrícola Sul Brasil de Guaimbé
Constituição: 28.02.69
Sede: Guaimbé
Incorporada pela Cooperativa Agrícola Sul Brasil de Marília em 18.03.91
Sede: Marília
22. Cooperativa Mista Agro-Pecuária da Média Mogiana
Constituição: 17.08.63
Sede: Mococa
Incorporada pela Cooperativa da Zona de Mococa, Agrícola, Pecuária e Industrial em 31.08.76
Sede: Mococa
- 23.a) Cooperativa Agrícola Sul Brasil de Indaiatuba
Constituição: 04.03.69
Sede: Barretos
- b) Cooperativa Agrícola Sul Brasil de Barretos
Constituição 10.03.63
Sede: Barretos
Incorporada pela Cooperativa Central Agrícola Sul Brasil em 27.03.91
- 24.a) Cooperativa Agrícola Sul Brasil de Irapuru
Constituição: 26.02.69
Sede: Irapuru
- b) Cooperativa Agrícola Sul Brasil de Pacaembu
Constituição: 26.02.69
Sede: Pacaembu
Incorporada pela Cooperativa Agrícola Sul Brasil de Dracena em 05.10.91
25. Cooperativa Agrícola Mista de Mirassol
Constituição: 13.06.57
Sede: Mirassol
Incorporada pela Cooperativa dos Cafeicultores de Mirassol em 31.03.69
26. Cooperativa Campineira dos Produtores de Leite A e B
Constituição 22.06.57
Sede: Campinas
Incorporada pela Cooperativa Regional Agropecuária Campinas em 28.06.75

27. Cooperativa Agrícola Mista de Caconde
Constituição: 08.04.56
Sede: Caconde
Incorporada pela Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé em 24.03.81.
28. Cooperativa de Eletrificação Rural da Alta Paulista.
Constituição: 12.04.64
Sede: Tupi Paulista
Incorporada pela Cooperativa Agrária e de Cafeicultores da Região de Tupi Paulista em 26.04.87
29. Cooperativa de Laticínios de Monte Alto
Constituição: 31.05.53
Sede: Monte Alto
Incorporada pela Cooperativa Regional Agro-Pecuária de Brodosqui em 19.05.70.
30. Cooperativa dos Agricultores de Timburi
Constituição: 24.08.62
Sede: Timburi
Incorporada pela Cooperativa dos Cafeicultores de Piraju em 14.09.75
31. Cooperativa Mista Agropecuária de Pirassununga
Constituição: 10.11.62
Se: Pirassununga
Incorporada pela Cooperativa Regional Agropecuária de Campinas em 22.08.83
32. Cooperativa Agropecuária da Região de Itapetininga
Constituição: 04.04.59
Sede: Itapetininga
Incorporada pela Cooperativa Nacional Agroindustrial-COONAI em 21.06.75
33. Cooperativa Laticínios da Região de São José do Rio Preto
Constituição: 09.10.59
Sede: S.J. Rio Preto
Incorporada pela Cooperativa Agropecuária de Cafeicultores da Alta Araraquarense- CAFEALTA em 20.04.85

34. Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Patrocínio Paulista
Constituição: 7.11.59
Sede: Patrocínio Paulista
Incorporada pela Cooperativa Nacional Agro-Industrial- COONAI em 21.06.75
35. Cooperativa Regional dos Cafeicultores de S.José do Rio Pardo
Constituição: 3.12.59
Sede: S.J.Rio Pardo
36. Cooperativa Mista dos plantadores de Oleaginosas de Dois Córregos
Constituição: 18.02.61
Sede: Dois Córregos
Incorporada pela Cooperativa de Consumo Popular de Dois Córregos
37. Cooperativa de Laticínios da Região de Itararé
Constituição: 29.11.69
Sede: Itararé
Incorporada pela Cooperativa de Laticínios de Sorocaba em 15.11.65
38. Cooperativa Agropecuária dos Associados Rural de Itararé
Constituição: 15.05.61
Sede: Itararé
Incorporada pela Cooperativa de Laticínios da Região de Itararé em 28.05.71
39. Cooperativa Mista de Nova Odessa
Constituição: 03.06.40
Sede: Nova Odessa
Incorporada pela Cooperativa dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo em 30.04.75
40. Cooperativa de Laticínios do Médio Vale do Paraíba - COMEVAP
Constituição: 13.10.74
Sede: Pindamonhangaba
Fusão em 13.10.74:
- a) Cooperativa de Laticínios de Roseira
Constituição: 05.09.33
Sede: Roseira

b) Cooperativa de Laticínios de Taubaté

Constituição: 30.06.35

Sede: Taubaté

c) Cooperativa de Laticínios de Pindamonhangaba

Constituição: 20.06.33

Sede: Pindamonhangaba

FONTE: Banco de Dados ICA (dados coletados pelo autor)

ANEXO 7 - Princípios dos pioneiros de Rochdale

Textos de Rochdale (*)	Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (**)	
(Estatutos de 1844 e modificações de 1845 e 1854)	1937 (Paris)	1966 (Viena)
1. Adesão Livre (porta aberta)	1. Adesão livre	1. Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social)
2. Gestão democrática	2. Gestão democrática	2. Gestão democrática
3. Retorno pro rata das operações	3. Retorno pro rata das operações	1. Distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro rata das operações
4. Juros limitados ao capital	4. Juros limitados ao capital	4. Taxa limitada de juros ao capital social
5. Vendas a dinheiro	5. Vendas a dinheiro	5. Constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral.
6. Educação dos membros	6. Desenvolvimento da educação em todos os níveis	6. Ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional
7. Cooperativização global	7. Neutralidade política, religiosa e racial	

(*) Rochdale Equitable Pioneers Society Limited - fundada em 1844, em Rochdale (Inglaterra).

(**) ACI (Aliança Cooperativa Internacional), fundada em 1895, com o fim de continuar a obra dos Pioneiros de Rochdale. Com sede em Londres, reúne cooperativas do mundo inteiro.

FONTE: PINHO (1992:11).

ANEXO 8 - Conta associado - CAROL - 1980 a 1994

Vrs. constantes em R\$ 1.000.000

ANO	MOVIMENTO	FINANCEIRO	TOTAL
1980	1,78	(1)	1,78
1981	1,40	(2)	1,40
1982	1,89	34,00	35,89
1983	3,09	48,83	51,92
1984	3,90	33,34	37,94
1985	(3)	19,21	19,21
1986	2,70	39,89	42,59
1987	2,27	38,01	40,28
1988	2,56	50,36	52,92
1989	67,58	2,51	70,09
1990	54,81	1,23	56,04
1991	1,14	46,03	47,37
1992	1,20	24,50	25,70
1993	1,82	41,46	43,28
1994	1,52	31,40	32,92

FONTE: BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

(1) R\$ 5.285,00

(2) R\$ 2.642,00

(3) R\$ 2.285,00

ANEXO 9 - Conta associado 1980 a 1994

Vrs. Correntes

ANO	MOVIMENTO	FINANCIAMENTO	TOTAL
1980	63.319.394	187.442	63.506.836
1981	99.762.274	187.442	99.949.716
1982	263.517.721	4.722.323.046	4.985.840.767
1983	1.287.973.046	20.349.934.557	21.637.917.603
1984	5.573.585.699	47.640.078.674	53.213.664.373
1985	11.427.699.180	96.085.242.108	107.512.941.288
1986	19.288.211	284.352.701	303.640.912
1987	77.609.907	1.297.418.896	1.335.028.803
1988	884.178.405	17.367.876.151	18.252.054.556
1989	383.334.314	14.289.964	397.624.278
1990	6.300.776.516	142.232.606	6.443.049.122
1991	716.481.498	28.899.187.575	29.615.669.073
1992	12.094.175.911	245.046.530.582	257.140.706.493
1993	365.234.982	8.292.157.180	8.657.392.162
1994	1.527.798	31.409.160	32.936.958

FONTE: BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

ANEXO 10 - Quadro demonstrativo. Legislação período 1903-1983

ANO	LEGISLAÇÃO	PRINCIPAIS DETERMINAÇÕES
1903	Decreto n° 979	Reconhecimento superficial das cooperativas. Dispositivo de defesa sindical, nada dispondo sobre a organização de cooperativas.
1907	Decreto n° 1.637	Dispunha sobre cooperativas e sindicatos, confundindo-os com sociedades anônimas, permitindo a distribuição de lucros e perdas entre sócios e proporcionalmente ao capital.
	Decreto n° 6.532	Dispunha sobre sindicatos agrícolas, reproduzindo no artigo 12 o que dispunha o art. 10 do decreto 979.
1926	Decreto n° 17.339	Estabelecia normas sobre a fiscalização gratuita das Caixas Rurais Raiffeisen e Bancos Luzzatti.
1932	Decreto n° 22.239	Lei especial regulamentando as sociedades cooperativas, definindo-as, fixando suas bases operacionais e suas atividades. Favoreceu um surto de desenvolvimento do cooperativismo não só de consumo como na área rural.
1934	Decreto n° 24.647	Revogou o decreto n° 22.239/32, substituindo o cooperativismo livre e democrático pelo cooperativismo sindicalista. Organização de cooperativas objeto de sindicatos profissionais.
1938	Decreto n° 581	Este decreto veio revigorar o de n° 22.239/32, quando aparece o cooperativismo livre ao lado do cooperativismo compulsório.
1945	Decretos 22.239/32 e 581/38	Revigorado o 22.239/32, em 1945 passou a vigor ao lado do 581/38. Portanto constituíam a legislação federal positiva sobre as cooperativas, cabendo aos Estados legislar supletiva e subsidiariamente.
1947	Constituição do Estado de São Paulo, de 09-07-47	Estabeleceu na parte relativa à ordem econômica e social o seguinte: Art. 114, "O Estado estimulará a formação de cooperativas e lhes dará amparo". Parágrafo Único: "Nenhum imposto gravará as cooperativas de natureza civil, registradas e fiscalizadas pelos órgãos competentes."
1966	Decreto-lei n° 59	Reformula completamente a legislação cooperativista perante a reforma tributária de 66/67, que repercutiu de maneira direta nas atividades das cooperativas. Surgem as obrigações trabalhistas FGTS, PIS, Contribuição Sindical Patronal. Foi na sua vigência que mais de 50% das cooperativas brasileiras encerram suas atividades.
1971	Lei n° 5.764	Institucionaliza a Política Nacional de Cooperativismo, art. 1°, art. 2° e parágrafo único. Normatiza a assistência técnica, incentivos financeiros e creditícios e encara o cooperativismo como um sistema de interesse coletivo.
1982	Lei n° 6.981	Altera a redação do art. 42 da Lei 5764/71, em 30-03-82, proíbe a representação por meio de mandatário. Determina que, nas cooperativas singulares que tenham mais de 3.000 associados, os estatutos podem estabelecer a representação por delegados.

FONTE: SOARES (1982).

ANEXO 11 - Área, produção e rendimento da cultura de soja, Estado de São Paulo, 1944-45 a 1987-88

Ano	Área	Produção	Produtividade
<i>agrícola</i>	<i>(ha)</i>	<i>(t)</i>	<i>(Kg/ha)</i>
1944-45	44	32	727
1945-46	1.232	961	780
1946-47	2.094	1.200	1.061
1947-48	1.447	1.536	1.061
1948-49	1.055	1.004	952
1949-50	897	692	771
1950-51	649	636	980
1951-52	501	514	1.026
1952-53	2.401	2.357	982
1953-54	5.518	5.907	1.070
1954-55	6.536	7.502	1.150
1955-56	4.767	4.381	919
1956-57	4.591	5.977	1.302
1957-58	3.746	3.966	1.059
1958-59	2.926	2.987	1.021
1959-60	4.194	4.458	1.063
1960-61	5.970	7.055	1.182
1961-62	6.631	7.860	1.185
1962-63	4.680	4.965	1.061
1963-64	3.824	4.440	1.161
1964-65	7.187	10.590	1.473
1965-66	14.096	22.405	1.598
1966-67	23.353	36.600	1.567
1967-68	27.951	36.600	1.309
1968-69	47.650	60.000	1.259
1969-70	66.937	97.800	1.461
1970-71	87.120	93.600	1.74
1971-72	126.600	222.000	1.753
1972-73	200.000	330.000	1.650
1973-74	335.000	522.000	1.558
1974-75	391.200	678.000	1.733
1975-76	394.000	765.000	1.942
1976-77	449.300	768.000	1.709
1977-78	558.800	745.500	1.334

continua...

continuação...

1978-79	535.800	848.400	1.583
1979-80	547.200	1.179.600	2.156
1980/81	572.600	1.278.000	2.232
1981/82	508.300	1.128.000	2.219
1982/83	470.000	966.000	2.055
1983/84	480.400	849.000	1.767
1984/85	495.500	960.000	1.937
1985/86	456.800	915.000	2.003
1986/87	459.300	978.000	2.129
1987/88	534.600	1.224.000	2.290
1988/89	592.500	1.350.000	
1989/90	561.200	915.600	
1990/91	495.230	821.600	
1991/92	465.500	841.200	
1992/93	490.000	976.800	

FONTE: Estatísticas de Produção Agrícola no Estado de São Paulo (1990) para os anos de 1944 a 1988. Anuário de Informações Estatísticas na Agricultura: Anuário - IEA - 89/90/91/92/93 para os demais anos.

ANEXO 12 - Evolução do ativo permanente CAROL

Vrs. correntes			
ANO	INVESTIMENTO	IMOBILIZADO	TOTAL
1971	-	407.024	407.024
1972	-	443.156	443.156
1973	-	9.006.170	9.006.170
1974	s/d	s/d	s/d
1975	827	21.364.115	21.364.942
1976	827	24.779.880	24.780.707
1977	1.139.602	52.159.905	53.299.508
1978	330.791	65.277.295	65.528.086
1979	389.751	297.802.180	298.191.931
1980	1.174.145	505.541.171	506.715.316
1981	7.321.430	1.034.761.908	1.042.083.338
1982	26.917.124	2.401.781.657	2.428.698.782
1983	109.542.721	7.326.239.537	7.435.782.258
1984	924.664.528	27.354.028.923	28.278.693.451
1985	3.838.630.973	100.068.322.592	103.906.953.565
1986	7.673.335	212.663.869	220.337.204
1987	36.392.861	985.408.066	1.021.800.927
1988	380.741.882	18.199.521.171	18.580.263.053
1989	6.240.707	645.594.168	651.834.876
1990	606.814.648	6.254.368.914	6.861.183.562
1991	5.854.125.290	68.439.020.177	74.093.149.487
1992	69.509.728.696	801.052.539.001	870.582.267.888
1993	3.709.501.127	18.923.265.185	22.632.766.314
1994	13.662.138	65.826.531	79.754.605

FONTE: De 1971 - 1976 - INCRA/Senacoop/SP; 1976 - 1994 - BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

ANEXO 13 - Composição do patrimônio líquido - CAROL - 1971 A 1994

ANOS					Vrs. correntes
	CAPITAL INTEGRALIZADO	FUNDO RESERVA E FATES	OUTROS FUNDOS	REAVALIAÇÃO	TOTAL
1971	880.769	457.388	2.322.818	-	3.660.975
1972	908.472	575.773	2.998.338	-	4.482.583
1973	1.239.997	3.637.183	692.021	-	5.569.201
1974	-	-	-	-	s/d-
1975	5.213.090	3.524.425	28.437.133	-	37.174.648
1976	10.231.038	4.301.316	37.006.316	-	51.538.670
1977	11.580.637	5.070.145	37.762.052	-	42.294.406
1978	12.943.332	6.643.036	25.918.192	842.732	46.347.292
1979	39.318.294	20.335.416	82.086.901	163.821.521	305.562.132
1980	39.197.328	53.541.741	204.870.876	247.010.089	544.620.034
1981	39.176.166	163.521.259	678.347.841	483.077.632	1.364.122.898
1982	139.687.745	391.240.057	1.936.436.475	955.334.325	3.422.698.605
1983	242.505.848	6.418.941.712	3.429.711.824	2.451.196.813	12.542.356.197
1984	2.527.681.672	21.395.848.547	13.629.598.269	6.069.697.459	43.622.825.947
1985	9.750.238.803	67.693.185.521	49.682.176.725	19.384.792.774	146.510.393.823
1986	17.942.598	117.023.550	96.075.563	32.802.686	263.844.397
1987	165.099.282	878.099.583	-	330.827.864	1.374.026.729
1988	247.150.131	8.221.420.729	-	10.110.436.448	18.579.007.308
1989	2.238.432	125.602.768	-	505.935.008	733.208
1990	5.210.140	1.187.102.017	-	5.085.730.122	6.278.042.279
1991	143.140.662	13.808.431.689	-	57.333.556.972	71.285.129.323
1992	2.974.122.182	169.241.583.645	-	695.672.082.276	867.887.788.103
1993	57.766.008	5.123.591.358	-	16.253.403.859	21.434.761.225
1994	16.599.667	15.677.301	-	46.402.925	78.679.893

FONTE: De 1971 - 1976 INCRA/Senacoop/SP; De 1977-1994- BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

ANEXO 14 - Faturamento bruto - 1973 a 1994

Div Ano	Vrs. correntes								TOTAL
	COMERCIAL	INDUSTRIAL	INSUMOS	LOJAS	DIVERSOS	SAL. MINERAL	AGRONÔ- MICA	SUPER- MERCADO	
1973	-	-	22.351.282	-	-	-	-	-	22.351.282
1974	-	-	49.625.280	-	-	-	-	-	49.625.280
1975	-	-	69.336.694	-	-	-	-	-	69.336.694
1976	-	-	109.381.526	-	11.063.275	4.098.620	-	-	124.543.421
1977	-	-	122.512.512	-	16.454.291	8.356.281	-	-	147.323.084
1978	-	-	197.094.202	-	21.720.077	14.118.354	-	-	232.936.633
1979	-	-	421.878.091	72.099.321	46.150.834	25.858.488	-	-	565.896.734
1980	-	-	996.888.842	246.240.078	150.809.565	54.079.565	-	-	1.448.017.842
1981	-	-	3.412.401.039	322.910.965	-	118.443.817	-	-	3.853.755.821
1982	3.746.090.618	-	5.714.184.469	1.621.146.207	-	-	-	-	11.081.421.294
1983	8.040.274.186	9.860.078.726	24.918.583.590	3.622.145.063	-	-	-	-	46.441.081.555
1984	30.053.376.673	33.344.395.062	66.103.250.834	16.903.828.281	-	-	-	2.497.658.777	148.902.509.628
1985	112.571.669.916	121.333.220.338	218.774.986.713	60.400.599.497	-	-	-	41.953.322.952	555.033.799.416
1986	320.460.751	187.202.050	442.276.344	142.471.324	-	-	-	129.139.840	1.221.550.309
1987	411.134.694	843.934.228	2.235.143.711	544.739.109	-	-	-	502.352.230	4.537.303.972
1988	6.550.380.365	6.801.132.827	7.540.929.225	24.596.278.983	-	-	-	4.132.230.561	49.620.952.661
1989	-	-	-	-	-	-	-	-	360.552.955
1990	1.505.147.429	1.247.805.792	3.674.313.316	1.136.930.238	-	591.133.368	1.651.527.812	-	9.806.857.955
1991	12.711.311.599	10.445.031.576	19.440.209.066	5.430.341.136	-	379.502.620	-	6.800.386.472	55.206.782.465
1992	115.224.360.460	114.624.976.001	191.185.899.547	72874.332.637	-	5.568.762.381	47.546.743	58.791.013.551	558.316.891.320
1993	3.041.705.381	2.591.701.399	3.929.824.629	1.763.005.328	-	127.022.076	3.282.302	1.445.987.054	12.902.578.169
1994	24.864.356	20.993.340	31.862.387	11.063.440	7.692.593	-	-	12.519.075	109.026.043

FONTE: De 1973-1979 - Relatório Diretoria vários anos. De 1977-1994 - BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

ANEXO 16 - Sobras à disposição da assembléia - CAROL 1971 a 1994

Vrs. constantes R\$1,00.

ANO	SOBRAS LÍQUIDAS
71	642.907
72	453.651
73	387.259
74	-
75	2.815.136
76	1.819.970
77	620.393
78	897.543
79	2.696.135
80	3.656.224
81	4.698.892
82	2.768.704
83	5.218.017
84	4.814.730
85	1.376.946
86	1.955.295
87	3.192.823
88	5.677.372
89	(565.059)
90	1.053.382
91	4.479.998
92	1.029.894
93	4.016.602
94	2.867.085

FONTE: De 1971 - 1976 - INCRA/Senacoop/SP

De 1977 -1995 :BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

Em valores de dezembro 1994, corrigidos pelo índice SUMA ECONÔMICA Jan/95

ANEXO 17 - Sobras à disposição da assembléia - CAROL 1971 a 1994

				Vrs. correntes
ANO	SOBRAS	ANO	SOBRAS	
1971	964.603	1984	6.878.187.072	
1972	789.234	1985	6.884.732.346	
1973	774.983	1986	13.936.532	
1974	-	1987	108.970.077	
1975	9.704.020	1988	1.991.852.553	
1976	9.177.865	1989	(3.205.101)	
1977	4.356.699	1990	121.078.394	
1978	8.913.045	1991	2.799.999.327	
1979	44.860.820	1992	10.298.942.895	
1980	129.653.338	1993	803.320.503	
1981	333.254.820	1994	2.867.085	
1982	384.542.346	-	-	
1983	2.174.173.892	-	-	

FONTE: De 1971 - 1976 INCRA/Senacoop/SP; De 1977 - 1995 - BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

ANEXO 18 - Presença de cooperados em assembléia geral ordinária

ANO	Nº COOP.	ANO	Nº COOP.	ANO	Nº COOP.
1963	59	1974	61	1985	74
1964	29	1975	31	1986	95
1965	37	1976	26	1987	122
1966	24	1977	43	1988	152
1967	27	1978	46	1989	208
1968	20	1979	51	1990	236
1969	26	1980	45	1991	132
1970	28	1981	43	1992	185
1971	15	1982	67	1993	235
1972	35	1983	31	1994	171
1973	13	1984	114	1995	142

FONTE: LISTA DE PRESENÇA DE ASSEMBLÉIA - CAROL

ANEXO 19 - Evolução do exigível curto e longo - CAROL 1971 a 1994

Vrs. correntes

ANO	EXIGÍVEL CURTO	EXIGÍVEL LONGO	TOTAL
1971	5.357.158	7.211.257	12.568.416
1972	1.844.079	11.751.186	13.595.265
1973	47.984.584	5.662.756	53.647.340
1974	s/d	s/d	-s/d
1975	36.245.665	78.445.971	114.691.636
1976	15.284.582	100.030.838	115.315.420
1977	17.434.028	161.748.918	179.182.947
1978	28.448.711	293.947.006	322.395.717
1979	37.788.257	419.903.049	457.691.306
1980	112.541.889	937.409.204	1.049.951.093
1981	238.643.198	2.217.544.361	2.456.187.559
1982	5.104.552.802	302.939.950	5.407.492.753
1983	19.983.196.455	8.073.001	19.991.269.456
1984	58.098.221.957	200.000	58.098.421.957
1985	157.126.891.548	20.607.000	177.733.891.548
1986	435.958.333	40.916.418	476.874.751
1987	2.063.344.871	327.106.000	2.390.450.871
1988	23.149.935.843	3.274.106.000	26.424.041.844
1989	498.664.480	73.585.000	572.249.480
1990	9.475.141.071	727.871.914	10.203.012.985
1991	48.777.518.471	5.712.909.070	54.490.427.541
1992	480.753.453.476	92.320.903.559	573.074.357.032
1993	16.224.567.789	851.537.332	17.076.105.121
1994	56.794.480	7.002.161	63.796.641

FONTE: De 1971 - 1976 INCRA/Senacoop/SP; De 1977 - 1995 -BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

ANEXO 20

FINANCIAMENTOS CONCEDIDOS A COOPERATIVAS E PRODUTORES E TOTAIS DE CREDITO

ANO					(VRS CORRENTES Cr\$)
	COOPERATIVAS	%	PRODUTORES	%	TOTAL
69	608,039	9.37	5,881,057	90.63	6,489,096
70	848,014	9.17	8,399,966	90.83	9,247,980
71	1,242,646	9.66	11,627,065	90.34	12,869,711
72	2,072,840	11.10	16,595,945	88.90	18,668,785
73	4,011,364	13.22	26,322,555	86.78	30,333,919
74	6,192,751	12.83	42,080,010	87.17	48,272,761
75	13,458,159	14.95	76,538,958	85.05	89,997,117
76	17,704,006	13.59	112,522,154	86.41	130,226,160
77	23,509,832	14.17	142,348,839	85.83	165,858,671
78	36,331,924	15.53	197,610,530	84.47	233,942,454
79	62,226,480	13.87	386,504,414	86.13	448,730,894
80	138,182,407	16.08	721,010,721	83.92	859,193,128
81	319,275,284	20.41	1,244,814,887	79.59	1,564,090,171
82	511,482,795	17.28	2,448,790,091	82.72	2,960,272,886
83	966,275,112	16.99	4,721,510,804	83.01	5,687,785,916
84	1,530,717,289	13.74	9,607,948,231	86.26	11,138,665,520
85	2,311,960,948.68	4.47	49,393,242,371.33	95.53	51,705,203,320.01
86	3,838,150,499.56	2.05	182,941,935,148.96	97.95	186,780,085,648.52
87	24,796,196,712.77	5.18	459,482,737,731.80	94.82	478,278,934,444.57
88	361,510,012	13.65	2,286,596,733	86.35	2,648,106,745
89	3,145,738,533.99	9.16	31,189,328,065.81	90.84	34,335,066,599.80
90	90,554,335,494.48	16.25	466,534,875,207.28	83.75	557,089,210,701.76
91	333,585,569,439.92	11.28	2,624,757,256,278.19	88.72	2,958,342,825,718.11
92	3,997,667,711,985.67	11.17	31,801,671,777,166.67	88.83	35,799,339,489,152.34

ANEXO 21

FINANCIAMENTOS CONCEDIDOS A PRODUTORES E COOPERATIVAS POR INSTITUIÇÃO

ANO	BANCO BRASIL	%	BANCO ESTADUAL	FINANCIAR	BANCO PRIVADO	%	CAIXA ECONOMICA	%	COOP.CREDITO AGR.	%	(VRS CORRENTES CR\$)
											TOTAL
77	110.489,583	66.82	14.055,656	8.48	38.601,435	23.27	1.449,543	0.87	1.282,454	0.78	165.858,671
78	157.334,416	67.25	19.318,575	8.26	53.210,901	22.74	2.170,286	0.93	1.906,274	0.82	233.942,454
79	310.169,238	69.12	32.267,445	7.19	101.077,964	22.53	2.955,026	0.66	2.261,221	0.50	448.730,894
80	616.529,796	71.76	58.795,191	6.84	172.717,499	20.10	6.347,249	0.74	4.803,393	0.56	859.193,128
81	1.116.512,695	71.38	98.098,708	6.27	324.552,765	20.75	11.190,172	0.72	13.735,831	0.68	1.564.090,171
82	1.932.822,874	65.29	220.920,005	7.46	759.206,135	25.65	24.874,104	0.84	22.447,768	0.76	2.960.272,886
83	3.203.814,661	56.33	569.676,369	10.02	1.748.044,505	30.73	90.042,472	1.58	76.007,909	1.34	5.687.785,916
84	7.281.043,417	65.37	711.597,088	6.39	2.845.223,988	25.54	213.646,306	1.92	87.154,721	0.78	11.138.665,520
85	35.299.438,416.36	68.27	3.588.314,057.35	6.93	11.805.259,034.97	22.83	482.464,616.35	0.93	529.727,194.94	1.02	51.705.203.320.01
86	117.171.479,256.64	62.73	15.157.995,842.48	8.11	47.753.044,105.83	25.56	1.775,367,186.98	0.95	4.922,179,256.59	2.83	186.780,085,648.52
87	391.085,022,072.09	81.76	24.025,108,915.00	5.02	48,185,826,111.66	10.07	2.982,464,024.39	0.62	12.000,511,321.34	2.53	478.278,934,444.57
88	2.224.890,568	84.06	110.575,940	4.18	240.416,485	9.08	5.366,304	0.20	66.857,448	2.52	2.648.106,745
89	27.303.404,330.29	79.52	291.584,390.46	6.09	3.757.550,646.39	10.94	199.844,946.66	0.58	982.682,286.00	2.86	34.335,068,599.80
90	362.554.106,465.47	65.08	510.17,515,699.48	9.15	118.045,425,069.59	21.18	3.473,734,550.39	0.82	21.968,428,696.65	3.94	557.089,210,701.76
91	2.171,311,491,709.53	73.39	240.618,481,508.34	8.13	470.594,976,120.67	15.90	1.355,901,198.30	0.04	74.461,975,181.27	2.51	2.958,342,825,718.11
92	27,116,949,381,760.65	75.74	2.456,506,198,245.64	6.86	5.596,179,667,911.00	15.83	5,153,033,298.88	0.01	622,551,207,936.17	1.73	35.799,339,489,152.34

ANEXO 22

FINANCIAMENTOS CONCEDIDOS ÀS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

ANO	BANCO FEDERAL	%	BCO ESTADUAL	%	BCO PRIVADO	%	CAIXA ECONOMICA	%	COOP. CREDITO	%	(VRS CORRENTES CR\$)	TOTAL
77	15,082,319	84.20	1,646,586	7.00	6,651,883	28.29		0.00	119,044	0.51		23,509,832
78	23,184,709	63.81	2,316,346	6.38	10,546,831	29.03	39,501	0.11	244,737	0.67		36,331,924
79	40,506,897	65.10	2,182,721	3.51	19,209,715	30.87	17,945	0.03	309,202	0.50		62,226,480
80	93,830,037	67.90	4,128,719	2.99	38,764,830	28.05	238,438	0.17	1,220,383	0.88		138,182,407
81	198,811,098	62.27	9,758,957	3.06	109,134,696	34.18	106,289	0.03	1,465,264	0.46		319,275,284
82	311,746,134	60.95	21,308,349	4.17	174,853,358	34.19		0.00	3,504,553	0.69		511,482,795
83	448,996,331	46.47	59,560,974	6.16	433,521,036	44.87	12,083,243	1.25	12,113,528	1.25		966,275,112
84	835,443,619	54.58	117,760,462	7.69	543,259,805	35.49	18,796,311	1.23	15,547,092	1.02		1,530,717,289
85	1,689,471,596.58	73.08	63,979,296.93	2.77	541,650,665.34	23.43	15,109,873.31	0.65	1,749,604.52	0.08		2,311,980,948.68
86	2,514,753,755.10	65.52	169,196,195.94	4.41	1,030,776,895.40	26.86	35,588,746.80	0.93	87,834,866.32	2.29		3,838,150,499.56
87	22,957,093,161.73	92.58	614,837,283.31	2.48	1,049,741,047.38	4.23	31,881,264.00	0.13	142,643,956.35	0.58		24,796,196,712.77
88	342,731,725	94.81	744,094	0.21	4,370,966.00	1.21		0.00	13,663,207	3.78		361,510,012
89	2,451,248,956.77	77.92	266,836,570.38	8.48	121,803,648.78	3.67		0.00	305,849,358.06	9.72		3,145,738,533.99
90	74,797,095,072.71	82.60	837,941,595.17	0.93	4,326,985,487.72	4.78		0.00	10,592,313,328.88	11.70		90,554,335,494.48
91	271,833,673,339.74	81.49	1,167,351,354.77	0.35	17,917,511,857.54	5.37		0.00	42,667,032,887.87	12.79		333,585,569,439.92
92	3,108,736,402,322.97	77.76	3,216,614,118.08	0.08	367,222,354,506.86	9.19		0.00	518,492,141,037.76	12.97		3,997,667,711,985.67

ANEXO - A

Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo

Of.90/O.103

São Paulo, 27 de março de 1.984

INSTITUTO COOPERATIVISMO
E ASSOCIATIVISMO

00199

MAR 84 81131

Senhor Diretor,

1779 AS/63
PROT. 2

Atendendo à solicitação formulada pela Associação Comercial e Industrial de Ituverava, entidade que congrega em seus quadros associativos as maiores expressões do empresariado local, tomamos a liberdade de encaminhar às mãos de Vossa Senhoria cópia da representação que recebemos daquela filiada e relativa a pedido de informações sobre o funcionamento de uma cooperativa.

Solicitando a especial atenção de Vossa Senhoria para o assunto, agradecemos antecipadamente e externamos as expressões de elevada consideração e apreço.

Thersio Gonçalves
Thersio Gonçalves
Secretário Executivo

Ilustríssimo Senhor
Doutor Cyro Okamoto
Digníssimo Diretor Técnico do
Instituto de Cooperativismo e
Associativismo - ICA da Secretaria de
Agricultura do Estado de São Paulo
São Paulo - SP

RECEB.

Associação Comercial e Industrial de Ituverava

RUA DR. ADHEMAR DE BARROS, 120 - FONES: 729-2936 e 729-2745
CEP 14.500 — ITUVERAVA - S. P.

Ituverava, 16 de Março de 1.984.

Ilmo. Sr.

Dr. Elísio Gonçalves

Secretário Executivo das Associações do Com. do Estado de S. Paulo

Encontra-se em fase final de instalação em nossa cidade, uma filial da Carol, Cooperativa dos Produtores da Região de Orlandia Ltda.

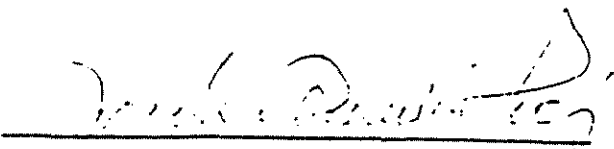
Nossos associados estão apreensivos diante da perspectiva do declínio das vendas.

Destarte solicitamos dessa Federação informações no tocante ao funcionamento de uma cooperativa isto é: forma de comercialização, critério para admissão de cooperados, tipos de produtos a serem comercializados, e forma que poderíamos utilizar para fiscalizar a comercialização.

Nossa preocupação deve-se ao fato de termos conhecimentos que em outras cidades, é bastante facilitado o acesso de consumidores não cooperados, através de pagamento a vista.

Certos de contar mais uma vez com a preciosa colaboração de V.S., queira aceitar nossas cordiais saudações.

Atenciosamente.


Jesus Claudio Dias.

= Presidente =

ANEXOS - SÉRIES DOS BALANÇOS DA CAROL

ANEXO 23 - Balanço patrimonial 1977

	Vrs. correntes
ATIVO	
Caixa e Banco	1.022.341
Realizável Longo Prazo	144.217.871
Valores a Receber	12.755.491
Estoque	27.692.916
Permanente	53.299.508
Investimento	52.159.905
Imobilizado	1.139.602
Outras contas	299.549.624
TOTAL PASSIVO	538.537.754
Exigível a Curto Prazo	17.434.029
Exigível a Longo Prazo	161.748.919
Patrimônio Líquido	44.827.104
Capital Integralizado	11.607.357
Fundos Obrigatórios	5.070.145
Outros Fundos	22.950.169
Fundo de Reavaliação	842.732
Sobras Líquidas	4.356.700
Outras Contas	314.527.702
TOTAL	538.537.754

FONTE: Balanço Patrimonial - CAROL

ANEXO 24 - Balanço patrimonial 1978 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1977-1978

ATIVO	1978(1)	1977(2)	1978(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	17.031.910	145.582	1.715.113		1.569.531
Realizável Longo Prazo	205.098.972	20.536.625	20.653.466		116.841
Valores a Receber	28.765.125	1.816.382	2.896.648		1.080.266
Estoque	70.136.932	3.943.472	7.062.789		3119.317
Permanente	65.528.086	7.589.849	6.598.678	991.171	
Investimento	65.227.295	7.427.570	6.568.388		
Imobilizado	300.791	162.279	30.289		
Outras contas	224.344	42.655.866	22.592	42.633.274	
TOTAL PASSIVO	386.785.369	76.687.776	38.949.286		
Exigível a Curto Prazo	28.448.712	2.482.606	2.864.785	382.179	
Exigível a Longo Prazo	293.947.006	23.033.047	29.600.463	6.567.416	
Patrimônio Líquido	55.260.339	6.383.379	5.564.716		818.663
Capital Integralizado	12.943.332	1.652.887	1.303.393		
Fundos Obrigatórios	6.643.036	721.988	668.953		
Outros Fundos	25.918.192	3.268.104	2.609.961		
Fundo de Reavaliação	842.732	120.005	84.843		
Sobras Líquidas	8.913.045	620.394	897.543		
Outras Contas	9.129.312	44.788.744	919.322		43.869.422
TOTAL	386.785.369	76.687.776	38.949.286	50.574.040	50.574.040

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 25 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1978

		R\$1.000	
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:		%
REDUÇÃO DE ATIVO	43.625		86
Capital de Giro	42.634		
Permanente	991		
AUMENTO DO PASSIVO	6.949		14
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO			
TOTAL			100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:		%
AUMENTO DE ATIVO	5.886		12
Capital de Giro	5.886		
Permanente			
REDUÇÃO DO PASSIVO	43.869		87
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO	819		1
TOTAL	50.574		100

ANEXO 26 - Balanço patrimonial 1979 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1978-1979

ATIVO	1979(1)	1978(2)	1979(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	5.916.966	1.715.113	355.609	1.359.504	
Realizável Longo Prazo	369.996.369	20.653.466	22.236.782		1.583.316
Valores a Receber	57.141.133	2.896.648	3.434.182		537.534
Estoque	94.046.362	7.062.789	5.652.186	1.410.603	
Permanente	298.191.931	60598.678	17.921.335		11.322.657
Investimento	297.802.180	6.568.388	17.897.911		
Imobilizado	389.751	30.289	23.424		
Outras contas		22.592		22.592	
TOTAL PASSIVO	825.292.761	38.949.286	49.600.094		
Exigível a Curto Prazo	37.788.257	2.864.785	2.271.074		593.711
Exigível a Longo Prazo	419.903.050	29.600.463	25.236.173		4.364.290
Patrimônio Líquido	350.422.954	5.564.716	21.060.419	15.595.703	
Capital	39.318.294	1.303.394	2.363.029		
Integralizado					
Fundos Obrigatórios	20.335.417	668.954	1.222.159		
Outros Fundos	82.086.902	2.609.962	4.933.423		
Fundo de Reavaliação	463.821.521	84.863	9.845.674		
Sobras Líquidas	44.860.820	897.543	2.696.135		
Outras Contas	17.178.500	919.322	1.032.428	113.106	
TOTAL	825.292.761	38.949.286	49.600.094	18.401.508	18.401.5088

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 27 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1979

RS\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	2.792	15
Capital de Giro	2.792	15
Permanente		
AUMENTO DO PASSIVO	113	
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	15.496	85
TOTAL	18.401	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	13.444	73
Capital de Giro		11
Permanente	11.323	62
REDUÇÃO DO PASSIVO	4.957	27
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	18.401	100

ANEXO 28 - Balanço patrimonial 1980 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1979-1980

ATIVO	1980(1)	1979(2)	1980(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	23.842.501	355.609	672.358		
Realizável Longo Prazo	774.853.538	22.236.781	21.850.869	385.912	
Valores a Receber	116.690.499	3.434.182	3.290.672	143.510	
Estoque	381.035.234	5.652.187	10.745.195		5.93.008
Permanente	506.715.316	17.921.335	14.289.371	3.631.964	
Investimento	505.541.171	17.897.911	14.256.261		
Imobilizado	1.174.145	23.424	33.110		
Outras contas					
TOTAL PASSIVO	1.803.137.090	49.600.094	50.848.465		
Exigível a Curto Prazo	112.541.889	2.271.075	2.271.075	3.173.681	902.606
Exigível a Longo Prazo	937.409.204	25.236.173	26.434.939	1.198.766	
Patrimônio Líquido	674.273.375	21.060.419	19.014.509		2.045.910
Capital Integralizado	39.197.329	2.363.029	1.105.365		2.104.808
Fundos Obrigatórios	53.541.742	1.222.159	1.509.878		1.847.089
Outros Fundos	204.870.877	4.933.423	5.777.358		973.154
Fundo de Reavaliação	247.010.089	9.845.673	6.965.684		2.879.989
Sobras Líquidas	129.653.338	2.696.135	3.656.224		
Outras Contas	78.912.620	1.032.427	2.225.336		
TOTAL	1.803.137.090	49.600.094	50.848.465	7.455.667	7.455.667

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 29 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1980

R\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	4.162	56
Capital de Giro	530	7
Permanente	3.632	49
AUMENTO DO PASSIVO	3.294	44
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	7.456	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	5.410	73
Capital de Giro	5.410	73
Permanente		
REDUÇÃO DO PASSIVO	2.046	27
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	7.456	100

ANEXO 30 - Balanço patrimonial 1981 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1980-1981

ATIVO	1981(1)	1980(2)	1981(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	74.096.495	672.358	1.044.762		372.404
Realizável Longo Prazo	2.061.638.140	21.850.869	29.069.097		2.218.278
Valores a Receber	300.565.447	3.290.672	4.237.972		947.300
Estoque	1.088.610.371	10.745.195	15.349.406		4.604.211
Permanente	1.042.083.338	14.289.371	14.693.375		404.004
Investimento	1.034.761.908	14.256.261	14.590.142		
Imobilizado	7.321.430	33.110	103.233		
Outras contas					
TOTAL PASSIVO	4.566.993.791	50.848.465	64.394.612		
Exigível a Curto Prazo	238.643.198	3.173.681	3.364.869	191.188	
Exigível a Longo Prazo	2.217.544.361	26.434.939	31.267.375	4.832.436	
Patrimônio Líquido	1.697.377.720	19.014.509	23.933.025	4.918.516	
Capital Integralizado	39.176.167	1.105.634	552.383	(552.981)	
Fundos Obrigatórios	163.521.259	1.509.877	2.305.649	795.772	
Outros Fundos	678.347.842	5.777.358	9.564.705	3.787.347	
Fundo de Reavaliação	483.077.632	6.965.685	6.811.395	154.290	
Sobras Líquidas	333.254.820	3.656.225	4.698.893	1.042.668	
Outras Contas	413.428.512	2.225.335	5.829.342	3.604.07	
TOTAL	4.566.993.791	50.848.465	64.394.612	13.546.147	13.546.147

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 31 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1981

RS\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO		
Capital de Giro		
Permanente		
AUMENTO DO PASSIVO	8.627	64
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	4.919	36
TOTAL	13.546	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	13.546	100
Capital de Giro	13.142	97
Permanente	404	3
REDUÇÃO DO PASSIVO		
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	13.546	100

ANEXO 32 - Balanço patrimonial 1982 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1981-1982

ATIVO	1982 ⁽¹⁾	1981 ⁽²⁾	1982 ⁽²⁾	FONTE	USO
Caixa e Banco	720.623.222	1.044.762	5.188.487.		4.143.725
Realizável Longo Prazo	6.978.352	29.069.097	50.244	29.018.853	
Valores a Receber	4.794.408.227	4.237.972	34.519.739		30.281.767
Estoque	1.234.961.720	15.349.406	8.891.724	6.457.682	
Permanente	2.428.698.782	14.693.375	17.486.632		2.793.257
Investimento	2.401.781.657	14.590.142	17.292.828		
Imobilizado	26.917.124	103.233	193.804		
Outras contas	29.063.402		209.256		209.256
TOTAL PASSIVO	9.214.733.705	64.394.612	66.346.082		
Exigível a Curto Prazo	5.104.552.802	3.364.869	36.752.781	33.387.912	
Exigível a Longo Prazo	302.939.951	31.267.375	2.181.168		29.086.208
Patrimônio Líquido	3.807.240.951	23.933.025	27.412.133	3.479.108	
Capital Integralizado	139.687.746	552.383	1.005.751	453.368	
Fundos Obrigatórios	391.240.058	2.305.649	2.816.928	511.279	
Outros Fundos	1.936.436.476	9.564.705	13.942.342	4.377.637	
Fundo de Reavaliação	955.334.325	6.811.395	6.878.407	67.012	
Sobras Líquidas	384.542.346	4.698.893	2.768.705	(1.930.188)	
Outras Contas		5.829.342			5.829.342
TOTAL	9.214.733.705	64.394.612	66.346.082	72.343.555	72.343.555

FONTE; CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 33 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1982

RS\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	35.477	49
Capital de Giro	35.477	49
Permanente		
AUMENTO DO PASSIVO	33.888	46
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	3.479	5
TOTAL		100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	37.428	52
Capital de Giro	30.495	48
Permanente	2.793	4
REDUÇÃO DO PASSIVO	34.916	48
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	72.344	100

ANEXO 34 - Balanço patrimonial 1983 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1982-1983

ATIVO	1983(1)	1982(2)	1983(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	977.405.607	5.188.487	2.345.773	2.842.714	
Realizável Longo Prazo	12.774.997	50.244	30.659	19.585	
Valores a Receber	21.352.629.270	34.519.739	51.246.310		16.726.571
Estoque	4.571.925.993	8.891.724	10.972.622		2.080.898
Permanente	7.435.782.258	17.486.632	17.845.877		359.245
Investimento	326.239.537	17.292.828	17.582.974		
Imobilizado	109.542.721	193.804	262.903		
Outras contas	357.281.423	209.256	857.477	648.221	
TOTAL PASSIVO	34.707.799.548	66.346.082	83.298.718		
Exigível a Curto Prazo	19.983.196.455	36.752.781	47.959.671	11.206.890	
Exigível a Longo Prazo	8.073.001	20181.168	19.375		2.161.793
Patrimônio Líquido	14.716.530.091	27.412.133	35.319.672	7.907.539	
Capital Integralizado	242.505.848	1.005.751	582.014	(423.737)	
Fundos Obrigatórios	6.418.941.712	2.816.928	15.405.460	12.588.532	
Outros Fundos	3.429.711.825	13.942.342	8.231.308	(5.711.034)	
Fundo de Reavaliação	2.451.196.813	6.878.407	5.882.872	(995.535)	
Sobras Líquidas	2.174.173.893	2.768.705	5.218.018	2.449.313	
Outras Contas					
TOTAL	34.707.799.548	66.346.082	83.298.718	21.976.728	21.976.728

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 35 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1983

R\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	2.862	13
Capital de Giro	2.862	13
Permanente		
AUMENTO DO PASSIVO	11.207	51
AUMENTO DO PATR. LÍQUIDO	7.908	36
TOTAL	21.977	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	19.815	90
Capital de Giro	2.745	88
Permanente	359	2
REDUÇÃO DO PASSIVO	2.162	10
REDUÇÃO DO PATR. LÍQUIDO		
TOTAL	21.977	100

ANEXO 36 - Balanço patrimonial 1984 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1983-1984

ATIVO	1984(1)	1983(2)	1984(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	1.437.610	2.345.773	1.006.328	1.339.445	
Realizável Longo Prazo	428.843.664	0.659	300.191		269.532
Valores a Receber	54.105.559.796	51.246.310	35.773.892	15.472.418	
Estoque	24.587.833.267	10.972.622	17.211.483		6.238.861
Permanente	28.278.693.451	17.845.877	19.795.085		1.949.208
Investimento	27.354.028.923	17.582.974	19.147.820		1.564.846
Imobilizado	924.664.528	262.903	647.265		684.362
Outras contas	2.760.894.273	857.477	1.932.625		1.075.148
TOTAL PASSIVO	108.599.434.976	83.298.718	76.019.604		
Exigível a Curto Prazo	58.098.221.957	47.959.671	40.668.756		7.290.915
Exigível a Longo Prazo	200.000	19.375	140		19.236
Patrimônio Líquido	50.501.013.019	35.319.672	35.350.709	31.037	
Capital Integralizado	2.527.681.672	582.014	1.769.378	1.187.364	
Fundos Obrigatórios	21.395.848.547	15.405.460	14.977.094	(428.366)	
Outros Fundos	6.878.187.073	8.231.308	4.814.731	(3.416.577)	
Fundo de Reavaliação	12.821.108.655	5.882.872	8.974.776	3.091.904	
Sobras Líquidas	6.878.187.072	5.218.018	4.814.730	(403.288)	
Outras Contas					
TOTAL	108.599.434.976	83.298.718	76.019.604	16.842.900	16.842.900

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 37 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1984

RS1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	16.811	99
Capital de Giro	16.811	99
Permanente		
AUMENTO DO PASSIVO		
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	31	10
TOTAL	16.842	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	9.532	57
Capital de Giro	7.583	45
Permanente	1.949	12
REDUÇÃO DO PASSIVO	7.310	43
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	16.842	100

ANEXO 38 - Balanço patrimonial 1985 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1984-1985

ATIVO	1985(1)	1984(2)	1985(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	12.461.073.786	1.006.328	2.492.215		1.485.887
Realizável Longo Prazo	10.508.319.873	300.191	2.101.664	1.801.473	
Valores a Receber	142.889.934.673	35.773.892	28.577.987	7.195.905	
Estoque	61.131.622.735	17.211.483	12.226.325	4.985.158	
Permanente	103.906.953.565	19.795.085	20.781.390		986.305
Investimento	100.068.322.592	19.147.820	20.013.664		
Imobilizado	3.838.630.973	647.265	767.726		
Outras contas	231.113.125	1.932.625	46.222	1.886.403	
TOTAL PASSIVO	331.129.017.757	76.019.604	66.225.803		
Exigível a Curto Prazo	157.126.891.548	40.668.756	31.425.378		9.243.378
Exigível a Longo Prazo	20.607.000.000	140	4.121.400	4.121.260	
Patrimônio Líquido	153.395.126.209	35.350.709	30.679.025		4.671.683
Capital Integralizado	9.750.238.803	1.769.378	1.950.048		
Fundos Obrigatórios	67.693.185.561	14.977.094	13.538.637		
Outros Fundos	49.682.176.725	4.814.731	9.936.436		
Fundo de Reavaliação	19.384.792.774	8.974.776	3.876.958		
Sobras Líquidas	6.884.732.346	4.814.730	1.376.946		
Outras Contas					
TOTAL	331.129.017.757	76.019.604	66.225.803	18.188.726	18.188.726

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 39 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1985

		RS\$1.000	
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:		%
REDUÇÃO DE ATIVO	14.067		77
Capital de Giro	14.067		77
Permanente			
AUMENTO DO PASSIVO	4.121		23
AUMENTO DO PATR. LÍQUIDO			
TOTAL	18.188		100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:		%
AUMENTO DE ATIVO	4.273		24
Capital de Giro	3.287		19
Permanente	986		5
REDUÇÃO DO PASSIVO	9.243		51
REDUÇÃO DO PATR. LÍQUIDO	4.672		25
TOTAL	18.188	100222	

ANEXO 40 - Balanço patrimonial 1986 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1985-1986

ATIVO	1986(1)	1985(2)	1986(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	27.477.275	2.492.215	3.855.062	1.362.847	
Realizável Longo Prazo	23.235.653	2.101.664	3.259.962		1.158.298
Valores a Receber	341.889.421	28.577.987	47.967.086		19.389.099
Estoque	140.965.839	12.226.325	19.777.507		7.551.182
Permanente	220.337.204	20.781.390	30.913.309		10.131.919
Investimento	212.663.869	20.013.664	29.836.740		9.823.076
Imobilizado	7.673.335	767.726	1.076.569		308.843
Outras contas	750.292	46.222	105.266		59.044
TOTAL PASSIVO	754.655.684	66.225.803	105.878.192		
Exigível a Curto Prazo	435.958.334	31.425.378	61.164.954	29.739.576	
Exigível a Longo Prazo	40.916.419	4.121.400	5.740.574	1.619.174	
Patrimônio Líquido	277.780.932	30.679.025	38.972.664	8.293.639	
Capital Integralizado	17.942.598	1.950.048	2.517.347	567.299	
Fundos Obrigatórios	117.023.550	13.538.637	16.418.405	2.879.768	
Outros Fundos	96.075.564	9.936.436	13.479.401	3.542.966	
Fundo de Reavaliação	32.802.687	3.876.958	4.602.217	725.257	
Sobras Líquidas	13.936.533	1.376.946	1.955.295	578.349	
Outras Contas					
TOTAL	754.655.684	66.225.803	105.878.192	39.652.389	39.652.389

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 41 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1986

R\$1.000

FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO		
Capital de Giro		
Permanente		
AUMENTO DO PASSIVO	31.358	79
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	8.293	21
TOTAL	39.652	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	39.652	100
Capital de Giro	29.521	74
Permanente	10.131	26
REDUÇÃO DO PASSIVO		
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	39.652	100

ANEXO 42 - Balanço patrimonial 1987 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1986-1987

ATIVO	1987(1)	1986(2)	1987(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	105.568.811	3.855.062	3.93.166	761.896	
Realizável Longo Prazo	244.985.728	3.259.962	7.178.081		3.918.119
Valores a Receber	1.741.117.854	47.967.086	51.014.753		3.047.667
Estoque	757.189.136	19.777.507	22.185.641		2.408.134
Permanente	1.021.800.927	30.913.309	29.938.767	974.543	
Investimento	985.408.066	29.836.740	28.872.456	964.284	
Imobilizado	36.392.861	1.076.569	1.066.310	10.259	
Outras contas	2785.223	105.266	81.608	23.658	
TOTAL PASSIVO	3.873.447.679	105.878.192	113.492.016		
Exigível a Curto Prazo	2.063.344.872	61.164.954	60.456.004		708.951
Exigível a Longo Prazo	327.106.000	5.740.574	9.584.205	3.843.631	
Patrimônio Líquido	1.482.996.807	38.972.664	43.451.806	4.479.143	
Capital Integralizado	165.099.282	2.517.347	4.837.408	2.320.061	
Fundos Obrigatórios	878.099.583	16.418.405	25.728.319	9.309.912	
Outros Fundos		13.479.401			
Fundo de Reavaliação	330.827.864	4.602.216	9.693.256	5.091.040	
Sobras Líquidas	108.970.077	1.955.295	3.192.824	1.237.529	
Outras Contas					
TOTAL	3.873.447.679	105.878.192	113.492.016	10.082.871	10.082.871

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 43 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1987

RS\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	1.760	17
Capital de Giro	786	7
Permanente	974	10
AUMENTO DO PASSIVO	3.843	38
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	4.479	45
TOTAL	10.082	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	9.373	93
Capital de Giro	9.373	93
Permanente		
REDUÇÃO DO PASSIVO	709	7
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	10.082	100

ANEXO 44 - Balanço patrimonial 1988 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1987-1988

ATIVO	1988(1)	1987(2)	1988(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	564.179.675	3.093.166	1.636.121	1.457.045	
Realizável Longo Prazo	1.245.807.077	7.178.081	3.612.841	3.565.240	
Valores a Receber	21.001.019.044	51.014.753	60.902.955		9.888.202
Estoque	5.587.355.900	22.185.641	16.203.332	5.982.309	
Permanente	18.580.263.053	29.938.767	53.882.762		23.943.995
Investimento	18.199.521.171	28.872.456	52.778.611		23.906.155
Imobilizado	380.741.887	1.066.310	1.104.151		37.840
Outras contas	16.276.959	81.608	47.203	34.405	
TOTAL PASSIVO	46.994.901.708	113.492.016	136.285.214		
Exigível a Curto Prazo	23.149.935.844	60.456.004	67.134.814	6.678.810	
Exigível a Longo Prazo	3.274.106.001	9.584.205	9.494.907		89.298
Patrimônio Líquido	20.570.859.864	43.451.806	59.655.493	16.203.686	
Capital Integralizado	247.150.132	4.837.408	716.735		4.120.673
Fundos Obrigatórios	8.221.420.729	25.728.319	23.842.120		1.886.199
Outros Fundos					
Fundo de Reavaliação	10.110.436.448	9.693.256	29.320.266	19.627.010	
Sobras Líquidas	1.991.852.554	3.192.824	5.776.372	2.583.5482	
Outras Contas					
TOTAL	46.994.901.708	113.492.016	136.285.214	33.921.495	33.921.495

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 45 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1988

		R\$1.000	
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:		%
REDUÇÃO DE ATIVO		11.038	33
Capital de Giro		11.038	33
Permanente			
AUMENTO DO PASSIVO		6.679	20
AUMENTO DO PATR. LÍQUIDO		16.204	47
TOTAL		33.921	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:		%
AUMENTO DE ATIVO		33.832	99
Capital de Giro		9.888	29
Permanente		23.944	71
REDUÇÃO DO PASSIVO		89	1
REDUÇÃO DO PATR. LÍQUIDO			
TOTAL		33.921	100

ANEXO 46 - Balanço patrimonial 1989 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1.988 -1989

ATIVO	1989(1)	1988(2)	1989(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	39.243.952	1.636.121	6.918.709		5.282.588
Realizável Longo Prazo	20.614.151	3.612.841	3.634.275		21.434
Valores a Receber	427.702.268	60.902.955	75.403.909		14.500.954
Estoque	66.670.494	16.203.332	11.754.008	4.449.324	
Permanente	651.834.876	53.882.762	114.918.488		61.035.726
Investimento	645.594.168	52.778.611	113.818.251		
Imobilizado	6.240.707	1.104.151	1.100.236		
Outras contas		47.203		47.203	
TOTAL PASSIVO	1.206.065.741	136.285.214	212.629.389		
Exigível a Curto Prazo	498.664.480	67.134.814	87.914.547	20.779.733	
Exigível a Longo Prazo	73.585.000	9.494.907	12.973.035	3.478.128	
Patrimônio Líquido	633.816.261	59.655.493	111.741.807	52.086.314	
Capital Integralizado	2.238.482	716.735	394.645		
Fundos Obrigatórios	125.602.768	23.842.120	22.143.768		
Outros Fundos	15.024.283		2.648.782		
Fundo de Reavaliação	490.950.725	29.320.266	86.554.612		
Sobras Líquidas		5.776.372			
Outras Contas					
TOTAL	1.206.065.741	136.285.214	212.629.389	80.840.702	80.840.702

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 47 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1989

			RS1.000
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:		%
REDUÇÃO DE ATIVO	4.496		6
Capital de Giro	4.496		6
Permanente			
AUMENTO DO PASSIVO	24.258		30
AUMENTO DO PATR. LÍQUIDO	52.086		64
TOTAL	80.840		100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:		%
AUMENTO DE ATIVO	80.840		100
Capital de Giro	19.805		24
Permanente	61.035		76
REDUÇÃO DO PASSIVO			
REDUÇÃO DO PATR. LÍQUIDO			
TOTAL	80.840		100

ANEXO 48 - Balanço patrimonial 1990 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1989-1990

ATIVO	1990(1)	1989(2)	1990(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	454.297.402	6.918.709	3.952.387	2.966.322	
Realizável Longo Prazo	635.039.368	3.634.275	5.524.842		1.890.567
Valores Receber	7.135.050.365	75.403.909	62.074.938	13.325.971	
Estoque	1.516.562.76	11.754.008	13.194.098		1.440.090
Permanente	6.8621.183.562	114.918.488	59.692.297	55.226.192	
Investimento	6.254.368.914	113.818.251	54.413.009		
Imobilizado	606.814.648	1.100.236	5.279.287		
Outras contas					
TOTAL PASSIVO	16.602.133.661	212.629.389	144.438.562		
Exigível a Curto Prazo	9.475.141.071	87.914.547	82.433.727		5.480.820
Exigível a Longo Prazo	727.871.914	12.973.035	6.332.486		6.640.550
Patrimônio Líquido	6.399.120.675	111.741.807	55.672.349		56.069.458
Capital Integralizado	5.210.140	394.645	45.328		
Fundos Obrigatórios	1.187.102.017	22.143.768	10.327.787		
Outros Fundos	209.207.773	2.648.782	1.820.107		
Fundo de Reavaliação	4.876.582.349	86.554.612	42.425.745		
Sobras Líquidas	121.078.394		1.053.382		
Outras Contas					
TOTAL	16.602.133.661	212.629.389	144.438.562	71.521.485	71.521.485

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 49 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1990

		R\$1.000	
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:		%
REDUÇÃO DE ATIVO	71.521	100	
Capital de Giro	16.295	23	
Permanente	55.226	77	
AUMENTO DO PASSIVO			
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO			
TOTAL	71.521	100	
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:		%
AUMENTO DE ATIVO	3.330	5	
Capital de Giro	3.330	5	
Permanente			
REDUÇÃO DO PASSIVO	12.122	16	
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO	56.069	79	
TOTAL	71.521	100	

ANEXO 50 - Balanço patrimonial 1991 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1990-1991

ATIVO	1991(1)	1990(2)	1991(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	1.766.477.044	3.952.387	2.826.363	1.126.024	
Realizável Longo Prazo	2.412.998.077	5.524.842	3.860.796	1.664.046	
Valores a Receber	35.799.732.109	62.074.938	57.279.572	4.795.366	
Estoque	12.480.801.477	13.194.098	19.969.283		6.775.185
Permanente	74.093.149.487	59.692.297	118.549.039		58.856.742
Investimento	68.439.020.177	54.413.009	109.502.432		
Imobilizado	5.564.129.290	5.279.287	9.046.606		
Outras contas					
TOTAL PASSIVO	126.553.158.194	144.438.562	202.485.053		
Exigível a Curto Prazo	46.777.618.471	82.433.727	74.844.189		7.589.539
Exigível a Longo Prazo	5.712.909.070	6.332.485	9.140.655	2.808.170	
Patrimônio Líquido	74.062.630.653	55.672.349	118.500.209	62.827.860	
Capital Integralizado	143.040.662	45.328	228.865		
Fundos Obrigatórios	13.786.231.689	10.327.787	22.057.970		
Outros Fundos	2.714.813.672	1.820.107	4.343.707		
Fundo de Reavaliação	54.618.543.303	42.425.745	87.389.669		
Sobras Líquidas	2.799.999.327	1.053.382	4.479.998		
Outras Contas					
TOTAL	126.553.158.194	144.438.562	202.485.053	73.221.466	73.221.466

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 51 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1991

			RS1.000
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:		%
REDUÇÃO DE ATIVO	7.585		10
Capital de Giro	7.585		10
Permanente			
AUMENTO DO PASSIVO	2.808		4
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	62.828		86
TOTAL	73.221		100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:		%
AUMENTO DE ATIVO	65.631		90
Capital de Giro	6.775		9
Permanente	58.856		81
REDUÇÃO DO PASSIVO	7.590		10
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO			
TOTAL	73.221		100

ANEXO 52 - Balanço patrimonial 1992 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1991-1992

R\$1.000					
ATIVO	1992(1)	1991(2)	1992(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	71.039.561	2.826	7.104		4.277
Realizável Longo Prazo	17.392.448	3.861	1.739	2.212	
Valores a Receber	318.5477.733	57.280	31.855	25.425	
Estoque	153.697.078	19.969	15.369	4.599	
Permanente	870.562.268	118.549	87.058	31.491	
Investimento	801.052.539	109.503			
Imobilizado	69.509.729	9.046			
Outras contas					
TOTAL PASSIVO	1.431.239.088	202.485			
Exigível a Curto Prazo	460.753.453	74.844	46.075		28.769
Exigível a Longo Prazo	92.320.904	9.141	9.234	93	
Patrimônio Líquido	878.164.731	118.500	87.816		30.684
Capital Integralizado	2.974.123	229	299	70	
Fundos Obrigatórios	169.241.584	22.058	16.924		5.134
Outros Fundos	33.374.894	4.344	3.337		1.007
Fundo de Reavaliação	662.277.188	87.389	66.227		21.162
Sobras Líquidas	10.296.942	4.479	1.029		3.450
Outras Contas					
TOTAL	1.431.239.088	202.485	143.125	63.730	63.730

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 53 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1992

R\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	63.637	99
Capital de Giro	32.146	50
Permanente	31.491	49
AUMENTO DO PASSIVO	93	1
AUMENTO DO PATR. LÍQUIDO		
TOTAL	63.730	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	4.277	7
Capital de Giro	4.277	7
Permanente		
REDUÇÃO DO PASSIVO	30.684	45
REDUÇÃO DO PATR. LÍQUIDO	30684	48
TOTAL	63.730	100

ANEXO 54 - Balanço patrimonial 1993 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1992-1993

ATIVO	1993(1)	1992(2)	1993(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	1.441.577.717	7.103.956	7207.888		103.932
Realizável Longo Prazo	457.099.380	1.739.244	2.285.496		546.252
Valores a Receber	10.707.47.005	31.854.773	53.537.350	21.682.577	
Estoque	4.075.273.436	15.369.707	20.376.368		5.006.661
Permanente	22.632.766.314	87.058.225	113.163.832		26.105.603
Investimento	18.923.265.185	80.105.253	9.4616.325		
Imobilizado	3.709.501.127	6.950.972	18.547.505		
Outras contas					
TOTAL PASSIVO	39.314.186.852	143.125.908	196.570.934		
Exigível a Curto Prazo	16.224.567.789	46.075.345	81.122.839	35.047.494	
Exigível a Longo Prazo	851.537.334	9.234.090	4.257.687		4.976.404
Patrimônio Líquido	22.238.081.729	87.816.473	111.190.408	23.373.935	
Capital Integralizado	57.766.08	297.412	288.830		
Fundos Obrigatórios	5.123.591.358	16.924.458	25.617.956		
Outros Fundos		3.337.489			
Fundo de Reavaliação	16.253.403.859	66.227.719	81.267.019		
Sobras Líquidas		803.320.503	1.029.695	4.016.603	
Outras Contas					
TOTAL	39.314.186.852	143.125.908	196.570.934	58.421.429	58.421.429

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 55 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1993

R\$1.000

FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO		
Capital de Giro		
Permanente		
AUMENTO DO PASSIVO	35.047	60
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO	23.374	40
TOTAL	58.421	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	53.445	91
Capital de Giro	27.339	46
Permanente	26.106	45
REDUÇÃO DO PASSIVO	4.976	9
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	58.421	100

ANEXO 56 - Balanço patrimonial 1994 e variação demonstrativo de fluxo de caixa 1993-1994

ATIVO	1994(1)	1993(2)	1994(2)	FONTE	USO
Caixa e Banco	8.326.514	7.207.888			1.118.626
Realizável Longo Prazo	7.631.873	2.285.496			5.346.377
Valores a Receber	40.257.535	53.537.350		13.279.815	
Estoque	9.373.096	20.376.368		11.003.272	
Permanente	79.754.605	113.163.832		33.409.227	
Investimento	65.826.531	94.616.325			
Imobilizado	13.662.138	18.547.505			
Outras contas	265.935				
TOTAL PASSIVO	145.343.623	196.570.934			
Exigível a Curto Prazo	56.794.480	81.122.839			24.328.359
Exigível a Longo Prazo	7.002.161	4.257.687		2.744.474	
Patrimônio Líquido	81.546.981	111.190.408			29.643.426
Capital Integralizado	16.599.668	288.830			
Fundos Obrigatórios	15.677.302	25.617.956			
Outros Fundos					
Fundo de Reavaliação	46.402.926	81.267.019			
Sobras Líquidas	2.867.085	4.016.603			
Outras Contas					
TOTAL	145.343.623	196.570.839		60.436.788	60.436.788

FONTE: CAROL

(1) Vrs. Correntes

(2) Em valores de dez/94, corrigido pelo índice SUMA ECONÔMICA jan/95

ANEXO 57 - Demonstrativo de fluxo de caixa 1994

R\$1.000		
FONTES	FUNDOS OBTIDOS DE:	%
REDUÇÃO DE ATIVO	57.692	96
Capital de Giro	24.283	41
Permanente	33.409	55
AUMENTO DO PASSIVO	2.744	4
AUMENTO DO PATR.LÍQUIDO		
TOTAL	60.436	100
USOS	FUNDOS APLICADOS EM:	%
AUMENTO DE ATIVO	6.464	11
Capital de Giro	6.464	11
Permanente		
REDUÇÃO DO PASSIVO	24.328	40
REDUÇÃO DO PATR.LÍQUIDO	29.643	49
TOTAL	60.436	100

ANEXO 58 - Composição do patrimônio líquido - CAROL 1971a 1994

VRS. CONSTANTES R\$ 1.000

ANOS	CAPITAL INTEGRALIZADO	RESERVA LEGAL (1)	OUTRAS RESERVAS (2)	REAVALIAÇÃO	SOBRAS LÍQUIDAS	TOTAL
71	587	304	1.548	-	642	2.440
72	526	330	1.723	-	453	2.580
73	619	1.817	345	-	387	2.782
74	-	-	-	-	-	-
75	1.512	1.022	8.249	-	2.815	10.874
76	2.028	852	7.338	-	1.819	10.220
77	1.652	721	3.268	120	620	6.383
78	1.303	668	2.609	84	897	5.564
79	2.363	1.222	4.933	9.845	2.696	21.060
80	1.105	1.509	5.777	6.965	3.656	19.014
81	552	2.305	9.564	6.811	4.698	23.933
82	1.005	2.816	13.942	6.878	2.768	27.412
83	582	15.405	8.231	5.882	5.218	35.319
84	1.769	14.977	4.814	8.974	4.814	35.351
85	1.950	13.538	9.936	3.876	1.376	30.679
86	2.517	16.418	13.479	4.602	1.955	38.972
87	4.837	25.728	-	9.693	3.192	43.451
88	716	23.842	-	29.320	5.776	59.655
89	394	22.143	2.648	86.554	(565)	111.741
90	45	10.327	1.820	42.425	1.053	55.672
91	228	22.057	4.343	87.389	4.479	118.500
92	297	16.924	-	69.565	1.029	87.816
93	288	25.617	-	81.267	4.016	111.190
94	16.599	15.677	-	46.402	2.867	81.546

FONTE: De 1971 a 1976 - INCRA/Senacoop/SP. De 1977-1994. BALANÇO PATRIMONIAL - CAROL

(1) Trata-se de Fundo de Reserva e Fundo de Assistência Técnica e Social; (2) Fundo de Desenvolvimento e Aumento de Capital.. ANEXO

13. VRS. correntes. Em valores de dezembro 1994, corrigidos pelo índice SUMA ECONÔMICA Jan/95

1

2

3