



1290000676



TCC/UNICAMP C823d



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

Desafios da Administração das Cooperativas Agrícolas nos anos 90

Prof. Orientador: WALTER BELIK

Prof. Banca: BASTIAAN P. REYDON

Aluna: Débora Camilo Alves Costa

RA: 920374

TCC/UNICAMP
C823d
IE/676

UNICAMP

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
-------------------	----------

CAPÍTULO 1

1.1 Primeiras Experiências Cooperativistas	3
1.2 A Doutrina e a Prática Cooperativistas	9
1.3 Origens do Cooperativismo no Brasil	14
1.4 Expansão e Crise do Cooperativismo no Brasil	17

CAPÍTULO 2

2.1 Contexto da Agricultura nos anos 90	27
2.2 Financiamento da Agricultura nos anos 90	30
2.3 O Crédito Cooperativo como Alternativa ao Financiamento da Agricultura	33

CAPÍTULO 3

3.1 Tópicos do Direito Cooperativista	37
3.2 Estratégias da Empresa Cooperativada	44

CONCLUSÃO	55
------------------	-----------

Bibliografia	66
---------------------	-----------

Agradecimentos

Agradeço primeiro a Deus por ter me permitido chegar onde cheguei.

Em seguida agradeço aos meus pais pelos sacrifícios que fizeram para que eu pudesse estudar.

Agradeço agora ao professor Belik por toda a paciência que teve comigo.

Ao Bastiaan, por suas sugestões e pelo incentivo, quando eu estava quase desistindo.

Ao Claudenir, ao Eduardo e à Marli, que me socorreram inúmeras vezes.

Agradeço ainda ao Daniel, à Conceição e ao Zé pela amizade e pelo carinho.

Aos meus amigos do CEDOC: Ademir, Célia, Dora, Lourdes e Odete.

Às amigas (“irmãs”): Márcia e Joely, com muito amor.

Ao Danilo, pela força e pelo carinho.

Introdução

Atualmente, a agricultura brasileira enfrenta um período de crise. Devido à prática de uma política de juros altos e à restrição ao crédito, no âmbito interno, e à globalização do comércio no cenário internacional, o setor agropecuário teve seu mercado retraído, endividou-se e agora passa por dificuldades de captar recursos.

As cooperativas, como parte da cadeia do agribusiness, também foram atingidas pela crise, ainda mais quando tiveram que fazer o papel de escudos para seus associados, encobrindo falhas de condução dos negócios agrícolas que vieram à tona na crise. A saída para as cooperativas nesta nova realidade, onde o Estado vem retirando o seu apoio paternalista, é buscar as soluções para seus problemas via reformulação administrativa e alianças estratégicas no mercado.

O objetivo deste trabalho é, pois, discutir que tipo de estratégias as cooperativas podem implementar para enfrentar os desafios desta economia em mutação, tendo-se em conta as peculiaridades que lhes são características e quais as consequências destas estratégias para os associados.

O problema deste trabalho é justamente procurar saber como as cooperativas agrícolas teriam condições de se inserirem num mercado cada vez mais competitivo e integrado, competindo em pé de igualdade com os grandes grupos privados no mercado de produtos agrícolas e agro-industriais, sem se descaracterizarem como cooperativas.

O trabalho foi estruturado em três capítulos. No primeiro deles, foi feita uma revisão bibliográfica, recuperando um pouco das origens do cooperativismo na Europa e no Brasil ao mesmo tempo que tentando entender qual o papel da doutrina cooperativista na definição da empresa cooperativa. Como não poderia faltar, um dos tópicos deste capítulo discute como se deu a expansão e a crise do cooperativismo durante as décadas de setenta e oitenta uma vez que desta análise é que se compreende o atual estágio do cooperativismo.

No segundo capítulo, foram analisadas as condições da agricultura nos anos noventa, levando-se em conta o cenário econômico e as condições de financiamento da agricultura, inclusive investigando a viabilidade de um sistema de crédito cooperativo.

No terceiro capítulo, após um levantamento das características do Direito Cooperativo, foram destacadas as principais estratégias adotadas pelas empresas cooperativas, tendo-se em vista a legislação e a sua inserção na economia mundial.

O motivo que nos levou a este trabalho foi a importância das cooperativas agrícolas para o desenvolvimento rural brasileiro e por elas constituírem uma (se não a única) alternativa viável para a maioria dos produtores agrícolas.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1

Este capítulo faz um apanhado sobre a história do cooperativismo desde suas origens na Europa, no século XVIII, analisando os pontos principais da doutrina cooperativista e os seus desdobramentos até os dias de hoje. Em seguida, tratou-se da evolução do cooperativismo no Brasil, dando especial ênfase ao período que se segue a partir de 1960, pois é a partir daí que o cooperativismo dá o seu grande salto, acompanhando a evolução da agricultura brasileira.

1.1 Primeiras experiências cooperativistas

As primeiras idéias cooperativistas, segundo Maurer Júnior (1966), surgiram no século XVII, na **Inglaterra**, a partir do desejo de proporcionar bens de consumo por preços mais acessíveis às classes pobres, o que levou alguns filantropos a estabelecer armazéns destinados a vender pelo preço de custo aos necessitados. O “quaker” *John Bellers* foi um dos primeiros doutrinadores a elaborar programas sociais, sugerindo a criação de casas “comunais” e indústrias associadas. Logo depois, influenciado por Bellers, *Robert Owen* assume a gerência de uma fábrica de New Lanark e aí preocupa-se com o bem estar dos trabalhadores no que diz respeito à educação , horas de trabalho, qualidade e preços dos produtos por eles adquiridos.

Robert Owen foi um semeador de idéias enquanto *William Thomson*, com talento mais prático do que Owen, escreveu sobre uma economia cooperativa de caráter voluntário e *William King*, promoveu a organização de numerosas cooperativas, além de editar um jornal de propaganda, *The Co-operator*.

King pensava em *comunidades* cooperativas, insistindo na importância da iniciativa própria das classes pobres antes que na ajuda paternalista dos ricos e poderosos, pois importava formar homens e alcançar a autonomia econômica das classes populares.

Mas o verdadeiro berço do cooperativismo moderno foi Rochdale, uma pequena cidade da Inglaterra, próxima a Manchester. Sua origem deveu-se a uma greve fracassada de tecelões de flanela, os quais organizaram uma sociedade cooperativa com a virtude da firmeza de seus princípios e o experimentado bom senso de métodos administrativos. O êxito de Rochdale despertou a confiança na nova idéia e as cooperativas se espalharam rapidamente. Muitas delas malograram por falta de autodisciplina e persistência dos associados, mas algumas tiveram relativo sucesso.

Em seguida as cooperativas se organizam em um grande movimento unido. Em 1860 o jornal *The Cooperator* iniciou uma campanha sistemática em prol da criação de uma cooperativa central atacadista. Organizou-se uma grande federação, a *Co-operative Wholesale Society* (Sociedade Cooperativa Atacadista), reunindo as cooperativas de toda a Inglaterra, exclusive da Escócia. A Wholesale destinava-se, antes de tudo, a eliminar os intermediários atacadistas, comprando diretamente nas fontes produtoras. A federação teve rápido êxito, tornando-se precioso instrumento de progresso para as cooperativas filiadas e

houve um notável alargamento de suas atividades, dentre elas , uma companhia de seguros, uma ação bancária para investimento das economias que os cooperados vinham já depositando em suas sociedades locais, uma fábrica de biscoitos, outra de calçados e outra de sabão, uma frota de navios, depósitos transmarinos e uma fazenda de chá no Ceilão.

Então, à Co-operative Wholesale Society, como uma organização de objetivos econômicos realizados a serviço das cooperativas associadas, só faltava agora um órgão de educação de orientação e de propaganda. Constituiu-se então o *Co-operative Union*, que reunia as mesmas cooperativas já associadas na C.W.S. e destinava-se a promover a obra educativa e de orientação das Cooperativas filiadas, bem como a fazer propaganda do movimento.

A Co-operative Union não tinha por objetivo uma educação puramente econômica; visava antes uma renovação dos conceitos éticos ligados à atividade econômica. Para isto, criava classes e cursos de estudo do cooperativismo, publicava textos e dava assistência às cooperativas criadas e organizava a propaganda do movimento.

Enquanto isso, também na **Escócia** se expandia e se consolidava o movimento, surgindo também uma federação regional, a *Scottish Co-operative Wholesale Society*, semelhante à Wholesale inglesa, e a *United Co-operative Baking Society* (Sociedade Cooperativa Unida de Panificação).

Em meados do século passado, começam a surgir as *cooperativas agrícolas*, embora em âmbito limitado. No final do século XIX, foi fundada a *Sociedade Irlandesa de*

Organização Agrícola, que teve grande influência no desenvolvimento posterior do cooperativismo agrícola de toda a Inglaterra.

Na **Suíça** o movimento cooperativista também foi dominado pelos interesses de consumo. De uma série de reuniões de debate sobre o socialismo surgiu uma cooperativa de consumo em Zurique, a *konsumverein*, pois acreditava-se que somente a associação, democraticamente praticada, podia trazer uma solução satisfatória para os problemas da produção, da circulação e do consumo.

Começaram com a distribuição de charutos. Em seguida, acrescentou-se fazenda para camisas. Depois, pão e farinha de trigo. Rapidamente também especiarias diversas e a montagem de uma panificadora. Apesar do rápido crescimento do cooperativismo no país, só em 1890 as sociedades de consumidores se confederaram no *Verband Schweizerisch Konsumvereine* (União das Sociedades Cooperativas Suíças).

Nesse país, o cooperativismo agrícola, particularmente o pecuário, como o de laticínios, de carne e outros, disseminou-se bastante. Neste setor já se encontravam verdadeiras associações cooperativas de pastagem e de suprimentos de água entre os pastores dos Alpes, desde época muito remota. No começo do século XIX vão surgindo sociedades cooperativas regularmente constituídas.

Diferente da Inglaterra e da Suíça, na **França** o movimento cooperativo começa pela tentativa de criar sociedades de produtores, e os seus precursores foram os primeiros socialistas, destacando-se Charles Fourier, Proudhon e Louis Blanc.

Houve também quem escrevesse ensaios sobre o assunto, porém foi mesmo a prática cooperativista, com a fundação de diversas cooperativas de produtores e de trabalhadores que despertam interesse. A França foi o berço das cooperativas industriais e de artesanato e , embora o advento do Segundo Império tenha posto fim a elas, o ideal nunca se extinguiu no país, dando origem a várias associações.

As atividades das cooperativas francesas se dão em campos específicos e limitados, que não exigem grandes capitais nem máquinas dispendiosas, como os serviços gráficos, a construção de casas, a panificação , etc. Todas se unem em uma federação nacional com função representativa e orientadora.

Só mais tarde, em 1885, sob influência indireta do movimento de Rochdale, é que surge o interesse na criação de cooperativas de consumo: é o movimento da chamada “Escola de Nimes” que Charles Gide desejava que fosse a Rochdale francesa.

Novas cooperativas iam surgindo, organizavam-se congressos e conferências até que apareceu o mensário “L’Emancipation” e uma federação nacional foi criada. Em 1912 , foi criada a *Federation Nationale de Cooperatives de Consomation* com funções de orientação e representação semelhantes às da *Co-operative Union* inglesa e com grande repercussão internacional.

A Escola de Nimes tornou-se a grande sistematizadora da doutrina cooperativista , mas apresentava algumas peculiaridades que a distinguiam do movimento de Rochdale. Havia uma fundamentação religiosa e filosófica e dava-se menos ênfase ao princípio do retorno pois acreditava-se que os cooperados davam mais importância ao dividendo. Além

disso, Nîmes tinha por alvo todas as classes, não só à dos trabalhadores e admitia maior coordenação de todas as cooperativas e descentralização. Também como um fator diferencial, o movimento de Nîmes reúne cooperativas de produtores e sociedades artesanais em sua estrutura enquanto o movimento de Rochdale é exclusivamente para os consumidores.

Os principais nomes desta escola foram os de Ernest Poisson, Georges Fauquet, Roger Kérinec, Gaston Defossé, Georges Lasserree e , sobretudo, Bernard Lavergne.

Na **Alemanha**, as primeiras experiências cooperativistas aconteceram com a criação das cooperativas de crédito mais ou menos à mesma época do surgimento da Sociedade de Rochdale.

Apesar de contemporâneo ao caso inglês, o movimento cooperativista alemão não teve na sua origem uma iniciativa espontânea de um grupo popular: foi graças ao esforço pessoal de Hermann Schulze, prefeito de Delitzsch e membro do Reichstag (Assembléia Nacional alemã), que pôs-se a organizar sociedades de crédito(a primeira foi instalada em 1850) com o objetivo de fornecer pequenos empréstimos ou financiamentos destinados a atender as necessidades de produção. Acreditava serem as dívidas e a insegurança as maiores causas da pobreza dos trabalhadores e dos artesãos.

W. Raiffeisen, prefeito de várias aldeias em torno de Neuwied, na Renânia, depois de algumas tentativas filantrópicas, no campo do crédito e do consumo, criou a primeira Caixa de Crédito Rural, em 1862, com o objetivo de libertar os trabalhadores da precária situação em que se achavam.

As Caixas Raiffeisen não tinham ações e apenas as pessoas que se conheciam mutuamente podiam participar das reuniões. O lucro não era redistribuído: ia todo para o Fundo de Reserva.

Logo as Caixas de Crédito se reuniram em uma Federação com função orientadora, serviço de auditoria para as sociedades locais e fonte de recursos para elas.

1.2 A Doutrina e a Prática Cooperativistas

Após as primeiras experiências com cooperativas como as de Owen na Inglaterra e Fourier na França, começaram a surgir tentativas de sistematização das idéias cooperativistas que iam surgindo por toda a Europa a fim de formar uma verdadeira Doutrina Cooperativista. Dentre os que iniciaram algum tipo de atividade nesse sentido, destaca-se Charles Gide, um francês que se entusiasmara com as experiências dos pioneiros de Rochdale e ajudara a fundar a Escola de Nimes.

1844 é considerado um marco para o cooperativismo pois foi neste ano que foram pronunciadas pelos Pioneiros de Rochdale os famosos princípios que norteariam a sociedade cooperativa que eles haviam acabado de fundar.

A Doutrina Cooperativista começa a se esboçar a partir destes princípios e pode-se notar nestes pontos um forte conteúdo moral, refletindo o desejo de frear a tendência do capitalismo da época que era de submeter os trabalhadores a um regime de exploração e miséria.

Estes princípios estão expostos no Quadro 1 juntamente com as novas versões que eles receberam da A.C.I. (Aliança Cooperativa Internacional) que foi fundada em 1895 com o objetivo de continuar a obra dos pioneiros de Rochdale.

TABELA Nº1

PRINCÍPIOS DOS PIONEIROS DE ROCHDALE

Textos de Rochdale (*) (Estatutos de 1844 e modificações de 1845 e 1854)	Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (**)	
	1937 (Paris)	1966 (Viena)
1. Adesão Livre	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	3. 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	
5. Vendas a dinheiro	5. Vendas a dinheiro	4. Taxa limitada de juros ao capital social
6. Educação dos membros	6. Desenvolvimento da educação em todos os níveis	5. Constituição de um fundo para a educação dos cooperados e do público em geral
7. Cooperativização global	7. Neutralidade política religiosa e racial	6. Ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional.

Fonte:Pinho(1973)

Desde o Congresso da A.C.I., em Viena, em 1966, estes são, teoricamente, os princípios que devem nortear a constituição das cooperativas e o seu funcionamento. No entanto, muito se vem discutindo sobre a relevância de alguns princípios, que passam mesmo a ser questionados, como o princípio da gestão democrática e a obrigatoriedade da constituição de alguns fundos como, por exemplo, o de educação.

Contudo, mesmo que a A.C.I. não queira “macular” a obra dos pioneiros do cooperativismo, a própria lógica do sistema que impõe às cooperativas um modo de produção e um padrão de concorrência próprios, encarrega-se de pôr em xeque alguns dos mais nobres princípios do cooperativismo. Como pode ser visto no Quadro 2, existe um grande fosso entre o que apregoa a doutrina e o que se faz na prática cooperativista.

Segundo o ponto de vista de Herbers (1989), a idealização sempre foi um traço marcante no cooperativismo, principalmente em seus primeiros tempos. Charles Gide, por exemplo, defendia a idéia de perseguir a “cooperação integral” que se concretizaria com a República Cooperativa através do que chamou de “Programa de Três Etapas”. Este programa consistia na implantação sucessiva de cooperativas de consumidores, de produtores industriais e, finalmente, de produtores agrícolas, eliminando-se em cada etapa, o lucro e atingindo-se, assim, o “justo preço”.

QUADRO Nº2

Doutrina cooperativista e a prática cooperativista

Doutrina cooperativista	Doutrina cooperativista numa economia de mercado
1. Finalidade principal -Corrigir e modificar o meio econômico, social, pacífica e gradativamente, com base nas cooperativas de consumo (hegemonia do consumidor) - prestar serviço -eliminar a concorrência -eliminar o assalariado - eliminar o lucro 2. Meio Utilizado - cooperativas organizadas segundo o princípio de Rochdale(*): - adesão livre - gestão democrática -retorno “pro rata” das operações -taxa limitada de juros ao capital - difusão da educação -cooperação entre as cooperativas -neutralidade política -neutralidade religiosa -neutralidade racial e social -vendas pelo “justo preço” -vendas a dinheiro -transações apenas com os membros - aspiração à “República Cooperativa”	1. Finalidade principal -Corrigir as distorções da economia de mercado e do capitalismo competitivo prestar serviço, mas não consegue: -eliminar a concorrência -eliminar o assalariado - eliminar o lucro 2. Meio Utilizado -cooperativas especializadas, de múltiplas categorias que seguem alguns dos princípios de Rochdale , codificados pela A.C.I. -sim -sim -mais ou menos(**) -sim -mais ou menos -mais ou menos -mais ou menos -mais ou menos -mais ou menos - preço de mercado -não -operações com terceiros -não

(*)Principais Normas de Rochdale e modificações da A.C.I.

(**)em 1966 a A.C.I. aprovou mudanças nesta norma

Fonte: Pinho (1973) com modificações

Como pode-se ver, no início (e talvez, entre alguns, até hoje), pretendia-se que o cooperativismo fosse um movimento alternativo à exploração dos trabalhadores pelo capital, por isso, a “autenticidade” de uma cooperativa dependia da existência de alguma socialização dos lucros que, segundo a nomenclatura consagrada no cooperativismo, denomina-se “sobra”.

Aliás, sobre esta questão da distribuição das sobras, somente com o Congresso de Viena, em 1966, é que se abriu a possibilidade de haver capitalização destas sobras pela cooperativa, se assim o decidir a Assembléia dos associados.

Herbers ressalta em sua tese uma dificuldade entre o que reza a doutrina e o que determina a prática cooperativista. Ele diz que “... seguir princípios doutrinários à risca não significa necessariamente que se está agindo da melhor forma possível como uma empresa privada” (Herbers:89,15). Ou seja, o que em princípio pode estar atendendo aos interesses dos produtores pode não estar satisfazendo às exigências da cooperativa, levando-se em conta o padrão de concorrência vigente no setor onde a cooperativa atua. Este é um ponto que será melhor explorado nos capítulos seguintes desta monografia.

1.3 Origens do cooperativismo no Brasil

O interesse pelo movimento cooperativista no Brasil surge no fim da época imperial, coincidindo com o momento de libertação dos escravos. Em princípio, as sociedades cooperativistas deveriam ser destinadas à produção e ao consumo, visando amenizar os

efeitos da grande reforma social. Porém, segundo Maurer Jr.(1966), os primeiros doutrinadores e propagandistas do movimento deturparam a doutrina cooperativista genuína, encorajando a organização de cooperativas sindicalistas e de classe.

As primeiras experiências concretas foram: a criação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira, em 1891; a Cooperativa Militar de Consumo, no Rio de Janeiro, em 1895; a Cooperativa do proletariado Industrial de Camaragibe, em Pernambuco, também em 1895 e , em 1902, surgiram no Rio Grande do Sul, Caixas Rurais do tipo Reiffeisen.

Cooperativas agrícolas e de consumo começaram a se constituir no início do século, algumas chegando a ter êxito, como por exemplo a Cooperativa de Miraf, em Cataguazes, Minas Gerais e a Cooperativa Internacional da Lapa, no Paraná. Porém, de um modo geral, estas cooperativas só se desenvolveram mais tarde. Entre as que foram surgindo, destacaram-se as cooperativas vinícolas, as tritícolas, as madeireiras, as de laticínios e as de produtores de café. Em São Paulo, surgem algumas que acabaram construindo um grande potencial econômico, como a Cooperativa Agrícola de Cotia, em 1927 e a Cooperativa Central Sul- Brasil.

Pelas tabelas 1 e 2 é possível ter uma idéia da evolução do cooperativismo no Brasil em relação ao número de cooperativas criadas e à evolução do número de associados entre 1940 a 1994.

TABELA N°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: Panzutti (1996)

TABELA N°2
Associados das cooperativas brasileiras de 1940 a 1990

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	222.005	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: Panzutti (1996)

Maurer Jr., em seu trabalho de 1966, faz algumas críticas às cooperativas brasileiras: segundo este autor, o movimento cooperativista brasileiro surgiu não a partir de movimentos populares mas sim de iniciativas de patrões como usineiros, grandes fazendeiros e do próprio Estado, o que, segundo ele, já de início desfigura o cooperativismo pois vem sem uma proposta de solidariedade entre as massas; e outra crítica é quanto ao desrespeito aos princípios de Rochdale como cada associado, um voto, livre adesão e gestão democrática, pois, segundo o autor, devido à própria falta de base popular e de líderes e organizadores identificados com os ideais do movimento, uma série de vícios se

implantou no cooperativismo brasileiro, a ponto de se esquecerem os seus verdadeiros princípios e a sua orientação social solidarista.

1.4 Expansão e crise do cooperativismo no Brasil

O cooperativismo agrícola no Brasil nas décadas de 60 e 70 expandiu-se muito, embora de forma desigual e descontínua. A estrutura e o funcionamento do sistema cooperativista apresenta características diferenciadas entre produtores, entre regiões e entre produtos, privilegiando aqueles produtores intensivos em capital e os produtos mais valorizados no mercado externo e interno, nos seus setores mais especializados, como matérias-primas para as indústrias e produtos de consumo de alto valor agregado, refletindo a própria dinâmica de acumulação de capital vigente no país.

Frente ao fenômeno das disparidades regionais, o cooperativismo agrícola se concentra nas regiões mais desenvolvidas do Sudeste e Sul, tanto em termos do número de cooperativas como de associados. Esta diferenciação está manifestada também na distribuição do crédito alocado às cooperativas, para uso próprio e para repasse aos associados.

As cooperativas agrícolas se consolidaram e se expandiram na medida direta da sua maior ou menor integração nos subsetores mais dinâmicos da agricultura brasileira, assim definidos por se privilegiarem de um conjunto de políticas e estímulos que decorrem, em grande parte, das necessidades de acumulação de capital no conjunto da economia.

A diferenciação crescente que se observa entre produtores rurais se insere também na dinâmica maior do desenvolvimento capitalista desigual. No Brasil, esta expansão expropria e marginaliza os produtores. O conteúdo social idealizado na mensagem do cooperativismo típico não tem nada a ver com as condições estruturais concretas, que determinam, na sua maior parte, a natureza do seu funcionamento. Cabe aqui a discussão levantada pelo Herbers (1989), que já foi colocada anteriormente, que contrapõe as idéias da cooperativa no mundo ideal e a cooperativa no mundo da concorrência.

Mesmo considerando as características específicas de gestão e organização de cada cooperativa, foi de fundamental importância o papel do Estado na expansão das cooperativas agrícolas no período. Segundo Belik (1994), houve um conjunto de medidas governamentais no tocante às atividades agroindustriais e à criação de vários programas e fundos de desenvolvimento e financiamento, cujos objetivos foram a modernização e a integração vertical das mesmas. A seguir, podemos citar alguns exemplos:

A Cotrijui, Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda., caracterizou-se pela estratégia ambiciosa de conglomerar várias e complexas atividades econômicas (organização multiplanta e multiproduto) com força não apenas nos mercados locais e regionais, mas também nos mercados nacional e internacional. Para isto, procurou desenvolver relações comunitárias no processo de diversificação de suas atividades econômicas, num contexto crescentemente delineado pela atuação de oligopólios industriais e comerciais.

A Cotrijui é uma cooperativa que indiscutivelmente cresceu com base em contínuo e considerável endividamento bancário. Ela nasceu a partir do incentivo do governo federal através do lançamento do “Plano de Expansão Econômica da Triticultura Nacional” e da criação da “Comissão de Organização Cooperativa dos Produtores”, em 1957. As cooperativas que, como a Cotrijui, surgiram a partir do interesse do Estado, constituíram-se nas organizações intermediárias entre os produtores de trigo e o Banco do Brasil. O Estado se responsabilizava pela comercialização do produto vendido às indústrias moageiras.

Portanto, todo o crescimento da Cotrijui foi sempre muito dependente das políticas de crédito do Estado. O diretor técnico da Cotrijui, em entrevista de julho de 1978 chamava a atenção para a vinculação financeira entre cooperativa e governo. “Se de um lado ela permitiu a expansão da empresa cooperada, de outro, toda e qualquer política de restrição creditícia estatal pode facilmente representar um choque mortal.””(Müller,1981). O que de fato veio a se confirmar.

Historicamente, dentre os principais produtos alimentícios que o Brasil importava nas primeiras décadas deste século, o mais importante ainda hoje, em termos de volume e valor, era o trigo. A iniciativa do Estado de incentivar a produção interna de trigo surgiu da redução das exportações da Argentina e, ao mesmo tempo, da brusca elevação do preço do produto no início da Primeira Guerra Mundial. Além disso, também havia a preocupação com a possibilidade de se repetir a redução no fornecimento externo até por motivos de flutuações da demanda mundial.

As políticas públicas do governo para incentivar a produção interna do trigo no Sul do país abarcaram desde os preços mínimos incentivadores, até créditos especiais e prioridade no transporte do produto. Também houve medidas de proteção ao trigo produzido internamente mediante a criação de uma taxa sobre o trigo importado e moído no país.

O governo oscilava entre atender o fornecimento de pão barato para a população e as solicitações dos produtores de trigo, pois este produto nacional era de qualidade e quantidade inferior e de preços mais altos com relação ao mercado internacional. Mas com todas essas dificuldades, a produção nacional de trigo expandiu-se de modo extraordinário, no período entre 1946/57, graças à garantia de preços e às facilidades de financiamento por parte do Banco do Brasil.

As fases de oscilação do ciclo de expansão do trigo deveram-se à extrema dificuldade do Estado manter uma política de garantia à produção nacional de grãos. Após 1956, no segundo governo de Getúlio Vargas, a política estatal passou a favorecer a construção de um parque fabril de bens de consumo duráveis, passando a plano secundário a política de modernização agronacional, o que implicou corte de créditos e favores cambiais que favoreciam a expansão do trigo.

A Fecotriga, Federação das Cooperativas Brasileiras de Trigo, foi criada em 1958 para canalizar as reivindicações dos produtores de trigo, impulsionar a pesquisa agrônômica, facilitar a comercialização e ser um interlocutor junto às autoridades do

Ministério da Agricultura e do Ministério da Fazenda, do Governo Estadual e dos dirigentes do Banco do Brasil.

Já no caso da Cocamar (Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá), o financiamento de seu crescimento como empresa lançou mão do endividamento bancário, especialmente no seu auge de crescimento, mas, ao mesmo tempo, também canalizou uma parcela expressiva dos recursos próprios gerados em suas atividades, que incluem as atividades dos produtores associados, para esse fim.

Mas por outro lado, é visível a diferença no padrão de crescimento da Cocamar em relação à Cotrijui, no que se refere à questão do financiamento das inversões. A Cocamar, apesar de ter também percorrido um caminho de agroindustrialização, permaneceu, durante este período do auge do crescimento das cooperativas, em uma trajetória principalmente comercial, com coeficientes de utilização de recursos próprios no financiamento do crescimento de seu ativo fixo muito superiores ao da Cotrijui, refletindo um maior esforço de investimento desta em relação àquela, bem como a sua maior diversificação de atividades e o maior porte e complexidade empresarial atingido. E também, maior cautela e melhor visão de longo prazo da Cocamar em relação à disponibilidade de crédito oficial altamente subsidiado, o que rendeu a esta cooperativa, melhores condições de enfrentar a crise financeira e de ociosidade de instalações por que vão passar as grandes cooperativas do Sul.

Esse fato se revela mais claramente quando se compara a evolução da relação patrimônio líquido/imobilizações brutas de Cotrijui e Cocamar (tabela 3)

TABELA Nº 3
EVOLUÇÃO DA RELAÇÃO PATRIMÔNIO LÍQUIDO/IMOBILIZAÇÕES
BRUTAS DA COCAMAR E DA COTRIJUI - 1969-81

ANO	COCAMAR PL/IB	COTRIJUI PL/IB
1969	0,90	0,68
1970	1,13	0,42
1971	1,01	0,41
1972	0,41	0,49
1973	0,80	0,48
1974	2,76	0,58
1975	0,83	0,38
1976	0,84	0,30
1977	0,81	0,36
1978	0,33	0,22
1979	0,50	0,18
1980	0,83	-
1981	0,72	-

Fonte: IPARDES

Como se pode observar, a forma de financiamento do investimento fixo foi sensivelmente diferente entre as duas cooperativas, com predominância dos recursos próprios no caso da Cocamar e forte endividamento no caso da Cotrijui.

O crescimento da Cocamar também foi financiado por empréstimos contraídos junto a organismos oficiais, mas seu padrão de endividamento foi mais equilibrado e, provavelmente, mais compatível com as potencialidades e características de uma cooperativa agroindustrial, desviando-se, assim, da regra geral do cooperativismo empresarial sulino, de contínuo e crescente endividamento. Contudo, sem a disponibilidade de crédito oficial subsidiado, o crescimento da Cocamar e de outras cooperativas similares teria sido inatingível nos moldes em que ocorreu, porque as características dos produtores rurais a elas associados tornam impraticável a geração e retenção de excedente em um volume capaz de financiar, exclusivamente com recursos próprios, um crescimento de tal magnitude.

Entretanto, as políticas de crédito subsidiado passaram por transformações durante a década de 80, contribuindo para que as cooperativas agrícolas passassem bruscamente de um cenário de prosperidade a um cenário de crise.

O financiamento agrícola sofreu mudanças importantes durante essa década. Primeiramente, todo mecanismo de crédito rural criado na década de 60 foi desarmado durante os anos 80. Os créditos de investimento e custeio entraram em colapso já em 1979/80. Por volta de 1984 teve início a redução gradativa das taxas de juros subsidiadas, passando a enfatizar os créditos para comercialização, através da Política dos Preços Mínimos (PMPG). A crise do crédito rural atingiu seu auge em 1989.

O problema maior desta mudança de direção foi que com os diversos planos de estabilização, subestimava-se a correção dos preços mínimos com o objetivo de tentar

controlar a inflação, enquanto as taxas de juros se elevavam. Não é difícil imaginar a situação de produtores e cooperativas agrícolas com esta conjugação de fatos.

É importante mencionar, entretanto, que os produtos de exportação foram menos atingidos devido aos preços internacionais mais atrativos.

A Gazeta Mercantil de 18 de setembro de 1996 confrontou duas realidades diferentes: a da Cotia e a da Coamo. A Cotia e a Cotrijui apostaram muito na verticalização de suas atividades e utilizaram-se bastante da política de crédito fácil do governo.

Embora a Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) tenha surgido antes do processo de estímulo oficial ao cooperativismo desencadeado pelo Estado Novo, o Estado sempre a socorreu em situações difíceis, além do fornecimento de amplo subsídio sob forma de isenções fiscais e créditos especiais, conforme o artigo nº 109 da Lei 5.764 de 16/12/1971, parágrafo terceiro. Além do financiamento de capital de giro em condições bastante favoráveis, o Estado ofereceu à CAC a oportunidade de participar de programas de colonização de terras através de assentamento de cooperados que ela selecionava. As vantagens eram inúmeras desde o crédito subsidiado para a realização do processo produtivo e ampla assistência técnica até o financiamento fundiário para compra de terra. Para a cooperativa, tais operações implicavam em aumento da produção de seus cooperados e conseqüente expansão de sua participação na comercialização e industrialização de produtos agrícolas e na venda de insumos. Mas o tamanho das suas estruturas passou a ter um preço muito alto quando tal política de crédito cessou. A Cotrijui tinha um obstáculo à acumulação (Benetti:1982) que estava na base social de pequenos

proprietários descapitalizados. O elevado nível da taxa de juros marcou a derrocada dessas cooperativas.

Já a Coamo e a Cocamar, mais modestas nos seus planos de expansão, optaram pela utilização de recursos próprios, em maior proporção, do que de capitais de terceiros, conseguindo, assim, driblar a alta dos juros bancários.

A Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia (CAROL), segundo Panzutti em sua tese de doutoramento, "... 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 "... tanto a doutrina como a legislação não foram obstáculos para o desenvolvimento e crescimento da cooperativa. (...) Este auto-financiamento 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."(Panzutti:1996,173).

A Carol adotou a estratégia de não incorporação para manter a empresa controlada. Com participação acionária em outras empresas, como na Eximcoop e na Dinamilho, o objetivo é repassar os lucros dessas empresas aos seus associados através da assistência agrônômica, veterinária, financeira, etc.. Assim, com esta estratégia de financiamento, a empresa cooperativa conseguiu suprir as deficiências da política de crédito ou das variações do mercado.

Após analisar como ocorreu o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil (inclusive em que bases isto se deu) e a crise das cooperativas nos anos 80, quando são

abalados os alicerces do crescimento cooperativo, vamos, no próximo capítulo, ver como é que as cooperativas entram nos anos 90.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2

Neste capítulo, inicialmente, iremos contextualizar a agricultura brasileira nos anos 90, relacionando o panorama da economia mundial e as mudanças na política econômica brasileira com a situação do agribusiness. Em seguida tratamos da questão do financiamento da agricultura durante esta década e, inclusive analisando a viabilidade de desenvolvimento de um sistema de crédito cooperativo.

2.1 Contexto da Agricultura nos Anos 90

Não se poderia analisar adequadamente as mudanças por que estão passando (ou pelo menos deveriam estar passando) as cooperativas sem considerar alguns condicionantes externos impostos pelo ambiente econômico em geral e pelas condições da política agrícola em particular.

Desde 1990 a economia brasileira vem experimentando níveis crescentes de abertura de mercado aos produtos estrangeiros. No caso da agricultura, isto pode ser sentido pela maior internalização dos preços internacionais. Com a queda expressiva das tarifas de importação, os preços internacionais passaram a ter uma influência muito maior na formação dos preços internos. De modo geral, a Tarifa Externa Comum (TEC) para produtos agropecuários não ultrapassa os 10%, sendo que, entre os países do Mercosul, a alíquota é zero.

Esta diferença de 10% tem tornado os produtos do Mercosul muito vantajosos para os importadores brasileiros. O exemplo típico deste novo cenário é o trigo argentino, que voltou a liderar as importações brasileiras, superando o trigo do Canadá, que há muito era o principal abastecedor do mercado brasileiro. Outros produtos do Mercosul que vem conquistando espaço no Brasil são o leite, a cebola, o alho, além de frutas como o pêssego e a maçã argentinos que, além do preço, têm como grande chamariz a qualidade genética.

Com relação às exportações, conforme artigo da Gazeta Mercantil, está previsto que as cooperativas exportem este ano um bilhão de reais e, para o ano que vem, as previsões são otimistas, uma vez que a isenção do ICMS às exportações vem animando produtores e cooperativas, principalmente do microcomplexo da soja (segundo a OCEPAR, em 1997 a safra de soja deverá aumentar 4% devido a este incentivo).

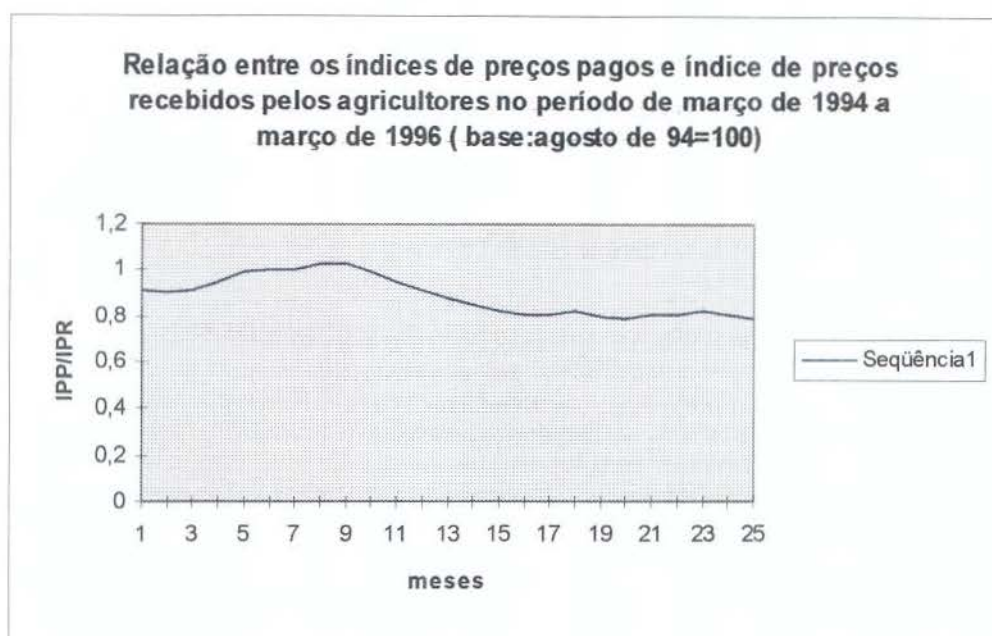
As previsões do Ministério da Fazenda indicam que a medida do fim do ICMS deverá gerar um aumento de US\$ 1,2 bilhão nas exportações, sendo o equivalente a uma desvalorização média no câmbio de 7%. Porém, esta medida isolada será incapaz de reverter a tendência da balança comercial, haja vista que de 1987 a 1995, enquanto as exportações cresceram 7% a.a., as importações aumentaram a uma taxa de 16% a.a..

Pode-se notar por estes números o descompasso entre as importações e as exportações, o que permite questionar, se não a abertura comercial, ao menos o ritmo em que ela vem sendo implementada, ainda mais com a falta de contrapartidas por parte dos outros países, que se utilizam de armas mais sofisticadas de protecionismo que simples tarifas.

Além da abertura em si, outros fatores contribuem para que o volume de importações seja alto, sendo que o mais importante deles é a sobrevalorização do câmbio, que barateia as importações e encarece as exportações. Outro fator são os prazos concedidos aos importadores, principalmente no caso do trigo e do algodão, que fazem com que, ao mesmo preço do produto nacional, o importado seja mais vantajoso em virtude do prazo concedido e do diferencial da taxa de juros.

É claro que estes resultados não são simples obras do acaso: são fruto de uma política deliberada do governo na condução de uma política de estabilização que, através da âncora cambial, facilitando importações e dificultando exportações, pretendia aumentar a oferta interna de alimentos, segurando os preços num patamar bem baixo e fazendo da agricultura a chamada "âncora verde" do Plano de Estabilização.

Assim, com preços represados e custos aumentando (os fertilizantes, por exemplo, subiram em média, em 1996, de 8 a 10 %), a renda média da agricultura sofreu uma queda (ver gráfico), o que foi ainda mais agravado pelo aumento do custo do crédito, levando agricultores e cooperativas à inadimplência.



2.2 O Financiamento da Agricultura nos Anos 90

O endividamento da agricultura foi tema de acaloradas discussões que culminaram na securitização das dívidas de agricultores e cooperativas, o que mesmo assim não foi suficiente para impedir que muitos agricultores perdessem suas propriedades e cooperativas entrassem em processo de liquidação, como foi o caso da Cooperativa de Agricultores de Cotia (CAC) e da Cooperativa Central Sul- Brasil.

Com a inadimplência dos produtores e o rombo por ela causado no principal agente distribuidor de crédito para a agricultura, que é o Banco do Brasil, ficou ainda mais difícil obter crédito para o plantio. O que antes era um problema de falta de verba, agora passou a

ser o de distribuição de crédito, que ficou mais seletivo e mais rígido nas garantias em função do risco da inadimplência.

Como as cooperativas tiveram de assumir o papel de financiadora da produção de seus associados, uma vez que os agricultores estavam descapitalizados e não tinham mais a quem recorrer, elas acabaram tendo de enfrentar um problema que era do sistema bancário: a inadimplência.

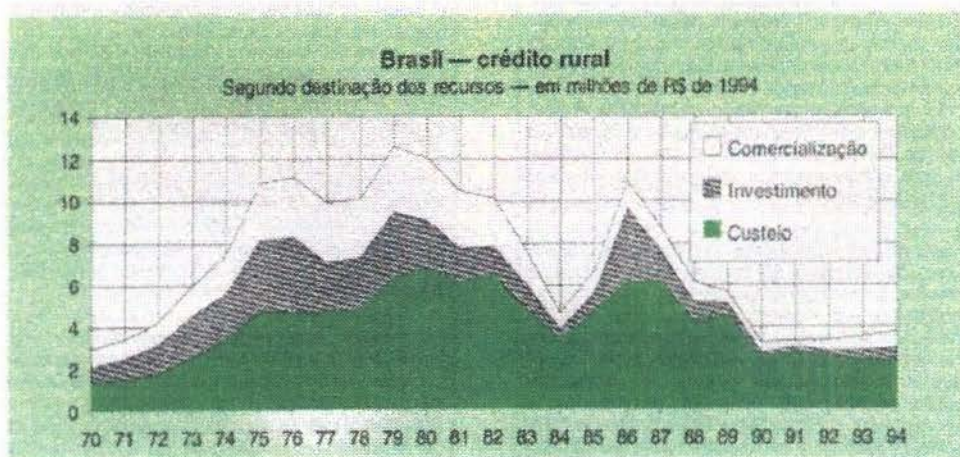
Este foi o caso da COCAMAR que, na falta de crédito do governo, teve que bancar os seus associados com recursos próprios e de terceiros. Como os associados não pagaram à cooperativa o que deviam, a Cocamar está enfrentando dificuldades em honrar seus compromissos e teve que partir para a renegociação de mais de R\$140 milhões em dívida (Gazeta Mercantil).

Como pode-se notar, este socorro das cooperativas aos associados não pode continuar por muito tempo, sob o risco de as próprias cooperativas ficarem inviabilizadas.

Um outro ponto importante na questão do financiamento da agricultura é a recente medida do governo que pretende mudar o perfil da Política de Garantia dos Preços Mínimos (PGPM). A partir de 1997, o governo não fará mais operações EGF-cov (com opção de venda) e passará a trabalhar com contratos de opção que possibilita a entrega física do produto ou a recompra do título.

No início do programa, os contemplados seriam o trigo, o milho, o arroz e o algodão, e o governo, através da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), atuaria como vendedor de contratos de opção por meio de leilões eletrônicos. Estas medidas vêm ao

encontro do novo papel do Estado na agricultura, mais de acordo com a teoria do Estado Mínimo, mas não chega a ser uma surpresa, pois o volume de recursos destinados ao crédito rural vem mesmo encolhendo desde o início dos anos oitenta (basta dizer que chegou-se em 1994 aos mesmos níveis de recursos de 1970, segundo dados da revista Agroanalysis de abril de 1995)



Abril 1995

AGROANALYSIS
14

Na prática, o contrato de opção de venda vai substituir a PGPM clássica, porém o ritmo de implantação deve ser gradual, pois, segundo a revista Preços Agrícolas de novembro de 1996, nem mesmo nos Estados Unidos, país onde a Bolsa de Futuros já opera há mais tempo, ousou-se generalizar a implantação do sistema, preferindo-se começar por um plano piloto. Da mesma forma no Brasil, de início, determinados produtos deverão continuar no sistema antigo assim como serão salvaguardados os pequenos produtores.

Uma medida inteligente desta nova proposta é a que possibilita que a CONAB cubra apenas a diferença entre o preço de exercício estabelecido e o preço de mercado, o que garante a renda do produtor e, ao mesmo tempo, desonera o governo de comprar a produção e bancar com todo o custo de estocagem.

Esta mudança na PGPM implicará nova postura tanto dos produtores quanto das empresas processadoras, incluídas aí as cooperativas, que terão de acompanhar mais de perto as tendências do mercado de commodities sob o risco de, ao errar na avaliação, fazer maus negócios.

2.3 O Crédito Cooperativo como alternativa ao Financiamento da Agricultura

Tendo em vista as dificuldades de financiamento que a agricultura brasileira vem enfrentando com a escassez e o alto custo do crédito, cabe investigar até que ponto o desenvolvimento de um verdadeiro sistema de crédito cooperativo seria a solução para o problema.

É a este objetivo que Benetti se propõe em seu trabalho “Sistema de Crédito Rural e o Financiamento da Agricultura na Década de 90”.

Um primeiro ponto que a autora levanta como entrave ao desenvolvimento do sistema de crédito estadual e federal é o crédito informal que as cooperativas de produção já fornecem a seus associados. Segundo Benetti, do dinheiro repassado pelo Sistema Nacional

de Crédito Rural (SNRC) em 1990, CR\$ 22 bilhões correspondem à contribuição das cooperativas de crédito rural embora o SNRC tenha repassado às cooperativas CR\$ 90 bilhões.

Este sistema informal de crédito dificilmente será quebrado em virtude da própria resistência dos associados, que vêm na centralização do crédito fora de sua cooperativa uma perda do domínio sobre os destinos do crédito.

Outro entrave levantado pela autora é o canal já existente de repasse de crédito governamental, que é o Banco do Brasil, principalmente quando 54% dos recursos destinados ao crédito rural correspondem a verbas do Tesouro e a recursos obrigatórios do sistema bancário, ambos sob o controle do Estado. Para se ter uma idéia do tamanho do Banco do Brasil no financiamento da agricultura, basta dizer que todos os bancos comerciais juntos não ofertaram entre 1985 e 1989, segundo Benetti, mais do que 44% do volume de recursos do Banco do Brasil, enquanto que o setor cooperativista não participou com mais do que 1,5% do mesmo volume.

Caracterizando as Cooperativas de Crédito segundo a legislação brasileira, vê-se que há exigências que impedem o crescimento das mesmas. O fato de ter de limitar a cooperativa a indivíduos de uma mesma profissão ou atividade, a exigência de conhecimento mútuo dos membros e ter a cooperativa de adequar sua área de ação às possibilidades de reunião, controle e operações, faz com que as cooperativas nasçam sempre como pequenos negócios. A única maneira de elas virem a crescer para além dos municípios é, pois, a constituição de centrais e confederações.

Outro problema para a viabilidade das cooperativas de crédito é que não se tem a mesma capacidade de alavancagem de recursos como um banco comercial, pois no caso das cooperativas as operações ativas e passivas devem ser necessariamente circunscritas ao corpo social e a forma de captação de recursos deverá ser sempre sob a forma de depósitos à vista, o que é inviável numa economia de cultura inflacionária e com acirrada competição entre bancos e papéis. A isso se somam a impossibilidade de remuneração do capital integralizado pelo associado para além de uma taxa limitada de juros, a exigência da distribuição das sobras *pro-rata* das operações e o princípio de “um homem, um voto”.

Por todos estes motivos, a participação do setor cooperativo no financiamento da agricultura tem sido marginal e concentrado, sobretudo no custeio. A idéia de fazer do Sistema Cooperativo uma alternativa ao sistema de financiamento convencional, com possibilidade de taxas mais baixas, esbarra na dificuldade de captação de recursos que lhe é imposta pela legislação: “Como é sobre os recursos monetários (depósitos à vista) que a cooperativa, como qualquer instituição bancária, pode emprestar a taxas reduzidas, uma vez que sobre estes não existe remuneração, é difícil pensar em recursos a taxas de juros controladas (isto é, abaixo das prevalecentes no mercado) para a operação de crédito rural com base nestes recursos. É difícil também, devido à pouca monta desses recursos, que a cooperativa opere exitosamente a transformação dos recursos monetários em recursos financeiros, através da técnica bancária de mudança de prazos de recursos, de curto para médio e longo prazos”. (Benetti:1994,54).

Apesar de todas estas dificuldades da legislação, o setor cooperativo segue persistindo na luta para conseguir pôr em prática a idéia de um Banco Cooperativo, pois, conforme afirma Benetti, isto significaria um “represamento dos recursos monetários e financeiros da agricultura no próprio setor” (Benetti: 1994,10), reduzindo a dependência das cooperativas de crédito oficial e privado.

Vimos que, a partir dos anos 90, mudou o cenário da economia: há uma maior abertura comercial e a política econômica caracteriza-se pela sobrevalorização cambial e política monetária restritiva, o que dá os ingredientes necessários para pôr a agricultura em crise.

Passou-se a exigir das cooperativas capacidade concorrencial, porém não há a mesma facilidade de obtenção de crédito como nas décadas anteriores e, infelizmente, pelas características da legislação, fica praticamente inviabilizada a constituição de um verdadeiro Sistema de Crédito Cooperativo.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3

Tendo em vista os desafios que o novo contexto da agricultura coloca para as cooperativas, neste capítulo vamos discutir as estratégias que vêm sendo adotadas levando em consideração as características da legislação que rege as cooperativas.

3.1 Tópicos do Direito Cooperativista

O marco inicial do Direito Cooperativo no Brasil é 1903, com o decreto nº979, porém, era apenas uma menção numa discussão mais ampla sobre sindicatos agrícolas.

A consolidação jurídica das sociedades cooperativas ocorreu mesmo em 1932, com o decreto nº22.239, que no artigo 2º dizia: “A Sociedades Cooperativas, qualquer que seja sua natureza, civil ou comercial, são sociedades de pessoas e não de capital, de forma jurídica *sui generis*”. Como se pode ver, por este decreto não fica claro o regime jurídico da cooperativa, o qual somente a Lei 5.764 de 1971 iria situar com clareza: o artigo 4º desta lei caracteriza as cooperativas como uma sociedade de pessoas e lista uma série de características que diferencia a sociedade cooperativas de outros tipos de sociedades. Dentre estas características, Perius (1979) destaca alguns pontos essenciais para a compreensão da sociedade cooperativa.

O primeiro deles foi a caracterização das Sociedades Cooperativas como sociedades civis e não comerciais, que se formam pela vontade das partes, prescindindo de capital para sua formação e cuja finalidade é a prestação de serviços e não o lucro.

Segundo Perius (1979), há uma crítica constante à organização cooperativa no que se refere à autonomia: as leis que regem as cooperativas exigiriam uma organização inflexível dificultando assim a busca de estruturas mais dinâmicas capazes de enfrentar as crises econômicas e os efeitos da concorrência.

Como contraponto a esta situação, as Sociedades de Capital se caracterizam pela agilidade organizacional, muito apta a enfrentar a concorrência.

Segundo a Lei Cooperativa, a organização cooperativa sustenta-se em dois postulados: nas estruturas personalística e democrática.

A Estrutura Personalística é a característica da cooperativa de ser uma sociedade de natureza civil, ou seja, sua vocação primordial é de prestação de serviços, sendo o ingresso uma atividade pessoal, personificada pela livre decisão de querer cooperar.

Já numa sociedade de capital, a atração de sócios se dá pela promessa de pagamento de maiores dividendos.

Uma das marcas da Sociedade Cooperativa é sua proposta de estrutura democrática através da participação dos cooperados na administração e na fiscalização. A lei cooperativa dá grande destaque à participação dos associados na cooperativa. O capítulo IX - Dos Órgãos Sociais - define as Assembléias Gerais, enumerando suas atribuições, dentre as quais se destaca a prerrogativa de eleger a Diretoria e o Conselho de Fiscalização que a ela têm

de prestar conta, anualmente, durante a Assembléia Geral Ordinária. A exigência de que os membros do Conselho de Fiscalização e, principalmente, os da Diretoria sejam eleitos dentre os associados, apesar de louvável pela proposta democrática, pode também trazer problemas de conflito interno pelo poder, o que acarretaria em dificuldades para a administração eleita, como acontece nos sindicatos.

Outro problema da eleição é a falta de continuidade que pode haver na administração: desde as estratégias da cooperativa até o quadro de funcionários podem sofrer com a mudança da Diretoria, uma vez que cada grupo traz suas propostas e tem seus “preferidos” no quadro de funcionários.

Talvez a solução fosse a formação de uma Diretoria Profissionalizada, somente com contratados, deixando para ser eleito apenas o Conselho de Fiscalização, que seria muito mais atuante do que é hoje na maioria das cooperativas. Porém, esta é uma mudança que talvez não agrade muito aos cooperativistas e que, além de tudo, ensejaria uma mudança na lei atual.

A proposta de gestão democrática da cooperativa evidencia-se notadamente pelo princípio “um homem, um voto”, consagrado no artigo 4º da lei cooperativa, diferentemente de uma sociedade de capital na qual o sócio majoritário detém a maioria de votos em função do capital subscrito. Perius (1979) vê com restrições as propostas de se alterar este princípio para o voto proporcional às operações realizadas pelo associado em razão do aumento do poder dos grandes produtores, o que poderia levar ao aumento da desigualdade no quadro de associados. Porém, esta não é uma posição unânime. Há os que

acreditam ser o voto proporcional um critério mais justo de acordo com quem mais contribui para a sociedade. A verdade é que o direito ao voto não garante uma melhor situação para o associado. Muitas vezes ele próprio se afasta dos negócios da cooperativa durante o ano todo e, ou chega no dia da Assembléia Geral Ordinária, querendo reclamar seus “direitos” ou simplesmente dá o seu voto sem nem ao menos saber no que está votando.

O princípio do retorno ou devolução das sobras, segundo as operações realizadas é outro pilar da gestão democrática da cooperativa. Este princípio é consagrado também pelo artigo 4º e ele deixa a cargo da Assembléia Geral Ordinária a política de distribuição ou retenção das sobras. A base para divisão das sobras não é como nas sociedades de capital, onde o capital subscrito é a base para a distribuição dos lucros: na cooperativa as sobras são divididas em razão do uso que fazem de serviços da cooperativa.

Outro ponto da estrutura democrática da cooperativa é a não limitação do número de sócios, com liberdade de entrada e saída da sociedade a qualquer momento. Um ponto a ser ressaltado na relação jurídica que se estabelece entre o sócio e a cooperativa é que, em caso de desistência, o sócio recebe suas quotas-partes acrescidas de juros, porém, nenhuma participação do capital cooperativo acrescido lhe é devolvido. Além disso, só há movimentação das quotas partes na hipótese de saída da cooperativa. O artigo 4º veda a cessão de quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade. Este é o ponto que impede a abertura do capital da cooperativa a exemplo das Sociedades Anônimas. Esta imobilidade das quotas-partes, segundo Perius (1979), justifica-se pela natureza de

prestação de serviços da cooperativa e pela sua finalidade que é a promoção do sócio e não a remuneração do capital investido, como é o caso da sociedade por ações. Seja por qual motivo, o fato é que isto significa, ao lado do limite do número de quotas-partes do capital para cada associado, um entrave à capitalização das cooperativas.

Para superar este desestímulo à capitalização, Perius identifica quatro caminhos cujo principal deles é a não distribuição das sobras: “Uma dinâmica administração tem os interesses orientados no crescimento da Cooperativa e para isso precisa de capitalização” (Perius, 1979: 61). O problema é que este caminho da não distribuição das sobras, como Perius mesmo reconhece, esbarra no interesse dos sócios, que geralmente desejam a sua distribuição.

Os outros caminhos indicados são a forma compulsória de investimento, na forma de um imposto sobre a produção entregue (que teria tanta ou mais resistência que a retenção de sobras); o Banco Cooperativo, que na situação atual do crédito parece inviável e, por último, a proposta de um artifício contábil que seria a correção monetária do ativo imobilizado levado ao capital social, abrindo espaço para a subscrição de novas quotas-partes.

Para um defensor dos métodos democráticos na cooperativa, não deixa de ser surpreendente a receita dada por Perius para capitalizar a cooperativa retendo, as sobras. Segundo ele, “a administração, centralizando melhores informações, consegue facilmente “orientar” as assembléias gerais nos interesses e políticas de suas administrações”(Perius, 1979: 62).

A lei Cooperativa prevê a possibilidade de haver fusão, incorporação e desmembramento de cooperativas. Todo o capítulo X desta lei é dedicado à definição e regulamentação destas operações, que podem ser usadas como instrumentos importantes para a otimização de recursos, para se obter ganhos de escala e para enfrentar o novo padrão de concorrência.

A fusão, conforme o artigo 58, determina a extinção das sociedades que se unem para formar a nova sociedade que lhes sucederá nos direitos e obrigações. Muitos outros setores da economia como o bancário, por exemplo, estão utilizando-se deste expediente para sanear seus balanços e poder continuar operando no mercado. Esta solução é mais restrita para o caso das cooperativas, mas pode ser a solução para alguns ramos e em determinadas regiões. Cooperativas de laticínios, por exemplo, que se encontrem mais ou menos próximas, podem perfeitamente fundirem-se, viabilizando uma nova planta industrial de grande capacidade para qual, isoladamente, não dispõem de produção suficiente.

Pela incorporação, prevista no artigo 59, uma sociedade cooperativa absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas. Esta pode ser a solução para cooperativas menores que estejam enfrentando dificuldades. Nos tempos de concorrência, cooperativas pequenas tendem a se tornar marginais, sendo paulatinamente alijadas do mercado, logo, a incorporação pode ser a melhor saída para assegurar os interesses dos associados.

Do capítulo XII, que trata do sistema operacional das cooperativas, vale a pena destacarmos os artigos 85 ao 88. Todos eles, de uma maneira ou de outra, falam das

operações com terceiros, destacando as condições em que elas podem ser efetuadas e a destinação dos resultados delas decorrentes.

Pelo artigo 85, as cooperativas agropecuárias poderão adquirir produtos de não-associados para complementar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou mesmo para suprimir capacidade ociosa de instalações industriais das cooperativas que as possuem.

Desde que sejam atendidos os objetivos sociais e de acordo com a lei, como diz o artigo 86, as cooperativas poderão fornecer bens e serviços a não associados, sendo esta possibilidade mais restrita para o caso das cooperativas de crédito e seções de crédito de cooperativas mistas.

O artigo 88 é da maior importância estratégica para as cooperativas. Ele permite que as cooperativas participem de sociedades não cooperativadas, públicas ou privadas. O problema é que o mesmo artigo limita muito a participação ao exigir que ela seja destinada ao “atendimento de objetivos acessórios ou complementares” e sujeitá-las a “prévia e expressa autorização de órgão federal” e “consoante as normas e limites instituídas pelo Conselho Nacional de Cooperativismo”.

O desejo purista de “preservar” as características da sociedade cooperativa vão mais longe ainda ao exigir, pelos artigos 87 e 88, parágrafo único, que os resultados obtidos tanto nas operações com não associados quanto na participação das sociedades nas cooperativas sejam repassados ao FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social).

Além da fiscalização interna das cooperativas, exercida pelo Conselho de Fiscalização, o Direito Cooperativo submete as sociedades cooperativas ao controle externo exercido pelo Banco Central, no caso de serem cooperativas de crédito ou seções de crédito das agrícolas mistas; pela Caixa Econômica, se forem cooperativas de habitação e pela Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Cooperativismo (SENACOO), sobre todas as outras categorias de cooperativas.

3.2 Estratégias da Empresa Cooperativada

Tendo em vista o atual contexto das economias brasileira e mundial que, como vimos, se caracteriza pela concorrência acirrada de mercados e a dificuldade de financiamento, e o Direito Cooperativista que regulamenta o funcionamento das empresas cooperativas, assegurando suas especificidades frente à empresa de capital, torna-se necessário considerar as tendências estratégicas que vêm sendo seguidas pelas cooperativas. Segundo Roberto Rodrigues, em seu artigo para o Suplemento Agrícola de O ESTADO DE SÃO PAULO de 31 de julho de 1996, “... com a globalização da economia, a cooperativa não pode mais se ater à prestação de serviços pura e simplesmente: essa atividade tem agora um outro sentido, que é o de garantir competitividade ao associado, enquanto a entidade mesma precisa competir, por meio da maior eficiência operacional, com redução dos custos e excelência gerencial.”

Cada vez mais a cooperativa, para sobreviver, terá de adequar-se às necessidades do mercado, como colocam Jank & Bialoskorski (1994: 12): “as questões ligadas à qualidade (física, química, biológica, “ambiental” e até “social”) dos produtos ganham enorme importância no mundo de hoje. Sobreviverão aqueles que perceberem a tempo a importância deste novo paradigma, e souberem satisfazer os desejos do consumidor moderno.”

Dado este quadro, as alianças têm sido um recurso muito utilizado pelas empresas em geral, inclusive pelas empresas cooperativadas, pois aparecem como uma exigência, uma necessidade, dentro de um universo econômico que se torna cada vez mais competitivo, onde as empresas se concentram e onde as participações não se referem mais apenas a fatias de mercado em nível nacional, mas em escala mundial. Por sua vez, a multiplicação dessas alianças em todos os setores econômicos alterou os ambientes de concorrência e quem ficar fora delas corre sérios riscos de sobrevivência.

Segundo Jank & Bialoskorski, “a aliança estratégia é definida como a união de esforços de mais de uma empresa no cenário de negócios. As principais alianças estratégicas são as ‘joint-ventures’, os licenciamentos de produtos ou marcas e as franquias. Estas formas de organização têm se tornado fatos comuns no cooperativismo europeu e norte-americano, ganhando cada vez maior importância no mundo dos negócios. Hoje não apenas são criadas novas empresas cooperativistas com este perfil, como também já ocorre a formação de empresas de capital controladas por cooperativas fundadoras (exemplo da central holandesa CEBECO - Handelsraad e suas 100 subsidiárias)” (1994: 12). No Brasil

existem, por exemplo, a Eximcoop, uma empresa de capital criada por algumas cooperativas para viabilizar as exportações e aumentar o relacionamento internacional. No Paraná duas cooperativas e um grupo privado criaram uma joint-venture para processar suco cítrico, a CITROCOOP, da COCAMAR, da COPAGRA e da empresa de capital Albertson International, dos Estado Unidos.

A parceria (considerada aqui como sinônimo de aliança), e a estratégia de incorporação, são modalidades de desenvolvimento e de crescimento de uma empresa, sendo que a escolha de uma delas depende de vários fatores, os quais podemos classificar como fatores objetivos: a estratégia da empresa, a importância e a natureza das barreiras à entrada, maturidade do setor, capacidade financeira, humana e tecnológica da empresa, custo e poder; e fatores subjetivos, dentre os quais a identidade e a cultura da empresa, a personalidade dos responsáveis e a percepção de uma oportunidade qualquer. Qualquer que seja a modalidade de desenvolvimento, ela influencia a estrutura dos custos, a estrutura do poder e a estrutura da concorrência.

Pela própria definição contida no artigo 59 do Direito Cooperativista, constitui-se uma incorporação a operação na qual uma cooperativa absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas. Há que se observar que o interesse dos associados permanece garantido, pois muitas vezes, por esta estratégia, garante-se a viabilidade dos negócios que estejam em dificuldades.

Como exemplo de incorporação, podemos citar a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda (CCLPL), constituída por quatro cooperativas (Capal, Castrolanda, Batavo

e Lactisul), que está incorporando dez cooperativas da bacia leiteira do oeste de Santa Catarina, segundo artigo da Gazeta Mercantil, do último fim de semana de novembro deste ano, à página B-18. Com esta negociação, a CCLPL elevará sua produção para mais de 800 mil litros de leite por dia. O motivo da cisão das coligadas é o alto custo do transporte da produção do oeste para a Cooperativa Central Catarinense de Laticínios (CCCL), responsável pela marca Do Vale. A CCCL continuará a receber e industrializar o produto de cinco cooperativas mais próximas do litoral, enquanto que as outras instituições se juntaram para criar a Cooperativa Central Agromilk, que passará a fornecer a produção para a central paranaense, que irá processar e comercializar o leite com a marca Batavo.

A parceria pode ser bem-vinda tanto numa estratégia de diversificação de produtos que não são os básicos da empresa ou de uma integração vertical, quanto numa estratégia de especialização. Mas, nos dois casos, ainda que apresentem vantagens, podem ocorrer também inconvenientes que não podem ser negligenciados.

A parceria pode trazer vantagens tais como permitir ao parceiro novo lançar-se num novo negócio aproveitando-se do know-how, da tecnologia, do canal de distribuição do outro, um crescimento mais rápido com menor custo, um compartilhamento das sinergias, a preservação da autonomia dos parceiros e até mesmo a eliminação de um concorrente. Porém existem algumas exigências: a parceira necessita de uma complementaridade real entre os parceiros, o que pode tornar a gestão muito mais difícil; a tomada de decisões é mais lenta porque todos os parceiros precisam concordar e, além disso, a estratégia do

parceiro, seus objetivos, suas motivações dentro da parceria e a sua cultura devem ser levadas em consideração antes da concretização da aliança.

Uma aliança que tiver sido corretamente preparada no início, assegurando o respeito a princípios básicos, terá mais condições de ser bem sucedida, permitindo que os parceiros atinjam os objetivos que cada um fixou no início. Deve-se procurar redigir um contrato que defina etapas e que regule os conflitos de forma que surpresas ocorridas no meio do caminho possam ser superadas com mais facilidade.

A parte do planejamento é fundamental. É preciso que as partes definam claramente os objetivos desde o início, planejem por escrito as diversas etapas da parceria e notifiquem as formas de alcançá-las. Este documento de referência então servirá como prova em caso de conflito, e permitirá fazer um balanço, a qualquer tempo, entre os objetivos previstos e os objetivos alcançados. A fase do planejamento já é uma maneira de antecipar os conflitos, pois ela permite a qualquer um dos parceiros colocar seus objetivos e sua estratégia, e assim identificar as zonas de conflito. Torna-se, portanto, necessário prever os diferentes mecanismos de resolução, e determinar os meios de saída de possíveis conflitos.

Não é pelo fato de todas as fases da parceria estarem claramente definidas e redigidas num contrato, que não se terá de ser flexível, em função de oportunidades, da evolução do mercado, etc. Para isto, os parceiros deverão estar em constante relação, de maneira a reagir o melhor e mais rapidamente possível, caso seja necessário.

Acordos operacionais entre cooperativas e entre elas e empresas não-cooperativas vêm tomando lugar com resultados satisfatórios, ainda que a natureza das cooperativas seja,

na origem, muito diferente das empresas capitalistas em seu plano de filosofia, em suas atividades, em suas finalidades e na teoria econômica subjacente.

Para que possa existir parceria entre cooperativas e empresas não-cooperativas, as cooperativas são obrigadas a transformar em filiais suas plantas de produção, mudando, assim os sistemas de remuneração, a tomada de decisão e a identidade da cooperativa. Logo, acomodar-se às diferenças culturais é um dos pontos fundamentais do êxito da parceria entre cooperativas e empresas não-cooperativas. As filiais das cooperativas que tem estatuto comum são menos marcadas pela mentalidade cooperativa o que pode facilitar o relacionamento. Pelo menos dois princípios têm que ser modificados: o acapitalismo e o exclusivismo, pois, havendo uma parceria industrial e/ou financeira, as cooperativas não têm mais a liberdade de pagar seus associados livremente.

Quanto a remuneração do associado, passa-se de um sistema de pagamento do tipo: adiantamento + complemento de preço + retorno, para um sistema: preço de mercado + dividendos sujeitos a tributação. Terá que ser feito um grande esforço na comunicação entre os associados, que nem sempre entendem a lógica destes grupos complexos.

Quanto aos dividendos, a legislação exige que eles sejam repassados integralmente ao Fundo Indivisível (FATES), para que sejam reinvestidos para tornar as plantas de produção mais competitivas.

A experiência tem demonstrado que parcerias entre cooperativas e empresas não-cooperativas têm mais chances de sucesso quando há a preocupação de se estar rodeado de especialistas ou de se aconselhar com alguns, a fim de preparar as bases do acordo da

melhor maneira possível. Além disso, uma parceria não pode lograr êxito a não ser que cada parceiro permaneça em sua atividade, e, caso seja necessário, a união com outros deve ser com os melhores possíveis, a fim de realmente haver proveito do conhecimento específico de cada um. Também se tem notado que o poder deve pertencer ao parceiro que detém o mercado, pois o desrespeito a este princípio tem trazido prejuízos. E, finalmente, o engajamento recíproco dos parceiros é condição necessária à perenidade da parceria.. Um bom exemplo a ser citado é o caso da parceria feita entre a Parmalat e a Cooperativa Agrícola de Erechim (Cotrel), com o objetivo de viabilizar alternativas econômicas para os associados. A Parmalat, considerada a maior rival das cooperativas agrícolas, estava interessada em investir na região do Alto Uruguai e procurava alguém que tivesse uma boa tecnologia na indústria dos derivados do leite. E a Cotrel procurava alguém com *know-how* na área de laticínios. Então fez-se a parceria e a Cotrel investiu no incremento da produção e na infra-estrutura para recebimento e resfriamento do leite. A Parmalat comercializa o produto, pagando ao produtor o preço de mercado, e à sua parceira, um percentual como margem de lucro e custeio do sistema.

Em termos de estrutura jurídica, existem diversas formas para formalizar uma aliança, desde a simples ação de participação que permite à empresa assumir uma parte majoritária ou minoritária em outra empresa, até a criação de uma nova sociedade, do tipo “joint-venture”. No primeiro tipo, somente um dos parceiros investe financeiramente. Mas no caso das cooperativas, a participação por terceiros só poderá ser em nível de filiais. O segundo tipo é desejável quando as empresas não estão dispostas a abandonar mais que uma parte do

controle de sua própria atividade. Aí elas fundem parcialmente os seus ativos, criam novos ativos ou fazem as duas coisas.

A idéia é aproveitar o potencial de produção de uma com a capacidade tecnológica ou comercial de outra, conquistando rapidamente fatias do mercado. As cooperativas Camila (Cooperativa Agrícola de Lagoa Vermelha), do Rio Grande do Sul e a Batavo, do Paraná constituem um exemplo, com o fechamento de um acordo de comercialização. Depois de adquirir a tecnologia de superengelsamento de vegetais, a Camila procurou a Batavo, possuidora de uma marca consolidada e tradição de anos nas gôndolas dos supermercados dos estados do sul e da região sudeste, para colocar os novos produtos no mercado. Pelo acordo, a Camila produz e a Batavo comercializa.

Outro exemplo também envolvendo a Batavo é o acerto de uma parceria entre esta e duas cooperativas de leite de menor porte, a Cooperativa Witmarsum e a Cooperativa de Laticínios Curitiba (CLAC), para enfrentar a concorrência de grandes grupos, como a Parmalat. As três cooperativas otimizaram o envase e a distribuição de leite sem tirar nenhuma das três marcas do mercado, porque cada uma já tem o seu público consumidor fiel.

Mas toda essa evolução do ambiente econômico, materializado pelo reforço da capacidade competitiva das firmas privadas que obrigou as cooperativas a mudarem sua estratégia revelou progressivamente as dificuldades de adaptação de numerosas cooperativas (restrições jurídicas e financeiras).

Como foi discutido no item anterior, está havendo uma divergência entre as obrigações das cooperativas como uma espécie diferente de sociedade e a necessidade imposta pelo mercado. A especificidade da parceria cooperativa-empresa-não-cooperativa advém das diferenças do estatuto, da finalidade, da cultura e dos parceiros.

A finalidade das cooperativas é a melhoria e a segurança do rendimento do cooperado. A cooperativa trabalha em uma condição de máxima eficiência na utilização física dos produtos, ou seja, a empresa cooperativa deve operar buscando maximizar os seus serviços; e não no ponto de máxima eficiência econômica (Jank & Bialoskorski, 1994). Acontece que, como afirma Roberto Rodrigues, “... sem cooperativa sólida, não há futuro para os cooperados”. Então é preciso ter-se em conta a importância fundamental também da saúde econômico-financeira das cooperativas. Por isso, aos grandes grupos cooperativos complexos, a finalidade do melhor atendimento ao associado se traduz em termos de direito de capital privado, residindo na rentabilidade do capital (dividendos). Uma parceria com estratégia comum é possível caso as finalidades, ainda que antagônicas, estejam claramente definidas e as sinergias existam. Entretanto, existem possíveis tensões entre a ótica de aumento dos direitos de produzir e aquelas de maximização da rentabilidade da filial industrial e/ou comercial.

O que se tem mostrado como tendência mundial entre as cooperativas é a utilização de sociedades anônimas. As entidades que comandam o sistema, no Brasil, ou mesmo em outros países do mundo, estão recomendando que somente cooperativas de primeiro grau, ou seja, aquelas que trabalham diretamente com os associados, atuem realmente como

cooperativas. As centrais, consideradas de segundo grau, devem transformar-se em sociedades anônimas, ou então constituir empresas de capital aberto para operar em segmentos específicos.

Na França, a modificação dos textos legais (Lei de 1972 e Lei de 03/01/1991) permitiu às cooperativas modificar seus estatutos aproximando-as em certos aspectos das empresas capitalistas. Tais mudanças visam proporcionar às cooperativas agilidade na capitalização de recursos, um dos principais pontos de estrangulamento do sistema cooperativista.

Pela nova lei, ficou mais fácil filiar as plantas industriais das cooperativas em Sociedade Anônima e repassar os dividendos sujeitos à tributação destas S/A aos associados da cooperativa. Tornou-se possível também a abertura do capital dessas S/A até 20% para sócios não-cooperativos, a remuneração das quotas-partes sociais dos associados até ao máximo das taxas de juros de mercado e adquiriu-se o direito de utilizar títulos participativos. Possibilitou-se ainda a emissão de certificados cooperativos de investimento e obrigações, e o trabalho com não-associados.

Defende-se então a idéia de que é preciso haver mudanças na Lei brasileira, tais como ocorreram na França, que permitam modificar o estatuto cooperativo e desta forma, facilitar a abertura de filiais. Somente em nível das filiais as cooperativas podem contratar alianças, porque as empresas não cooperadas não podem participar diretamente da cooperativa. Além disso, na França, as filiais das cooperativas que têm estatuto de direito comum são

menos marcadas pela mentalidade cooperativa e isto pode facilitar o relacionamento entre elas e a empresa não-cooperativa.

Benedito Roberto Zurita, diretor da Divisão de Estudos e Projetos do Instituto de Cooperativismo e Associativismo, e Ralph Panzutti, assistente do mesmo Instituto, contra-argumentam, em entrevista concedida em 03/12/96, que a legislação atual das cooperativas precisa ser mudada sim, mas devido à natural necessidade de atualização e não porque impede providências que precisam ser tomadas dentro das cooperativas em vista das exigências que lhes são feitas pelos novos rumos da competitividade.

Desta forma, grandes grupos cooperativos agro-alimentares que estão em concorrência direta com os grandes grupos nacionais e internacionais procuram utilizar estas novas formas jurídicas e financeiras, tentando se aproximar das sociedades capitalistas, sem contudo, desprezar certas especificidades sobre os propósitos e as modalidades de controle.

Vimos neste capítulo que é perfeitamente possível para as cooperativas traçar estratégias que as permitam inserir-se competitivamente no mercado globalizado, apesar das restrições impostas pela sua legislação e suas especificidades.

CONCLUSÃO

Conclusão

Toda a história do cooperativismo sempre foi marcada por uma constante contradição entre doutrina e prática cooperativistas. E mais uma vez a evolução do sistema capitalista põe em xeque os princípios doutrinários do cooperativismo, levando a uma série de discussões polêmicas.

O ambiente econômico hoje pressupõe uma perfeita sintonia entre as mudanças no contexto da economia e agilidade de decisão das empresas, buscando as melhores oportunidades de crescimento. Porém, a legislação cooperativista exige uma série de compromissos com o associado, que muitas vezes emperra a própria eficiência empresarial da cooperativa requerida pelo padrão concorrencial vigente.

Jank & Bialoskorski (1994) defendem o ponto de vista de que os aspectos que podem levar as cooperativas a uma situação de ineficiência empresarial e/ou econômica estão relacionados à própria doutrina do cooperativismo, a qual possibilita uma maximização do ganho isolado do produtor, e não de sua cooperativa.

Um dos princípios que vem sendo questionado por às vezes se contrapor à agilidade na tomada de decisões é o princípio da gestão democrática.

Jank & Bialoskorski (1994) chegam a questionar o caráter democrático do princípio “um homem, um voto”, argumentando não ser justo que um associado que participe ativamente nos negócios da cooperativa tenha o mesmo direito de voto que aquele que não se interessa pela empresa. Esta, sem dúvida, é uma questão complicada, pois sendo a

empresa cooperativa uma sociedade de pessoas e que portanto não visa o lucro, as quotas-partes são limitadas e não negociáveis, apresentando-se não como ações de capital, mas sim como quotas de trabalho. Segundo estes autores, existem algumas cooperativas norte-americanas que defendem que o sistema de votos seja semelhante ao das empresas de capital, ou seja, proporcional à quantidade de quotas-partes. Mas se esta possibilidade se concretizasse, então isto implicaria no fim do cooperativismo por não haver mais qualquer diferença concreta entre este e as empresas de capital.

O caminho seria encontrar uma maneira de aproximar mais o associado da cooperativa, fazendo com que ele participasse mais e acompanhasse as atividades da sua empresa. Os Comitês Educativos, as Comissões por Assunto, o Conselho de Representação existentes em grande parte das cooperativas mais modernas do Paraná e em algumas de outros estados do Sudeste e Sul (a Holambra, de São Paulo, por exemplo, está organizada em Unidades de Negócio), parecem ser uma boa alternativa. Porém, na maioria das cooperativas os próprios administradores não aceitaram bem a novidade, receosos de perderem poder na empresa.

Mas Jank & Bialoskorski propõem uma outra alternativa, um tanto mais ousada, mas que no entanto não explica como poderia ser implementada, e por isso nos reservamos o direito da dúvida quanto à sua eficiência em assegurar um caráter mais democrático ainda à cooperativa. Propõem que "... o critério de votação pudesse ser modificado com o intuito de buscar a maior participação do cooperado em sua empresa. Assim, obedecendo ao critério *pro-rata* das operações, o voto nas Assembléias Gerais poderia retribuir àqueles que

mantiveram uma relação estável de contrato com a cooperativa, como também seria uma forma de remunerar o risco com que este associado arcou ao operar com ela.” (1994: 14). Defendem a diferenciação da cooperativa em relação às empresas de capital, mas acham “fundamental que os votos (e, por conseguinte a capacidade de decisão estratégica) sejam proporcionais ao trabalho de cada associado e, não simplesmente um voto por associado” (idem,1994:14). De nossa parte, questionamos se, sendo o associado mais capitalizado o que geralmente mais se utiliza do serviço da cooperativa, não resultaria desta proposta os mesmos efeitos que se obteria se o sistema de voto fosse proporcional ao números de quotas-partes dos associados.

O que existe atualmente é uma tendência das cooperativas centrais tornarem-se sociedades anônimas, funcionando como uma holding controladora de várias plantas de capital aberto, preservando as cooperativas singulares.

Em artigo da Revista Expressão (1994), o presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR) afirma que essa tendência de transformação das Centrais em sociedades anônimas “... é irreversível, a luta por mercados e o aporte de capital via bolsa de valores mexe com a atual estrutura das cooperativas, que terão que ficar mais abertas para as oportunidades de negócios que surgirão”.

A Cocamar foi a primeira central a transformar-se numa holding com várias indústrias e a receber o título de sociedade anônima, atuando em diversas frentes de negócio. A cooperativa que se torna sociedade anônima ganha agilidade para buscar capital de giro ou investimentos, com simples lançamento de ações preferenciais, que dão direito apenas à

participação nos lucros da empresa, já que a venda de ações ordinárias mexeria com a estrutura de poder.

Jank & Bialoskorski (1994) polemizam o próprio fundamento doutrinário da democracia ao afirmar também que tal princípio pode estar implicando na não separação entre a propriedade e o controle, já que “o associado é ao mesmo tempo o agente e o principal no contrato estabelecido” (idem,1994:7). Argumentam que tal princípio faz com que os cargos de gerência sejam ocupados por produtores associados sem o menor preparo administrativo e portanto inaptos a cuidarem dos negócios, e/ou até privilegiando interesses particulares no lugar do coletivo; e torna-se também comum a “perpetuação individual da autocracia nas cooperativas”.

Estes mesmos autores propõem como solução desses problemas, a contratação de profissionais para as diversas gerências do negócio, separando a propriedade e o controle. Roberto Zurita, em entrevista que nos foi concedida em 03/12/96, disse que isto já vem sendo usado em diversas cooperativas mais modernas, sem que seja lesado o princípio da gestão democrática. Roberto Rodrigues também está de acordo com este ponto. Segundo ele, “só há uma saída: a cooperativa necessariamente deve ser administrada com rigor.”(O ESTADO DE SÃO PAULO, 31/07/96). É claro que conflitos sempre hão de existir. Pode acontecer, por exemplo, que a necessidade de crescimento dos negócios possa levar a gerência a determinar o aumento nos preços dos serviços prestados, o que pode gerar algum descontentamento por parte dos associados.

Jank & Bialoskorski (1994) também contestam o preceito doutrinário da livre entrada e saída da sociedade cooperativa porque, segundo ele, "... induz a uma situação contratual frágil, que não proporciona uma valorização adequada do cooperado ativo que efetivamente contribui com a sua organização."(idem, p.8). Tal princípio, segundo eles contribui para o chamado "guarda-chuva da ineficiência", que se caracteriza pela situação em que uma empresa de capital oferece melhores preços para os maiores e mais eficientes produtores, ficando a cooperativa com os menos eficientes. Estes produtores mais capitalizados tenderão a transacionar com as empresas sempre que lhes for particularmente mais favorável, levando a uma redução do número de agentes ativos na cooperativa. Isto faz com que a cooperativa transfira as suas eficiências e benefícios para a economia particular dos cooperados, mas porém, estes cooperados não necessariamente transferem para as cooperativas as suas eficiências, ocasionando prejuízo para a cooperativa. Logo, propõem que haja uma relação contratual mais estável entre a cooperativa e o associado.

Vale lembrar que, pelo estatuto da cooperativa, o associado é obrigado a entregar toda a produção, logo vê-se que o problema não é o contrato em si, mas sim a falta de uma educação cooperativa que permita reduzir os oportunismos e aumentar a contribuição dos associados para o sucesso da empresa.

Podemos então identificar duas áreas de ação na qual as cooperativas têm de atuar concomitantemente. Do lado interno, elas devem buscar, acima de tudo, a eficiência administrativa, reduzindo todos os custos que não tenham relação direta com a produção. Uma medida que as cooperativas estão tomando, seguindo as tendências administrativas

atuais, é a terceirização. Porém, deve-se atentar para que a qualidade do serviço prestado não caia. Como exemplo de terceirização dos serviços ao associado, pode-se citar o caso da Cooperativa de Laticínios Curitiba, que transferiu o serviço de veterinária para uma empresa particular, montada por ex-profissionais que trabalhavam na cooperativa. O benefício da redução de custos é incontestável, mas um efeito negativo é que, como as visitas às propriedades passaram a ser cobradas diretamente do produtor, muitas vezes deixa-se de chamar o serviço do técnico, acarretando uma perda para o produtor, que se sente lesado no pagamento do serviço que antes era gratuito.

Com certeza uma das medidas mais urgentes para o sucesso da cooperativa, além da profissionalização da diretoria, é a conquista dos associados, fazendo deles aliados para que a cooperativa obtenha êxito. Os cooperados devem ser chamados a participar mais dos negócios da cooperativa, pois, entendendo quais são os problemas da gestão, a adesão aos programas da cooperativa será maior. Deve-se fazer com que os produtores mudem de postura com relação à cooperativa e a primeira coisa que deve ser passado a eles é que a cooperativa, sendo da coletividade, não deve ser posta a serviço do interesse particular de alguns. No ambiente de concorrência em que a cooperativa atua, não é mais possível que ela fique responsável pela má gestão dos negócios agrícolas, sob pena de toda a coletividade sair prejudicada. Isto não significa que a cooperativa deve abandonar o produtor em dificuldades, mas deve auxiliá-lo de uma maneira sustentável, ajudando-o não só com assistência técnica, mas também com assistência econômica, vale dizer, promovendo a capacidade de gestão dos negócios agrícolas dos produtores, pois atualmente não basta

produzir: é preciso ter eficiência na produção, sem o que o produtor está fadado ao fracasso em seu empreendimento agrícola, levando para o fosso também a cooperativa.

No flanco externo, as cooperativas devem estar atentas aos novos rumos do mercado, buscando, através do planejamento estratégico, antecipar-se às mudanças e não serem rebocadas por elas, como vem acontecendo.

Deve-se ao menos estudar todas as possibilidades de estratégias abordadas anteriormente, observando sobretudo o interesse dos associados, deixando de lado quaisquer divergências que possam existir no campo simplesmente ideológico com outras cooperativas ou empresas não-cooperativadas.

Alianças, incorporações e fusões devem deixar de serem vistas como derrotas e atestados de ineficiência, pois mesmo para cooperativas hoje sadias o futuro é incerto. O espaço no mercado não é mais tão sólido quanto antigamente: com a abertura de mercado, novos agentes econômicos podem surgir e a luta pode ficar mais difícil. A Batavo está demonstrando que não se deve esperar que a situação piore para começar a agir. O grupo vem buscando fortalecimento incorporando novas plantas e fazendo parcerias, de forma a não ser pega de surpresa no futuro.

Das estratégias abordadas, realmente a que oferece maiores oportunidades às cooperativas, inclusive por fortalecer todo o setor cooperativo, são as alianças. Unindo esforços, duas ou mais cooperativas podem ampliar a participação no mercado, conseguindo mais força para enfrentar a concorrência acirrada pelos mercados brasileiro e internacional.

Além de estratégias puramente empresariais, as cooperativas devem estar atentas para o fortalecimento das entidades representativas como a OCB e as suas filiadas que são encarregadas, como órgãos de pesquisa e de divulgação, de prover as cooperativas de alicerces para o futuro.

Vimos então que há espaço para as cooperativas continuarem existindo e competindo nos grandes mercados, desde que se empenhem no acompanhamento das tendências mundiais da concorrência, ousando quando for preciso e trabalhando em conjunto com outros grupos, mas nunca se esquecendo da razão principal da cooperativa: o associado.

Bibliografia

A CRISE nas Cooperativas. Boletim de Análise Conjuntural, Curitiba, IPARDES - Fundação Édison Vieira, 5(1):6, jan./fev. 1983.

AGROINDÚSTRIA e Cooperativas no Brasil: algumas tendências. Boletim de Análise Conjuntural, Curitiba, IPARDES - Fundação Édison Vieira, 6(8):7, agosto 1984.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977, 203p.

BELIK, W. Um estudo de caso sobre o financiamento da Política Agroindustrial no Brasil (1965-87). Campinas: UNICAMP-IE, 1994 (Texto para Discussão nº35).

BELIK, W. A Agricultura brasileira em um período de ruptura. In: OLIVEIRA, F. A e BIASOTO JR. G. orgs. A Política Econômica no Limiar da Hiperinflação. Fundação de Economia de Campinas/FECAMP. Campinas-SP: Hucitec, 1990, pp 101-118.

BENETTI, M. D.. Origem e Formação do Cooperativismo Empresarial no Rio Grande do Sul: uma análise do desenvolvimento da Cotrijui, Cotrisa e Fecotrigo 1957/1980. Ensaio FEE, Porto Alegre, nº5, dezembro, 1982.

BENETTI, M. D.. Endividamento e crise no capitalismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso Fecotrigo/Central-Sul 1975-1983. Porto Alegre, FEE, 1985. p.253-287.

BENETTI, M. D.. Sistema de crédito rural e o financiamento da agricultura na década de 90. Brasília: IPE, 1994. 179p. (Série Estudos de Política Agrícola. Relatórios de Pesquisas; n.21)

CONTRATO de opção de venda e a política de preços mínimos. Preços Agrícolas, SP, nov/1996.

COOPERATIVAS Capitalisas. Revista Expressão, SC, v5, n° 49, p.36-53, 1994.

DELGADO, N. G. Capitalização e crescimento em uma grande cooperativa do Paraná: o caso da Cocamar, 1969-1981. Ensaio FEE, Porto Alegre, 4(1):65:89, 1983.

GAZETA MERCANTIL, dias 4 de julho, 30 e 31 de agosto, 1, 13, 14, 15, e 26 de setembro, 8, 9, 10, 29 e 30 de novembro e 1° de dezembro de 1996.

HERBERS, Raul Geraldo. Cooperativismo e Desenvolvimento de Comunidade Rural: O caso da Holambra. Campinas, São Paulo: UNICAMP-IE, 1989 (Dissertação de Mestrado).

JANK, Marcos Sawaya, & BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo Bialoskorski. Comércio e negócios cooperativos. São Paulo: ICA/ACI, 1994.17 p.

LOUREIRO, M. R. Cooperativismo e reprodução camponesa. In:_____, org.Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1981. p.133-155

LEGISLAÇÃO COOPERATIVISTA, Lei nº 5.764, de 16.12 71. Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Instituto de Cooperativismo e Associativismo, S

MAURER JR., T. H. O Cooperativismo: uma economia humana. São Paulo: Imprensa Metodista, 1966.

MÜLLER, G. Cotrijui: tentativa de criação de um conglomerado de capital nacional. In: Loureiro, M. R. G., org. Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1981.p. 97-131.

PANZUTTI, Ralph. Estratégias de Financiamento das Cooperativas Agrícolas no Estado de São Paulo - Caso da Cooperativa dos Agricultores da região de Orlândia. Campinas. UNICAMP, 1996. (Tese de Doutorado).

PERIUS, Vergílio. Anotações sobre o Direito Cooperativo Brasileiro. Perspectiva Econômica, RS, 8(20): 43-77,1979. (Série Cooperativismo, 3).

PINHO, D. B. A doutrina cooperativa e a problemática do desenvolvimento econômico. In: PINHO, D. B. coord. A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico. São Paulo: Artegráfica, 1973.

PINHO, D. B. O quê é cooperativismo. Coleção Buriti, São Paulo: São Paulo Editora S. A., 1966.

PORTER, Michael E. . Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência. 5ª edição. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 1991.