

CRISE ECONÔMICA E COOPERATIVISMO AGRÍCOLA: UMA DISCUSSÃO SOBRE OS CONDICIONANTES DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS DA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE COTIA (CAC)¹

José Sidnei Gonçalves²
Celso Luis Rodrigues Vegro³

RESUMO

O trabalho analisa a crise do cooperativismo agrícola no contexto da crise mais geral que envolveu toda a economia brasileira na década de 80. Realça a especificidade da cooperativa enquanto forma de organização do capital atuante no núcleo da cadeia produção/consumo da agricultura. Em função dessa peculiaridade, discute as maiores dificuldades das cooperativas, em relação aos demais tipos de empresa, de fazer frente a profundos processos de ajustamentos com vistas a superar os obstáculos na crise. Em seguida, a título de evidência empírica, são apontados aspectos da crítica situação atual da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) que são demonstrativos da formulação apresentada na reflexão anterior. Finalizando, são discutidos elementos da crise doutrinária que envolve o cooperativismo, em razão dos questionamentos impostos aos princípios rochdaleanos pelas transformações capitalistas contemporâneas.

Palavras-chaves: cooperativismo, agricultura, crise econômica, organização empresarial.

ECONOMIC CRISIS AND AGRICULTURAL COOPERATIVISM: A DISCUSSION ABOUT THE FINANCIAL CONSTRAINT CONDITIONERS OF THE COTIA AGRICULTURAL COOPERATIVE (CAC)

SUMMARY

This research analyses the crises regarding agricultural cooperativism amid the crises involving the Brazilian economy as a whole, in the eighties. It shows the cooperative specifics as a means to organize the acting capital, and it examines the main difficulties the cooperatives present in order to overcome the obstacles brought about by crises. Empirical evidence pointed out aspects of the present critical situation at the Cotia Agricultural Cooperative (CAC). Finally, cooperativism is discussed, in reason of the questionings imposed to the rochdaleans principles by the contemporary capitalist transformations.

Key-words: cooperative, agriculture, economic crises, entrepreneurial organization.

1 - INTRODUÇÃO

A década de 80 foi marcada por uma grave crise na economia brasileira. As taxas de crescimento globais mantiveram-se abaixo das verificadas historicamente. A inflação demonstrou enorme rigidez estrutural sobrevivendo a inúmeros planos de estabilização. Contudo, a agricultura teve taxas de crescimento positivas e mais elevadas que os demais setores, tendo sido colhidas segundas safras de grãos no final do período. Isso num quadro em que os

preços agrícolas estiveram cadentes, contrariando a formulação econômica tradicional, segundo a qual a oferta responderia a preços. A possibilidade desse acontecimento foi dada pelo aumento da rentabilidade, pois os custos de produção na segunda metade da década caíram a taxas maiores que os preços, em face de um grande ajustamento da agricultura, o que se deu a produtividades crescentes⁴.

A agricultura teve nesse período a consolidação do **novo padrão agrário**, uma vez que estavam dadas as condições com a internalização da base

produtiva de bens de capitais "agropecuários", a expansão da indústria de processamento e a emergência do moderno sistema de distribuição na década anterior. Com a base técnico-produtiva modernizada, a agricultura brasileira conseguiu inserir-se competitivamente no mercado internacional, com incremento dos volumes físicos exportados embora os preços nas trocas com o exterior tivessem apresentado queda⁵. Desse modo, foi possível superar os obstáculos da crise com um profundo, e por isso mesmo problematizado, ajustamento das atividades setoriais. Como a estrutura produtiva da agricultura brasileira é marcada por uma profunda heterogeneidade estrutural, esse ajustamento não foi homogêneo, o que torna interessante uma visão analítica que apresente os inúmeros impactos diferenciados nas diversas estruturas existentes.

Circunscrevendo a análise somente ao universo da tipologia de empresas que atuam nas "cadeias produtivas" ou "redes agroalimentares", tem-se uma enorme diferenciação nas estruturas organizacionais e mesmo jurídica de organização empresarial. Desse modo é muito importante ter em conta essas especificidades, principalmente quando a análise se refere a determinado tipo de empresa. Se a preocupação é estudar uma dada firma, e na economia moderna quando se analisa a determinação do mercado essa firma tem uma característica de grande empresa, é preciso ter claro que essas grandes empresas também podem ser produto de diferentes relações contratuais na sua constituição e nas suas relações com os demais agentes atuantes nesses mercados.

O núcleo de poder da "cadeia produção/consumo" (ou "rede agroalimentar") da agricultura atual está centrado na grande empresa. Essa estrutura determinante dos comportamentos dos mercados, rompendo com os atributos da concorrência perfeita, não tem contudo um poder absoluto, pois defronta-se com estruturas igualmente poderosas na distribuição final que relativizam a capacidade inexorável de **fazer preços** da grande empresa agroindustrial, cooperativa ou comercial, que domina esse núcleo de poder da "cadeia produção/consumo" de produtos agropecuários. Dessa maneira, tem-se um componente importante na análise das estratégias da grande empresa, uma vez que não tendo um poder de mercado absoluto ela não tem a prerrogativa absoluta de

repassar inteiramente, para frente ou para trás dentro da cadeia, o ônus do ajustamento.

Restringindo-se somente à discussão dos impactos do ajustamento sobre as diferentes constituições de empresa desse núcleo de poder, este trabalho tem como hipótese que **a cooperativa, em razão de suas especificidades, que se traduzem em relações contratuais distintas entre seus constituintes e com os demais agentes do fluxo nos quais atuam, encontra maiores dificuldades em responder a políticas de ajustamento interno.** Assim, definem-se como objetivos deste estudo: a) partindo da caracterização dos diferentes tipos de capital constitutivos da grande empresa dominante do núcleo da "cadeia produção/consumo" de produtos agrícolas, buscar entender as especificidades das cooperativas agrícolas como determinantes das suas dificuldades de ajustamento⁶; b) interpretar, com base nesse quadro teórico, os indicadores de desempenho econômico da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC), elaborados a partir dos relatórios anuais de serviços sociais publicados por essa empresa; e c) finalizando, serão feitas considerações sobre as perspectivas do cooperativismo agrícola.

2 - AS DISTINTAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO CAPITAL ATUANTE NO NÚCLEO DA CADEIA PRODUÇÃO/CONSUMO DA AGRICULTURA

As grandes empresas, que dominam o "núcleo" das cadeias produtivas, podem assumir dois tipos básicos diferenciados entre si, da ótica do poder de decisão sob as estratégias empresariais, cada qual com características que conferem especificidades aos fluxos de produção nos quais atuam e são influenciadas por eles. Têm-se oligopsônios na compra e oligopólios na venda, no chamado processo de concentração da produção agrícola, de duas conformações básicas do ponto de vista jurídico: a sociedade por ações e a sociedade por quotas. A sociedade por ações pode ser diferenciada ainda quanto ao capital predominante: o comercial ou produtivo. É importante frisar que cada tipo determina relações contratuais diferentes para frente e para trás nas cadeias produção/consumo nas quais estão inseridas.

2.1 - A Sociedade por Ações do Capital Comercial

A comercialização de produtos agrícolas, que trata da cadeia produção/consumo, é descrita no modelo tradicional como sendo uma sucessão de negócios em que, de uma situação de dispersão em inúmeras propriedades da mesma região ou de regiões diferentes, tem-se um processo de concentração da mercadoria nas mãos de intermediários que, conhecedores tanto das condições de oferta como de demanda e atuando estrategicamente, promoveriam o equilíbrio na distribuição da produção, por meio de uma nova dispersão na rede varejista (BARROS, 1983). Esse é o processo clássico no qual predomina o **capital comercial**, ainda presente em culturas importantes no Brasil.

As transformações econômicas alteraram as características desse capital comercial, sem contudo mudar a sua lógica. O capital comercial concentrou-se de maneira a constituir poderosas empresas comerciais que oligopsonicamente adquirem produtos nas regiões agrícolas e, dominando pontos estratégicos da distribuição, promovem a venda nos centros urbanos. A lógica dessa forma de capital é comprar barato e vender caro, numa atividade especulativa constante. Não atuando endogenamente à produção de maneira a impulsionar o progresso tecnológico, pois não tem compromisso com quem produz, o capital comercial ganha mais em mercados especulativos com alterações bruscas de cotações, especulando com estoques.

O grande capital comercial, dominando o núcleo de uma cadeia produção/consumo, tem seu exemplo mais visível no caso do feijão no sudoeste do Estado de São Paulo⁷. Nessa região, esses intermediários passaram por um profundo processo de concentração no qual poucas empresas detêm enorme poder de mercado. É importante destacar que as relações contratuais dessa intermediação com os agricultores são praticamente nulas, limitando-se à compra do produto na safra. Ao contrário, diversos constrangimentos de dependência colocam esse comprador em posição vantajosa frente aos vários vendedores dispersos. Não há compromisso de aquisição da safra, nem são fixados quaisquer indicadores prévios para a determinação do preço, prevalecendo "a lei da oferta e da procura". Os inúmeros agricultores desorganizadamente vendem sua produção

num curto espaço de tempo na época de colheita e, de uma posição privilegiada, esse oligopsônio faz o preço e compra a safra.

As relações são meramente comerciais não existindo quaisquer outras condições que determinem obrigações entre as partes. Na escassez, o intermediário compra a safra e, mesmo pagando um pouco mais, obtém um poder de mercado ainda maior administrando a escassez, e com isso auferindo enormes ganhos na revenda. Na abundância, o intermediário pode criar escassez relativa pois adquire somente o volume que pode repassar nos pontos de revenda, dentro da margem de comercialização que considera razoável, e o agricultor pode perder a produção por falta de comprador. Essas empresas comerciais são na maioria familiares ou sociedades de ações dominadas por um personagem central que toma todas as principais decisões do negócio.

No domínio do capital comercial, os ajustes são repassados aos elos mais dispersos da cadeia, principalmente os agricultores. Os consumidores são de certa forma "protegidos" pelo poder dos supermercados que controlam a parcela mais importante da distribuição varejista. A elevada depreciabilidade desses produtos exige uma rotação rápida dos estoques, com o que a prática de margens diminutas funciona como chamariz para os consumidores de uma dada rede de supermercados. Como os supermercados atuam sob estratégias explícitas nesse mercado, os intermediários aproveitando-se do descompromisso contratual com os agricultores empurram o ônus do ajuste sobre eles. O caso do feijão, que muitos ainda insistem em analisá-lo sob a égide da concorrência perfeita, é rico em demonstrar o perfil de atuação do capital comercial, que inclusive se fortaleceu com a modernização da cultura, passando a controlar o fluxo de defensivos e fertilizantes.

2.2 - A Sociedade por Ações do Capital Produtivo

No chamado núcleo da cadeia produção/consumo aparece uma outra forma de sociedade por ações, só que distinta da anterior pela predominância do **capital produtivo**, ainda que às vezes tendo também uma face financeira. Esse tipo de empresa está associado ao crescimento do processamento e do bene-

ficiamento de matérias-primas agropecuárias dentro do processo de industrialização da agricultura. A teoria tradicional da comercialização agrícola o coloca como um tipo comum de intermediação ao conceber genericamente a cadeia produção/consumo como agregador das utilidades de forma, tempo, posse e lugar à matéria-prima oriunda da agropecuária. Dessa maneira, ela não distingue as diferenças associadas ao tipo de capital e por decorrência não apreende as distintas relações contratuais e de dinâmicas.

O capital produtivo tem uma inserção na cadeia produção/consumo profundamente diferente do capital comercial. A grande empresa de processamento/beneficiamento tem seu rendimento "industrial" condicionado pela qualidade da matéria-prima. Por outro lado, como o capital fixo representado pela planta industrial é elevado, ela não pode estar submetida a incertezas de obtenção ou não do produto nas quantidades e na época convenientes. Do mesmo modo, não se pode internalizar incertezas decorrentes de alterações especulativas bruscas dos preços da matéria-prima que lhe privem da capacidade de formular uma política de preços de venda pela imprevisibilidade extrema do lado dos custos.

O capital comercial pode deixar de realizar o negócio em conjunturas desfavoráveis, pois o montante de capital fixo a depreciar é relativamente baixo em relação ao capital de giro, podendo sobreviver com aplicações no mercado financeiro para esses recursos líquidos. Ao capital produtivo, ainda que o capital de giro possa ser deslocado para o mercado financeiro, e isso realmente ocorre na gerência especulativa dos estoques tanto de produtos finais como de bens intermediários, existe o limite da liquidez nula do investimento realizado na planta industrial, que impede a saída rápida de dado ramo sem que essa represente perdas palpáveis. Decorre de toda essa característica peculiar do capital produtivo a prática de atuar por meio de relações contratuais mais estáveis com seus fornecedores e mesmo compradores.

Os contratos entre agropecuaristas e agroindústrias, nas diversas formas, que determinam compromissos diferentes, visam reduzir essas instabilidades. A grande empresa do capital produtivo tem estratégias distintas daquelas organizadas pelo capital comercial, impulsionando movimentos diferenciados às específicas cadeias produção/consumo, dentro dos

quais cada qual domina o núcleo de poder. O capital produtivo atua endogenamente ao próprio processo produtivo intrafazenda, pois dele depende a eficiência da seqüência de etapas de transformação. As relações contratuais definem critérios de qualidade e, com isso, de utilização de dado perfil tecnológico, podendo avançar até a formalização de critérios definidores dos níveis de preços.

A grande empresa desse tipo atua num mercado de produtos finais no qual a concorrência não é aquela típica via preços dos mercados de concorrência perfeita. Como os oligopólios, atuam na disputa de fatias de mercado via diferenciação de produtos. As estratégias empresariais prezam muito a maior solidarização em relação aos fornecedores da matéria-prima essencial, que são os agricultores. Daí os esquemas de integração de várias ordens, sempre no sentido de minimizar constrangimentos que possam ser geradores de ineficiência. Ao integrar e com isso determinar o padrão tecnológico, essa grande empresa passa a preocupar-se com o problema dos custos dos insumos e máquinas. Como grande compradora, exerce seu poder oligopsônico frente às indústrias de insumos e máquinas, reduzindo preços e garantindo qualidade, quando não aprofundando a integração para trás e passando a produzir insumos.

Na agricultura brasileira, vários são os exemplos de estratégias do grande capital produtivo dominando cadeias de produção/consumo e cada qual mostra especificidades. A produção de frangos de corte, para inúmeras empresas, é uma atividade completamente integrada, na qual o criador recebe toda a infra-estrutura, insumos e assistência técnica do abatedouro, e recebe uma quantia estipulada por ter trabalhado na criação dentro dos padrões exigidos⁸. Na produção vegetal tem-se o caso da indústria sucroalcooleira, na qual praticamente a totalidade da matéria-prima é produzida pela mesma empresa detentora da planta industrial, as chamadas canas próprias. A integração na produção de cana para produção de açúcar e álcool é crescente e tão acirrada que não há mais um limite claro de onde termina a lavoura e começa o processamento⁹. Já na indústria de sucos cítricos, o nível de organização dos vários segmentos avançou e com isso passou-se a adotar a sistemática de contratos na definição de parâmetros para fixação de preços baseados no acordo prévio entre

citricultores e industriais de suco cítrico¹⁰.

A agroindústria processadora formada como sociedade por ações, enquanto detentora do poder dentro do núcleo da cadeia produção/consumo, tem várias formas de relação contratual com o agropecuarista, que vão desde a atuação livre na aquisição da matéria-prima na colheita até os contratos prévios que distinguem critérios de qualidade e de fixação dos preços. As decisões sobre as estratégias a serem seguidas são tomadas, contudo, discricionariamente pelo detentor do poder acionário. Essa capacidade centralizada de tomar decisões sem consultar os "agropecuaristas integrados" permite um processo de ajustamento que, se não tão ágil como o do capital comercial face ao capital fixo empregado, pode empurrar para trás os ônus dessa estratégia. Pode ser seletivo no conjunto dos "integrados" selecionando aqueles que mais interessam à diretriz a ser seguida ou ainda reduzir o nível de atividades com redução das quantidades em conjunturas desfavoráveis de mercado. Essas condições nem sempre estão plenamente presentes nas cooperativas, que é o ponto a ser explorado em seguida.

2.3 - A Sociedade por Quotas: As Cooperativas Agropecuárias

As cooperativas agropecuárias estão inseridas na Doutrina Cooperativista, movimento originado em Rochdale na Inglaterra do século XIX. Sua concepção pretende ser mais ampla que mera organização de mercado, pois é uma resposta ao individualismo liberal. O cooperativismo pretende realizar uma reforma do capitalismo por intermédio da cooperação e com isso, reduzir os impactos sociais decorrentes da exclusão gerada no processo de avanço da acumulação capitalista. As empresas cooperativas guardam, desse modo, a peculiaridade de um universo doutrinário que implica em relações contratuais diferenciadas com os agricultores¹¹.

2.3.1 - A peculiaridade do processo de decisão nas cooperativas

As empresas cooperativas, conquanto vários pontos controversos, se mostraram um instrumento

eficaz de integração de pequenos e médios agricultores ao processo de modernização da agricultura, internalizando o progresso técnico às propriedades de seus associados. Dentro do processo de acumulação capitalista, as cooperativas, centralizando o capital agrário, constituem um poder de mercado capaz de garantir aos agricultores uma capacidade de enfrentar os oligopsônios e oligopólios que dominam a cadeia produção/consumo. Portanto, é o próprio conjunto de agricultores que verticaliza suas atividades e com isso aumenta sua participação no valor adicionado. Essa característica de ser uma extensão do negócio do agricultor distingue a empresa cooperativa das demais formas de organização empresarial (GONÇALVES, 1987).

A empresa cooperativa é uma sociedade por quotas, calcada no princípio de cada homem um voto no processo de tomada de decisões. Dessa forma, têm-se peculiaridades que não podem ser esquecidas quando se estuda uma grande cooperativa. As decisões fundamentais não podem, como ocorre nas sociedades por ações, ser tomadas sem o referendo da maioria do corpo associativo. Esse fato condiciona uma política interna de busca da adesão de parcela majoritária dos membros em torno de determinado projeto. O poder interno não está desse modo associado à presença econômica de cada membro, mas dependente da força econômica do conjunto dos associados. Ainda que existam problemas de participação efetiva no processo de tomada de decisões em inúmeras grandes empresas cooperativas, essa exigência legal determina um procedimento bastante peculiar a ser seguido.

Quando se trata de uma empresa cooperativa atuando numa economia em expansão, como os projetos são apresentados como uma ampliação da força econômica e com isto trazendo benefícios aos associados, os problemas são minimizados. As assembleias de cooperados chancelam as proposições da direção quase sem questionamentos pois nas fases de crescimento as restrições são pequenas, facilitando inclusive a aprovação de projetos de rentabilidade econômica duvidosa. A agricultura brasileira dos anos 70 apresenta esse conjunto de características. As empresas cooperativas cresceram a taxas significativas nesse período de euforia, lastreadas em políticas públicas ativas como o crédito rural subsidiado. Conquanto tenham surgido muitas críticas que equiparam a

ação das cooperativas às demais grandes empresas em expansão, não há como negar que se tratou de uma intervenção bem mais democrática e menos excludente. Isso porque, pulverizando os benefícios em amplos quadros associativos, as grandes empresas cooperativas agregaram um contingente maior de beneficiários do que ocorreu onde a grande empresa não cooperativa predominou no processo.

A crise econômica dos anos 80 modificaria radicalmente esse panorama da economia brasileira. As empresas cooperativas tinham de se ajustar para preservar a saúde financeira saldando compromissos pendentes e realizar um processo de expansão acompanhando a tendência da agricultura. Para isso era fundamental um reordenamento que implicava em repassar os ônus do ajuste ao conjunto dos cooperados, e essas estratégias não são pacificamente aceitas nas assembleias gerais. Emerge então o conflito entre a lógica da grande empresa e o universo de capitais que a constituíram¹². O nível de cooperação se resume à ação conjunta na montagem de uma estrutura integralizada que permite aos cooperados apropriarem-se de parcela mais substantiva do valor adicionado total no seu fluxo produção/consumo. Mas essa associação é tênue frente aos desafios do ajustamento a ser enfrentado pela grande empresa.

A relação contratual da grande empresa cooperativa com os agricultores é diferente daquela realizada pela grande empresa não cooperativa. O cooperado é parte da cooperativa e seu objeto, dessa maneira, normalmente, não são estabelecidas regras contratuais entre ambos no sentido de produção e comercialização. Dentro disso não há a obrigatoriedade de entrega da produção à cooperativa, nem da participação em transações preferenciais com essa organização. Como a cooperativa é um meio através do qual empreendimentos dos cooperados deveriam se desenvolver, toda vez que os objetivos se conflitam há crises de relacionamento. A grande empresa cooperativa não pode se transformar num fim, e com isso ganhar lógica própria diluindo dentro dela os capitais centralizados de seus cooperados. Face à inexistência de contratos prévios de produção e comercialização, não há como a cooperativa repassar o ônus de ajustamento, e quanto isso acontece, ao funcionar como amortecedora da crise, ela acaba se complicando financeiramente.

As relações contratuais entre cooperativa e

cooperados são lastreadas no arcabouço doutrinário de enfrentar a crise, e as contradições, pela construção coletiva do bem comum. A lógica da grande empresa determina o sucateamento da estrutura produtiva de um conjunto de agricultores "integrados". Nas condições gerais das estruturas empresariais capitalistas esse ajustamento é realizado em nome de ganhos de competitividade, independentemente dos reflexos sobre as condições de vida desses agricultores. Para uma cooperativa isso é doutrinariamente absolutamente irrealizável, pois seria inverter a causação meio/fim, e subjugar-se à voracidade do mercado capitalista que pretende enfrentar. As regras da concorrência capitalista dessa forma estão constantemente confrontando o universo da doutrina cooperativista. O ajustamento nas cooperativas é, portanto, problematizado pelas relações contratuais tênues e pela estrutura política de tomada de decisões estratégicas sob as condições de crise.

2.3.2 - Da comercialização à industrialização: a metamorfose do capital "cooperativo"

O entendimento da profundidade da problematização do ajustamento em condições de crise em grandes empresas cooperativas exige que aspectos da formação e desenvolvimento do cooperativismo brasileiro sejam incorporados à análise. As cooperativas surgiram de um movimento apoiado pelo Estado, como uma alternativa para enfrentar a crise da década de 30. As cooperativas de consumo no meio urbano foram as primeiras a ganhar expressão, seguidas das cooperativas agropecuárias de compra e venda em comum. De um modo geral, o objetivo de reformar a sociedade pela organização do consumo era plenamente compatível com a propugnação gideana¹³. Pode-se, contudo, no tocante à agropecuária, apresentar outra ordem de razões para explicar a expansão das cooperativas de compra e venda em comum. O principal problema enfrentado pela economia em urbanização era a inexistência de modernas estruturas de comercialização tanto no campo como na cidade, em razão da predominância do capital comercial tradicional produzindo margens de comercialização elevadas para os produtos agrícolas.

O domínio do capital comercial tradicional

trouxe como resposta a busca de construção de cooperativas de compra e venda em comum. Os agricultores se associavam para compra de insumos e máquinas garantindo a internalização do progresso técnico e, para enfrentar os oligopsônios do capital comercial, organizavam vendas em comum da produção. Com isso, obtiveram ganhos de margens antes destinadas a esses intermediários, além de romperem com as instabilidades desses mercados, principalmente na área de hortigranjeiros, produtos perecíveis que tornam impraticáveis sua produção sem garantia de colocação. O marco do auge desse processo de expansão das cooperativas de compra e venda em comum foi a metade da década de 60. A profunda reforma fiscal brasileira desse período retirou os privilégios tributários desse tipo de cooperativa¹⁴ e o início da modernização e industrialização da agricultura colocou novos desafios à organização do cooperativismo agrícola brasileiro.

O incremento da agroindústria de processamento no Brasil, que ganhou força da metade da década de 60 em diante, expandiu a grande empresa agroindustrial na agricultura brasileira. As cooperativas agropecuárias passaram por um amplo processo de fusão para acompanhar o movimento geral da economia. De 1960 a 1970, o número de cooperativas caiu de 1.739 para 1.160, revertendo a tendência no decênio seguinte ao atingir 1.480 entidades em todo Brasil. O número de cooperados não tem o mesmo comportamento sendo crescente em todo período 1960-80, saltando de 406 mil para 1.718 mil (GONÇALVES, 1987). Na época de modernização da agricultura, as cooperativas agropecuárias não só ampliam sua abrangência como forjam-se grandes empresas cooperativas, modernizadas e com enorme poder de mercado¹⁵.

As mudanças não se restringiram ao tamanho das empresas cooperativas, ampliando o número de cooperados numa quantidade menor de entidades. Houve uma metamorfose na concepção da atuação das cooperativas agropecuárias, uma vez que das chamadas organizações atuando na comercialização, como associações para compra e venda em comum, adotaram-se estratégias de integração para a frente e para trás, entrando na produção industrial. Dessa maneira, as cooperativas agropecuárias deixaram de ser uma simples resposta à intermediação do capital comercial tradicional para assumirem a posição de

concorrentes do grande capital produtivo. Desse modo, auferem parcela maior do valor adicionado e, com isso, da renda, gerado em toda cadeia produção/consumo. Essa integração tem reflexos tanto nas estratégias adotadas como na relação da cooperativa com seu cooperado¹⁶.

Esse processo de transformação não atingiu de maneira homogênea todas as cooperativas agropecuárias. Dessa maneira, têm-se desde organizações que se limitam às antigas práticas de compra e venda em comum até aquelas que atingiram integração total. Dentro de uma mesma grande cooperativa pode ocorrer a atuação em alguns ramos na forma de integração total como sem integração. As cooperativas paulistas de café têm uma ação praticamente só de compra e venda em comum, o mesmo ocorrendo com o trigo, cuja compra até pouco tempo era feita pelo Governo Federal a preços administrados e subsidiados¹⁷. Mesmo dentre as cooperativas de café e trigo existem diferenças substanciais, pois no café a relação entre o cooperado e a sua cooperativa na compra de insumos e venda da safra era facultativa pois, caso aparecessem melhores oportunidades, o cafeicultor poderia optar por atuar com terceiros. Como as cooperativas de tricultores tinham quase o monopólio das relações com o patrocinador da política tritícola, o Governo, apenas por meio delas, auferia os benefícios, daí o maior compromisso dos cooperados com essas organizações. Isso também explica o maior desenvolvimento estrutural e econômico das cooperativas de trigo em relação as de café¹⁸.

A construção da grande empresa na forma de agroindústria cooperativa tem como exemplo importante o setor de laticínios. A Paulista é uma grande cooperativa com marca reconhecida no mercado do capital paulista de leite e derivados, o que em conjunto com diversas cooperativas regionais importantes como a CONAI de Ribeirão Preto (SP) e Batavo de Castro (PR), forma um portentoso parque industrial de leite e derivados. Esse segmento durante muitos anos teve seus preços administrados pelo Governo Federal e as cooperativas se tornaram importantes canais de negociação e implementação de políticas públicas¹⁹. Existem, contudo, cooperativas que atuam em vários ramos de atividades, tendo desse modo estruturas muito complexas. No caso da CAC, trata-se de uma organização que atua na industrializa-

ção amplamente integrada como nos produtos granjeiros, e também em atividades dispersas como grãos. No mercado de frutícolas e olerícolas, produtos altamente perecíveis, apesar da não transformação, essa cooperativa conseguiu forjar uma integração elevada calcada na produtividade e na qualidade²⁰.

As cooperativas agropecuárias brasileiras contêm uma diversidade de situações em função dessa transição da estrutura anterior de organizações para compra e venda em comum para a transformação e distribuição conjunta de produtos. A problematização desse processo de transição da estrutura comercial para industrial está assentada na necessidade de modificações, nem sempre realizadas, nas relações entre as cooperativas e seus associados. O mecanismo de compra e venda em comum normalmente representava um certo agrupamento de lotes de produtos para venda (ou compra em quantidades maiores de insumos) para, com maior poder de barganha, obter condições favoráveis de preços, custos da operação e qualidade. Desse modo, não era realizada sequer a unificação dos lotes de maneira que, com certa homogeneidade, o produto pudesse ser considerado como uma grande quantidade de um tipo comum. Apenas a operação comercial era feita conjuntamente, às vezes nem isso, e correspondia na verdade a venda no mesmo ato de vários lotes distintos. Dos preços obtidos era subtraída uma "**taxa de administração**" para cobrir as despesas operacionais da cooperativa.

Destaque-se, então, que a cooperativa vendia o produto de dado cooperado, ambos perfeitamente identificáveis e relacionáveis (produto e agricultor). A organização se justificava perante seus associados como um canal para obter benefícios pela venda (ou compra) em comum, mas essa operação "coletiva" era perfeitamente compatível com uma postura individualista, uma vez que o agricultor não fora diluído no "cooperativo". A relação contratual era tênue e no final do exercício, caso as operações houvessem sido caracterizadas como de pleno êxito, a distribuição das "sobras líquidas" poderia garantir recursos extras ao associado. O investimento em infra-estrutura (secadores, caminhões, depósitos, etc.) era bem menos expressivo em termos de montante de capital que uma moderna planta industrial. Essa sistemática toda agregava pouco valor ao produto, e a parcela preponderante do preço de venda da coope-

rativa era decorrente da ação intrapropriedade agropecuária.

Dessa maneira, percebe-se que a relação contratual tênue, se não obrigava o agricultor à entrega da sua produção sob dadas condições de prazo e qualidade, também tornava plenamente compreensível e transparente a distribuição das "sobras líquidas", cujos montantes em relação à agroindústria cooperativa eram pouco expressivos, proporcionalmente ao volume das operações de cada associado. Inclusive porque a entrega da produção à cooperativa não era obrigatória, mas facultativa e obtida pelo convencimento. Essa sistemática não tem a mínima chance de funcionar de maneira adequada numa agroindústria cooperativa, gerida nos moldes da grande empresa. De imediato a transformação significa diluir todo o produto, que agora é mera matéria-prima, num processo que cria uma nova mercadoria final diferenciada. Isso remete o problema para a necessidade de padrões de qualidade e de prazos a serem seguidos. Por outro lado, numa mesma planta podem estar sendo processadas diversos tipos de matérias-primas que compõem uma mesma mercadoria, e a eficiência da produção de cada componente está associada a especialização, inclusive locacional no caso da agropecuária sujeita ao clima e solo, ou seja, por agricultores diferentes.

O mais importante, contudo, observando da ótica do cooperado, é que sua individualização desaparece e a participação da sua atividade intrapropriedade no preço final cai drasticamente. A parcela "cooperativa" agrega a maior parte do valor, inclusive em razão do enorme volume de investimentos na planta industrial. A adaptação da cooperativa da comercialização em comum para a industrialização conjunta traz não só a exigência de maiores compromissos do cooperado com a organização em termos de prazos e qualidades, como necessita de que o "cooperativo" cada vez mais prevaleça sobre o individual. A cooperativa parece cada vez mais "sufocar" o cooperado enquadrando-o em normas cada vez mais rígidas de comportamento.

Por outro lado, a distribuição das "sobras líquidas", a cada ano, pode atingir volumes de recursos substanciais e realizá-la proporcionalmente ao volume das transações em setores de atividades heterogêneas é

uma operação muito mais complexa. As críticas dos cooperados às suas organizações crescem muito por esse tipo de problema. O valor adicionado nas várias operações de transformação tomam níveis agregados tão altos que, ao ser distribuído como proporção da entrega de matéria-prima, passa a impressão de privilegiamento de alguns associados. O crescimento da burocracia e a qualificação exigida em termos de quadros técnicos tanto de direção como de assistência técnica criam, se não for bem administrado por um amplo programa educacional direcionado ao quadro associativo, uma certa barreira entre o organizado e sua organização. De uma maneira geral, a atividade de um associado à agroindústria cooperativa é um meio de fornecer bens intermediários para um processo de produção de bens finais. O surgimento de conflitos internos às cooperativas em razão dessa transição da comercialização em comum para industrialização "cooperativada" é grande. Numa estrutura como a CAC, extremamente diversificada, essa problemática toma contornos críticos pela complexidade e tamanho da organização²¹. Num processo de ajustamento de uma economia em recessão, essa característica da grande empresa cooperativa pesa desproporcionalmente, dificultando a adoção de medidas.

3 - COOPERATIVISMO AGRÍCOLA E A CRISE: ALGUMAS RAZÕES PARA AS DIFICULDADES DA CAC

As cooperativas agropecuárias, após um período de franco desenvolvimento até o final da década de 70, mostraram inúmeras crises em várias organizações atuantes em diversos ramos da cadeia produção/consumo de produtos agropecuários. Com base nas colocações anteriores sobre todo o cooperativismo pretende-se, nesta parte do trabalho, refletir sobre o caso da CAC. Certamente cada cooperativa tem sua especificidade em função do ramo principal no qual atua e da menor ou maior dependência das políticas públicas e das distintas capacidades de ajustamento. Contudo, para os aspectos aqui tratados, que dizem respeito a elementos doutrinários gerais como determinantes das estratégias de ajustamento, pode-se enquadrar o caso da CAC como modal no conjunto da crise doutrinária a ser refletida no final do trabalho²².

3.1 - A CAC da Compra e Venda em Comum para a Industrialização

A CAC tem origem na associação de agricultores para enfrentar os obstáculos à comercialização de produtos agrícolas. Em 1927, 70 agricultores constituíram em Moinho Velho, Cotia (SP), o embrião de uma organização que nas décadas seguintes se tornaria uma das mais expressivas cooperativas de produtores do cenário nacional situando-se entre as vinte maiores empresas brasileiras. O grupo de produtores originário associava-se em torno da produção e comercialização da batata. O surgimento de novos produtos agrícolas entre os cooperados (tomate, hortaliças, aves e ovos, chá, etc.), impulsionou um processo de diversificação na cooperativa sendo, esse fato, responsável pela complexidade alcançada por essa organização. A CAC comercializava, em 1992, 30% dos hortigranjeiros da Grande São Paulo.

O "complexo" CAC tinha, no final do primeiro semestre de 1993, cerca de 18,5 mil cooperados que comercializam mais de 200 produtos agropecuários, em 300 estabelecimentos comerciais, propiciando um faturamento de mais de US\$1 bilhão anual. A CAC oferecia cerca de 8.000 empregos diretos, está presente em todos os estados da Federação, à exceção do Amapá, e exportara para os mercados da Comunidade Européia e Japão perto de US\$100 milhões no ano anterior. Essa grande empresa cooperativa tem uma característica peculiar, pois conseguiu montar uma invejável estrutura de produção e comercialização de produtos perecíveis, baseada nos preceitos da qualidade, permitindo-lhe atuar nesse segmento de mercado, como um núcleo de poder comparável ao de uma agroindústria. A padronização e classificação de frutas, legumes e ovos da CAC conferem-lhe o privilégio de venda como produto diferenciado.

Mas a CAC, por atuar com outros produtos, inseriu-se no processo de verticalização, industrializando seus produtos. A partir de meados dos anos 60 cresce o interesse da CAC em agregar valor às matérias-primas produzidas por seus cooperados através do processamento industrial. "Com profunda e bem sucedida experiência agropecuária, mas sem vivência industrial, a tentativa de industrializar-se foi um fracasso. A cooperativa, com problemas específi-

cos de fornecimentos, relações industriais, estrutura organizacional, revelou-se um desafio maior que a capacidade de enfrentá-lo" (MARCOVITCH,1989). Foram mantidas apenas as indústrias rentáveis de óleos vegetais, chá, fertilizantes e algodão.

Após a reforma da legislação cooperativista de 1966, a CAC obrigou-se a dissolver o Sistema de Crédito Mútuo responsável até então pela disponibilidade de recursos para o crédito rural. A extinção do sistema transformou a cooperativa em intermediadora de financiamentos (MARCOVITCH,1989). Esses créditos provêm das instituições financeiras públicas e privadas, além do aval das empresas fornecedoras dos insumos repassados pela cooperativa aos associados. Essas transformações da CAC fizeram com que ela rompesse com a estrutura do cooperativismo tradicional de compra e venda em comum, característica típica de uma ação de resposta ao capital comercial tradicional, para assumir a posição de grande empresa do capital produtivo e, com isso, ampliar a participação de seus agropecuaristas cooperados na renda global do fluxo produção/consumo, pois os processos à frente da porteira têm maior participação em termos de valor adicionado.

Essa construção da grande empresa, ao exigir uma "cooperação" mais radical que a simples associação para compra de insumos e venda de produtos, problematiza a estrutura anterior da cooperativa. Agora, é necessário um diluimento do cooperado no universo da cooperativa e a perenidade contratual, permitindo homogeneidade e capacidade de ajustamento, condição fundamental à eficiência enquanto grande empresa. Um grande desafio é compatibilizar o discurso doutrinário típico do movimento cooperativista, de cooperação para sobrevivência, com um universo competitivo que preconiza : 1) um sistema de crédito aos cooperados compatível com a especificidade do investimento na agricultura e 2) as necessidades gerenciais impostas pelos padrões competitivos vigentes nos mercados às agroindústrias e indústrias alimentares coligadas à cooperativa.

3.2 - Elementos da Crise Financeira da CAC

O desempenho da CAC nas últimas duas décadas não respalda o aparecimento das dificuldades financeiras atuais. Ao contrário, o processo recente dá

sustentação a uma postulação de sucesso empresarial de uma organização que se agigantou tendo como característica a modernidade, consolidando-se como uma das mais importantes estruturas do núcleo da cadeia produção/consumo da agricultura brasileira²³. Essa conclusão pode ser verificada utilizando-se somente as informações do movimento global e seus componentes, que representam a face comercial da cooperativa nas diversas transações que efetua com cooperados e terceiros.

O componente vendas tem tendência de crescimento no período 1969-92, a despeito de movimentos oscilantes. Destacando as mudanças mais significativas, com base em valores reais de dezembro de 1992, tem-se uma queda de Cr\$1,12 bilhão para Cr\$0,71 bilhão entre 1969 e 1973 (-36,61%). Desse ano para 1974, há um salto mais que duplicando o montante das transações de venda, atingindo Cr\$1,44 bilhão, sendo que daí em diante cresce até situar-se em torno de Cr\$2,64 bilhões em 1985 (+81,94%). No quadriênio 1986-89, as vendas têm novo período de queda, reduzindo-se a Cr\$2,02 bilhões em 1989 (-22,90%). Para o ano seguinte dá outro salto quando os negócios totalizaram Cr\$3,45 bilhões (+70,79%), mas esse crescimento não é sustentado, pois a tendência é de queda no triênio 1990-92, fechando em Cr\$2,62 bilhões em 1992 (-24,06%). Tomando os dados pelo critério ponta a ponta, a CAC mais que duplicou suas vendas no período 1969-92 (+133,93%), o que conforma um desempenho favorável da empresa (Tabela 1).

Os dados de distribuição, que representam as atividades de fornecimento de insumos e máquinas para os agricultores, reforçam a idéia de fortalecimento da CAC. No movimento global a distribuição é complementar às vendas e tem uma participação relativa crescente em relação às mesmas no período 1969-92, tendo a relação distribuição/venda saído de 0,16 em 1969 para 0,71 em 1992. Descartando-se o ano de 1973, cujo volume das transações de distribuição foi anormal, tem-se uma tendência marcante de crescimento. De um montante, em valores reais de dezembro de 1992, equivalente a Cr\$0,18 bilhão em 1969 atingiu Cr\$2,45 bilhões em 1990 (+126,11%). No último triênio esses valores apresentaram queda chegando a Cr\$1,85 bilhão em 1992 (-24,49%), ainda assim mantendo um patamar superior, igual a dez vezes o obtido no início do período (Tabela 1).

TABELA 1 - Evolução do Movimento Global da CAC, 1969-92

(em Cr\$/milhão) ¹				
Ano	Venda	Distribuição	Total	
1969	1.121.319	184.121	1.305.440	
1970	1.004.924	166.772	1.171.696	
1971	900.299	188.397	1.088.696	
1972	952.693	413.305	1.365.998	
1973	711.547	1.267.668	1.979.215	
1974	1.443.395	889.542	2.332.937	
1975	1.401.040	862.610	2.263.650	
1976	1.692.875	797.211	2.490.086	
1977	1.568.837	891.754	2.460.591	
1978	1.743.598	952.811	2.696.409	
1979	1.959.616	920.463	2.880.082	
1980	1.856.974	1.384.551	3.241.525	
1981	1.805.678	1.246.257	3.051.935	
1982	1.879.504	1.273.673	3.153.177	
1983	2.245.241	1.582.441	3.827.682	
1984	2.408.128	1.596.334	4.004.462	
1985	2.637.871	1.587.065	4.224.936	
1986	2.626.159	1.668.977	4.295.136	
1987	2.229.186	1.679.078	3.908.264	
1988	2.085.477	1.628.626	3.714.103	
1989	2.023.953	1.447.489	3.471.442	
1990	3.449.291	2.453.191	5.473.244	
1991	2.754.685	2.214.398	4.969.083	
1992	2.616.927	1.848.021	4.464.948	

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

Fonte: Dados elaborados pelos autores a partir do RELATÓRIO DE SERVIÇO SOCIAL da CAC, 1969-93 (1969-93).

Esses dados demonstram o avanço da ação difusora de insumos e máquinas por parte da cooperativa.

A complementaridade entre as vendas e a distribuição produziu um aumento significativo do movimento global da CAC, que saindo de Cr\$1,31 bilhão em 1969, em valores reais de dezembro de 1992, tem uma tendência crescente até 1986, quando atinge Cr\$4,30 bilhões, ou seja, 227,48% a mais que no ano inicial. O quadriênio 1986-89 foi de decréscimo, atingindo Cr\$3,47 bilhões em 1989 (-19,11%). Em 1990 houve uma forte reversão com os montantes atingindo Cr\$5,47 bilhões (+57,64%), mas não houve sustentação dessa tendência e o triênio 1990-92 foi de decréscimo, fechando o período em Cr\$4,46 bilhões, que apesar de 18,46% menor que 1990, equivale a 3,4 vezes o valor de 1969 (Tabela 1). Tais informações mostram a expressiva expansão dos negócios da CAC durante as últimas décadas.

Mas esse crescimento não se deu apenas no mercado interno, pois a CAC montou uma estrutura competitiva internacional. A primeira metade dos anos 80 foi marcada pela maior expansão dos negócios no mercado interno e apenas esporadicamente, como em 1981 e 1984, houve maior crescimento das exportações em relação às vendas internas. Em 1986, as exportações atingiram o menor patamar do período 1980-92, cerca de US\$12 milhões. Mas foi no decorrer da crise mais aguda da economia nacional, de 1987 em diante, que a CAC mostra seu vigor nas transações internacionais, tendo atingido a cifra de US\$102 milhões em 1992, ou seja, 4,5 vezes o valor obtido em 1980 (Tabela 2). Nessa segunda metade dos anos 80, as exportações cresceram 3,32 vezes mais que as vendas internas, com maior avanço justamente no triênio 1990-92, quando a recessão interna reduziu o movimento global da cooperativa.

Essas informações mostram que a CAC não teve uma ação passiva diante da crise, tendo empreendido um esforço de incrementar as exportações. As vendas para o exterior tiveram um apreciável aumento no período 1989-92, saltando de US\$39,8 milhões para US\$102,8 milhões, o que corresponde a um acréscimo de 158,2% em apenas um quadriênio. O principal produto foi a soja, que evoluiu de US\$22,0 milhões (55% do valor exportado) para US\$52,0 milhões (50,6%), ou seja, um avanço de 136,4% nas transações externas com essa oleaginosa. Destacam-se, ainda, as

frutas que atingiram a expressiva cifra de US\$28,6 milhões em 1992 (27,8% do valor exportado) e o café que, saindo de US\$8,6 milhões (21,7%) atingiu US\$12,6 milhões (12,3%) em 1992. Em contrapartida o algodão, após ter apresentado um avanço de US\$3,7 milhões para US\$22,9 milhões entre 1989 e 1990 (+518,9%), apresenta queda abrupta nos anos seguintes, atingindo US\$5,4 milhões em 1992 (-76,4%) (Tabela 3).

O desempenho da CAC no mercado mundial reflete os movimentos das transações comerciais internacionais no período recente. Na face competitiva tem-se a capacidade de produção de grãos como a soja, atividade cuja exigência de padrão tecnológico é elevado para se obter sucesso, pois os concorrentes imediatos são os norte-americanos. O fato de a CAC ter conseguido inserir-se com sucesso nesse espaço comercial corrobora sua eficiência produtiva. Do mesmo modo têm-se as vendas de frutas ao exterior, extremamente reguladas por barreiras não tarifárias, notadamente de cunho fitossanitário, o que denota a capacidade da CAC em atuar nessa atividade cuja característica da demanda internacional é a excelência do produto em razão da exigência dos consumidores. No mercado platino, onde atua com banana, a cooperativa conseguiu manter sua posição enfrentando as poderosas plataformas exportadoras equatorianas e centro-americanas e, com isso, auferiu os benefícios da recuperação da economia argentina.

Ao contrário das exportações de soja e frutas, têm-se no café e no algodão os impactos da crise nas transações com essas *commodities* no mercado mundial. A cafeicultura sofreu os reflexos da não prorrogação das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café, que liberalizou completamente as transações e, com isso, face aos estoques elevados e consumo em queda, as cotações caíram em níveis expressivos comprometendo a rentabilidade das operações. Já no algodão, em 1990, tem início a fase mais aguda da guerra comercial entre os Estados Unidos e a Comunidade Européia, que tendo estoques elevados passaram a subsidiar pesadamente suas vendas ao exterior, tendo como instrumento não só o subsídio direto via preços, mas associando a isso condições de financiamento favorecidas aos compradores. Com isso, o algodão brasileiro não teve como sustentar sua posição externa, e

TABELA 2 - Evolução das Exportações em Relação ao Movimento Total da CAC, 1980-92

Ano	Exportação		Movimento total		Relação (A/B)
	Valor ¹	Índice "A" ²	Valor ³	Índice "B" ²	
1980	22.621	100	3.241.525	100	1,00
1981	26.470	117	3.051.935	94	1,24
1982	22.221	98	3.153.177	97	1,01
1983	23.842	105	3.827.682	118	0,89
1984	55.890	247	4.004.462	124	1,99
1985	26.803	118	4.224.936	130	0,91
1986	12.011	53	4.295.136	133	0,40
1987	35.370	156	3.908.264	121	1,29
1988	30.707	136	3.714.103	115	1,18
1989	39.764	176	3.471.442	107	1,64
1990	58.040	257	5.473.244	169	1,52
1991	69.220	306	4.969.083	153	2,00
1992	102.840	455	4.464.948	137	3,32

¹Em US\$1.000.

²Base 1980=100.

³Em milhão de cruzeiros, valores de dezembro de 1992, deflacionados pelo índice "2", IGP-DI, da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Fonte: Dados elaborados pelos autores a partir do RELATÓRIO DE SERVIÇO SOCIAL da CAC, 1969-93 (1969-93).

TABELA 3 - Evolução da Composição das Exportações da CAC, 1989-92

Produto	(em US\$1.000)			
	1989	1990	1991	1992
Soja	22.029	24.389	21.571	52.084
Café	8.601	3.869	16.278	12.641
Algodão	3.721	22.915	13.579	5.457
Chá preto	1.211	919	1.011	1.205
Frangos	-	856	1.966	743
Frutas	-	-	11.010	28.581
Outros	4.202	142	3.895	2.129 ¹
Total	39.764	58.040	69.220	102.840

¹inclui ovo líquido e gengibre.

Fonte: Dados elaborados pelos autores a partir do RELATÓRIO DE SERVIÇO SOCIAL da CAC, 1969-93 (1969-93).

mesmo interna, frente a essa prática de *dumping*.

Portanto, tanto no tocante ao movimento dos negócios no mercado interno como nas exportações não há indicador de desempenho da CAC que dê respaldo às dificuldades financeiras que essa grande cooperativa enfrenta atualmente. Quando uma empresa entra num quadro de situação financeira grave, as respostas sempre são encontradas no lado do passivo em função dos compromissos financeiros não honrados em razão de decisões de investir ou de produzir com base num panorama de expectativas que não se confirmou. Em outras palavras, a aposta feita em dada perspectiva a respeito do futuro foi frustrada, e a origem das dificuldades quase sempre está no montante de recursos tornados ilíquidos e cuja desmobilização implicaria em perdas que, às vezes, são tão altas que sequer o patrimônio consegue cobrir as dívidas restantes de maneira total.

Na CAC, ainda que alguns projetos de expansão tenham sido mal dimensionados ou a decisão de investimento possa ter levado em conta panoramas futuros que superestimaram os retornos, a resposta não está no passivo mas nos ativos. Isso desvela uma peculiaridade da cooperativa, ou seja, ela é uma organização que instrumentaliza os negócios individuais de seus cooperados. Para isso é importante olhar no balanço das cooperativas, uma conta denominada "débito dos cooperados"²⁴, que corresponde a compromissos financeiros de associados, e mesmo de terceiros com a cooperativa, ainda não honrados e pelos quais a organização responde perante seus credores. Analisando essa conta de dívidas dos cooperados, no caso da CAC, para o período 1969-92, importantes aspectos da crise atual da organização são esclarecidos, quais sejam: a cooperativa é mais que uma empresa, é um instrumento de orquestração de interesses de seu quadro associativo e atua com base nesse compromisso que lhe deu origem e sustenta sua existência.

Nesse aspecto da evolução dos débitos dos cooperados com a CAC, têm-se três períodos distintos bem caracterizados: o **primeiro**, 1969-77, quando as dívidas superavam 10% do movimento total, mas que pode ser caracterizado como endividamento sob controle; o **segundo**, 1978-83, quando os compromissos eram menores que 10% dos negócios de venda e distribuição, o que conformaria um quadro de sanidade financeira; e o **terceiro**, 1984-92, quando os débitos não

só são superiores a 10% como dão um salto e crescem em ritmo mais acentuado, frustrando as tentativas de saneamento, o que configura uma situação de endividamento crônico. No final do período, em 1992, a situação crônica de endividamento dos cooperados pode ser mensurada pelo fato de que essas dívidas acumuladas representavam 25,88% a mais que o movimento total da CAC no mesmo ano (Tabela 4).

Essas informações dos débitos dos cooperados representam parcela preponderante do débito total dos agricultores com a CAC. Tomando os dados em valores reais de dezembro de 1992, em 1989, dos Cr\$2,54 bilhões que totalizavam essa conta, 87,42% eram dívidas de cooperados (Cr\$2,23 bilhões) e 12,58% eram de terceiros (Cr\$0,32 bilhão). Esses valores cresceram simetricamente e, em 1992, dos Cr\$6,45 bilhões do débito total, os cooperados participavam com 87,01% (Cr\$5,62 bilhões) e os terceiros com 12,99% (Cr\$0,83 bilhão) (Tabela 5). Quando se compara com o movimento total dos negócios no mercado interno, o débito acumulado de agricultores, em 1992, era superior em 44,56% ao movimento total, configurando um quadro de gravidade financeira (Tabela 5). Para entender o movimento ascendente das dívidas acumuladas pelos cooperados frente à CAC, é importante interpretar sua evolução à luz das mudanças na política agrícola.

As medidas governamentais para a agricultura estão concatenadas com o desempenho da cooperativa. No primeiro período, 1969-77, tem-se um comportamento oscilante da relação entre os débitos dos cooperados e o movimento global da CAC. Pode-se caracterizá-lo como de endividamento sob controle porque ao surgir um avanço mais significativo em dado ano, medidas de correção de rumos conseguiram devolver esse índice a patamares menores. Apesar de se situar sempre acima de 10% do movimento global, as dívidas dos cooperados não comprometiam a atuação da cooperativa. Essa fase representa também aquela em que a política de crédito subsidiado tinha volumes crescentes de recursos e a cooperativa consistia num instrumento fundamental de captação de benefícios.

Revela-se aí a importância da CAC como instrumento de formulação e implementação de políticas públicas, o que lhe confere a pertinência de enquadramento na concepção neo-corporatista de

TABELA 4 - Evolução do Débito dos Cooperados e sua Relação com o Movimento Total da CAC, 1969-92

Ano	Débito dos cooperados (Cr\$ milhão) ¹	Débito/movimento ² (%)
1969	212.904	16,31
1970	177.475	15,15
1971	125.144	11,49
1972	413.930	30,30
1973	365.894	18,49
1974	520.375	22,31
1975	327.424	14,46
1976	261.802	10,51
1977	440.096	17,89
1978	244.865	9,08
1979	207.268	7,20
1980	305.482	9,42
1981	262.092	8,59
1982	282.248	8,95
1983	356.124	9,30
1984	759.650	18,97
1985	662.252	15,67
1986	585.693	13,64
1987	795.937	20,37
1988	1.662.591	44,76
1989	2.223.012	64,04
1990	3.472.477	63,44
1991	4.644.244	93,46
1992	5.620.651	125,88

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

²Dados do movimento total da tabela 1.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do RELATÓRIO DE SERVIÇO SOCIAL da CAC, 1969-93 (1969-93).

Agricultura em São Paulo, SP, 41(2):57-87, 1994.

TABELA 5 - Evolução e Composição dos Débitos dos Agricultores com a CAC, 1989-92

(em Cr\$ milhão) ¹				
Item	1989	1990	1991	1992
Cooperados	2.223.012	3.472.477	4.644.244	5.620.651
Terceiros	319.874	377.762	303.982	834.146
Total	2.542.886	3.850.239	4.948.226	6.454.797

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

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do RELATÓRIO DE SERVIÇO SOCIAL da CAC, 1969-93 (1969-93).

análise de políticas setoriais. De um lado essa organização sempre exerceu papel decisivo para que as atividades nas quais atuava fossem contempladas pela política governamental, notadamente nos hortigranjeiros que têm tido uma posição de vanguarda. De outro lado, propiciava acesso aos benefícios do subsídio ao crédito para os pequenos e médios proprietários a ela associados e que, face a constrangimentos em termos de reciprocidades, dificilmente teriam ação plena junto ao sistema financeiro e, conseqüentemente, ficariam fora da amplitude abrangida pela política de crédito rural notadamente concentrado nesse período. Mas a CAC também exercia a tarefa de engendrar no seu corpo associativo um objetivo fundamental das medidas de modernização, que era ampliar o uso de insumos industriais e máquinas, incorporando o progresso técnico. Dessa maneira, ao mesmo tempo em que orquestrava os interesses de seus associados, a CAC garantia a perseguição de metas governamentais com as quais se comprometia solidariamente.

O período 1978-83 pode ser considerado como o de auge dessa *performance* corporatista da CAC. Ao mesmo tempo em que ocorria uma reviravolta nas políticas públicas para a agricultura com a redução progressiva do subsídio ao crédito, a CAC conseguia um ajuste interno capaz de reduzir a expressão do volume do débito dos cooperados em contraponto com seu movimento global. Nessa fase esse índice ficou sempre abaixo de 10%, mostrando que o avanço do período anterior pôde ser mantido num processo caracterizado como de sanidade financeira, pois o movimento global cresceu significativamente enquanto que o débito dos cooperados manteve-

se em níveis menores ou mesmo estagnado. Com a entrada da década de 80 num quadro de inflação crescente e esgotamento da capacidade governamental de financiar o investimento e com isso de sustentar a retomada do crescimento da economia, a CAC mostrava vigor suplantando as dificuldades da crise brasileira mais geral.

Entretanto, exatamente por ter uma face corporatista associada à empresa, a CAC sofreria os impactos da incapacidade governamental em realizar políticas ativas que contrarrestassem o ciclo de desaceleração. Enquanto empresa a CAC mantinha seu desempenho, e ainda continuou a crescer entre os anos de 1984 e 1990, conhecendo um pequeno recuo no triênio 1990-92, em termos de movimento global. Contudo, o período 1984-92 é uma fase de aumento do endividamento dos cooperados junto à CAC. Isso porque os débitos dos cooperados não só subiram em termos reais como avançaram expressivamente em relação ao movimento global até suplantá-lo. Essa ocorrência viria progressivamente a comprometer as finanças da empresa, empurrando-a para o endividamento progressivo, não para o investimento mas com vistas a cobrir operações de custeio não saldadas.

As razões desse acontecimento estão vinculadas à face corporatista da atuação da CAC, e mesmo continuando orquestrando os interesses de seu corpo associativo, a cooperativa não encontrou respaldo nas políticas públicas. Trata-se de um rompimento da lógica corporatista do lado do Estado que reorienta sua posição nesse processo. Essa mudança decorre de que, estando desprovido de instrumentos financeiros, o Governo deixou de realizar o papel que cumpria anteriormente de bancar os custos

do subsídio, obrigando a CAC a resolver sozinha o problema de ajustar à nova realidade suas relações com os cooperados. Exatamente isso não foi realizado a contento, e a despeito da modernidade engendrada e do avanço da produção industrializada, a CAC viu-se impactada num ponto crucial: **a relação cooperativa-cooperado**. Isso advém de uma relação contratual que impede o puro e simples ajuste para trás como faria uma grande empresa clássica do tipo sociedade anônima. Dessa maneira, é fundamental aprofundar-se nesse ponto se o objetivo é compreender os condicionantes das dificuldades financeiras dessa grande empresa cooperativa.

3.3 - O Processo de Tomada de Decisões na CAC e as Dificuldades do Ajuste

As transformações da CAC não têm significado somente no enorme crescimento da empresa, mas também na face corporatista que emerge nesse processo de complexidade, como orquestração de interesses diversos e de um amplo segmento de agricultores associados. O processo gerencial num organograma que se agiganta torna-se cada vez mais complicado, uma vez que os interesses dispersam-se regionalmente e em várias atividades. Desse modo, como numa empresa cooperativa não há uma centralização do poder no detentor do controle acionário, quando rompe-se o elo governamental de fiador e bancador das políticas públicas, as dificuldades de ajuste tornam-se dramáticas, pois as decisões têm de ser validadas pela parcela majoritária do corpo de associados. Numa grande organização heterogênea, em termos dos interesses representados, essa equação tem solução difícil.

A formação de uma grande empresa cooperativa é também a gênese e evolução de uma poderosa organização de orquestração de interesses. A cooperativa singular, organizada em torno de uma atividade principal e num espaço geográfico determinado, tem uma unidade em termos da definição dos interesses e dessa maneira o processo de formação do consenso em torno dos mesmos é bastante simples. Essa é a realidade dos bataticultores do Bairro de Moinho Velho, em Cotia, SP, ao procurarem uma forma de compra e venda em comum, com o objetivo

fundamental de enfrentar o poder oligopsônico dos "bateiros", intermediários que dominavam o fluxo de comercialização desse produto na década de 30 na capital paulista.

O universo restrito da abrangência da atuação e do conjunto de interesses manifestos, bem como a definição explícita dos contêdores dão origem a uma organização simples. Nela, as decisões são tomadas por gestores eleitos que estão rotineiramente em íntimo contato com os negócios e por essa razão com os problemas dos cooperados. A diretoria executiva emerge do próprio meio e é formada de pessoas que atuam em negócios comuns aos dos associados, além do que a liderança fica bem caracterizada, pois as idéias das mesmas são conhecidas de todos. Por outro lado, no caso da necessidade de uma política de ajuste, a convocação do órgão máximo de decisão da cooperativa é ágil e a participação pode se dar em nível amplo. Dessa maneira, sendo os interesses comuns por semelhanças dos negócios e condição social, a construção de estratégias pode ser mais transparente e aceita pelo todo com menor resistência, o que confere agilidade no processo decisório. Essa era a realidade da CAC nos seus primórdios, correspondendo ao período 1929-33 (Figura 1).

À medida em que a cooperativa ganhou maior dimensão, o organograma gerencial foi ficando mais complexo e o processo de tomada de decisões também, com um progressivo distanciamento do cooperado da direção dos negócios, bem como a agregação de outras atividades no processo de diversificação ao lado da maior abrangência regional, ampliava o leque de interesses e de interessados, posições estas nem sempre consensuáveis. A setorização da empresa e a participação dos associados não mais diretamente nas decisões mas por intermédio de representação passaram a constituir a base do processo decisório.

A CAC no período 1935-66 ampliou a abrangência em termos de atividades, saindo apenas da batata para outras olerícolas, e progressivamente avançou nas frutas, nos grãos e nos grãos, conquistando o Estado de São Paulo e outras unidades da Federação brasileira. Para isso assumiu um organograma gerencial cada vez mais avantajado, cuja característica básica é a estruturação da decisão

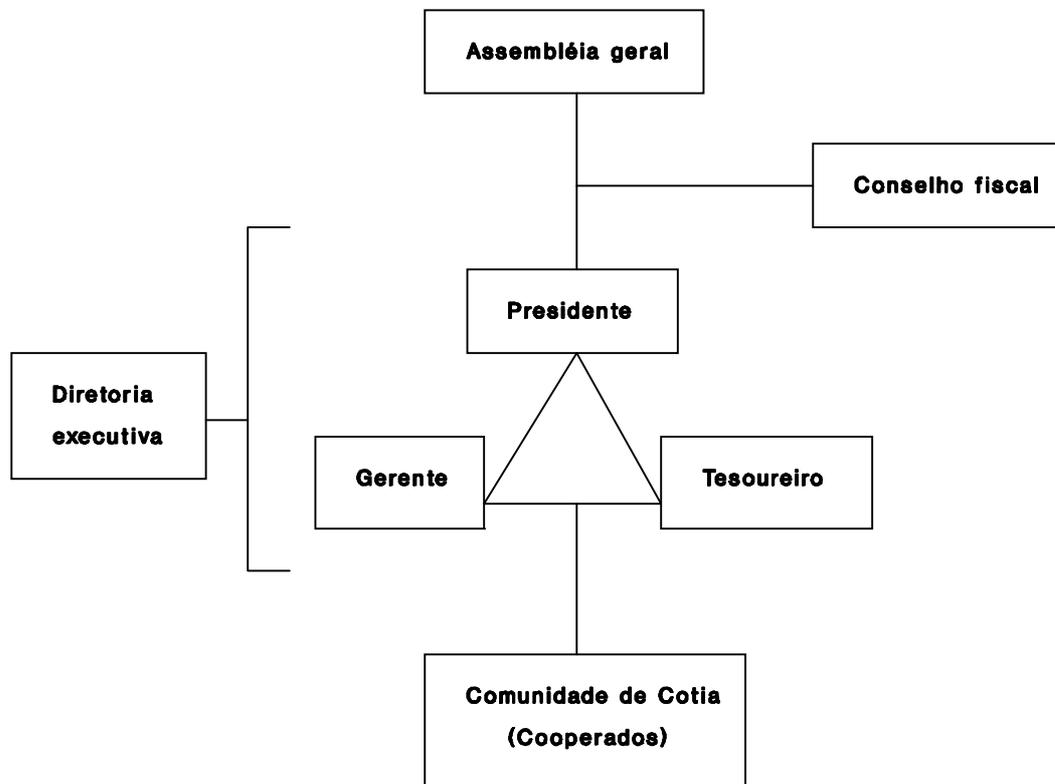


FIGURA 1 - Primeiro Organograma Gerencial da CAC, 1929-33.

Fonte: VEGRO (1992).

por representação a partir dos bairros onde estão as unidades de produção de seus associados (Figura 2). Essa estrutura era praticamente monolítica onde uma cooperativa singular ampliava seu horizonte de atuação por meio de um processo de tomada de decisões cada vez mais complexo, pois as estratégias fundamentais deveriam passar por uma seqüência de microdecisões, cada qual sujeita a distintas especificidades locais, diminuindo a rapidez e dessa maneira perdendo em agilidade. O período 1935-66, quando a cooperativa gozava de benefícios fiscais para as operações de compra e venda em comum, bem como dos recursos do fundo estadual de assistência ao cooperativismo, representa a fase de crescimento da CAC em termos horizontais. As decisões fundamentais eram objeto de deliberação do Conselho de representantes, e como o objeto era o crescimento a base era solidária às ações das lideranças.

A partir da metade da década de 60, a CAC assume a estrutura de uma moderna organização corporatista de interesses. Duas ocorrências determinaram esse caminho. De um lado, a política de modernização da agricultura passou a engendrar uma postura dessas organizações comprometidas com o projeto global para a agricultura nacional, de modernização sem reformas estruturais. Nesse contexto, as cooperativas poderiam ser apresentadas como fórmula eficiente de incorporação de pequenos e médios agricultores conferindo-lhes a característica de grande capital centralizado e, por isso mesmo, instrumento de ampliação da base social das políticas governamentais. Por outro ângulo, a industrialização concomitante da agricultura exigia a presença mais ativa da cooperativa nesse movimento como forma de agregar mais valor ao produto "cooperativo" e dessa maneira participar de parcela mais significativa do valor adicionado. Esses aspectos refletem de maneira decisiva na reestruturação do organograma gerencial e na forma de atuação da cooperativa frente a seus associados.

A característica fundamental do processo decisório engendrado no período 1967-93 é a consolidação da CAC como uma poderosa entidade de orquestração de interesses no sentido neocorporatista do conceito²⁵. A primeira característica reveladora desse fato é a formação e institucionalização de instâncias claras na conformação do processo de

decantação na procura de elaborar uma pauta de interesses comuns. Em nível de bairros têm-se os representantes junto a grupos de produtores que funcionam como a instância básica de construção do interesse comum, sendo o elo com a estrutura "intermediária", representada pelas cooperativas regionais. Essas, por sua vez, se constituem em parte da cooperativa central que representa os interesses comuns de toda a organização, tendo o monopólio da interlocução com o Governo, conquistando benefícios e assumindo compromissos a serem implementados (Figura 3).

Essas instâncias de decisão são válidas tanto para cima na formulação de demandas específicas de políticas setoriais, bem como para baixo na construção de um programa de interesse nacional como é o caso da modernização da agricultura. Essa definição de poder de cunho "corporatista" está atrelada à estrutura departamental da face "empresa" da CAC. Exatamente nessa peculiaridade da cooperativa está a problematização da adoção de políticas de ajustes drásticos. O poder político das representações em diversos níveis de decisão entra em choque com a racionalidade da estrutura departamental da empresa. Na cooperativa prevalece, nesses casos, a posição da base cooperada, pois as medidas têm que contemplar os diversos interesses e ter claro que a cooperativa não é o fim da produção individual de cada cooperado mas o meio de construção de uma forma de inserção competitiva específica de agricultores nos processos de concorrência dominados pela grande empresa (Figura 4).

Numa situação de crescimento da economia, as decisões "técnicas" da estrutura departamental são chanceladas pela estrutura de representação, tendo como âncora a disseminação de benefícios para todos, com o fortalecimento do individual sendo produto da solidificação e avanço do "cooperativo". Essa mesma facilidade não ocorre num período de desaceleração da economia, quando se exige ajustes incompatíveis com a manutenção da harmonia política no interior da organização. Como o poder departamental é um poder delegado de uma específica conformação de uma base de interesses majoritários, sendo portanto um poder político, tem dificuldades de exercer a racionalidade técnica que implique na exclusão ou na imposição de constrangimentos a grupos expressivos de cooperados. Caso isso ocorra, pode-se gerar uma crise política capaz de desestabili-

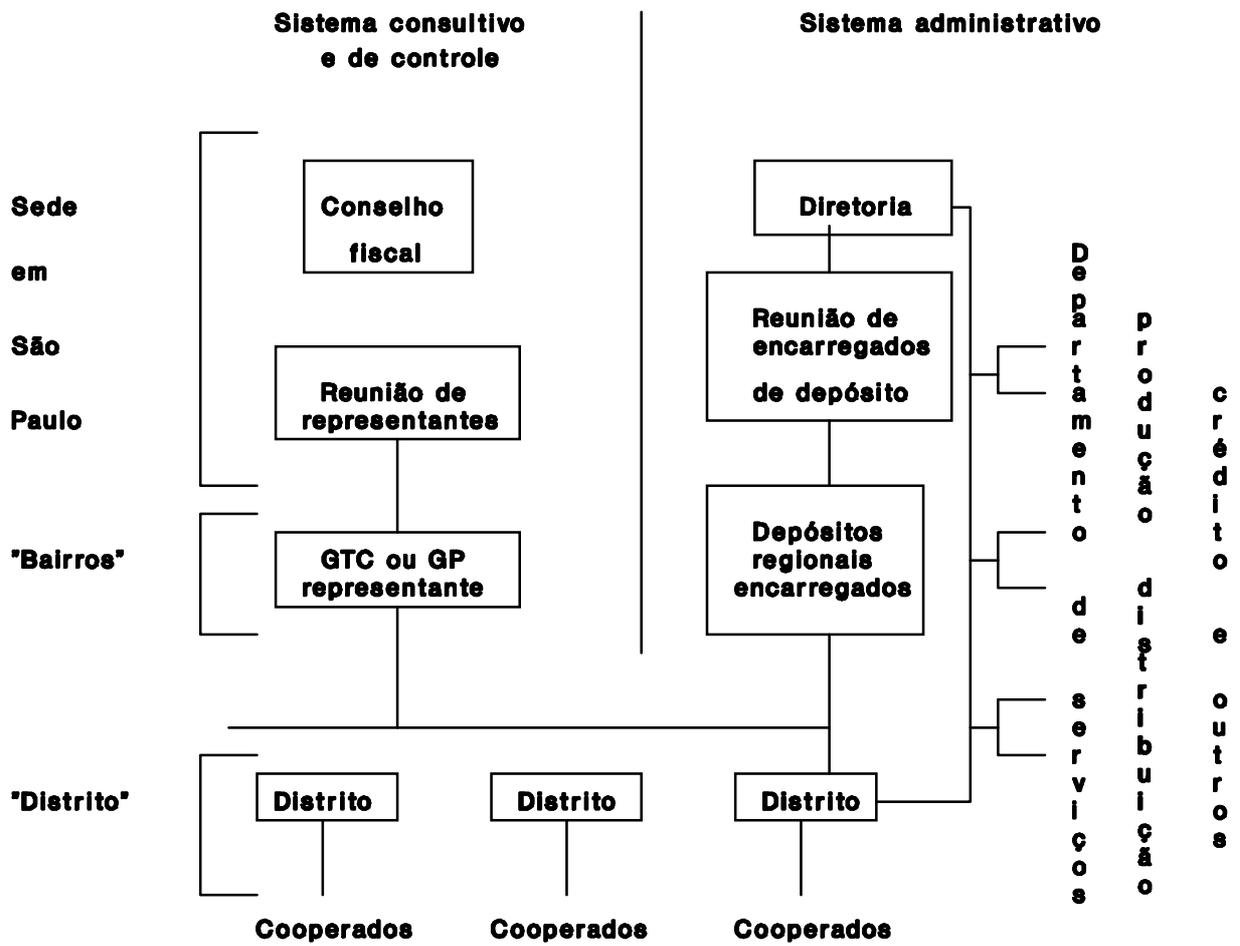


FIGURA 2 - Segundo Organograma Gerencial da CAC, 1935-66.

Fonte: SAITO (1964).

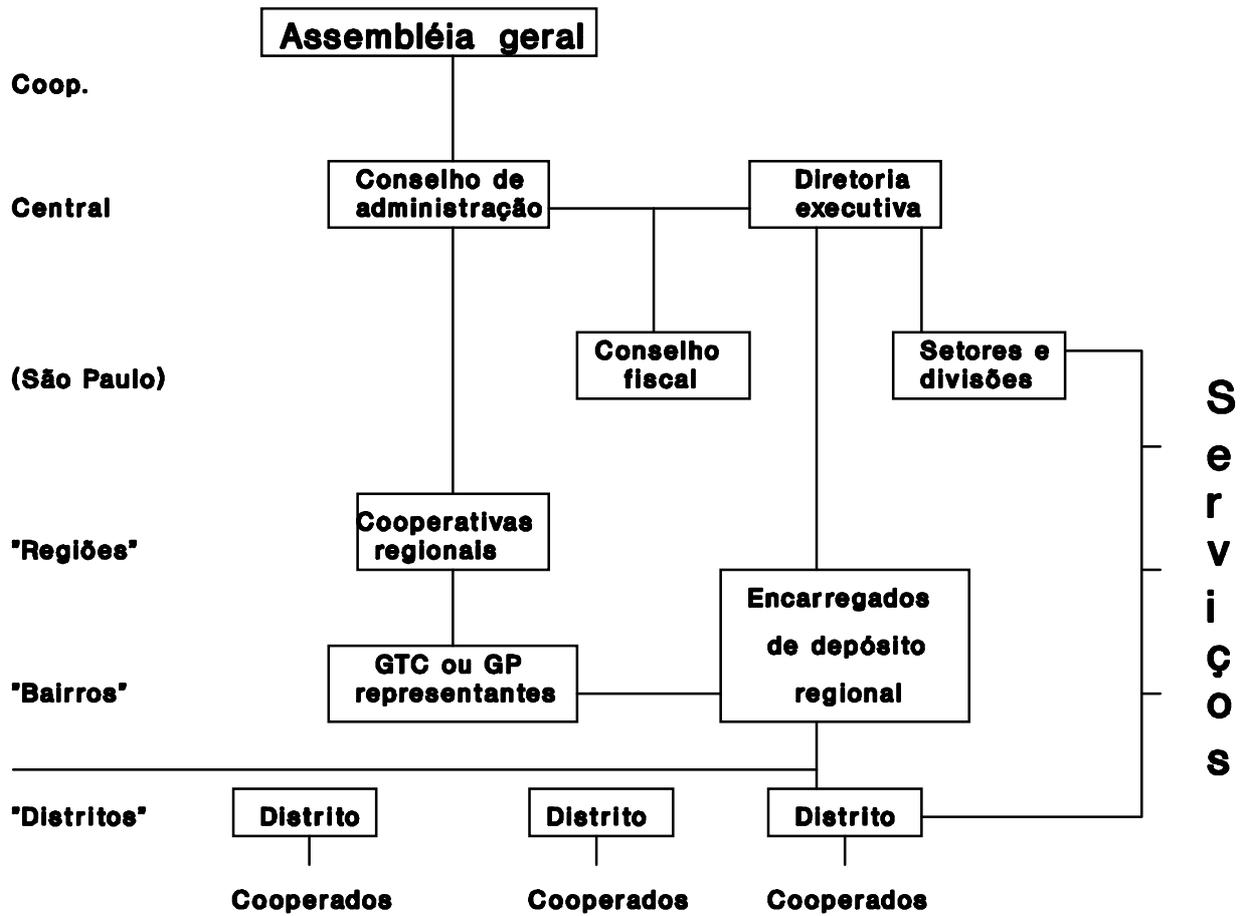


FIGURA 3 - Terceiro Organograma Gerencial da CAC, 1967-93.

Fonte: VEGRO (1992).

Ambiente doutrinário/ideológico

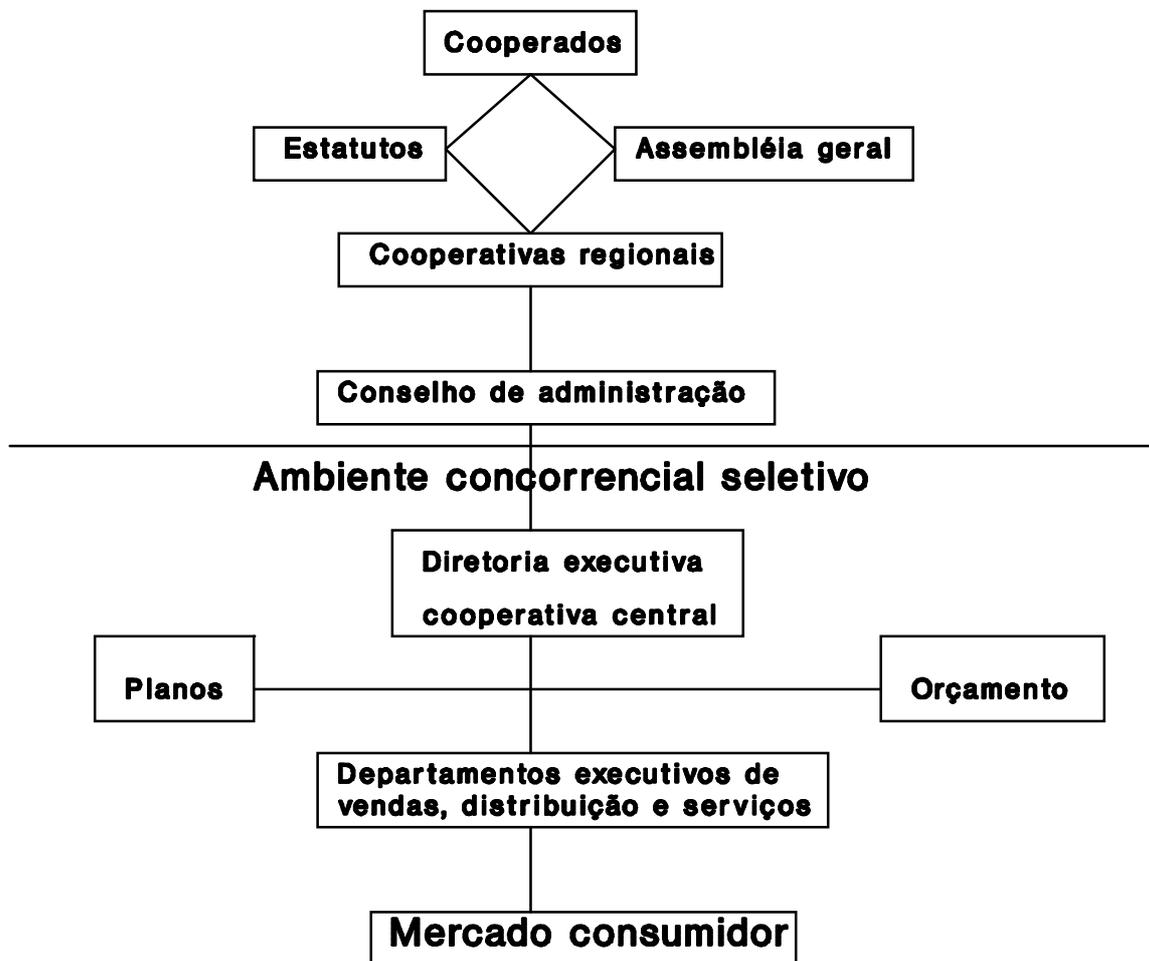


FIGURA 4 - Processo de Tomada de Decisões na Empresa Cooperativa.

Fonte: VEGRO (1992).

zar a estrutura de comando e com isso a substituição de personagens no núcleo de decisão.

Os elementos acima expostos demonstram bem como a cooperativa ficou impossibilitada, pela sua própria estrutura de decisão, de impor um ajuste ao seu quadro associativo em débito com a organização que levasse ao saneamento financeiro. Numa em-presa de sociedade anônima comum as dívidas seriam executadas independentemente do processo excludente que poderia significar a perda da propriedade por parte dos agricultores. A cooperativa tem não só razões doutrinárias para não fazê-lo, mas principalmente como instrumento dos seus associados, vê-se impedida de sobrepor à lógica particular a lógica da empresa. Desse modo, quando o Governo rompe com o compromisso de fomentar a modernização da agricultura, tendo como instrumento o crédito subsidiado, a cooperativa não engendrou para baixo o repasse da nova situação. Talvez crendo na possibilidade de que prosperassem esquemas alternativos de subsídios, o que não se realizou, mas fundamentalmente a cooperativa não conseguiu elaborar sozinha esquemas de redução do endividamento dos cooperados.

A principal razão para isso está na dificuldade da diretoria em aprovar medidas duras em assembleias amplas sem perder o controle político sobre a organização. Tendo funcionado como amortecedora das crises conjunturais, ela tem sido apresentada historicamente como a única alternativa viável para solucionar constrangimentos de seus associados individuais no plano econômico, como uma proteção contra a concorrência capitalista que seria extremamente predatória ao agricultor isolado. Ao romper-se o elenco de compromissos de uma sistemática de política setorial engendrada dentro dos marcos neo-corporatistas, a cooperativa não encontrou meios de respaldar, em nível governamental, as reivindicações de seus representados e, colocada em xeque como organização capaz de responder aos interesses manifestos de seus associados, viu-se manietada e não produziu um ajustamento eficaz, e com isso não solucionou o problema do acúmulo de débito dos cooperados por anos sucessivos, comprometendo sua face empresarial.

A CAC, abarcando um universo de atividades bastante amplo em diversas regiões, com a ruptura do ponto de convergência dos interesses comuns que era magnificar o acesso aos benefícios da política de

modernização, passou a enfrentar internamente uma certa fragmentação de interesses. Um determinado contingente de agricultores ligados a uma dada atividade numa região específica, na ausência de uma política de proteção global da agricultura, passam a manifestar posições contraditórias e às vezes inconciliáveis frente a outros de atividade e localização distintas. As relações contratuais específicas e a estrutura industrial relativamente nova funcionaram como dificultadoras do processo de ajuste.

A agroindústria processadora tradicional realiza seu ajustamento eliminando fornecedores menos eficientes; na CAC, contudo, os resultados do Plano de Produção Programada, lançado na década de 80, não foram os esperados. A grande empresa cooperativa, com estrutura de produção industrializada, não dispôs de uma processo gerencial suficientemente ágil para enfrentar o endividamento progressivo que lhe impunha parcela de seus cooperados. A questão central devolve o problema para a lógica da cooperação e, desta maneira, o problema da CAC não é o fato de ter se industrializado, nem de haver alcançado enorme desenvolvimento agigantando sua estrutura. Trata-se de um desafio constante que impõe o capitalismo a estruturas que pretendem contradizer sua lógica avassaladora de acumulação que exige uma ação ajustada em sintonia fina com os movimentos da economia. Dessa maneira, era preciso ter diluído o cooperado no corpo da cooperativa, de maneira que os interesses "cooperativos" sobrepujassem os individuais. Ao contrário do que se poderia pensar, é de mais cooperação e não de menos que o sistema cooperativista necessita. Ou seja, é preciso buscar formas mais elevadas de cooperação, ou render-se aos ditames do processo capitalista excludente.

4 - CONCLUSÕES

As dificuldades financeiras da CAC estão intrinsecamente vinculadas ao progressivo endividamento dos cooperados sem que a cooperativa tenha conseguido gestar formas de contornar esse problema, o que levou a desdobramentos graves de cunho financeiro. A organização, assumindo sua face corporatista de orquestração de interesses, funcionou como amortecedora dos impactos resultantes do

abandono da política governamental de subsídio ao crédito. Numa economia inflacionária, atuando numa atividade de elevada incerteza como a produção agropecuária, a CAC ao se postar como instrumento de suporte ao avanço da produção individual dos cooperados acabou enrolando-se num emaranhado de dívidas que assumiram somas vultosas. As razões apontadas por certos analistas, como o propalado desvio da origem em função de ter-se industrializado, integrando-se verticalmente para frente e para trás, não resistem à análise da realidade. O acerto da CAC em ter buscado industrializar-se, e com isso haver propiciado a participação de seus cooperados no valor adicionado global, não pode ser caracterizado como causa da crise financeira. Os problemas são de outra ordem.

A crise financeira está associada às específicas relações contratuais que estão estabelecidas entre o cooperado e a cooperativa, fundamentalmente diferentes daquelas existentes entre um acionista e uma sociedade anônima, seja de capital comercial ou de capital agroindustrial, pois a cooperativa é um instrumento que deve servir aos objetivos de seus fornecedores cooperados e não o contrário. Não são pacíficas e muito menos rápidas as possibilidades de tomar-se uma decisão de ajuste que cause graves transtornos para trás. Em outras palavras, não está ao alcance da cooperativa a prática contumaz dos oligopsônios dominantes do núcleo do fluxo produção/consumo de produtos agropecuários, de repassar o ônus da reestruturação na crise para os agropecuaristas. O compromisso doutrinário que reduna numa relação distinta, provoca essa diferenciação. É preciso explorar mais profundamente esse universo da cooperação para que se dê respaldo ao entendimento da profundidade das crises vividas pelas cooperativas.

As transformações capitalistas têm impactado o sistema cooperativista a cada momento histórico, colocando em xeque seu universo doutrinário da cooperação visando o bem comum, frente à competição entre capitalistas sem a preocupação com os reflexos sociais, notadamente da concentração de renda e de poder. Desse modo, em função da exigência de superar obstáculos que as contradições inerentes ao processo de acumulação capitalista impõe frente a observância de seus ideários, tem-se uma crise do cooperativismo que às vezes é amainada como também torna-se latente. A emergência do neo-libera-

lismo com base no discurso de que qualquer forma coibitiva da concorrência é um desvio a ser eliminado para que prevaleçam as vicissitudes do mercado auto-regulável, fez do cooperativismo um ente estranho, pois tem como pressuposto essencial exatamente o contrário. **Como o mercado auto-regulável, enquanto espaço para a ação de forças de poder de barganha diferenciado, não produz como resultado a equidade social, o primado da cooperação entre indivíduos é um caminho para que o desenvolvimento amplie sua abrangência social.**

Essa contradição, que torna mútua e inconciliavelmente excludentes o neoliberalismo e o cooperativismo, tem sido motivo de intenso debate, uma vez que inserido numa economia regulada pelo mercado, ainda que não na sua plenitude, o sistema cooperativista, moldando-se à realidade, enfrenta crises frequentes. A própria Aliança Cooperativista Internacional (ACI), no "Relatório Laidlaw", apresentado em 1980, elenca o tríplice aspecto da crise do cooperativismo: a) **crise de credibilidade**, decorrente da dificuldade de as cooperativas adquirirem reconhecimento social sendo confundidas como mais uma forma de organização econômica; b) **crise gerencial**, pois as cooperativas tentam atuar como empresas rentáveis dentro da economia capitalista e por essa razão assumem padrões empresariais de grande empresa que podem conflitar com o ideário da cooperação no qual a cooperativa é meio e não fim; e c) **crise de identidade**, em função dos dois problemas anteriores, tende a prevalecer dentre os cooperados a propensão de desconsiderar as raízes doutrinárias (valores e ideologias) para privilegiar o "negócio", ou seja, razões de cunho individualista e econômicas suplantam o ideário da cooperação²⁶.

Os defensores de uma mudança interna ao sistema cooperativista de maneira a tornar as cooperativas mais adaptadas ao capitalismo, argumentando que isso é condição para aumentar a eficiência dos negócios, pretendem três modificações básicas nos princípios: a) em lugar do atual axioma de cada homem um voto, independentemente de quantas quotas-partes tenha na cooperativa como ocorre hoje, quem tem mais capital investido (quotas-partes) passaria a ter algum poder de voto maior; b) o capital (quotas-partes) passaria a ser remunerado e dessa maneira a participação em uma cooperativa como

"especulador" apenas para valorizar o capital seria estimulada; e c) a distribuição das sobras líquidas passaria a ser proporcional não somente ao movimento comercial do associado, mas também ao volume das quotas-partes, ou seja, uma forma de remunerar o capital. Qualquer que seja a alternativa adotada não há como negar que a procura é por aproximar-se das sociedades anônimas, o que poderia aumentar a crise de identidade, reafirmando a cooperativa como fim em si mesma e não instrumento a serviço dos cooperados²⁷. Não existiria outro caminho para o cooperativismo?

A crise do cooperativismo está associada ao processo de reestruturação produtiva no plano mundial, e no caso brasileiro isso é bem claro pois as dificuldades emergem exatamente quando o Governo rompe com seu modelo de intervenção, comprometendo a atuação da face de orquestração de interesses das cooperativas. O processo de consensuação interno às cooperativas era ancorado no fato de que, existindo uma política global de subsídio ao crédito com vistas à modernização do conjunto da agricultura via mercado financeiro, as cooperativas eram um veículo essencial para garantir o acesso de uma maior amplitude de agricultores a essas políticas. A distribuição do crédito, seguindo os parâmetros de seleção do sistema financeiro, assume um perfil extremamente regressivo.

As cooperativas, democratizando a alocação dos recursos, podiam encampar atividades distintas sob o mesmo interesse comum: **obtenção de crédito subsidiado em contrapartida de atender ao objetivo governamental de modernizar a agricultura**. O Governo, ao romper com sua prática, provocou um impacto nas organizações que haviam crescido sob o manto de suas políticas. O aprofundamento da crise econômica elevou mais ainda a gravidade desses condicionantes negativos, isso porque não era mais apenas uma questão de forjar novas maneiras de avançar sem a parceria governamental, mas pior que isso, reestruturar suas atividades como decorrência de uma crise que solapava a competitividade das empresas.

A crise da empresa cooperativa está, dessa maneira, associada à ruptura de seu papel corporatista, mas aprofundada pela estagnação da economia brasileira da década de 80. O caminho a ser seguido para solucionar o impasse é adotar mecanismos que levem à maior semelhança com as sociedades anôni-

mas? A adoção dessa opção certamente descaracterizaria o cooperativismo aumentando ainda mais suas crises de credibilidade e de identidade, pois é uma solução apenas para a crise gerencial. O caminho poderia ser buscar a profissionalização da administração e outras medidas inerentes à revolução da gestão da grande empresa, eliminando estamentos decisórios intermediários e com isso aproximando a decisão do nível em que o cooperado realiza suas atividades. Essas medidas são fundamentais mas não equacionam o dilema essencial do cooperativismo atual, qual seja, obter o sentido orgânico e rápido de tomada de decisões de uma grande empresa sem abrir mão do princípio de gestão democrática de cada homem um voto. A resposta a esse dilema deveria seguir outro caminho que a busca de semelhança com a sociedade anônima, ou seja, obter progressivamente formas mais elevadas de cooperação.

Fundamental é ter isso claro para não cometer equívocos irreversíveis e com isso comprometer todo o sistema cooperativista. Um aspecto comumente esquecido, e que é característico do neoliberalismo, é a exacerbação da razão individual sobrepujando a razão coletiva. Exatamente contra esse ponto é que se contrapõe o ideário da cooperação. Sendo o "indivíduo o melhor juiz de seus interesses", como propõem os liberais, não há espaço para a construção da cooperação. O caminho, portanto, é buscar a construção do produto "cooperativo" em substituição ao produto individual por intermédio da cooperativa. Em outras palavras, o que se quer destacar é que como instrumento da produção individual de seus cooperados, as relações internas de uma cooperativa estão permeadas por distintos interesses e diferentes níveis de poder econômico e social de seus associados ou facções deles. Numa grande empresa cooperativa isso é nítido e faz prevalecer nas eleições para compor o quadro diretivo, a racionalidade da corporação sobre a técnica, inclusive com o uso de mecanismos pouco ortodoxos de cooptação de eleitores. A diferenciação crescente com o acirramento das contradições no plano econômico e social, típica da sociedade capitalista, como não poderia deixar de ser, está presente no interior da cooperativa.

O desafio do cooperativismo está em superar o primado individualista da sociedade capitalista atual, na qual a produção com base no trabalho coletivo tem

justificada sua apropriação privada da riqueza com base nesse preceito liberal que corrói o primado da cooperação, impedindo sua manifestação na plenitude. Tudo aquilo que pretende colocar-se contra a razão individual, como é o caso da razão "cooperativa", tende a ser objeto de ato visando sua destruição, pois sentindo-se juiz supremo de seus interesses, o indivíduo vê o "cooperativo" como uma injunção indevida na lógica de seus interesses. Quando a diferenciação for extrema, esse conflito se expressará com maior força. O cooperativismo estaria condenado ao esfacelamento se, igualando-se às estruturas econômicas que dão plena condição para a manifestação dessas vontades individuais como são as sociedades anônimas, quebrasse seus compromissos doutrinários. A cooperativa será apenas "negócio", e como tal deve ter, em qualquer situação o tratamento genérico dado a esse tipo de organização econômica, deixando de ter objetivos sociais.

O aprofundamento da cooperação exige que o modelo com vistas às transformações internas do movimento cooperativista não seja o de sociedades anônimas das empresas capitalistas, mas procurado no próprio cooperativismo. Pouca gente se dá conta que, quanto ao "estágio" da cooperação, existe uma profunda diferença dentro das próprias cooperativas. Têm-se cooperativas que são vistas pelos associados como um mero "negócio", por meio do qual conseguem auferir ganhos econômicos quantificáveis e, por essa razão, operam com a organização. No plano intermediário, existem cooperativas que, além do negócio, por meio de várias iniciativas de cunho econômico, social e político, como os comitês educativos, constroem a cooperação em níveis mais elevados. As cooperativas desses dois tipos são o que se denomina **cooperativa de produtores**, ou seja, a organização da cooperativa como instrumento da produção individual, que são as formas características de

cooperativas das economias capitalistas.

Contudo, existem cooperativas com grau ainda mais elevado de cooperação entre seus membros. São as **cooperativas de trabalho**²⁸, que representam a organização da cooperativa como instrumento da produção "cooperativa". Não existe o produto individual mas a conjunção de esforços dos associados para realizar o produto cooperativo. Esse é o verdadeiro espelho para a transformação do cooperativismo agrícola sem descaracterizar-se. As **cooperativas de produtores** devem buscar cada vez mais serem **cooperativas de produção** mediante formas de fortalecimento da cooperação, como a proliferação de comitês educativos, de trabalhos comunitários em microbacias, consórcio de produtores para adquirirem e usarem em conjunto máquinas mais potentes, que a pequenez de suas áreas torna ociosas, especialização de agricultores em várias fases da produção de um produto como a cria, recria e engorda dos granjeiros. Todos esses mecanismos são muito mais importantes ao cooperativismo como reforçadores da Doutrina, que a aproximação com formas de organização econômica que a negam.

De outro lado, as cooperativas agrícolas têm, ainda, no caso brasileiro, dois inimigos fundamentais a combater no plano político e ideológico: o **neoliberalismo arcaico** que escancara o mercado nacional a produtos subsidiados no país de origem, além de pregar um Estado Mínimo que não protege um setor que historicamente precisa dessa proteção como é o caso da agricultura; e a **desigualdade de renda**, pois não há como ampliar mercado com a população sem renda para concretizar-se em demandadores, além de que a fome e a miséria estão na base da motivação do próprio surgimento do cooperativismo, e este deve continuar a combatê-las, como desígnio de sua Doutrina.

NOTAS

¹Trabalho referente ao projeto SPTC 16-043/93. Recebido em 11/03/94. Liberado para publicação em 01/06/94.

²Engenheiro Agrônomo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

³Engenheiro Agrônomo, MS, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

⁴A análise de GASQUES & VILLA VERDE (1990), refletindo sobre o desempenho da agricultura na década de 80, apresenta evidências empíricas dessa ocorrência no plano dos preços, dos custos e das produtividades. Mostra também as mudanças nas políticas públicas para a agricultura nesse período.

⁵A análise de KAGEYAMA et alii (1990) apresenta essa formação do novo padrão agrário, tanto do ponto de vista histórico, quanto da ótica de que esse processo foi sustentado por políticas públicas ativas.

⁶Os anos 80 foram marcados por sucessivas crises financeiras no âmbito das cooperativas agrícolas, tendo assolado mesmo aquelas que nos anos anteriores apresentaram enormes expansões e eram tidas como modelos de sucesso desse tipo de organização empresarial. Análises desse comportamento podem ser encontradas em BENETTI, (1985) e DELGADO, (1983).

⁷Apesar de ser um produto industrializado, o algodão no Brasil tem no maquinista uma posição semelhante, comprando sem levar em conta a qualidade do produto ("pagamento pelo sistema de bica corrida sem levar em conta a qualidade da fibra"). A atuação como capital comercial tradicional por parte do maquinista cria situações nas quais o cotonicultor não consegue vender seu produto na escassez a preços baixos porque é mais barato comprar produto subsidiado no mercado externo (GONÇALVES, 1993).

⁸A integração da produção de aves de corte, dominada pela grande empresa da produção de insumos ao abate e processamento, atingiu níveis tão elevados que recebe a conotação de indústria agrícola, na qual o criador é contratado num esquema de *putting-out* moderno. Sobre esse caso ver o estudo de LIMA (1986). Na pecuária tem-se também o exemplo oposto, pois os frigoríficos abatedores de bovinos de corte não pagam pela qualidade e, como o capital comercial tradicional, especulam no mercado de bois.

⁹O estudo de CARVALHO et alii (1993) quantifica para o período 1970-92 no Estado de São Paulo, o avanço da integração na indústria sucroalcooleira que, pelo aumento relativo da cana própria, faz progressivamente desaparecer o fornecedor.

¹⁰O trabalho de MAIA (1992) analisa a evolução na citricultura paulista tanto da organização setorial, como da concentração industrial e da sistemática de contratos. Um exemplo diferenciado em relação aos citros pode ser o da soja em que, a despeito da concentração industrial, não prosperou a adoção de relações contratuais mais estáveis entre industriais e sojicultores.

¹¹O trabalho de GONÇALVES (1987) mostra que o cooperativismo acaba moldando-se às economias nas quais atuam, tendo se propagado tanto nas antigas repúblicas socialistas como nas sociedades capitalistas. Em qualquer dessas condições surgem conflitos entre a empresa cooperativa e a doutrina rochdaleana.

¹²Um ponto crucial na análise desse conflito é o problema da escala, pois a grande empresa quer aumentá-la para minimizar custos mas o tamanho da propriedade do cooperado é um fator limitante. FRANKE (1983) ressalta esse aspecto com muita nitidez com exemplos empíricos claros e a tentativa das grandes cooperativas do Sul do Brasil de realizar projetos de colonização em grandes áreas da fronteira agrícola para superar esses obstáculos.

¹³São referidos aqui somente os aspectos mais importantes do cooperativismo brasileiro que interessam para este trabalho, maiores detalhes podem ser encontrados nos trabalhos de CARMO (1982) e PINHO (1980) sob uma ótica interna ao movimento cooperativista e em GONÇALVES (1987) dentro de uma perspectiva mais geral desse processo. Sobre a formulação gideana, trata-se da proposta de um dos maiores teóricos do cooperativismo, Charles Gide, de reformar a sociedade pela cooperação de consumidores.

¹⁴As cooperativas de consumo brasileiras entraram em franco declínio com as mudanças posteriores a 1964, não só a questão tributária passou a pesar decididamente sobre esse tipo de organização de consumidores, como a emergência dos supermercados destruiu a base competitiva de um grande número de cooperativas de consumo pequenas e isoladas. Sobre esses impactos ver o trabalho de MAURER JUNIOR (1974).

¹⁵É preciso cuidado ao analisar esse processo de fusão de cooperativas com universo teórico da grande empresa capitalista, sem ter em conta os determinantes doutrinários. Para DE MAS (1974), a integração cooperativa é um fenômeno mais complexo que a simples concentração capitalista, "a integração cooperativa é ascendente de maneira que os órgãos superiores são criados e postos a serviço dos inferiores, e todos eles à disposição da última célula desse corpo social, que é o indivíduo". O que esse teórico espanhol salienta é o poder do cooperado contrarrestando a lógica da grande empresa.

¹⁶Um defensor da estratégia de formação da agroindústria cooperativa é LAUSCHNER (1984). Para esse autor apenas dessa forma os

agricultores conseguiriam abarcar parcela maior da riqueza gerada, ao produzirem insumos e realizando ao menos a primeira transformação dos produtos agropecuários. Tal afirmação está baseada em dados empíricos da agricultura americana para 1968, na qual a indústria de insumos representava 21% do valor adicionado, a produção agropecuária 11% e o segmento de processamento/distribuição 68%. Apenas integrando para a frente e para trás o agricultor pode auferir a maior parcela da renda gerada e adquirir maior poder de mercado.

¹⁷As cooperativas de tricultores foram criadas como um verdadeiro instrumento de viabilização da política governamental de substituição de importações de trigo. FRANTZ (1982) destaca que no bojo da implementação da política tritícola, as antigas cooperativas foram desaparecendo dando lugar a novas organizações nas áreas onde se expandia a Cooperativa de Tricultores de Ijuí (COTRIJUI), que se consolidaria como uma das maiores cooperativas brasileiras. Praticamente a totalidade do trigo nacional era comercializada por intermédio das cooperativas, eleitas o elo entre os interesses dos agricultores e o Governo na fixação e execução de políticas públicas. Contudo, não lhes foi oferecida a oportunidade de construir seus próprios moinhos, pois o Governo preservou os interesses das empresas até então instaladas.

¹⁸Características bastante semelhantes as das cooperativas de tricultores assumiram as cooperativas de fornecedores de cana, principalmente as instaladas no eixo mais moderno do complexo sucro-alcooleiro paulista na região de Ribeirão Preto. O trabalho de GONÇALVES et alii (1987) mostra como a Cooperativa dos Fornecedores de Cana da Região de Guariba (COPLANA) viabilizou o acesso de seus associados à modernidade construída pelos estímulos governamentais à produção de cana para indústria.

¹⁹Um aspecto importante a ser destacado é que a cooperativa não é simplesmente uma organização produtiva, ela é ao mesmo tempo uma poderosa entidade de orquestração de interesses. Nesse sentido cabe-lhe analiticamente o estatuto de **grupos de interesse** da acepção neocorporatista pois, ao mesmo tempo em que encaminha a formulação de interesses consensuais dentro do universo de associados, também é um instrumento de implementação de políticas públicas impondo para baixo acordos feitos com autoridades governamentais, que têm inseridos metas e objetivos de políticas setoriais mais amplas em termos nacionais. Algumas cooperativas tiveram sua criação estimulada pelo Governo para organizar interesses em nome de determinada estratégia de políticas públicas setoriais, esse parece ser o caso das cooperativas de tricultores. Sobre uma discussão do neocorporativismo como referencial teórico para análise de políticas públicas ver o trabalho de GRAZIANO DA SILVA (1991). **É preciso distinguir o corporativismo, prática tradicional de expressão de interesses, do neocorporativismo, prática moderna de orquestração de interesses. O primeiro defende intransigentemente as reivindicações de seus membros sem se preocupar com a implementação que é feita unicamente pelo Governo. O segundo organiza interesses, propõe e ajuda a formular propostas de políticas bem como assume o compromisso de implementá-las com a adesão de seus representados. Em termos de exemplos na agricultura brasileira, no primeiro caso têm-se os sindicatos patronais e as federações da agricultura, no segundo, as cooperativas e as associações de algumas atividades. Outra diferença é que o corporativismo agrega todos os agricultores de determinado espaço geográfico independentemente da atividade, o corporativismo abarca alguns agricultores mas de atividades afins.**

²⁰A participação das cooperativas na produção de leite das Regiões Sul e Sudeste do Brasil, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) para 1992, ultrapassa os 50%. No mercado de frutícolas e olerícolas tal percentagem, segundo PINHO (1980), era superior a 90%. A perecibilidade desses produtos impede que os mesmos sejam produzidos e comercializados eficientemente por agricultores dispersos sem estrutura de comercialização segura. O poder de **fazer preços** do núcleo dessas cadeias produção/consumo é imenso, pois o agricultor estará sempre fragilizado pela incapacidade de armazenagem e pela impossibilidade de montar individualmente uma logística de distribuição eficiente. Esses elementos deram respaldo à expansão e fortalecimento das cooperativas.

²¹Ressalte-se que a transformação das cooperativas de comercialização em comum para industrialização em comum, não rompendo com as relações contratuais antigas, confronta a própria Doutrina Cooperativista. Ora, se de uma situação onde a ação conjunta na comercialização ainda permite a preservação do individual, a industrialização exige uma ação mais "cooperativa", o que deveria ocorrer seria um fortalecimento do cooperativismo. O problema dessa maneira não é que a Doutrina esteja errada em seus princípios, mas que os mesmos são incompatíveis com o individualismo e, nesse sentido, o incremento dos níveis de cooperação diluindo o produto de cada cooperado num produto da cooperativa traz à tona a diferenciação interna. A igualdade do voto, calcada no princípio rochdaleano de cada homem um voto entra em conflito com a desigualdade econômica e social da sociedade capitalista inserida nas entranhas do corpo associativo. A distribuição das "sobras líquidas" é apenas um aspecto dessa questão, mas desvela a existência de "mais iguais". Para esclarecer aqueles que não têm familiaridade com os conceitos da legislação cooperativista, "sobras líquidas", e não "lucros", são o resultado contábil final da empresa cooperativa.

²²Recentemente, a partir do segundo trimestre de 1993, ascendeu aos noticiários uma grave crise financeira na CAC. Completando 65 anos de atuação ininterrupta e representando a melhor expressão do cooperativismo brasileiro, a CAC vê-se envolvida no mais grave

colapso financeiro de sua história. Contudo, apesar de inúmeras as matérias jornalísticas que se dedicaram ao assunto, o debate ainda não logrou atingir a raiz dos dilemas nos quais se movimentam cooperativas brasileiras.

²³Uma análise aprofundada das razões e das condições de desenvolvimento da CAC foi realizada por VEGRO (1992). Esse estudo aponta desde as causas da emergência da cooperação entre imigrantes japoneses do Bairro de Moinho Velho no Município de Cotia (SP) até as pré-condições que constituiriam a necessidade de agigantamento da CAC, bem como o papel das políticas públicas nesse processo.

²⁴O débito dos cooperados e terceiros representa adiantamentos na forma de insumos concedidos pela cooperativa. Somente torna-se possível esse procedimento devido ao aval oferecido pelos produtores das matérias-primas dos adubos químicos (a CAC possui apenas misturadores) e os produtores de defensivos (indústrias químicas) (DIAS, 1993).

²⁵O conceito neocorporatista preconiza a orquestração de interesses em várias instâncias; o microcorporatismo envolve relações diretas em nível de base, o mesocorporatismo que consolida esses interesses num agregado "regional" ou "intermediário" e o macrocorporatismo que o faz em nível nacional. Um aspecto importante dessa concepção é que as organizações de interesses não apenas concebem o processo de formação de consenso entre seus membros, como também são solidárias ao poder público na implementação de políticas nacionais quebrando resistências da base. Esse compromisso faz dessa prática na formulação de políticas públicas um fluxo de dupla mão. O neocorporatismo formulado dessa maneira é tributário da análise de SCHMITTER (1974).

²⁶Essa discussão tem tomado corpo no conjunto do cooperativismo mundial, que historicamente se apresentava como via intermediária entre as experiências socialistas e o capitalismo. Com a derrocada do sistema soviético, as atenções voltam-se para o cooperativismo e, dentro dele, posições buscando uma acomodação ao discurso liberal, bem como de defesa dos princípios originais, ainda que reelaborados. Sobre a discussão dos novos valores pode-se ver os textos de NOUYRIT (1993) e SUH (1993), apresentados ao debate no âmbito da ACI.

²⁷A angústia das lideranças cooperativistas na tentativa de evitar um racha do cooperativismo mundial e a descaracterização do mesmo pode ser sentida em RODRIGUES (1993) ao escrever: "el vendaval liberalizante que barrió el mundo en los anos 80 provocó un adormecimiento del socialismo. No se debe creer en su muerte, ni siquiera deseirla. Es preciso una contraparte del modelo capitalista, so pena de um crecimiento salvaje de este, hasta el punto de provocar injusticias sociales que determinem reacciones violentas ... el cooperativismo se transforma a su vez en el enemigo más visible del capitalismo ortodoxo ... están en peligro, actualmente alguno de los principios- hasta entonces sagrados- del cooperativismo. Es el caso de remuneración de capital, del control democrático y retorno de resultados ... Y, por todas partes, surge una angústia en cuanto a las posibilidades de una division en el movimiento cooperativista ..."

²⁸Os pressupostos das cooperativas de trabalho são filosófica e ideologicamente muito mais próximos da formulação de instrumentos visando reduzir as diferenças sociais, superando a miséria, como aliás se constitui na realidade que deu sustentação à experiência pioneira de Rochdale na Inglaterra do século XIX. A despeito disso tem merecido pouco destaque e um número reduzido de estudos, apesar de experiências importantes terem prosperado. No caso brasileiro, tem-se o excelente estudo de OLIVEIRA (1984) que deve ser objeto de consulta para uma discussão mais aprofundada dessa diferenciação entre cooperativas.

LITERATURA CITADA

BARROS, Geraldo S. **Economia da comercialização agrícola**. Piracicaba, FEALQ, 1983. 36-0p.

BENETTI, Maria D. **Endividamento e crise do cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 1985. (Cadernos FEE, Tese, 5)

CARMO, A. A. **Histórico do cooperativismo**. São Paulo, ICA, 1982.

CARVALHO, Flavio C. et alii. Estudo da integração vertical na agroindústria sucroalcooleira do Estado de São Paulo. **Agricultura em São Paulo**, SP, 40(1):157-182, 1993.

DELGADO, Nelson G. Capitalização e crescimento de uma grande cooperativa do Paraná: o caso

- COCAMAR 1969-81. **Ensaio F.E.E**, Porto Alegre, 4(1):65-89, 1983.
- DE MAS, Santiago P. **La integración de la empresa cooperativa**. Madrid, s.ed., 1974.
- DIAS, Guilherme L.da S. Avanços e perspectivas do agribusiness brasileiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 21, Ilhéus-BA, 1993. **Anais...** Brasília, SOBER, 1993. p.887-895.
- FRANKE, Walmor. **Doutrina e aplicação direito cooperativo**. Porto Alegre, s.ed., 1983.
- FRANTZ, Telmo R. **Cooperativismo empresarial e desenvolvimento agrícola**. Ijuí-RS, COTRIJUI/FIDENE, 1982. 249p.
- GASQUES, José G. & VILLA VERDE, Carlos M. Crescimento da agricultura brasileira e política agrícola nos anos oitenta. **Agricultura em São Paulo**, SP, 37(1):183-204, 1990.
- GONÇALVES, José S. **Capitalismo e cooperativismo na agricultura**, São Paulo, IEA, 1987. 4-7p. (Relatório de Pesquisa, 08/87).
- _____. Comportamento dos mercados de algodão no pico da safra 92/93. **Informações Econômicas**, SP, 23(7):23-38, jul.1993.
- _____. et alii. Cooperativismo agrícola e o complexo sucroalcooleiro: o caso COPLANA. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, 22(59):77-176, 1987.
- GRAZIANO DA SILVA, José. Complexos agroindustriais e outros complexos. **Reforma Agrária**, Campinas, 21(3):5-34, 1991.
- KAGEYAMA, Angela et alii. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, Guilherme et alii org. **Agricultura e políticas públicas**, Brasília, IPEA, 1990.
- LAUSCHNER, Roque. A agroindústria cooperati-
va. In: PINHO, Diva B. org. **Manual de cooperativismo**. São Paulo, CNPq, 1984. v.4, p.76-90.
- LIMA, Marcelo A.A. Estruturação e maturação de avicultura de corte no Brasil sob a égide da agroindústria: um estudo de caso. In: MARCOVITCH, Jaques et alii. **Política e gestão em ciência e tecnologia: estudos multi-disciplinares**. São Paulo, Pioneira, 1986. p.129-152.
- MAIA, Maria Lúcia. **Citricultura paulista: evolução, estrutura e acordos de preços**. Piracicaba, USP/ESALQ, 1992. 185p. (Dissertação de Mestrado).
- MARCOVITCH, Jaques. **Cotia: seis décadas de estratégia cooperativista**. São Paulo, USP/FEA, 1989. 54p.
- MAURER JUNIOR, Theodoro H. As cooperativas de consumo brasileiras: crise, recuperação e necessidades na conjuntura nacional. In: UTUMI, Américo et alii. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo, Fundação Friedrich Nauman/OCESP, 1974. .201-234.
- NOUYRIT, Henry. Nouvelles Valeurs, Nouveaux principes pour la coopération agricole: un nouveau champ d'action-la coopération inter-catégorielle. In: ASSEMBLEE DU COMITE AGRICOLE DE L'ALLIANCE COOPERATIVE INTERNATIONALE, 12 a 14 May 1993. Bratislava, 1993. mimeo.
- OLIVEIRA, Terezinha C. **O desenvolvimento das cooperativas de trabalho no Brasil**. São Paulo, OCB, 1984. 111p.
- PINHO, Diva B. **Avaliação do cooperativismo brasileiro**. Belo Horizonte, Fundação de Desenvolvimento Cooperativista, 1980.
- RELATÓRIO DE SERVIÇO SOCIAL da CAC, 1969-93. São Paulo, CAC, 1969-93.
- RODRIGUES, Roberto. Resguardemos las cooperativas. **OCA Notícias**, Santa Fé de Bogotá, 5(35):6, jul./out. 1993.

SAITO, Hiroshi. **Cooperativismo e comunidade**. São Paulo, Fundação de Sociologia e Política de São Paulo, 1964.

SCHMITTER, Philippe C. Still the century of corporatism? **The Review of Politics**, Notre Dame, **36**(1), 1974.

SUH, Won-ho. Prospective values of agricultural

cooperative movement. In: ASSEMBLEE DU COMITE AGRICOLE DE L'ALLIANCE COOPERATIVE INTERNATIONALE, 12 to 14 May 1993. Bratislava, 1993. mimeo.

VEGRO, Celso L.R. **Uma abelha circunscrita**: um estudo sobre o processo empresarial da cooperativa agrícola de Cotia (CAC). Rio de Janeiro, UFRJ, 1992. 196p. (Dissertação de Mestrado).