

ESPECIFICIDADES DA EMPRESA COOPERATIVA AGRÍCOLA: Estratégia de Financiamento¹

Ralph Panzutti²

RESUMO

Este trabalho discute as estratégias das cooperativas agrícolas para o crescimento e seus mecanismos de financiamento. Aborda primeiramente, o caráter da agroindústria cooperativa e as transformações da agricultura, procurando evidenciar que o desenvolvimento recente das cooperativas deve ser compreendido no contexto de tais transformações. Indica ainda, como o governo utilizou o sistema cooperativista para financiar a agricultura em geral - e o segmento cooperativista em particular - e a atuação do Estado no desenvolvimento do cooperativismo paulista. Em seguida, realiza uma primeira aproximação das diferenças entre as estratégias das empresas cooperativas e não cooperativas, a partir das especificidades daquelas. Aponta que cada empresa incorpora estratégias que as diferenciam entre si, pois, estas tendem a interpretar, a partir de suas vivências as oportunidades, os próprios limites de crescimento. São analisadas quatro cooperativas agrícolas: Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC (SP), Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda. - COTRIJUI (RS), Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária de Maringá Ltda. - COCAMAR (PR) e Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL. Para o estudo de caso da CAROL, compreendendo o período 1963-1994, foram utilizados documentos

contábeis e financeiros, atas mensais e anuais e depoimentos colhidos em entrevistas com os Diretores. Analisa, assim, os condicionantes internos explicativos para seu desenvolvimento, como a captação interna de recursos, e o processo de diversificação de atividades, a par das condições externas favoráveis.

Palavras-chave: cooperativas agrícolas, estratégia empresarial.

FEATURES OF THE AGRICULTURAL COOPERATIVE ENTERPRISE: Financing strategy

SUMMARY

This work discusses agricultural cooperatives growth strategies and their financing mechanisms. The features of the cooperative agribusiness and agricultural changes are presented, showing evidence that the recent cooperatives development must be understood in the light of those transformations. It also indicates how government used the cooperative system as a financial tool for both the cooperative segment and the agricultural sector as a whole, besides the role the State played in the cooperatives development in the state of Sao Paulo. Then, the differences concerning the strategies of cooperative and non-cooperative firms are presented, based on the specificities of the former ones. They show that each firm adopts strategies that differentiate one from another because they tend to understand the

¹ Artigo baseado na Tese de Doutorado em Economia defendida pelo autor (PANZUTTI, 1996).

² Sociólogo, Doutor em Economia, Assistente Agropecuário do Instituto de Cooperativismo e Associativismo.

opportunities and limits of growth based on their own experiences. Four agricultural cooperatives are analyzed: Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC (SP), Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda - COTRIJUI (RS), Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária de Maringá Ltda - COCAMAR (PR) and Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL. In the specific case of CAROL, accounts and financial records, reports and director's testimonies were used, considering 1963 to 1994. In this way, the internal constraints that explain its diversification process and development, as the internal source of resources, were analysed, under external favorable conditions.

Key-words: *agricultural cooperatives, corporate strategy.*

1 - INTRODUÇÃO

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

O poder de comercialização de uma empresa está relacionado com a capacidade desta negociar com outras, sejam elas firmas fornecedoras de insumos ou compradoras de produtos. Em outras palavras, quanto maior a quantidade comercializada, mais favoráveis serão os preços e quanto maior o volume de insumos menores serão os preços. As cooperativas agrícolas têm sido um dos principais meios pelos quais o mecanismo de compra e venda em comum bene-

ficia o produtor. Neste aspecto é que o desenvolvimento da agricultura brasileira tem tido participação crescente do sistema cooperativista. Nesse sistema os organizadores são os próprios produtores, que têm objetivos comuns: comercializar a produção, comprar insumos e ingressar no processo de agroindustrialização.

As transformações do setor agropecuário brasileiro exigiram, das cooperativas de produtores rurais, infraestrutura adequada para atender às atividades de seus associados. Estes se modernizaram e acabaram demandando outros serviços das cooperativas, em especial a capacidade de armazenagem, beneficiamento e industrialização, o que implicou investimentos elevados. Daí as empresas cooperativas agrícolas adotarem, além de novas estratégias gerais, estratégias específicas para atender às exigências de seus associados e da modernização agrícola.

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

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

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

No que se refere ao primeiro, existe de fato uma relação entre capi-

talização e base social nas cooperativas mas nem todas as cooperativas agrícolas terão dificuldades de capitalizar-se, à medida em que sua base social for de produtores capitalizados. O segundo pressuposto, leva a concluir que todas as cooperativas agrícolas terão dificuldades de capitalizar-se, pois todas elas estão submetidas à doutrina e à legislação; daí recorrerem ao endividamento.

No caso brasileiro, o Estado tem viabilizado os endividamentos, através de créditos oficiais. Nesse sentido, seu papel chega a ser determinante para o desenvolvimento dessas cooperativas agrícolas.

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

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

Este estudo investiga as origens do cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo salientando as especificidades que diferenciam as empresas cooperativas das não cooperativas. Está centrado num segmento cooperativado agrícola (há outros segmentos cooperativados, tais como de trabalho, eletrificação e telefonia rural, de consumo, de transporte, de crédito, educacional) e especificamente na Cooperativa dos Agricultores da Região de

Orlândia Ltda. (CAROL). Esta é uma cooperativa de compras e vendas em comum, agroindustrial, com especialização na soja, que atua na área do comércio varejista, e tem o controle acionário de empresas: Eximcoop, Dina-milho e Carol Corretora de Seguros e uma Cooperativa de Crédito. As informações utilizadas foram os relatórios mensais da diretoria, desde a sua fundação, relatórios anuais que são apresentados às assembleias e entrevistas de alguns de seus diretores. Para atingir os objetivos propostos, este artigo se divide em quatro itens.

O primeiro item contextualiza o cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo. A partir de uma revisão bibliográfica constata que o cooperativismo dependeu em grande medida do Estado. Discute o caráter da modernização agrícola e o desenvolvimento recente das cooperativas, as transformações que ocorreram no desenvolvimento das cooperativas agrícolas e o papel das cooperativas de soja neste processo. Tendo em vista que na década de 80 a participação do Estado no financiamento reduziu-se significativamente, o elemento determinante para o desenvolvimento das cooperativas foram as condições internas, destacando-se as suas estratégias.

O segundo item demonstra, como cooperativa agrícola devido à sua especificidade, incorpora, nas suas estratégias empresariais, particularidades que as diferenciam das empresas não cooperativas. São investigados os mecanismos que as cooperativas utilizaram nas suas estratégias para atender, de um lado, os seus cooperados, numa relação pautada pelos princípios cooperativistas e, de outro, o mercado que exige mais eficiência e qualidade. Discute-se as estratégias adotadas por três cooperativas: Cooperativa Agrícola de Cotia - CAC (SP), Cooperativa

Regional Tritícola Serrana - COTRI-JUÍ (RS) e Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária de Maringá - COCAMAR (PR), com o objetivo de destacar a diversidade de estratégias em função das oportunidades e limites de cada uma.

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

Nas conclusões destacam-se: as diferenças entre o desenvolvimento do cooperativismo empresarial do Estado de São Paulo e do Rio Grande do Sul, a relação entre o sistema financeiro e as cooperativas agrícolas e as estratégias empresariais específicas do sistema cooperativista. O caso CAROL demonstra que a captação interna de recursos foi determinante para o desenvolvimento, confirmando ser a empresa cooperativa uma unidade autônoma de acumulação, apesar de não remunerar o capital investido e ter estratégias que incorporam especificidades.

2 - PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE COOPERATIVAS COMERCIAIS EM AGROINDUSTRIAIS

O processo de desenvolvimento das cooperativas e de sua transformação em agroindústrias processadoras, a partir de estratégias diferenciadas, deu-se num contexto de transformação do conjunto do agrobrazileiro, no período pós-guerra e, mais recentemente, com as mudanças no mercado em geral, devi-

do à globalização, abertura econômica e integrações regionais.

Para KAGEYAMA et al. (1990) o processo de desenvolvimento econômico levou a grandes transformações na agricultura. O rumo tomado pela economia brasileira para a industrialização, concretizou-se no final da década de 50. Na agricultura, as transformações ocorreram com a desestruturação do complexo rural e estruturação do complexo agroindustrial. Significou, de um lado, a utilização da mecanização, em todo o processo produtivo do plantio à comercialização; e de outro lado, a utilização de insumos modernos, visando aumentar a produção e a produtividade. Essas transformações só foram possíveis com a implantação dos setores produtores de insumos, máquinas e equipamentos para a agricultura. Se, antes da década de 50, esse desenvolvimento dependia da capacidade de importar insumos, com a implantação dos setores industriais de base e, como conseqüência, a instalação de setores que produzem para agricultura, o desenvolvimento agrícola torna-se endógeno. Esse processo dá origem a um novo padrão agrícola - o dos Complexos Agroindustriais, que dão a direção do desenvolvimento agrícola brasileiro de forma heterogênea, comportando, inclusive, segmentos tecnicamente atrasados.

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

mos mais modernos

Neste contexto, o crescimento das cooperativas agrícolas³ deu-se de maneira diferente da ocorrida nas empresas capitalistas. As empresas capitalistas atuam, no sistema econômico, pautando-se pela remuneração do capital e retenção de lucro, enquanto a empresa cooperativa não tem fins lucrativos, mas tem como objetivo prestar serviços aos seus associados. O capital, para estas organizações, é um meio e não uma finalidade. Por isso, essas empresas utilizam o capital como "meio-função"⁴.

No entanto, por mais paradoxal que seja, devido à natureza econômica da cooperativa que "não busca na organização cooperativa a valorização de seu capital, mas uma valorização dos produtos agrícolas que produz" (BASTIANI, 1991:289), torna-se imperativo que um dos objetivos da empresa cooperativa seja a geração de excedentes⁵.

³Também denominada Cooperativa de Produtores, onde seus associados são os donos de suas propriedades. Geralmente essas cooperativas são chamadas de "agrícolas mistas", pois conciliam duas atividades principais: vendas e compras em comum. Finalmente, as Cooperativas de Produção Agrícola são aquelas em que as terras pertencem à cooperativa, ou seja, a propriedade é coletiva. Vai-se tratar somente das primeiras.

⁴A função do capital na empresa cooperativa "se presta para realizar a co-participação das atividades empresariais entre sócios e a cooperativa (atos cooperativos) e facultar o uso do voto unipessoal na gestão democrática da vida interna da cooperativa. O essencial portanto não é o capital, mas as pessoas, os sócios" (PERIUS, 1979:50).

⁵SANTANA (1988), num estudo sobre capacidade de autofinanciamento da Cooperativa Agrícola de Cotia (Central) (1978-87), na sua revisão bibliográfica, assim se expressa sobre a questão do capital na empresa cooperativa: "Apesar do moderno cooperativismo doutrinário dos pensadores utópicos, existiam entre esses autores muitos pontos em comum, suficientes para imprimir ao movimento cooperativo características de um sistema de acumulação de capital" (SANTANA, 1988:27).

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

À medida em que a modernização da agricultura se instala, muitos agricultores cooperativados acabam se modernizando, de maneira que criam também demandas de novos serviços para suas cooperativas, tais como: armazenagem, beneficiamento e até industrialização⁶. Enfim, o fato é que não só o processo de modernização da agricultura, principalmente após 1970, mas também as mudanças no mercado em geral, exigiram das empresas cooperativas agrícolas a elevação de seu patamar de operações, tornando-as macroorganizações.

2.1- Crescimento das Cooperativas Agrícolas

O crescimento das cooperativas agrícolas mostra a evolução de seu número, bem como de associados (Tabelas 1 e 2). Ainda que o número de cooperativas tenha decrescido após a década 60, de um total de 1.739 cooperativas agrícolas

⁶Não resta dúvida quanto à diferenciação existente entre os cooperados de uma cooperativa, ou seja, pequenos, médios e grandes, ou mesmo aqueles que estão mais capitalizados, se comparados com os demais associados, o que significa dizer que serão contemplados pela boa situação da cooperativa. No entanto, o objetivo não é estudar a empresa cooperativa no âmbito do quadro associativo, mas estudar a empresa cooperativa sob a ótica econômica, mais precisamente enquanto unidade de negócios.

TABELA 1 - Evolução das Cooperativas Agrícolas no Brasil por Região, Número de Cooperativas, 1940-1994

Região	1940	1950	1960	1970	1980	1990	1994
Sudeste/Sul	402	835	1.188	830	756	735	709
Nordeste	118	296	453	248	345	449	402
Norte/Centro-Oeste	10	60	98	82	148	173	117
Brasil	530	1.191	1.739	1.160	1.249	1.357	1.288

Fonte: PINHO (1981) e Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

TABELA 2 - Evolução dos Associados das Cooperativas Agrícolas no Brasil por Região, Número de Cooperativas, 1940-1990

Região	1940	1950	1960	1970	1980	1990
Sudeste/Sul	44.703	118.060	304.210	605.607	783.717	772.333
Nordeste	1.805	25.247	93.843	130.200	222.005	163.480
Norte/Centro-Oeste	382	1.835	8.433	23.326	48.578	42.762
Brasil	46.890	145.142	406.486	759.133	1.054.300	978.575

Fonte: PINHO (1981) e Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

para 1.160 em 1970, aumentou, o número de associados, que de 406.486 passou para 759.133.

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

Acrescenta-se ainda que foi nesta região onde se instalaram no fim do século passado e início deste século,

as primeiras cooperativas agropecuárias, de crédito rural e de consumo.

O incremento também se verificou nos estabelecimentos rurais que comercializam através de cooperativas. A porcentagem dos estabelecimentos rurais que comercializam a sua produção, através de cooperativas agrícolas no Brasil, passou de 6%, em 1970, para 11%, em 1985, sendo que o grupo de área de maior participação estava acima de 100ha e abaixo de 10.000ha (Tabela 3). No entanto, a maior participação em percentuais do total de estabelecimentos cooperativados está no grupo de área de 10ha a 100ha, que nos anos de 1970 a 1985 ficou em torno de 63% (Tabela 4).

De maneira análoga, no Estado de São Paulo o percentual de estabelecimentos rurais que comercializam a produção rural através de cooperativas

agrícolas existentes no Estado, mostra aumento de 10%, em 1970, para 22%, em 1985, sendo que a maior participação está no grupo de produtores com área acima de 100ha e abaixo de 10.000ha (Tabela 5). Como também ocorre no Bra-

sil, a maior participação percentual no total de estabelecimentos cooperativados está no grupo de área de acima de 10ha e abaixo de 100ha, que entre 1970 e 1985 ficou em torno de 56% (Tabela 6).

TABELA 3 - Estabelecimentos Rurais que Comercializam a Produção Rural Via Cooperativa, por Grupos de Área Total, Brasil, 1970-1985

(ha)				
Grupos de Área ha	Estabelecimentos (A)			
	1970	1975	1980	1985
Menos de 10	2.519.630	2.601.860	2.568.019	3.064.822
10 a menos de 100	1.934.392	1.898.949	2.016.774	2.160.340
100 a menos de 1.000	414.746	446.170	448.521	517.431
1.000 a menos de 10.000	35.425	39.648	45.496	48.286
10.000 e mais	1.449	1.820	2.345	2.125
Sem declaração	18.377	4.805	8.696	8.805
Total	4.924.019	4.993.252	5.159.851	5.801.809
Grupos de Área ha	Via Cooperativa (B)			
	1970	1975	1980	1985
Menos de 10	47.572	38.260	83.525	121.455
10 a menos de 100	181.987	194.255	329.167	401.356
100 a menos de 1.000	54.738	59.096	105.705	121.120
1.000 a menos de 10.000	5.805	5.957	11.180	13.468
10.000 e mais	110	82	298	354
Sem declaração	58	34	197	308
Total	290.270	297.684	530.072	658.061
Grupos de Área ha	(B)/(A) (%)			
	1970	1975	1980	1985
Menos de 10	1,9	1,5	3,2	4,0
10 a menos de 100	9,4	10,2	16,3	18,6
100 a menos de 1.000	13,2	13,2	23,6	23,4
1.000 a menos de 10.000	16,4	15,0	24,6	27,9
10.000 e mais	7,6	4,5	12,7	16,7
Sem declaração	0,3	0,7	2,3	3,5
Total	5,9	6,0	10,3	11,3

Fonte: Censos Agropecuários, 1970/1975/1980/1985.

TABELA 4 - Participação no Total dos Estabelecimentos Rurais Cooperativados, Brasil, 1970-1985

(em %)				
Grupo (ha)	1970	1975	1980	1985
Menos de 10	16,40	12,86	15,76	18,46
10 menos de 100	62,70	65,25	62,10	61,00
100 menos de 1.000	18,86	19,86	19,95	18,41
1.000 menos de 10.000	2,00	2,00	2,11	2,04
10.000 e mais	0,03	0,02	0,05	0,05
Sem declaração	0,01	0,01	0,03	0,04
Total	100	100	100	100

Fonte: Censos Agropecuários, 1970/1975/1980/1985.

TABELA 5 - Estabelecimentos Rurais que Comercializam a Produção Rural via Cooperativa, por Grupos de Área Total, São Paulo, 1970-1985

Grupos de Área ha	Estabelecimentos (A)			
	1970	1975	1980	1985
Menos de 10	131.136	97.734	96.416	100.198
10 a menos de 100	159.560	143.340	139.510	143.763
100 a menos de 1.000	33.603	34.377	34.517	35.307
1.000 a menos de 10.000	2.399	2.637	2.561	2.561
10.000 e mais	49	43	41	29
Sem declaração	33	218	142	212
Total	326.780	278.349	273.187	282.070
Grupos de Área ha	Via Cooperativa (B)			
	1970	1975	1980	1985
Menos de 10	6.2171	3.784	5.935	7.990
10 a menos de 100	8.056	14.287	25.839	36.994
100 a menos de 1.000	8.038	7.587	13.460	16.843
1.000 a menos de 10.000	596	555	1.004	1.277
10.000 e mais	4	8	15	7
Sem declaração	4	6	14	10
Total	32.913	26.227	46.267	63.121
Grupos de Área ha	(B)/(A) (%)			
	1970	1975	1980	1985

Menos de 10	4,7	3,9	6,1	7,9
10 a menos de 100	11,3	10,0	18,5	25,7
100 a menos de 1.000	23,9	22,1	38,9	47,7
1.000 a menos de 10.000	24,8	21,1	39,2	49,8
10.000 e mais	8,1	18,6	36,5	24,1
Sem declaração	11,1	2,8	-	0,4
Total	10,1	9,4	16,9	22,4

Fonte: Censo Agropecuários, 1970/1975/1980/1985.

TABELA 6 - Participação no Total dos Estabelecimentos Rurais Cooperativados, São Paulo, 1970-1985

(em %)				
Grupo (ha)	1970	1975	1980	1985
Menos de 10	18,89	14,43	12,83	12,66
10 Menos de 100	54,85	54,48	55,85	58,61
100 Menos de 1.000	24,43	28,93	29,09	26,69
1.000 Menos de 10.000	1,81	2,11	2,17	2,02
10.000 e mais	0,01	0,03	0,03	0,01
Sem declaração	0,01	0,02	0,03	0,01
Total	100	100	100	100

Fonte: Censo Agropecuários, 1970/1975/1980/1985.

No que diz respeito ao número das cooperativas agrícolas do Estado de São Paulo, verifica-se um decréscimo, conforme demonstra a Tabela 7, devido às inúmeras incorporações e fusões que ocorreram no período. PINHO e PINHO (1980), BULGARELLI (1973), PINHO (1973), FERREIRA (1989), concordam que após 1965 o desenvolvimento das cooperativas agrícolas assume um novo perfil, no sentido de se agruparem através de incorporações e fusões, adaptando-se às necessidades do próprio mercado. Daí a diminuição do número de cooperativas agrícolas. Essas transformações estiveram atreladas à nova

fase do desenvolvimento agrícola, que se convencionou chamar de constituição dos Complexos Agroindustriais, aliadas ao processo mais macroeconômico de:

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

⁷ As próprias instituições do governo traçaram políticas no sentido de facilitar essas incorporações e fusões de cooperativas.

presas cooperativas agroindustriais.

TABELA 7 - Evolução das Cooperativas Agrícolas do Estado de São Paulo, 1940-1992

Ano	Cooperativas Agrícolas
1940	125
1950	108
1960	214
1970	180
1980	175
1985	157
1992	144

Fonte: Departamento de Cooperativismo (DC) (1983); Instituto de Cooperativismo e Associativismo (ICA) (1992, 1994).

As transformações do sistema cooperativista não foram homogêneas. Por esta razão, somente algumas cooperativas se transformaram em agroindústrias, e a maioria, composta de médias e pequenas cooperativas, ficou restrita à mera comercialização da produção. Ao crescerem, as cooperativas deixam de operar em poucas atividades e passam a realizar diversas funções de forma integrada, possibilitando que as atividades de transporte, limpeza, padronização, secagem, armazenagem, beneficiamento, industrialização etc., sejam incorporadas. Assim, quanto maior o porte das cooperativas, maior o número de serviços que estas oferecem a seus associados⁸.

A política adotada pelo Ministério da Agricultura⁹, contribuiu no

⁸ Esta é uma das conclusões gerais a que chegou a "Pesquisa Sócio-Econômica das Cooperativas de Produtores e de Produção Agrícola Brasileira", realizada em 1975, onde entrevistaram 1.163 cooperativas, cobrindo 92% do total. Esta pesquisa foi realizada pelo Escritório Técnico de Planejamento S/A - PLANAVE - contratada pelo Ministério da Agricultura (MA).

⁹ O Instituto Nacional de Colonização Reforma Agrária, instituição do Ministério da Agricultura era o órgão encarregado da política do cooperativismo no que diz respeito à autorização de funcionamento e à intervenção nas cooperativas de trabalho, de prestação de servi-

sentido de incentivar a integração de cooperativas menores e/ou inviáveis, pelas maiores ou mais fortes economicamente, reduzindo o número de cooperativas agrícolas da década de 60 e começo dos anos 70. Assim é que:

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

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

Em virtude desta nova política o Departamento de Assistência ao Cooperativismo (atual Instituto de Cooperativismo - ICA, vinculado à SAA-SP) realizou: "...um programa de fusões e incorporações de cooperativas, esperando que o movimento por este meio, readquiria o ritmo ascensional permitido..." (GAYOTTO, 1971:7). Tal programa serviu para que as cooperativas se reestruturassem empresarialmente, com o propósito de competirem no mercado.

O resultado das transformações na agricultura, os ajustamentos por parte

ços gerais e mais especificamente nas agropecuárias.

das cooperativas agrícolas e a redefinição que o Estado lhes imprimiu - no sentido de se tornarem mais empresariais sem, contudo, perder as características de sociedade cooperativa - desencadeou um processo de concentração, via fusões e incorporações.

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

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

Se, no Rio Grande do Sul, o processo de concentração aconteceu predominantemente a partir das cooperativas tritícolas que incorporaram gradualmente as mistas (Tabela 8), no Estado de São Paulo, após 1970, ocorreram 40 processos de incorporação e cinco de fusão e teve um quase predomínio das agropecuárias, cooperativas que trabalham com vários produtos, incluindo café e leite. As cooperativas dos cafeicultores foram responsáveis por 11 incorporações neste período, vindo em seguida as de laticínios (Tabelas 9 e 10).

TABELA 8 - Cooperativas Incorporadoras no Rio Grande do Sul, Segundo o Tipo, 1970-83

Tipo de Cooperativa	Incorporação	
	Nº absoluto	%
Agrícola mista	13	21,31
Agrícola tritícola	26	42,63
Agropecuária	8	13,11
Produto animal	11	18,03
Central	1	1,64
Não especificada	2	3,28
Total	61	100,00

Fonte: DUARTE (1984).

TABELA 9 - Cooperativas Incorporadoras no Estado de São Paulo, Segundo o Tipo, 1970-95

Tipo de Cooperativa	Incorporação
Laticínio	6
Agropecuária	17
Citricultor	1
Cafeicultor	11
Cana	3
Consumo	1
Banana	1
Total	40

Fonte: Instituto de Cooperativismo e Associativismo (ICA), dados coletados pelo autor.

TABELA 10 - Cooperativas Incorporadoras no Estado de São Paulo, Segundo Tipo, por Década, 1970-90

Tipo de concentração	Década			
	60	70	80	90
Incorporação	1	22	12	40
Fusão		5		5
Total	1	27	12	45

Fonte: Instituto de Cooperativismo e Associativismo (ICA), dados coletados pelo autor.

Além das fusões e incorporações, outro processo de integração entre as cooperativas se desencadeou. Em pesquisa realizada pelo Instituto

de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, em 1992, demonstrou-se que o número de filiadas a outras cooperativas singulares aumentou passando de 45, (32%) de um total de 144 cooperativas agrícolas, em 1989, para 79, (58%) de um total de 136 cooperativas agrícolas, em 1992, apesar de um decréscimo do número de filiadas a centrais¹⁰, que eram cinco em 1989 e passaram para quatro em 1992. Verificou-se ainda participação maior das cooperativas agrícolas em empresas não - cooperativas, através de controle ou participação acionária, que passou de seis, em 1989, para 11, em 1992, três delas controlando quatro empresas¹¹ (Tabela 11).

Esse desenvolvimento sugere que, no Estado de São Paulo, há uma tendência das cooperativas se associarem a outras singulares, num processo de integração, com o objetivo de complementarem os serviços prestados aos seus associados, sem contudo constituírem centrais¹², possivelmente para não aumentar custos.

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

¹⁰ Trata-se da liquidação da Cooperativa Central Agrícola de Cotia e da Cooperativa Central Sul Brasil. As cooperativas singulares filiadas a esta última já em 1991 começaram um processo de incorporação entre elas, caindo de 30 para 22 filiadas em 1992.

¹¹ Trata-se da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlandia - CAROL, da Cooperativa Mista de Pesca Nipo Brasileira e da Cooperativa Nacional Agroindustrial Ltda. - COONAI.

¹² As sociedades cooperativas são consideradas **singulares** quando reúnem ou são constituídas, no mínimo, por vinte pessoas físicas, podendo ingressar pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas atividades econômicas; e **centrais** ou **federações** de cooperativas quando constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo ingressar pessoas físicas.

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

2.2 - Crescimento da Sojicultura: Importância para as Cooperativas Agrícolas

O desenvolvimento do complexo soja no Brasil deve ser interpretado no quadro mais geral de modernização, que toma forma no final dos anos 60. Neste, coube ao Estado o papel central, seja como financiador, seja como articulador de diferentes interesses¹³.

O papel das cooperativas agrícolas na produção da soja é o de ser um elo da ligação com indústrias fornecedoras para agricultura. As cooperativas agrícolas se expandem horizontalmente para outros municípios e Estados e seu espaço sócio-econômico não se restringe à agricultura em si, passando a ser elo de ligação com indústrias

¹³ A intervenção do Estado, por sua vez, se dá, principalmente, na articulação com a indústria à montante da agricultura (insumos e equipamentos agrícolas), através de três mecanismos: a) concessão do crédito rural altamente subsidiado; b) processo de substituição de importações dos insumos e equipamentos agrícolas; e c) subvenção nos custos dos principais insumos (MAZZALI, 1991:23).

fornecedoras para a agricultura. Acaba, assim, se integrando à agroindústria. O Estado, por sua vez, ao resolver os problemas de produção, comercialização, transporte, armazenagem, crédito etc., acaba indo ao encontro dos interesses dos produtores, que se unem em cooperativas, para resolver também aqueles mesmos problemas. Neste sentido, o Estado vê as cooperativas

agrícolas como aliadas naturais.

CORADINI (1981) mostra que o cooperativismo agrícola assume o caráter de instrumento de viabilização econômico-produtiva desse processo. Na verdade, com a produção da soja é que se deu o maior avanço no sentido de integração da estrutura produtiva agrícola às esferas da produção

TABELA 11 - Números de Cooperativas Agropecuárias Singulares no Estado de São Paulo, Filiadas às Centrais e Federações, 1978, 1989 e 1992

Centrais e Federações	Singulares		
	1978	1989	1992
Federação Meridional de Coop. Agrop. - FE-MECAP	16	30	29
Coop. Central de Laticínios do Estado de São Paulo	18	19	20
Coop. Central de Fertilizantes	-	05	05
Coop. Agrícola de Cotia - Coop. Central	04	04	04
Coop. Central Agrícola Sul-Brasil	30	30	22
Confed. das Coop. de Reforma Agrária - CON-CRAB	-	-	01

Fonte: Instituto de Cooperativismo e Associativismo (ICA), 1992.

capitalista em geral e, particularmente, a articulação com a agroindústria e as políticas estatais.

Em recente estudo sobre a competitividade na indústria de óleos vegetais, assim se refere a uma importante cooperativa, - a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda. (COMIGO):

"Além da comercialização de grãos em grande escala, a Comigo processa soja e produz óleo refinado e enlatado, em uma moderna planta industrial. O caminho da diversificação agroindustrial está conduzindo a cooperativa à abertura do leque de empreendimentos agroindustriais, com a implantação de uma fábrica de rações,

além de uma algodoeira. Os planos de investimentos futuros incluem a construção de uma fábrica de laticínios e, principalmente, um abatedouro de aves e suínos. As cooperativas possuem uma lógica própria segundo a qual a diversificação de atividades atende prioritariamente à base produtiva dos seus cooperados... As cooperativas não competem com as empresas líderes do complexo soja nacional, mas dirigem sua produção para os mercados regionais, onde competem por preço" (COUTINHO, 1993:11). Infere-se para as demais cooperativas agrícolas esta tendência de agroindustrialização devido à lógica dessas empresas.

No entanto, concorda-se que "...a posição do cooperativismo no

contexto do desenvolvimento econômico brasileiro obedeceu à lógica da dinâmica do capital em seu processo de internacionalização..." (DUARTE, 1989:112)¹⁴. Nesse sentido, as empresas cooperativas, para fazerem frente às exigências do mercado e à modernização de seus associados, terão que tornar-se complexas macro-organizações e, para tanto, necessitam de recursos financeiros, próprios ou através de financiamento.

Na relação entre sistema financeiro e cooperativas agrícolas, tem-se a destacar que estas empresas não foram contempladas como setor privilegiado, pois tiveram que disputar o crédito com outras empresas. Ou seja, as cooperativas agrícolas utilizaram-se das mesmas fontes de crédito que o setor agrícola em geral. Quando a política agrícola passou a dar ênfase à política de preços mínimos, as cooperativas agrícolas que comercializavam os produtos contemplados nessa política acabaram sendo beneficiadas, juntamente com outros tipos de empresas com as quais disputaram o crédito disponível. O desdobramento disso é que, somente as empresas com maior capacidade econômica e financeira tinham condições de disputar, no mercado, os créditos de que necessitavam. Esta capacidade econômica e financeira da empresa cooperativa agrícola é que explica sua maior participação nos volumes totais destinados aos Empréstimos do Governo Federal (EGFs) não sendo, portanto, um setor privilegiado no sistema de crédito agrícola (BELIK,

1992:122).

Na disputa de mercado, o capital de giro torna-se um importante elemento na composição da estrutura econômica de qualquer empresa. Tê-lo significa maior margem de manobra nas estratégias de mercado (adiantamentos, estoque etc.). Se a empresa (indústria, cooperativa agrícola ou um intermediário) tem condições de fornecer ao produtor um adiantamento pela produção a ser recebida, e considerando ainda que, geralmente, o produtor no período da safra encontra-se necessitado de capital para fazer frente as suas dívidas, é claro que o produtor irá entregar sua produção àquela que lhe pague no ato do negócio. As mudanças do padrão de financiamento exigiram das cooperativas agrícolas atuação num patamar de negócios cada vez mais avançado, implicando no aprimoramento de suas estratégias e de seus mecanismos de financiamento para crescimento, assunto a ser discutido no próximo item.

3 - ESPECIFICIDADES DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS E SUAS ESTRATÉGIAS

O surgimento do cooperativismo é visto como um movimento de reação aos problemas econômicos e sociais que emergiram no século XIX com o advento do capitalismo na Europa. Daí porque alguns autores, ao abordarem a problemática cooperativista, o fazem calcados nos aspectos doutrinários, além de incorporarem características de transformação a este movimento social¹⁵. O

¹⁴ Esta autora argumenta que as cooperativas agrícolas têm desempenhado um papel fundamental no processo de desenvolvimento e modernização da agricultura, mas, na medida em que exportam matérias-primas, acabam ficando numa função secundária na cadeia agroalimentar, pois essas cooperativas atuam numa esfera onde há menor inversão de capital e maiores riscos e oscilações.

¹⁵ Nessa linha de pensamento, tem-se como exemplo os seguintes autores: LUZ, F. O Cooperativismo no Brasil e sua evolução. R.J. 1939; PINHO, D.B. O Cooperativismo no meio Capitalista e Socialista, suas modificações e sua utilidade. S.P. F.F.C.L.H. USP. 1961; Idem Cooperativas e Desenvolvimento na Promoção do Desenvolvimento Econômico no Brasil .SP. USP

objetivo deste trabalho não é estudar a cooperativa no seu aspecto doutrinário, porém não se pode separá-la dos princípios que vão influenciar o cotidiano da sociedade cooperativa.

Devido a esta visão, é que o cooperativismo tem um duplo caráter: o de sociedade de pessoas e o de empresa. FLEURY (1983), citando Desroche, define o que é cooperativa¹⁶ da seguinte forma:

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

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

Tais características conferem à cooperativa o caráter de "empresa-associada", já que esta inclui:

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

PINHO (1982) ao abordar a empresa cooperativa, tanto como unidade de

produção como em sua dimensão econômica e social, recorre à definição de DESROCHE:

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

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

- a) A de serem idênticos os objetivos da empresa e do cliente associado, denominado por BENECKE (1980:85) de "critério de identidade"¹⁷;
- b) O próprio cooperado é que detém a propriedade da empresa. Na teoria dos contratos, o controle é exercido pelo próprio cooperado, ou seja, a decisão e o controle são exercidos pelo mesmo agente¹⁸.

A empresa cooperativa, enquanto pessoa jurídica, tem por objetivo a defesa da economia individual dos seus associados¹⁹. Daí porque nessas empresas o fim visado pelo empreendimento

1963; MOURA, V. Cooperativismo e Desenvolvimento Econômico. F.F.C.L.H/USP 1963; MENDES, R. Comunidade e Sociedade. SP Dac. 1975.

¹⁶ PINHO (1976) alerta que a grande variedade tipológica cooperativista dificulta a elaboração de um conceito de cooperativa. A mesma autora, em seu livro Dicionário de Cooperativismo (1962), distingue dois grandes grupos de definições: Os que consideram o fim dessas sociedades e, portanto, encaram as cooperativas como associações utilizadas pela doutrina cooperativista a fim de corrigir os inconvenientes no meio social e prestar serviços; e os do segundo grupo, que destacam as formas dessas sociedades, descrevendo-as como organizações democráticas de pessoas que funcionam segundo princípios rochdaleanos.

¹⁷ BENECKE (1980:85) alerta que prefere usar o termo "critério de identidade" e não "princípios", pois não representa uma norma filosófica, evitando confundir-se com os princípios cooperativistas.

¹⁸ ZYLBERSZTAN: Organizational Challenger for Farmers Cooperatives. Citado por BIALOSKORSKI NETO e ZYLBERSZTAN, 1994.

¹⁹ Art. 3º - Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (lei 5764/71).

se identifica com o da clientela-associada, e sua relação com a empresa se desenvolve de conformidade com o "critério de identidade", ou seja, são idênticos os objetivos da empresa e os do cliente associado (FRANKE, 1973:16).

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

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

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

Apesar da natureza econômica da cooperativa agrícola divergir da soci-

idade de capital - pois aquela tem por objetivo essencial a prestação de serviços, enquanto esta tem por objetivo o lucro - pode-se afirmar que o agricultor cooperado não procura a valorização do seu capital investido na empresa, mas sim a sua produção, ao contrário de qualquer acionista de uma sociedade de capital, cuja finalidade é maximizar a riqueza de seus sócios através do capital investido.

Neste sentido, infere-se que, ao se estudar a empresa cooperativa sob uma ótica econômica, leva-se em consideração as peculiaridades acima mencionadas, haja vista a especificidade dessas empresas. Um exemplo é o caso da interpretação do significado das sobras da empresa cooperativa. Muitas vezes, erroneamente, sobras elevadas são tomadas como indicadores de eficiência, justamente por serem confundidas com os lucros das empresas não cooperativas²⁰.

Uma característica mais geral é o fato da cooperativa ser uma empresa de participação. Isto implica que o associado participe da cooperativa nas operações, como usuário, e participe das decisões como proprietário. Essa dupla qualidade do cooperado, de ser usuário-proprietário ao mesmo tempo, dá uma dimensão peculiar a essas empresas. Portanto, são idênticos os interesses dos que fazem uso dos serviços ou das instalações da cooperativa (usuários) e dos que possuem a empresa (proprietários). Como empreendimento comum, elimina o mercado entre cooperativa e o cooperado e esta relação é denominada, "ato cooperativo". A empresa cooperativa passa a ser uma extensão do associado²¹.

²⁰ As sobras nas empresas cooperativas são taxas antecipadas pelo associado, fruto das operações ocorridas durante o ano.

²¹ A Lei 5764/71 (lei cooperativista), no seu artigo 79, assim define o ato cooperativo:

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

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

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

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

A empresa cooperativa, na verdade, arrecada antecipadamente através de contribuições de seus associados e isto ocorre na proporção dos serviços utilizados pelo associado. Ao entregar a produção para ser comercializada ou mesmo comprar insumos, o cooperado pagará uma taxa que incidirá sobre a operação. Na entrega da produção e posterior venda no mercado, o produtor

receberá o preço de mercado menos a taxa. Caso a cooperativa tenha antecipado o valor da produção, o produtor receberá a diferença entre o valor adiantado e o preço da venda obtida pela cooperativa, deduzida a taxa.

No final do exercício, levantam-se todas as despesas e as contribuições pagas pelos associados, que constituem as receitas da cooperativa. Se as receitas forem maiores que as despesas, significa que houve "sobras brutas", que irão retornar aos associados na proporção direta de suas operações, após deduzidos os fundos²².

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

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

Se no entanto ocorrer uma cobrança além da taxa de administração, será com objetivo de investimentos para utilização comum dos associados, que não necessariamente sairão das sobras, mas poderão ser criados fundos específicos com contribuições e destinações específicas²³.

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

Ainda sobre a questão das sobras, BENETTI (1982) sustenta a idéia de que

²² Trata-se dos fundos obrigatórios: 10% para o Fundo de Reserva e 5% para o Fundo de Assistência Técnica Social - (FATES), deduzidos das sobras brutas, art.28 da Lei 5764/71.

²³ Mesmo não sendo uma empresa que visa lucro, terá que fazer investimentos, então criou-se mecanismos de captação interna tais como: a) retenção de um percentual do movimento financeiro de cada associado; b) criação de outros fundos além dos obrigatórios; c) capital rotativo. Estas captações são sem remuneração.

"Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais. § único: O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria".

estas são lucros. Partindo de uma discussão sobre a natureza do lucro comercial e industrial, conclui valendo-se de Marx que:

"Tal lucro corresponde à mais valia que é atribuída ao capital que opera independentemente no processo de circulação em forma de lucro médio, a qual constitui parte da mais valia produzida pelo capital produtivo total" (BENETTI, 1982:136). Mas como *"... o capital comercial que não produz valor nem mais valia - pois tal não ocorre no processo da circulação de capital - se apropria de uma parte do lucro gerado pelo capital produtivo total. E essa é a natureza do lucro comercial"* (BENETTI, 1982:136).

Como quem executa a tarefa do comerciante é a cooperativa, a autora conclui que, quando a cooperativa recebe a quantidade de dinheiro correspondente ao valor de suas vendas, o lucro comercial está aí embutido. *"E assim o lucro aparece nas mãos da cooperativa... No entanto, para preservar a ideologia cooperativista, tal lucro deve assumir o título de sobras, no caso, comerciais, mas que nada mais são do que lucro comercial disfarçado sob outro nome"* (BENETTI, 1982:137). As cooperativas que industrializam geram a mais valia no processo produtivo, beneficiando-se. E conclui: *"Assim, resultante de atividade puramente comercial e/ou produtiva, o fato é que a cooperativa gera e se apropria de uma parcela do excedente total produzido pelo sistema econômico, da mesma forma que uma empresa tipicamente capitalista"* (BENETTI, 1982:139).

No entanto, as empresas cooperativas não se apropriam das sobras que BENETTI (1982) chama de lucro, pelo fato destas, como anteriormente evidenciado, se destinarem a cobrir tão somente os custos da empresa. Quando a arrecadação é maior do que a despesa,

este superávit é devolvido ao associado em forma de retorno e na proporção de suas operações. O cooperado, sim, se apropria da mais valia embutida no lucro comercial ou gerado no lucro produtivo, produzido pela cooperativa. Quando há investimento por parte da empresa cooperativa, esta o faz sem dele se apropriar, pois na verdade este é tão somente investimento cooperativo que tem origem no lucro do empresário produtor cooperativo²⁴.

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

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

De maneira mais concreta, pode-se fazer um quadro comparativo entre a empresa cooperativa e a empresa não cooperativa (Quadro 1).

Além dos aspectos acima citados tem-se a acrescentar que, para viabilizar as empresas cooperativas, são necessárias algumas condições internas

²⁴ O conceito empresário cooperativo tem por objetivo se contrapor ao empresário capitalista que faz investimentos esperando um retorno de capital, enquanto aquele o faz esperando um serviço da cooperativa e não um retorno em capital.

que são também diferenciadores da empresa capitalista, definidas como se segue:

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

capital na cooperativa para receber dividendos, ou um capital a mais, daí a figura do empresário cooperativo.

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

- a) a formação do patrimônio líquido, pois o capital não é remunerado e os fundos são indivisíveis;
- b) a relação empresa e mercado, na medida em

QUADRO 1 - Comparação entre Empresa Cooperativa e Empresa não Cooperativa

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

¹É como alerta FRANKE (1973): "O instituto da eliminação de sócio, aliás, não existe nas sociedades anônimas, sendo peculiar às sociedades de pessoas" (p.40).

²O lucro é uma variável de resultados e como tal o empresário capitalista não tem controle. Este sabe o quanto investe, o lucro é uma expectativa. De maneira análoga o empresário-cooperativo também saberá o quanto investe, mas a prestação de serviços que a cooperativa efetivamente irá prestar será também uma expectativa, e, portanto, é uma variável de resultados.

³Assim reza o art. 42 da Lei Federal 5764/71 (Lei Cooperativista) "Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de um voto, qualquer que seja o número de suas quotas partes". Comentando este artigo, assim se expressa MACHADO, Plínio Antonio (1975) "Em consonância com o art. 4., inciso V e com a própria filosofia cooperativista, cada associado de cooperativa singular terá um só voto. O valor e o número das quotas não exercem qualquer influência na votação" (MACHADO, 1975:118).

Fonte: Reconstrução do autor a partir de LIMBERGER (s.d.).

que a cooperativa atua em dois mercados: de um lado, o ambiente dos associados e, de outro, o mercado propriamente dito. A lógica da cooperativa está em se expandir dentro de sua base social ou produtiva, diversificando suas atividades naquilo que seus associados demandam; daí a trajetória de ampliação do espaço horizontal (horizontalização) com diversificação de suas atividades, como aberturas de lojas, assistência agrônômica, veterinária, armazenagem etc., na sua área de ação;

- c) a relação empresa x cliente, pois tem como alvo a prestação de serviços aos associados de maneira integral (financiamento, seguro, transporte, assistência etc.);
- d) a acumulação tem como origem a ampliação do quadro associativo, aumento de quotas partes, das sobras líquidas e dos fundos.
- e) na estratégia de crescimento a empresa cooperativa privilegia a horizontalização, pois, suas atividades dependem exclusivamente de sua clientela-proprietária, que é seu mercado "cativo". Procura aumentar cada vez mais sua área

de atuação, implantando postos de serviços e como desdobramento dessa atividade acaba ampliando seu campo (Quadro 2).

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

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

QUADRO 2 - Estratégias das Empresas Cooperativas

Variáveis	Empresa cooperativa	Empresa não cooperativa
Formação do patrimônio	Capital social - divisível Fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social - indivisíveis	Através de operações mercantis
Relação empresa X mercado	Dois mercados: cooperado e mercado propriamente dito Dificuldade no repasse de preços	Um mercado: facilidade de repasse de preços
Relação empresa x cliente	Dimensão sócio-econômica: atende associado inadimplente ou deficitário	Dimensão eminentemente econômica: fator prioritário lucro inadimplência = execução judicial

Acumulação	a) capital social aumento de associados aumento de quotas-partes b) sobras - aumentar significa onerar o associado c) fundos	Ações - empresa de capital aberto Lucro reinvestido
Estratégia de crescimento	privilegia a horizontalização e posterior diversificação ou verticalização	privilegia a verticalização e ou diversificação etc. ¹

¹Na verdade, não há pesquisas que evidenciem tal afirmativa, mas está se querendo destacar que nas cooperativas o processo de estratégia de crescimento é específico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 - EMPRESA COOPERATIVA COMO UNIDADE AUTÔNOMA

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

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

PINHO (1982) alerta que são relativamente recentes as teorizações sobre o fenômeno cooperativo. Destaca-se a Teoria de Münster²⁵, que tem os seguintes pressupostos:

- 1) A cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência (tal como afirmam as outras teorias cooperativistas); ao contrário, permitem aos fracos desenvolverem-se dentro da economia competitiva;
- 2) Os associados buscam satisfazer seus interesses pessoais através de cooperativas quando verificam que a

ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual;

- 3) A cooperativa adquire sua própria importância econômica, independente das unidades econômicas dos associados;
- 4) Os dirigentes (Conselho de Administração e gerente) atendem aos seus interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa; suas rendas e seu prestígio devem aumentar proporcionalmente à melhoria da situação dos associados; daí a necessidade de fiscalizar a gestão empresarial (Conselho Fiscal) e estabelecer controles institucionais contra ações negativas dos membros; e
- 5) Entre associados e a cooperativa deve haver solidariedade ou lealdade consciente, embasada em normas contratuais ou estruturais (que legitimam essa lealdade) e não em solidariedade cega.

De acordo com esta teoria, as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva, mesmo as cooperativas que trabalham para cobrir apenas os custos. A teoria de Münster (apud PINHO, 1992), ao distinguir a cooperativa como unidade econômica (ou associação de cooperados - usuários que visa apenas cobrir os custos operacionais) da empresa cooperativa (que

²⁵Essa teoria foi desenvolvida por um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, na República Federal da Alemanha (PINHO, 1982)

deve gerar benefícios), permite analisá-la com os instrumentos semelhantes aos das empresas econômicas em geral.

Daí conclui a autora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

"...originária da mesma insatis-

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

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

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

Incorpora um elemento importante para a conceituação da empresa:

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

Além desse aspecto administrativo,

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

Tais recursos podem ser físicos e humanos. Os físicos (terrenos, matérias-primas, produtos não vendidos, recursos naturais), a empresa em geral

aluga ou produz. Os recursos humanos, são a mão-de-obra especializada ou não, pessoal de administração, técnico e direção. Esses recursos geram serviços e é *''... esta distinção onde encontramos a razão da singularidade de cada empresa individual''*.

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

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

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

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

Daí conclui-se com BENETTI que:

''...o processo de crescimento da sociedade cooperativa supõe o rompimento do controle do corpo de produtores sobre a mesma em favor de um grupo de verdadeiros produtores-empresários, perfeitamente identificados com a cooperativa, a quem passará a responsabi-

lidade de decidir sobre os rumos a serem impressos, ao seu desenvolvimento'' (BENETTI, 1982:153).

À medida em que haja um crescimento empresarial da cooperativa, haverá uma tendência de afastamento da liderança em relação às suas bases. Diante desta situação, o sistema cooperativista, através de seus órgãos de representação estaduais, promove Encontros Anuais de Comitês Educativos desde 1986. Os comitês são órgãos intermediários entre a Diretoria ou Conselho de Administração da cooperativa e o corpo de associados. Esses comitês têm a finalidade de reunir os cooperados na sua comunidade para discutir sobre a cooperativa a que pertencem. Levantam sugestões que são encaminhadas à diretoria pelo coordenador do Comitê. É claro que nem todas as cooperativas adotam tal sistemática mas, quando seus cooperados começam a se afastar, geralmente a diretoria lança mão desse expediente para mobilizá-los. Esse processo de autonomia da Diretoria ou Conselho de Administração em relação aos associados pode representar a perda da representatividade, porém, não se deve supor a existência de um grupo de associados que se aposse da direção da empresa, com o objetivo de manter tão somente seus objetivos. Isto porque a:

''...constituição da sociedade cooperativa, com seus objetivos e natureza jurídica próprios, já significa um grau mínimo de autonomia em relação ao corpo social, o qual é até necessário para que ela possa funcionar. Além disso, mesmo que formalmente cooperativa e associados sejam uma única coisa, o fato de que na primeira realiza-se um processo de trabalho sob a direção de agentes econômicos distintos dos produtores, confere aos primeiros poderes particulares, sendo razoável pensar que aí resida potencialmente um

embrião de autonomia da cooperativa em relação ao universo de produtores'' (BENETTI, 1982:155).

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

Nesse sentido, PENROSE (1962) coloca:

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

Esta estratégia de negócios remete ao que PENROSE (1962) denominou de *''mentalidade produtiva''*²⁶ dos empresários, na medida em que estes se interessam principalmente pela capacidade e crescimento da empresa como organização produtiva e distribuidora de bens e serviços. Tais metas se coadunam com os objetivos da empresa cooperativa em relação aos seus associados.

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

''O movimento agregativo das cooperativas acelera-se: surgem novas cooperativas através de concentração vertical ou integração (centrais, federações, confederações etc.) de con-

²⁶ Outro tipo de empresário conceituado por PENROSE (1962) é o de *''mentalidade imperialista''*.

centração mista. Ou, então, as cooperativas não se reformulam estruturalmente, mas buscam saltar etapas desenvolvimentistas para cobrir o aumento de suas despesas gerais, adquirir novos equipamentos, penetrar em novas faixas de mercado etc., aliando-se a outras cooperativas... Na busca de novas dimensões, as cooperativas compõem-se, inclusive, com empresas-não-cooperativas, através da aquisição de controle acionário de sociedades anônimas, ... Daí o aparecimento de hipercooperativas, de complexos cooperativos multinacionais... do tipo agribusiness etc." (PINHO, 1977:55).

A razão da criação de sociedades cooperativas cada vez mais complexas

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

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

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

a) concentração através das centrais, das federações e das confederações. Assim, no mínimo três cooperativas singulares, da mesma ou de atividades complementares, podem constituir uma central ou federação, e três centrais ou federações, da mesma ou de diferentes modalidades, podem organizar uma confederação;

b) concentração através da fusão, da incorporação. A fusão é a reunião de uma ou mais cooperativas criando-se uma nova. A incorporação significa, para a cooperativa incorporada, a sua extinção e, para cooperativa incorporadora, absorção do patrimônio e das obrigações da incorporada. O desmembramento, pouco comum, é o caso de uma grande cooperativa se transformar em duas ou mais cooperativas; e

c) concentração de cooperativas com sociedades não cooperativas. Trata-se da possibilidade das cooperativas se comporem com sociedades não cooperativas através da aquisição do seu controle acionário.²⁷

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

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

²⁷ O CNC (Conselho Nacional de Cooperativismo), através da Resolução nº4, de 16-1-1973, estabelece os casos em que a participação será negada, e que são os seguintes: a) a sociedade não cooperativa for responsabilidade ilimitada, qualquer que seja seu tipo, natureza ou forma jurídica (o que limita o campo da participação cooperativista às sociedades por cotas, de responsabilidade limitada, e às sociedades por ações); b) a inversão decorrente da participação for superior a 50% do capital realizado da cooperativa, mais reservas; c) a participação visar apenas a obter dividendos sobre o capital empregado; d) a participação da cooperativa implicar na transferência de todas as suas funções específicas para a empresa de que participar; e) a participação em sociedades sem fins lucrativos faça apenas por benemerência e não para usufruir serviços desta; f) existir na localidade, cooperativa que possa atender aos mesmos objetivos acessórios e complementares; g) a cooperativa estivar com sua situação irregular perante o órgão executivo federal, INCRA.

exercer toda a comercialização das cooperativas filiadas.

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

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

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

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

Por outro lado, a viabilização do processo de verticalização nas cooperativas, entendido aqui como a internalização da produção de bens ou serviços (produtos intermediários, serviços ao produtor, insumos) que eram anteriormente comprados no mercado (para trás) ou então, a internalização da produção de bens ou serviços que eram anteriormente oferecidos no mercado (para frente), irá depender do volume da produção entregue na cooperativa e do número de associados existentes. Tais parâmetros darão a dimensão do mercado da cooperativa, pois os associados funcionam como mercado "quase cativo"²⁸ devido à dupla qualidade do associado de ser usuário (cliente) e proprietário da cooperativa ao mesmo tempo. Estes sentem a necessidade de que suas cooperativas lhes dêem maiores vantagens e, para isso, exigem desta redução dos custos e melhores serviços, para que possam ganhar mais e ter mais vantagens em comparação ao concorrente.

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

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

Na verdade, a empresa cooperativa

²⁸ GRAZIANO DA SILVA et al. (1982) ao discutir a articulação da pequena produção com o grande capital inclui as grandes cooperativas e chama a atenção do mercado dessas sociedades: "Essa forma de articulação da pequena produção se assemelha aos casos anteriores de subordinação à agroindústria, na medida em que se configura praticamente uma situação de uma empresa monopsônica/monopolista onde os associados funcionam como um mercado 'quase cativo' (idem:17)". A questão do mercado nas cooperativas foi discutida no item anterior.

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

Quanto mais o agricultor se moderniza, mais ele irá utilizar os serviços tanto a jusante, como a montante do complexo rural ou *agribusiness*²⁹.

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

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

Esclarece o autor que as agroindústrias são o setor chave do desenvolvimento do complexo rural e que elas estão sob domínio das multinacionais;³⁰ portanto, serão os países desenvolvidos que definirão a evolução do complexo rural dos países em desen-

volvimento e o conseqüente destino da empresa rural.

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

Para a concretização desse processo, somente a empresa cooperativa oferece mecanismos automáticos de participação do produtor, ou seja, a renda gerada nesses agregados será usufruída pelos empresários rurais cooperados, que poderão tomar decisões sobre a produção de adubos, de pesquisa tecnológica, assistência agrônômica e veterinária que compõem o agregado I, assim como influir nas decisões sobre armazenamento, beneficiamento, industrialização e transporte e distribuição que constituem o agregado III³¹.

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

"A agroindústria cooperativa (de grandes dimensões empresariais, embora composta, por vezes, de muitas plantas e unidades relativamente pequenas localizadas junto aos produtores rurais) oferece evidentes vantagens econômicas aos associados. Além de colocar toda agroindústria e restantes setores, que exercem funções rurais em torno à em-

²⁹ Complexo rural ou *agribusiness* é constituído por todas as operações de produção ou distribuição de insumos rurais, pela produção rural propriamente dita e pelo armazenamento, processamento e distribuição final da produção. A agroindústria "é a unidade produtiva que, por um lado, transforma o produto agropecuário ou seus sub-produtos não manufaturados para utilização intermediária ou final e que, por outro lado, adquire diretamente do produtor rural um mínimo de 25% do valor total dos insumos utilizados" (LAUSCHNER, 1984).

³⁰ Pelos dados do Censo Industrial de 1970, das 100 empresas industriais subsidiárias de multinacionais, 23 delas estão a jusante (GUIMARÃES, 1987:136).

³¹ Para mostrar que a renda gerada no complexo rural poderá ser revertida para o agregado II (produtor), o autor se vale dos dados dos Estados Unidos de 1945 e 1965 (LAUSCHNER, 1984: 86/7).

presa rural, a serviço exclusivamente do produtor, resolvendo os problemas de preço de mercado, de assistência técnica e creditícia, de planejamento de produção e de todos os problemas que impedem o surgimento do empresário rural, a agroindústria cooperativa garante participação do agricultor em toda a renda gerada pelo complexo rural'' (LAUSCHNER, 1984:84).

Em resumo, o centro de acumulação de capital e decisão estará nas mãos do agricultor através da agroindústria cooperativa. Neste aspecto as cooperativas, através da concentração vertical e horizontal com outras cooperativas e/ou empresas não cooperativas, procuram atingir os objetivos de sua clientela-proprietária.

Outra estratégia utilizada pelas empresas cooperativas é a diversificação de atividades. A diversificação está associada não só à história passada da firma, como alerta GUIMARÃES (1987)³², mas também à cultura empresarial dos associados, que são usuários proprietários e que acaba se refletindo na direção da estratégia de diversificação.

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

''...cada tipo de atividades produtivas que utiliza máquinas, processos, conhecimentos e matérias-primas que sejam complementares e intimamente associados no processo de produção'' (PENROSE, 1962:122). A área de mercado é definida como "...cada grupo de cli-

entes que a firma espera influenciar por meio do mesmo programa de venda...'' (PENROSE, 1962:122).

Neste aspecto a estratégia de crescimento, via diversificação, se fez sentir de maneira eficiente em algumas sociedades cooperativas, como do leite nas cooperativas do Paraná, citado por (BIALOSKORSKI NETO e ZYLBERSZTAJN, 1994:19-20) que, através da participação do cooperado, da assistência técnica e da articulação tecnológica, conseguiram aumentar significativamente a produtividade e a qualidade do produto, estabelecendo uma nova marca no mercado de preferência do consumidor.

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

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

Para que todo esse processo de concentração (tanto horizontal, como vertical) e de diversificação, retro exposto, se desencadeasse, a sociedade cooperativa investiu. Estas empresas, por sua vez, são sociedades de pessoas

³² "...suas experiências passadas condicionam, em boa medida o padrão e a direção de sua diversificação" (GUIMARÃES, 1987:62).

e não de capital, mas como têm atividades econômicas, a acumulação se torna crucial.

Em qualquer atividade econômica a decisão de captação de recursos (próprio ou de terceiros) vai depender da natureza da aplicação, risco envolvido e capacidade de financiamento da empresa. Em particular, para a empresa cooperativa, a questão do financiamento torna-se uma variável importante do investimento para explicar como essas empresas crescem.

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

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

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

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

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

KALECKI (1983) utiliza o conceito de risco crescente para mostrar a relação entre financiamento e capital próprio. Quanto menor o capital pró-

prio, menores os financiamentos: elevar muito os financiamentos com relação ao capital próprio aumenta o risco empresarial. Se aumentar os financiamentos e mantiver o patrimônio líquido o risco será crescente.

Para as cooperativas, o conceito de risco crescente terá outro componente. Em primeiro lugar, deve-se entender o patrimônio líquido da cooperativa como a soma do capital integralizado, fundos e sobras do exercício. Estes terão a seguinte definição:

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

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

Portanto, o grau de risco, para o caso das cooperativas não vai somente

depende do montante do capital próprio da empresa que está comprometido, mas também da origem desse capital próprio. Se apoiado somente no capital integralizado, o grau de risco também será crescente.

Em síntese, partindo da teoria cooperativista que mostra as peculiaridades dessas empresas, mas lhe dá um *status* de atuação como empresa de capital, recorreu-se à teoria do crescimento da firma. Por serem empresas com características próprias, o processo concentratório dessas empresas está sujeito a algumas regras que não as impedem de se tornarem grandes organizações. Ao se tornarem agroindústrias, transformam-se em centros de acumulação, na medida em que garantem para o produtor-associado a renda gerada pelo complexo rural; e por serem empresas de participação em estreita articulação com os associados, os mecanismos de transferência de tecnologia, assistência técnica etc., serão mais eficientes.

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

Cada empresa, no entanto, incorpora estratégias que as diferenciam entre si, pois estas tendem a interpretar, a partir de suas vivências, as oportunidades e os seus próprios limites de crescimento (CASTRO, 1989:13). Neste aspecto, apesar das estratégias

gerais serem comuns a todas as cooperativas, numa mesma conjuntura econômica, estas cooperativas se diferenciam nas suas estratégias específicas, assunto do próximo item, onde se estuda três casos de cooperativas agrícolas.

4.1 - Estratégias de Financiamento da Cooperativa Agrícola de Cotia - Cooperativa Central - CAC - CC (SP)

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

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

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

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

"Durante boa parte da existência destas cooperativas, o essencial dos recursos financeiros que constituíram o capital de giro das mesmas foi conseguido através de várias formas de retenção dos cooperados dentro da or-

ganização. Aliás, na *Cooperativa Agrícola de Cotia, por exemplo, até meados da década de 50, parcela das imobilizações saíram também destes recursos*'' (SEABRA, 1977:107).

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

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

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

No período em estudo, (até 1970) a legislação em vigor que disciplinava as cooperativas, permitia operações com terceiros até o máximo de 5% do volume de comercialização de cada produto, para complementar a quota de exportação ou capacidade ociosa de industrialização (Art. 111 do Decreto nº60.597, de 19.04.67). Mesmo assim, essas cooperativas se diversificaram, atuando, inclusive, no processo de beneficiamento e industrialização e mercado externo, com recursos próprios.

VEGRO (1992) traz importante contribuição para os propósitos até aqui expostos, sobre o processo de autofi-

nanciamento³³, ao estudar as relações entre a trajetória de capitalização da *Cooperativa Agrícola de Cotia* e as políticas públicas adotadas no período de 1967 a 1989. Além deste aspecto, o estudo procura compreender qual a importância da cultura japonesa na organização empresarial da *Cooperativa Agrícola de Cotia* e, finalmente, após fazer a distinção das estratégias empresariais que conduzem grupos empresariais à conglomeração com o objetivo de maior diversificação produtiva, analisa o caso da *Cooperativa Agrícola de Cotia*.

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

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

Conclui o autor que na década de 70:

"...o movimento de distribuição é 'girado' crescentemente através dos

³³ Num outro trabalho sobre a CAC, SANTANA (1989), período de 1978 a 1987, o autor conclui que a CAC se autofinanciou através de poupança dos seus associados e cooperativas associadas e que as principais fontes de captação foram a retenção para aumento de capital, aumento das reservas decorrentes das operações e uma contribuição menor das sobras líquidas e taxas administrativas.

recursos próprios dos cooperados e possíveis créditos individualmente contratados junto a bancos oficiais e privados" (VEGRO, 1992:20). Para a década de 80, a situação se repete à exceção dos anos 88/89.

Quanto às imobilizações, afirma o autor que:

"...CAC manteve, por um longo período histórico, um potencial de crescimento sustentado por suas fontes internas de recursos de captação. Tal afirmativa revela que a expansão da empresa coletiva tem sido promovida pelo conjunto dos negócios de seus associados" (VEGRO, 1992:98)³⁴.

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

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

A característica marcante da estratégia de desenvolvimento da CAC é que sua estrutura empresarial teve de seguir a não especialidade atendendo de um lado *"...às tendências dos hábitos de consumo urbano, variável e flexível..."* (VEGRO, 1992:100) e, de outro, os interesses diferenciados dos associados.

Fica claro, pois, que a CAC teve

³⁴ VEGRO (1992) destaca também o caráter dos "empresários shumpeterianos" que tiveram grande importância na viabilização de projetos e na introdução de novas plantas e animais com mais produtividade.

que atender à demanda de seus associados e ao mesmo tempo à dinâmica do mercado, característica da expansão das empresas cooperativas: o mercado de sua clientela-associada e o mercado capitalista. Este irá exigir maior eficiência e concorrência econômica para garantir inserção no mercado; aquele irá exigir solidariedade, mais compatível com os princípios cooperativistas. Pode-se dizer que a CAC, antes de qualquer programa por parte do governo, no que diz respeito à agroindustrialização, já na década de 50, iniciava a diversificação industrial para atender à demanda de seus associados.³⁵

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

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

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

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

"...a CAC dá auxílio financeiro aos cooperados, não só em suas dívidas pessoais, mas especialmente em situações em que é necessário garantir a realização do ciclo produtivo (por

³⁵ De fato, BELIK (1992) aponta que no Brasil a agroindustrialização, enquanto estratégia de política pública, é relativamente recente e começa a fazer parte do discurso governamental somente no final da década de 60 (BELIK, 1992:60).

exemplo, no caso em que o capital financiado anteriormente pela cooperativa ou pela rede bancária não se mostrou suficiente e o cooperado não tem mais recursos para custear a produção já iniciada). Importa frisar que estes empréstimos são feitos a taxas de juros menores do que as correntes no mercado...e nos casos piores sem cobrança de juro algum'' (LOUREIRO, 1981:154).

Esta relação cooperado x cooperativa é que explica também as mudanças de estrutura da CAC, ou dizendo de outra forma, o mercado de associados é que criou demanda para que a empresa se verticalizasse. O crescimento do número de associados no decorrer dos anos gerou uma forte pressão junto à cooperativa, principalmente no departamento de compras em comum, que incluía insumos, máquinas agrícolas etc. Tal demanda exigiu da cooperativa investimentos para a produção própria de insumos. Assim é que em 1948, instalase em Jaguaré (Capital) a primeira fábrica de adubos da Cooperativa, e, em 1955, a primeira fábrica de rações para aves, também no Jaguaré (Capital). Após estes investimentos, uma nova expansão da Cooperativa foi realizada em fertilizantes e sementes, provocando um processo de "encadeamento para trás" (PADILHA, 1989 e VEGRO, 1992).

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

''...a cooperativa é quem primeiro fez da atividade uma linha de produção industrial, mantendo-se na vanguarda tecnológica e na liderança do setor. A orientação técnica, o apoio

financeiro, sua estrutura de comercialização e a versatilidade de suas estratégias de integração, é o que garantirá aos cooperados produtores as possibilidades de manutenção no setor, mesmo em face da severa crise...'' (VEGRO:1992:74).

Em 1985, A CAC ingressa em duas importantes indústrias alimentares: a batata frita para rede de *Fast Food* e a pasteurização de ovos líquidos.

O processo de diversificação da Cotia, no dizer de VEGRO (1992) é bastante antigo, dado que remonta à crise econômica de 1929, antes mesmo de ter capital de porte razoável. Isto porque a Cooperativa soube explorar os espaços no mercado paulista, que demandava produtos devido a alterações no padrão de consumo e também para atender à demanda de seus associados. Na década de 60, a Cotia possuía uma pauta de produtos com mais de 200 itens.

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

GONÇALVES e VEGRO (1994) destacam este aspecto e argumentam que o desempenho desta empresa entre 1969 e 1992, a despeito de movimentos oscilantes³⁶, teve crescimento não apenas no mercado interno mas também no externo, demonstrando que a CAC não teve ação passiva diante da crise, apesar do esgotamento da capacidade governamental de financiar os investimentos e sustentar o crescimento da economia (Tabela 12).

A despeito do seu desempenho, levantamento feito pelos autores mostra que houve também aumento do endividamento dos cooperados junto à CAC, no

³⁶ Destacam os autores que a CAC sai de um movimento global em 1969, de Cr\$1,31 bilhão, em valores reais de dezembro de 1992, para Cr\$ 4,30 bilhões, em 1986, o que significou um aumento de 227,48%. No quadriênio 86-89 houve um decréscimo, atingindo Cr\$3,47 bilhões, em 89. Em 1992, atingiu um movimento geral de Cr\$4.46 bilhões, significando 3,4 vezes o valor de 1969 (GONÇALVES e VEGRO,1994:68).

período 1984-92:

"...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" (GONÇALVES e VEGRO, 1994:72).

A importância deste indicador (débito dos cooperados) reside no fato de ser a cooperativa agrícola um instrumento do associado e como tal ela irá viabilizar as suas atividades individuais enquanto agricultor. Isto explica o endividamento da CAC perante terceiros, pois seus cooperados, no final de 1992, possuíam dívidas acumuladas da ordem de 126% do movimento

total.

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

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

Pode-se concluir que a estratégia empresarial da CAC foi de horizontalização com diversificação e posterior verticalização sem especialização, com objetivo de atender aos interesses diferenciados dos associados, devido à heterogeneidade do corpo associativo quanto à produção. O processo de crescimento esteve calcado em recursos pró-

TABELA 12 - Evolução do Débito dos Cooperados e sua Relação com o Movimento Total da CAC, 1969-1992

Ano	Débito dos cooperados (Cr\$ milhão) ¹	Débito/Movimento (%)
1969	212.904	16,31
1970	177.475	15,15
1971	125.144	11,49
1972	413.930	30,30
1973	365.894	18,49
1974	520.375	22,31
1975	327.424	14,46
1976	261.802	10,51
1977	440.096	17,89
1978	244.865	9,08
1979	207.268	7,20
1980	305,482	9,42
1981	262.092	8,59
1982	282.248	8,95
1983	356.124	9,30
1984	759.650	18,97
1985	662.252	15,67
1986	585.693	13,64
1987	795.937	20,37
1988	1.662.591	44,76
1989	2.223.012	64,04
1990	3.472.477	63,44
1991	4.644.244	93,46
1992	5.620.651	125,88

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

Fonte: GONÇALVES e VEGRO (1994:71).

prios, mas dependentes dos associados, que ao se tornarem inadimplentes, deixaram a CAC vulnerável ao endividamento. Nesse sentido, a estratégia empresarial da cooperativa sempre teve como parâmetros os interesses dos seus associados e as exigências do mercado.

Em 30 de setembro de 1994, a CAC fez uma Assembléia Geral Ordinária de liquidação.³⁷ Para se manter no mercado

³⁷ As cooperativas não podem recorrer a expedientes normais da iniciativa privada, como a concordata. Neste caso, a empresa privada

e continuar atendendo seus associados, passou a transferir para suas filiadas a administração de seu patrimônio,

poderia ficar um tempo sem pagar seus fornecedores. A cooperativa tem uma legislação especial (Lei 5764/71) e não podem ter privilégio de congelar os débitos. Para as cooperativas, em caso de liquidação (auto-dissolução) após uma crise financeira, o fiscal da venda de bens e do pagamento dos credores é um dos associados eleito em assembléia. Ao contrário das falências de empresas, que se submetem ao poder judiciário e que têm como síndico da massa falida o maior credor. Mas, no acerto de contas, tanto a cooperativa, como as empresas devem seguir a lei, que prevê o pagamento primeiro para as dívidas trabalhistas, depois para impostos, taxas e hipotecas.

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

4.2 - Estratégia de Financiamento da Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda - COTRIJUI (RS)

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

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

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

Para as empresas cooperativas, na medida em que tinham que concorrer num mercado competitivo, a centralização e acumulação faziam-se necessárias. Para

provar esta assertiva, a autora apresenta dados de incorporação de cooperativas no período de 1970/1983, que foram ao todo 61 incorporações, e conclui que esse processo ocorreu *"... a partir das cooperativas tritícolas que incorporam gradualmente as mistas..."* (DUARTE 1986:53). Esta predominância das cooperativas de trigo e soja só foi possível devido à atuação governamental via crédito, repassado através das cooperativas. Dados tomados de Schneider pela autora evidenciam que os créditos ficaram restritos às culturas de trigo e soja.

A dinâmica do cooperativismo empresarial agrícola do Rio Grande do Sul decorre destas cooperativas operarem com produtos mais "nobres" (trigo e soja) e com produção em escala. Tal estratégia se coadunava com a política agrícola em nível macroeconômico, por esta privilegiar tais produtos através da distribuição dos créditos às cooperativas que os comercializavam.

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

Esta autora, ao analisar as cooperativas, define como seu objeto de investigação a cooperativa enquanto empresa *"... que se constitui num centro autônomo de acumulação de capital"* (BENETTI, 1982:19) e explica que este processo de desenvolvimento cooperativista levou praticamente à negação dos princípios jurídicos doutrinários rochdaleanos³⁸. Demonstra o caminho que as cooperativas do Rio Grande do Sul tomaram ao iniciarem suas operações como cooperativas comerciais e

³⁸ Acredita-se que no item anterior foi demonstrado que é possível a cooperativa agrícola ser uma unidade autônoma de acumulação sem ferir os princípios e a legislação.

se transformarem, no início da década de 70, em "multicooperativas" compatíveis com a tendência que PINHO (1977) já alertava com outra denominação.

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

Esse processo de multicooperativa esteve associado também ao aumento do volume de produção derivado da intensificação do uso de fatores de produção que garantiram aumento de produtividade. Este processo de modernização das cooperativas teve papel fundamental, constituindo "... um veículo privilegiado desse processo (o de modernização agrícola)" (BENETTI, 1982:58-59).

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

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

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

BENETTI (1982) investiga também o padrão de financiamento dessas empresas cooperativas e chega à conclusão

de que houve utilização de recursos de terceiros para o financiamento e que "... o caso da COTRIJUÍ (é visto) como paradigmático do desenvolvimento cooperativista...". Tal expediente de captação de recursos de terceiros via bancos oficiais está associado, na ótica da autora, às dificuldades de:

"...formação de capital social impostas pelos princípios doutrinários e normas jurídicas que regem as sociedades cooperativas. Mais especificamente, tais limites têm a ver com o princípio de que cooperativa não é uma sociedade de capital, mas de pessoas, do qual se deriva a norma de pagar juros limitados ao capital" (BENETTI, 1982:131)³⁹.

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

BENETTI (1982 e 1985) aponta, entre as razões de endividamento do sistema cooperativo tritícola, a pouca capacidade dos produtores de transfe-

³⁹ Quanto aos juros limitados ao capital, como reza o artigo 24 da Lei 5764/71, acrescentamos o seguinte: As cooperativas não têm finalidades lucrativas, e para fazerem frente às suas despesas, arrecadam antecipadamente as contribuições de seus associados que serão as suas receitas. Destas é que sairão todas as despesas, inclusive a "remuneração", com o nome de juros ao capital. Logo, concluímos que nada acrescenta esta remuneração, pois sai do próprio "bolso" do cooperado.

rirem renda para a cooperativa. Nas palavras da autora:

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

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

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

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

Recentemente (1995), a COTRIJUÍ vendeu o complexo marítimo, integrado por oito armazéns graneleiros com capacidade estática de 220 mil toneladas, para a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) de Porto Alegre. Sua antiga sede administrativa, em Ijuí, assim como o Centro de Treinamento, em Augusto Pestana e o Instituto de Febre Aftosa, em Porto Alegre, também foram vendidas. Desativou sua rede de lojas

e reduziu o seu quadro de funcionários em 50%, ficando com 1.740. Renegociou suas dívidas com os credores, principalmente com o Banco do Brasil, para quem deve R\$35 milhões (ASSESSORIA IMPRENSA - COTRIJUÍ). Se no final da década de 70 e início dos 80 a COTRIJUÍ atendia 22 mil associados, numa área de ação que abrangia o Sul do Rio Grande e também o Estado do Mato Grosso do Sul chegando até o Estado do Pará, atualmente se restringe a 20 municípios gaúchos. Vê-se que a COTRIJUÍ busca alternativas de se ajustar, sem contudo deixar de prestar serviços aos seus atuais 10,8 mil associados.

4.3 - Estratégia de Financiamento da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuária Maringá Ltda - COCAMAR (PR)

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

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

A COCAMAR iniciou suas atividades tendo como atividade principal a comercialização do café e, após um perí-

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

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

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

DELGADO (1983) investiga também a COCAMAR com intuito de saber as origens dos recursos para o seu desenvolvimento. Após constatar que a cooperativa em estudo (Cooperativa de Cafeicultores de Maringá - COCAMAR - Paraná) traçou uma política de expansão e diversificação no período 1975 a 1981, fazendo investimento em capital fixo, preocupou-se em examinar as fontes de

financiamento dessas inversões.

Para tanto, utilizou-se do coeficiente patrimônio/imobilizações da cooperativa no período estudado e constatou a autocaptação desta empresa. Ao compará-la com as cooperativas do Rio Grande do Sul (COTRIJUÍ e COTRISA), fica claro a diferença de padrão de crescimento entre elas. Nas palavras do autor:

"A COTRIJUÍ é uma cooperativa que indiscutivelmente cresceu com base em contínuo e considerável endividamento bancário", e conclui que a COCAMAR teve "...maior cautela e melhor visão a longo prazo em relação a um traiçoeiro instrumento de política econômica que foi utilizado, sem pudor, durante todo esse período, na tentativa de transformar pequenas cooperativas comerciais em grandes organizações agroindustriais complexas..." (DELGADO, 1983:75).

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

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

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

Mais recentemente (1994), a COCA-

MAR, uma das maiores empresas do País na produção de soja, milho, álcool, algodão e seda, com 7 mil associados e com faturamento em, 29/12/94, de US\$352,0 milhões, está à frente no processo de transformar as centrais em sociedades anônimas, juntamente com outras cooperativas, como a BATAVO, COOPAVEL, CAROL e COAMO, para melhor captação de recursos. A COCAMAR é a primeira a se transformar numa *holding* com várias indústrias como fiação de algodão e de seda, refinação e envase de óleo de soja e fabricação de suco de laranja e álcool (COOPERATIVAS, 1994)⁴⁰.

Da análise dessas empresas constatou-se que cada uma delas incorpora estratégias que as diferenciam entre si, pois tendem a interpretar, a partir de suas vivências, as oportunidades e os seus próprios limites de crescimento. Assim é que, no caso CO-TRIJUÍ, houve um processo de ampliação do espaço horizontal e posterior verticalização com endividamento; a COCAMAR desencadeou um processo de acumulação via captação de recursos para horizontalização e posterior verticalização sem endividamento; no caso CAC houve um processo de horizontalização com acumulação interna, diversificação e verticalização e posterior endividamento

O próximo passo é o estudo de caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia - CAROL (SP), onde destacou-se a captação interna de recursos como fator determinante para o desenvolvimento, contrapondo-se à

idéia de somente ser possível o crescimento dessas empresas através do endividamento, por limitações legais e doutrinárias

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

Para melhor entendimento da trajetória da empresa foi feita uma periodização da evolução da CAROL, levando-se em consideração dois componentes: fatores externos e internos à empresa. No aspecto externo, destacou-se a política voltada para soja, tendo em vista ser uma cooperativa que se especializou na comercialização e industrialização desta cultura. No aspecto interno, privilegiou-se a atuação do Conselho de Administração, na medida em que a habilidade gerencial é a base do desenvolvimento e crescimento da empresa, e procurou-se associar as suas ações com as condições externas, pois de nada valeriam os fatores externos favoráveis se não houvessem as condições internas que propiciassem as alterações quanto às estratégias.

Partindo-se da correlação entre o desenvolvimento da CAROL e as políticas adotadas na época. Pode-se identificar três grandes períodos: a) 1963 a 1972: período de introdução da soja, quando a Cooperativa atua no setor de compras em comum, tendo como estratégia de crescimento a horizontalização, característica das empresas cooperativas; b) 1972 a 1982: período de favorecimento da indústria de esmagamento, coincidindo com o chamado *boom* da soja. Nesta fase a CAROL se instala como empresa agroindustrial, verticalizando-se após ter-se consolidado através da horizontalização, instalando centros agrícolas e lojas na sua área de

⁴⁰ A Cocamar tem participação nas seguintes empresas: Cocamar Fios S.A. 100%; Cocamar Seda S.A. 100%; Cocamar Oleaginosas S.A. 100%; Cocamar Álcool Açúcar e Amido S.A. 100%; Cocamar Citrus S.A. 67%; e tem empresas coligadas como: Coperseda Ltda 57%; Calcoop Corretivos Ltda. 50%; Internacional Cocamar Ltda. 100%; Coperfios S.A. 26%; Sealcoop Ltda 25%; Transcocamar Ltda. 100%; Central Norte Ltda. 25% e Teltipar Ltda. 25%.

ação; e c) 1982 a 1994: período de crise geral do Estado, principalmente fiscal, onde há escassez de crédito para agricultura, em que a CAROL procura diversificar suas atividades, no sentido de atender os seus associados, passando a atuar nos setores financeiro e de seguros, com a fundação da Seguros Carol e da Credicarol. Constitui ainda, com outras cinco cooperativas, a Cooperfertil, para processamento de fertilizantes. Neste período a CAROL traça uma nova estratégia de capitalização, com a criação de empresas coligadas: Eximcoop e Dinamilho.

Na análise de seu desenvolvimento constata-se que a CAROL conta hoje com uma complexa macroorganização, fruto das demandas de seus associados, seu mercado "cativo". Nisso reside uma outra estratégia característica da empresa cooperativa que é a relação empresa x cliente e tem seu fundamento no fato de ser o associado proprietário e usuário ao mesmo tempo, concretizando naquilo que se denominou chamar de dupla qualidade do associado. A CAROL, por ser uma empresa cooperativa, é uma organização que instrumentaliza os negócios individuais de seus associados, cuja operação de repasse torna-se fundamental para viabilização da cooperativa e do produtor associado. Constatou-se que, apesar da crise, a cooperativa manteve seus financiamentos sem comprometer a "saúde" financeira da empresa.

Como foi dito acima, a cooperativa é uma organização que instrumentaliza os negócios individuais de seus associados. O mercado de associados torna-se fundamental, residindo aí uma das peculiaridades das cooperativas. A relação cooperado x cooperativa concretiza-se na conta "débito dos associados". Para se entender este movimento, há que interpretá-lo frente à política agrícola governamental no

aspecto do financiamento, na medida em que a cooperativa é um instrumento de implementação de políticas públicas, que propicia acesso ao crédito subsidiado. De outra forma, os associados ficariam excluídos da política de crédito rural.

O débito de cooperados, portanto, demonstra até que ponto a sociedade cooperativa está a serviço de seus cooperados quando se trata de financiá-los. Tal prática de financiamento tornou-se alternativa para as demais empresas não cooperativas, quando da nova reconfiguração das relações com os produtores de soja, devido à saída do Estado no financiamento e comercialização da safra, (MAZZALI, 1995). Tornou-se comum:

"... as empresas do setor de alimentos e fertilizantes... (aumentar)... extraordinariamente seu nível de endividamento. Em 1993, as dívidas chegaram a 1,7 milhões de dólares (...). Boa parte desse endividamento foi contraído para financiar os produtores rurais, seus principais fornecedores" (LUQUET, 1994:39, citado por MAZZALI, 1995).

No entanto, constata-se que a estratégia da cooperativa é a de financiar o seu associado, pois esta surgiu para atender o seu corpo associativo, sem contudo prejudicá-la enquanto empresa, o que certamente prejudicaria todos os demais. Pode-se observar, no caso da CAROL, a prudência nesse financiamento, se comparada à CAC⁴¹.

Pela Tabela 13, percebe-se que a CAROL, no período de 1980 a 1992, deu cobertura aos seus associados em oito períodos, num percentual maior se com-

⁴¹ Na verdade, as cooperativas agrícolas geralmente iniciam suas atividades neste tipo de operações, ou seja, compras em comum através de financiamento. Portanto, a prática de "financiar os produtores rurais" é comum nas cooperativas agrícolas.

parada à CAC Essa interdependência da cooperativa em relação ao associado torna-se crítica quando há inadimplência de sua parte, o que pode ocorrer quando tais associados estiverem endividados. GONÇALVES e VEGRO (1994) demonstraram que a CAC ficou muito vulnerável perante seus associados, o que acabou comprometendo-a junto a terceiros.

As oscilações dos débitos dos cooperados em relação ao faturamento da CAROL estão estritamente ligadas à política de crédito e ao mercado. Quando há restrições de crédito agrícola por parte do governo, ou o preço do produto está em baixa, a cooperativa acaba financiando o cooperado. Isto explica os maiores valores nas mãos dos cooperados no período de 82 a 84 (45%, 47% e 36%, respectivamente), quando houve restrições de crédito no Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) (Figura 1). Em 1989, além do crédito restrito, o baixo preço da soja que levou a cooperativa a financiar 10% além do faturamento daquele ano.

TABELA 13 - Evolução do Débito dos Cooperados e sua Relação com o Faturamento Global da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) e Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlandia (CAROL), 1980 a 1992

(em %)		
Ano	CAC	CAROL
1980	9,42	4,38
1981	8,59	2,59
1982	8,95	44,99
1983	9,30	46,59
1984	18,97	35,73
1985	15,67	19,54
1986	13,64	24,85
1987	20,37	30,0

1988	44,76	36,78
1989	64,04	110,28
1990	63,44	65,69
1991	93,46	53,64
1992	125,88	46,05

Fonte: Tabela 12 e Anexo 1.

O relatório da Diretoria do exercício de 1989, apresentado na Assembleia Geral Ordinária, está assim redigida:

"A safra colhida em 1989 foi a maior da nossa história, mas enfrentou dois problemas básicos de origem governamental: a insuficiência de crédito oficial para comercialização e a política cambial irrealista. A isso somaram-se os problemas advindos do congelamento praticado durante a vigência do plano verão.

Por essas razões, a renda do produtor rural brasileiro foi grandemente afetada, reduzindo significativamente sua capacidade de gerar recursos próprios para o financiamento de suas atividades"

Comparando a Tabela 13 com a Figura 1, constata-se que no período 1982 a 1984 os débitos dos associados da CAROL subiram quando houve abrupta queda de financiamento do SNCR. O mesmo se repete após 1988, ou seja, enquanto os financiamentos via SNCR diminuíram, os débitos dos cooperados cresceram. O mesmo ocorre se compararmos com CAC-Central, onde os débitos dos associados subiram após 1988, enquanto houve queda de financiamento do SNCR (Figuras 2 e 3).

Esta estratégia de financiamento é um prova inequívoca de uma das funções da empresa cooperativa, quando trata-se de suprir as deficiências da política de crédito ou das variações do mercado. Mais recentemente, na safra 95/96, devido ao endividamento dos cooperados e às restrições de

crédito ao produtor-associado, a CAROL lançou o programa - Operação Soja Verde - que consiste em permuta de insumos (calcário, adubo, defensivos etc.) em troca da entrega da produção de soja futura.

Os financiamentos aos cooperados não comprometeram a capacidade de pagamento da CAROL perante terceiros,

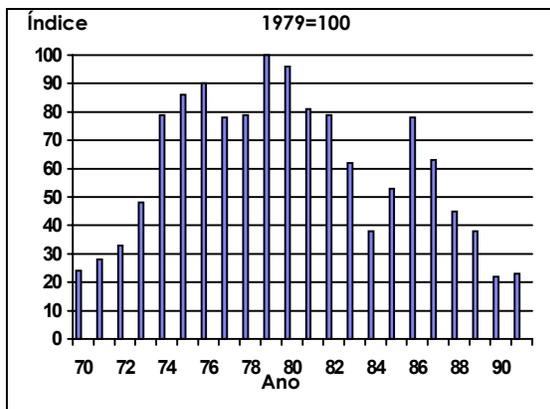


Figura A - Financiamentos Concedidos via Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), 1970-1991.

Fonte: ALMEIDA e FRANCA (1993:29).

como se pode ver pela comparação entre evolução do índice de solvência da CAROL e da CAC, Tabela 14.

Esta solvência só pode ser creditada à base produtiva ou social (quadro associativo) da CAROL, que garantiu seu autofinanciamento. Acrescenta-se que este corpo associativo é mais homogêneo no que diz respeito às suas atividades produtivas, o que possibilita um atendimento mais concentrado. Difere da base social da CAC, cuja heterogeneidade exige diversidade muito intensa, tornando complexas as operações de atendimento aos cooperados. Sobre o papel do quadro social e processo de autofinanciamento, a entrevista do Sr. Humberto Fernando Delpino, Superintendente da CAROL, é bastante elucidativo:

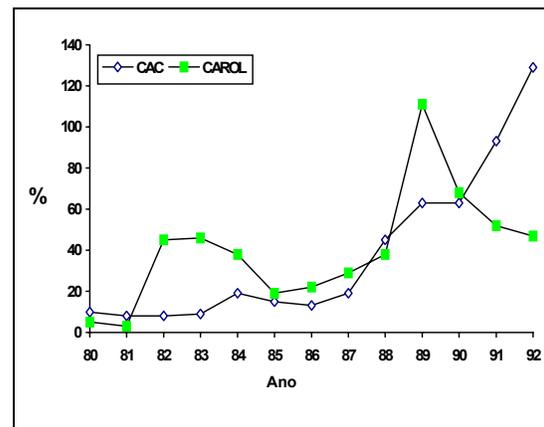


Figura 2 - Evolução do Débito dos Cooperados em Percentual e sua Relação no Faturamento Global da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia (CAROL) e Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC), 1989 a 1992.

Fonte: Tabela 12.

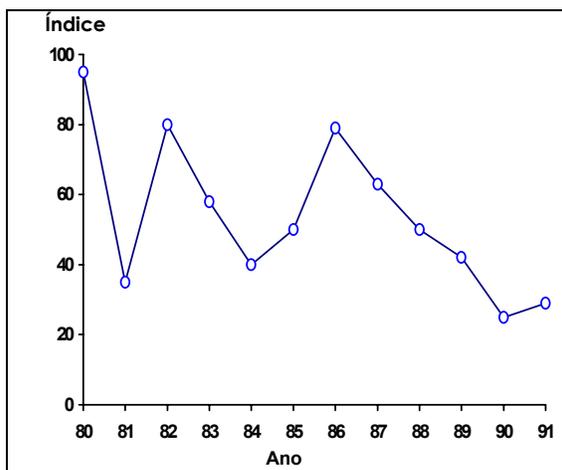


Figura 3 - Financiamentos Concedidos via Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), 1980-1991.

Fonte: Figura 1, tomou-se 1979 como base 100, para o volume total de crédito rural do SNCR.

"...o processo de capitalização da CAROL sempre foi feito sem pedir dinheiro para os cooperados. ...sempre foi com os próprios rendimentos

TABELA 14 - Evolução do Total de Solvência da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) e Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia (CAROL), 1980 a 1992

Ano	Índice	
	CAC	CAROL
1980	2,89	0,93
1981	2,94	0,46
1982	1,95	4,00
1983	2,28	4,29
1984	1,33	3,75
1985	0,90	3,75
1986	1,84	3,02
1987	0,91	3,23
1988	-0,72	3,37
1989	1,00	1,95
1990 ¹	2,01	2,87
1991 ¹	-0,2851	3,13
1992 ¹	2,71	3,15

¹BALANÇO CAC.

Fonte: Para CAC (VEGRO,1992); para a CAROL, Anexo 2.

que ela dava...você chega no fim do ano...oferece a sobra à Assembléia e a diretoria sempre sugere uma reversão dessa sobra para capitalização da firma e nesses anos todos, a Assembléia tem conseguido dar crédito de confiança à Diretoria... então, isso aí realmente foi uma das coisas que ajudou a aumentar o patrimônio e, ao contrário do Cooperativismo do Sul, nós utilizamos muito pouco do crédito bancário...nós nos utilizamos muito mais de recursos próprios".

Embora afirme que não utilizam capital do associado, na verdade nunca houve o "chamamento de capital". A captação interna esteve afeta às operações estratégicas da Cooperativa que geravam sempre sobras reinvestidas. Este procedimento era proposto pela Diretoria que, ao deter a confiança dos cooperados, obtinha sua anuência. Além dessa estratégia, a Cooperativa criou fundos de desenvolvimento com a finalidade específica de investimentos, fundos estes indivisíveis.

O fato de ter um mercado garantido para seus insumos, aliado ao fato de ter, em tese, o controle de parte da matéria-prima por ser uma empresa que está mais perto de seus clientes, e por contar com mecanismos institucionais de ligação entre cooperativa e cooperados, a cooperativa pode orquestrar com mais eficiência a transferência de tecnologia, procurando diversificar a produção da propriedade do cooperado, evitando depender somente de um único produto. Neste sentido, a cooperativa ingressa numa nova estratégia de captação de recursos, com a criação de empresas coligadas. A estratégia de participação em outras empresas atende, de um lado à demanda

de seus associados que cada vez mais aumentam a entrega dos produtos e de outro, mercado em geral, configurando-se numa estratégia específica da cooperativa, que é a relação empresa e mercado. A estratégia de não incorporação tem por objetivo repassar os lucros dessas empresas aos seus associados, através de assistência agrônômica, veterinária, financiamento etc., pois a cooperativa não pode distribuir dividendos. Para atuar em empresas coligadas, teve a cooperativa necessidade de acumular. Neste caso, a questão que se colocou foi: Quais as fontes e os recursos utilizados para crescer e como se tornou uma macroorganização num período de escassez de crédito, sendo uma empresa que não remunera o capital investido?

Do ponto de vista financeiro, por ser a empresa uma unidade na qual entram e saem fundos, usou-se o método de Demonstração de Origens e Aplicações de Caixa ou Fluxo de Caixa. Com este método, foi possível mostrar de onde foram obtidos e aplicados os fundos, de tal forma que se pode constatar se o capital teve origens nas fontes próprias ou de terceiros. Constatou-se que na década de 80, a CAROL, utilizando-se da estratégia de acumulação peculiar a essas empresas, teve como ponto de apoio para seus investimentos a captação interna de recursos, contrapondo-se à idéia de que essas empresas, por limitações legais e doutrinárias, não têm condições de ser unidades autônomas de acumulação. No lado das aplicações, é inequívoca a canalização dos investimentos nas relações com seus associados tanto nas operações de empréstimos (capital de giro) como nos investimentos, e neste caso prevaleceu a participação em outras empresas.

Se o ponto de apoio para os investimentos foi a captação interna, a

questão que se colocou foi a origem dessa captação. Constatou-se que a CAROL, no que diz respeito à estratégia de formação do patrimônio, teve nos fundos de desenvolvimento, que são fruto das operações com os seus associados, o ponto de apoio dessa captação. Esse "autofinanciamento" esteve correlacionado à base social ou produtiva, na medida em que houve capacidade de acumulação, garantindo respaldo econômico para a Cooperativa. Esta capacidade de acumulação tem sua explicação nos 83% de área total da cooperativa que pertence a médios e grandes cooperados. Além desse aspecto, acrescenta-se que a base produtiva ou social é mais homogênea no que diz respeito às suas atividades, o que possibilita um atendimento mais concentrado e eficiente. Finalmente, constata-se que a empresa cooperativa pode se desenvolver com seus próprios recursos, apesar de ser uma empresa que não remunera o capital e que a legislação e/ou a doutrina não foram obstáculos para o seu desenvolvimento.

Em síntese, tem-se que a viabilização da empresa cooperativa só foi possível devido a algumas condições internas, quais sejam: a) grupo social coeso, tanto econômica como socialmente, com objetivos comuns, que pode transformar o capital excedente em capital cooperativado; b) esse capital cooperativo difere do capital industrial, financeiro e agrário, ou seja, a sua mobilização não irá requerer no final do processo um capital maior do que o inicialmente aplicado; e c) o resultado desse processo será o benefício que o associado recebeu, ou a prestação de serviço que a cooperativa forneceu e, finalmente, as estratégias específicas apontadas acima, dão o caráter também peculiar a essas empresas.

6 - CONCLUSÃO

As transformações que ocorreram na agricultura, com o surgimento dos Complexos Agroindustriais (CAIs), criaram condições para algumas empresas cooperativas se tornarem agroindustriais. O conjunto dos CAIs não somente interferiu, como interagiu com essas estratégias, sem contudo determiná-las. Neste sentido, exigiu do segmento cooperativista transformações compatíveis com o processo, para que essas empresas pudessem incorporar nas suas estratégias, demandas tanto do mercado que se transformava, como para atender às demandas de seus associados que se modernizavam.

O cooperativismo comercial no Estado de São Paulo teve sua expansão na década de 60 (compras e vendas em comum), tendo declinado posteriormente, devido às transformações que ocorreram na agricultura e também porque os associados das cooperativas se modernizaram, criando novas demandas, constituindo um novo perfil de cooperativismo agrícola. O grande impulso do cooperativismo paulista ocorreu na década de 70, através das incorporações e fusões, com predomínio das cooperativas agropecuárias, café e laticínios. No Rio Grande do Sul, o cooperativismo empresarial teve como base as cooperativas dos triticultores.

Na relação sistema financeiro e cooperativas agrícolas tem-se a destacar que, se de um lado o crédito rural foi fundamental para o processo de modernização agrícola, o mesmo não podemos dizer sobre as cooperativas agrícolas propriamente ditas. O que houve foi financiamento para determinados produtos que elas comercializavam e que acabou beneficiando os seus produtores, e por decorrência, elas próprias. Portanto, o setor cooperati-

vista agrícola teve que disputar o crédito agrícola com outras empresas do setor. Mas isto não significou que o setor financeiro oficial não tenha sido importante para o seu desenvolvimento. Chama-se a atenção para o fato de que os recursos existentes foram disputados também pelas cooperativas agrícolas e que se elas os conseguiram, foi devido à sua capacidade de gerar recursos próprios para fazer frente a esses financiamentos.

À medida em que as cooperativas agrícolas expandem-se horizontalmente para outros municípios e até para outros Estados, inicia-se uma interação mais intensa com as indústrias fornecedoras da agricultura e acabam se integrando com a agroindústria. Daí ser o cooperativismo agrícola um importante mecanismo do desenvolvimento do capitalismo no campo, pois termina sendo um instrumento de viabilização desse processo. Além disso, o Estado vê as cooperativas agrícolas como aliadas naturais, já que os objetivos dos produtores de se reunirem em cooperativas para resolver problemas de transporte, crédito, armazenamento e comercialização, vão ao encontro dos interesses do governo.

Apesar de algumas cooperativas agrícolas permanecerem em função secundária na cadeia agroalimentar, ao se expandirem, suas atividades na respectiva área de ação têm o sentido de atender aos associados naquilo que mais necessitam; daí os investimentos e diversificação sempre voltados para os interesses desses associados.

Tendo sido feita uma primeira aproximação quanto às especificidades empresariais das cooperativas agrícolas, no que diz respeito à formação do patrimônio, à atuação no mercado, à relação cooperativa e cliente, à acumulação e estratégia de crescimento que as diferenciam das empresas não

cooperativas, procurou-se ilustrar no caso CAROL:

- a) na formação do patrimônio da empresa cooperativa, a origem é o capital social variável e os fundos indivisíveis, sem remuneração, enquanto nas empresas não cooperativas, o patrimônio tem sua origem no lucro e na captação de recursos remunerados;
- b) na relação empresa e mercado, as empresas cooperativas atuam: no mercado em geral e no mercado dos associados; seus investimentos pautam-se pelas necessidades dos associados, enquanto que a empresa não cooperativa pauta seus investimentos em função do mercado em geral;
- c) na relação empresa e cliente, a cooperativa atua numa dimensão sócio-econômica à medida em que seu cliente também é o proprietário da empresa, mesmo aqueles clientes deficitários; enquanto na empresa não cooperativa, a dimensão é eminentemente econômica e o fator prioritário é o lucro;
- d) na acumulação, a empresa cooperativa somente pode recorrer à captação interna, enquanto na empresa não cooperativa isto ocorre através da emissão de ações e quando o lucro é reinvestido; e
- e) na estratégia de crescimento, a empresa cooperativa privilegia a horizontalização, pois suas atividades dependem exclusivamente de sua clientela-proprietária, que é seu mercado "cativo". Procura aumentar cada vez mais sua área de atuação, implantando postos de serviços e, como desdobramento, acaba diversificando suas atividades.

No caso CAROL, a trajetória foi a de ampliar-se horizontalmente, agregando cada vez mais produtores, aumentando sua área de ação e, ao mesmo tempo, diversificando suas atividades em vários centros de prestação de ser-

viços, tais como: assistência agrônômica e veterinária, armazenamento, beneficiamento, seguro, transporte, insumos, sementes e fornecimento de fertilizantes, sal mineral e industrialização. A inserção da CAROL naquela região só foi possível devido ao alto grau de capitalização dos seus produtores, o que facilitou o desenvolvimento da cultura de soja e também a capitalização da cooperativa. Na metade da década de 70, quando se inicia o processo de verticalização da soja, se comparado às receitas de outros departamentos, não se torna predominante. Mais recentemente, a aquisição da DINAMILHO, teve por objetivo a verticalização do milho, e sua estratégia não foi a incorporação, mas sim o controle acionário, tornando-se uma empresa controlada, da mesma maneira que as empresas EXIMCOOP e COOPERFERTIL. Tal procedimento só foi possível devido ao modo de captação interna. O endividamento foi tão somente a curto prazo, uma vez que a cooperativa tornou-se o elo de ligação entre o setor financeiro e o produtor-associado, finalidade esta explícita num dos objetivos sociais da cooperativa.

Além de manter independência financeira, a CAROL está traçando um novo padrão de desenvolvimento específico de cooperativas agrícolas, à medida em que traça uma estratégia de desenvolvimento que privilegia o atendimento ao associado, diversificando suas atividades e menos um processo de verticalização industrial, apesar de agregar maior valor ao produto. Aliado a esse aspecto, com a aquisição da DINAMILHO, a CAROL inicia também a nova estratégia de empresas controladas, tendência que já está ocorrendo com as cooperativas agrícolas do Sul do País. Seu desenvolvimento esteve associado à sua base produtiva ou social, ou seja, os investimentos sempre

foram direcionados para seus associados que, em última instância, são seus clientes cativos. A reciprocidade nas operações do cooperado com a cooperativa é que garantiu a captação interna de recursos para fazer frente aos seus investimentos, sem recorrer a terceiros.

Ficou clara, portanto, a atuação da cooperativa em dois mercados: o dos associados e o geral. Privilegiando o mercado dos associados no sentido de atendê-los nas suas aspirações econômicas, a cooperativa teve retorno do investimento na reciprocidade da entrega da produção, viabilizando as outras atividades, principalmente a industrialização.

A atuação da cooperativa em relação a esses dois mercados, remete a algumas reflexões de caráter geral sobre a questão da eficiência empresarial cooperativa e as alianças estratégicas dessas empresas para enfrentar um mercado em grandes transformações (globalização, blocos econômicos, desregulamentação). Dado que a cooperativa tem por objetivo a prestação de serviços, aos seus cooperados, independente se estes operam ou não com a cooperativa, ela acaba às vezes distanciando-se da eficiência econômica, o que pode trazer conseqüências nefastas sobre o empreendimento coletivo (JANK e BIALOSKORSKI NETO, 1994). O exemplo mais recente foi o estado de insolvência da Cooperativa Agrícola de Cotia - Central, devido ao amparo financeiro dado a alguns de seus associados que se tornaram inadimplentes. Esta estratégia cooperativa contempla os produtores de menor eficiência econômica em nome da doutrina cooperativa, denominado por JANK e BIALOSKORSKI NETO (1994) de "guarda-chuva da ineficiência", e compromete o resultado futuro do empreendimento cooperativo.

Neste aspecto, cabe uma discussão

mais apurada sobre a atuação da cooperativa perante aos seus associados: constituem "um mercado cativo" e o mercado em geral, onde a cooperativa tem que se adequar às regras capitalistas. Se a cooperativa atua no mercado em geral, onde se exige alta competitividade e eficiência econômica, o mesmo não ocorre quando atua em relação aos seus associados. A empresa cooperativa terá que agir de acordo com a lógica econômica de mercado, tanto em relação ao mercado propriamente dito, o que de fato ocorre, como também em relação aos seus associados, mas sem perder sua finalidade social. Neste aspecto e devido à sua especificidade, a cooperativa terá que incorporar tanto a eficiência econômica como a eficiência associativa. É na esfera social que assegura aos seus associados uma condição de sujeito de todo o processo decisório na empresa, através da participação na operacionalização e reuniões na cooperativa. Somente a participação ativa dos associados, através da utilização dos serviços, irá torná-la mais forte e apta a oferecer mais e melhores serviços. Sugere-se então critérios para selecionar os associados que mais participam das operações, com objetivo de premiar aqueles que são mais atuantes. São estes que garantem as receitas e a acumulação da cooperativa. Isto significa criar mecanismo de eficiência associativa, sem contudo alterar o princípio básico do sistema cooperativista que é: um associado um voto.

A outra forma de atuação da cooperativa se refere ao mercado em geral. Está ocorrendo um processo de transformação das centrais cooperati-

vas em sociedades anônimas, como são os casos da Batavo, Coopavel, Coamo, Carol e Cocamar. Esta última é a primeira a se transformar numa *holding*, com várias indústrias, tais como: fiação de algodão e de seda, refinação e envase de óleo de soja. A Eximcoop se enquadra nesta nova estratégia, pois trata da reunião de empresas cooperativas para formar uma *trading*. Esta forma de organização é um clara tendência das cooperativas, com o objetivo de enfrentar o mercado em geral com competitividade, eficiência econômica e captar recursos com mais agili-

dade, transformando-os em serviços aos seus associados.

Pelo exposto, somos levados a afirmar que são as estratégias que definem a trajetória de desenvolvimento da empresa cooperativa, a despeito das condições externas. Este trabalho, entretanto, é uma primeira abordagem, já que esse tema não é tratado na bibliografia cooperativista, mas, pela sua pertinência e relevância, merece outras análises aprofundadas.

LITERATURA CITADA

- ALMEIDA, Alivinio; FRANCA Terezinha J. F. Mercados financeiros rurais: alternativas para a agricultura. **Informações Econômicas**, SP, v.23, n.4, p.25-38, abr. 1993.
- BASTIANI, Ivonete C. R. **Risco e taxa de retorno: agroindústria cooperativa versus pequena propriedade rural**. São Paulo: FGV, 1991. Tese de Doutorado.
- BELIK, W. **Agroindústria processadora e política econômica**. Campinas: UNICAMP, 1992. Tese de Doutorado.
- BENECKE, Dieter W. **Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo**. Porto Alegre/Recife: Coojornal/Assocene, 1980. 240p. (Coleção Cooperativismo Debate, 2).
- BENETTI, M. D. **Endividamento e crise no capitalismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso Fecotrigo/Central-Sul 1975-1983**. Porto Alegre: F.E.E., 1985. p.253-287.
- _____. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: F. E. E., 1982. 171p.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégia de gestão**. Piracicaba: ESALQ/USP, 1994. Dissertação de Mestrado.
- _____.; ZYLBERSZTAJN, Décio. Cooperativismo: economia de empresas e estratégias. **Perspectiva Econômica**, RS, v.29, n.84, p.7-22, 1994. (Série Cooperativismo, 35).
- BRITO, Jorge N. P. **A dinâmica de diversificação produtiva da firma: em busca de quadro analítico integrado**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1991. Dissertação de Mestrado.

- BULGARELLI, Waldirio. A nova legislação cooperativista brasileira. In: UTUMI, Américo. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fund. Friedrich Neumann, 1973. p.133-165.
- CASTRO, Ana C. **Conhecimento da firma: o caso Agroceres**. Campinas: UNICAMP, 1989. Tese de Doutorado.
- CORADINI, O. L.; FREDERICO, A. **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. São Paulo: Zahar, 1981. 184p.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de óleos vegetais**. Campinas: IEI/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993. 128p.
- COOPERATIVAS CAPITALISTAS. **Revista Expressão**, SC, v.5, n.49, p.36-53, 1995.
- DELGADO, N. G. Capitalização e crescimento em uma grande cooperativa do Paraná: o caso COCAMAR 1969-1981. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.4, n.1, p.65:89, 1983.
- DUARTE, L. M. G. **Capitalismo e cooperativismo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1986. 95p.
- _____. **Desafios do cooperativismo agrícola no Brasil contemporâneo: autogestão e eficiência empresarial**. Brasília: Instituto de Ciências Humanas, 1989. Tese de Doutorado.
- FERREIRA, M. L. **Estado e cooperativismo agrícola no Brasil: contribuição ao estudo da atuação governamental no desenvolvimento de uma modalidade associativa**. São Paulo: FEA/USP, 1989. Dissertação de Mestrado.
- FLEURY, Maria T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983. 151p.
- FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativistas: direito cooperativo**. São Paulo: Saraiva, 1973.
- GAYOTTO, A. **Problemática do setor cooperativo face às leis de benefícios fiscais e à implantação do ICM**. São Paulo: DAC, 1971. 8p. Datil.
- GONÇALVES, José S.; VEGRO, Celso L. R. A crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre condicionantes das dificuldades financeiras da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC). **Agricultura em São Paulo**, SP, v.41, t.2, p.57-87, 1994.
- GONÇALVES, R. Grupos econômicos: uma análise conceitual e técnica. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.45, n.4, p.491-518, out./dez. 1991.
- GRAZIANO DA SILVA, José (Coord.). **Tecnologia e campesinato: o caso brasileiro**. Campinas: UNICAMP/IICA/ PROTAAL, 1982. 42p.
- Agricultura em São Paulo, SP, 44(1):75-118, 1997*

- GUIMARÃES, Eduardo A. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogann, 1987. 196p.
- JANK, Marcos S.; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Comércio e negócios cooperativos**. São Paulo: ICA/ACI, 1994. 17p.
- KAGEYAMA, Angela et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G. et al. (Org.). **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990. p.113-223. (Série IPEA, 127).
- KALECKI, M. **Teoria da dinâmica econômica**: ensaio sobre as mudanças cíclicas e a longo prazo da economia capitalista. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- LAUSCHNER, Roque. A agroindústria cooperativa. In: PINHO, Diva B. (Org.). **Manual de Cooperativismo**. São Paulo: CNPq, v.4, 1984. p.76-90.
- LIMBERGER, E. **Cooperativa empresa de participação igualitária**: noções básicas. Nova Petrópolis: CENTREICOOP, s.d. 59p.
- LOUREIRO, M. R. Cooperativismo e reprodução campesina. In: _____. (Org.). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1981. p.133-155.
- MACHADO, Plínio A. **Comentário à lei do cooperativismo**. São Paulo: Ed. Unidas, 1975. 259p.
- MAZZALI, L. **A inserção da empresa cooperativa em complexos agroindustriais selecionados**: uma análise de sua articulação com o Estado e com outras empresas capitalistas: o caso da soja. São Paulo: UNESP, 1991. 92p.
- _____. **O processo recente de reorganização agroindustrial**: do complexo à organização "em rede". São Paulo: FGV, 1995. Tese de Doutorado.
- PADILHA, Drauzio L. **CAC**: cooperativismo que deu certo. São Paulo: Pioneira, 1989. 365p.
- PANZUTTI, Ralph. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo**: caso da cooperativa da região de Orlândia. Campinas: UNICAMP, 1996. 265p. Tese de Doutorado.
- PENROSE, E. T. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madri: Aguilar, 1962. 297p.
- PERIUS, V. Anotações sobre o direito cooperativa brasileira. **Perspectiva Econômica**, RS, v.8, n.20, p.43-77, 1979. (Série Cooperativismo, 3).
- PINHO, Carlos M. O estado brasileiro e as Cooperativas. In: UTUMI, A. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fund. Friedrich Naumann, 1973. p.107-132.

- PINHO, Diva B. **Avaliação do cooperativismo brasileiro**. 2.ed. Belo Horizonte: FUNDEC, 1981.
- _____. **Concentração de cooperativas**: das fusões e incorporações ao controle acionário. Paraná: ASSOCEP, 1976. (Separata, 3).
- _____. **Doutrina cooperativa**. São Paulo: ICA, 1992. 23p.
- _____. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977. 177p.
- _____. Empresa cooperativa. In: _____. (Org.). **Manual de cooperativismo**. São Paulo: CNPq, v.3, 1984. p.15-40.
- PINHO, Diva B. **O pensamento e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. 272p.
- _____; PINHO, Carlos M. O Estado brasileiro e o cooperativismo. **Perspectiva Econômica**, RS, v.10, n.24, p.99-127, 1980. (Série Cooperativismo, 5).
- POSSAS, Mário L. **Estrutura de mercado em oligopólio**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- SANTANA, J. N. **Estudo da capacidade de autofinanciamento da cooperativa agrícola de Cotia**: Cooperativa Central. Piracicaba: ESALQ/USP, 1989. Dissertação de Mestrado.
- SEABRA, M. G. **As cooperativas mistas do estado de São Paulo**. São Paulo: IG/USP, 1977. 270p.
- SCHNEIDER, J. O.; LAUSCHNER, Roque. Evolução e situação atual do Cooperativismo. **Perspectiva Econômica**, RS. v.10, n.24, p.77-97, 1980. (Série Cooperativismo, 5).
- VEGRO, Celso L. R. **Uma abelha circunscrita**: um estudo sobre o sucesso empresarial da Cooperativa Agrícola de Cotia. Rio de Janeiro: UFRRJ, 1992. Dissertação de Mestrado.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, SP, v.29, n.3, p.23-32, jul/set., 1994.

Recebido em 20/05/97. Liberado para publicação em 05/06/97.

ESPECIFICIDADES DA EMPRESA COOPERATIVA AGRÍCOLA: Estratégia de Financiamento

Anexo 1

TABELA A.1.1 - Evolução do Débito dos Cooperados e sua Relação com o Faturamento Total, Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia (CAROL), 1980 a 1994

(Valores constantes R\$1.000)

Ano	Conta associado (A)	Faturamento bruto (B)	(A)/(B) (%)
1980	1.790	39.461	5
1981	1.409	54.337	3
1982	35.898	79.786	45
1983	51.931	111.458	47
1984	37.249	104.231	36
1985	21.502	110.006	20
1986	42.600	171.383	25
1987	40.288	132.943	30
1988	52.930	143.900	37
1989	70.101	63.565	110
1990	56.054	85.319	66
1991	47.385	88.330	54
1992	25.714	55.831	46
1993	43.286	64.512	67
1994	32.936	108.995	30

Em valores de dezembro/1994, corrigidos pelo índice SUMA ECONÔMICA, Janeiro/95.

Fonte: Balanço Patrimonial - CAROL in PANZUTTI, 1996, anexos 14 e 15.

Anexo 2

TABELA A.2.1 - Evolução do Fator de Solvência da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlandia (CAROL), 1977 a 1994
(Número índice)

Ano	F.S ¹
1977	0,39
1978	0,75
1979	2,93
1980	0,93
1981	0,46
1982	4,00
1983	4,29
1984	3,75
1985	3,75
1986	3,02
1987	3,23
1988	3,37
1989	3,48
1990	2,87
1991	3,13
1992	3,21
1993	2,95
1994	3,39

¹F.S = Fator de Solvência.

Fonte: Índices calculados pelo autor a partir de Balanço Patrimonial - CAROL.