

AGRIBUSINESS COOPERATIVO, EFICIÊNCIA E PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS

Sigismundo Bialoskorski Neto¹

Pedro Valentim Marques²

Evaristo Marzabal Neves²

RESUMO - Este estudo pretende identificar os fatores que influenciam a gestão e a eficiência da empresa cooperativista, visando a estabelecer um modelo de análise de gestão e auditoria, contribuindo para o debate das modificações doutrinárias necessárias à maior eficácia do cooperativismo, como organização econômica.

As conclusões deste trabalho especificam as vantagens e dificuldades do cooperativismo frente às empresas de capital, analisando o processo de endividamento. Fazem-se, também, algumas recomendações quanto ao trabalho de análise dessas empresas. Finalmente, discutem-se os princípios doutrinários de democracia e igualdade, segundo os quais cada associado tem direito a um voto, à livre entrada e saída, e sobre o real sentido da cooperação.

Termos para indexação: cooperativas, agribusiness, contratos.

AGRIBUSINESS COOPERATIVE, EFFICIENCY AND DOCTRINAL PRINCIPLES

ABSTRACT - The purpose of this study is to analyse the factors that influence the business management, aiming at to establish a model of management analysis and audit and to contribute to the debate about the dogmatic changes needed to the increase of the efficiency of the cooperative as an economic organization.

The conclusions of this paper show comparative advantages and its difficulties of cooperatives compared to the capital business, analysis of the main financial indicators. Finally, some recommendations were made at the end of this analysis about audits and observations of cooperatives. About the philosophical debates now happening around the world, it was discussed the principles of democracy and equality, meaning that each associated has the right to one vote, to free entrance and exit, and the real meaning of the cooperation.

Index terms: Cooperatives, agribusiness, contracts.

¹Professor da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - FEA/USP - Ribeirão Preto. Doutorando em Economia Agrária pela ESALQ/USP, CP 09, CEP 13418-900 - Piracicaba - SP. Este artigo foi extraído da dissertação de mestrado do primeiro autor, orientado pelo segundo co-autor.

²Professores do Departamento de Economia e Sociologia Rural da ESALQ/USP, CP 09, CEP 13418-900 - Piracicaba - SP.

1. INTRODUÇÃO

A atividade agrícola passou, nos últimos anos, por uma intensa transformação. O que era uma atividade de subsistência e auto-suficiência transformou-se em uma unidade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento.

“Assim, à montante e à jusante da agricultura, surgem novos agentes econômicos que substituem e complementam a superada auto-suficiência da unidade de produção. Para melhor explicar essa complexidade crescente de inúmeras funções que surgem ou que são retiradas das unidades de produção agropecuária, alguns autores a conceituam como “agribusiness” (...)” (Neves et alii, 1991).

Por negócios do setor agropecuário entende-se então toda uma teia de relacionamentos econômicos e contratuais entre diversos atores, desde a produção dos insumos, passando pela produção agrícola propriamente dita, processamento e distribuição do produto processado, até chegar às mãos do consumidor. Lá, o produto agrícola, aos quais foram adicionados “serviços”, desaparece, produzindo satisfação e utilidade.

Este conceito inicial é importante, uma vez que, para se efetuar uma abordagem do cooperativismo como pretendida por este trabalho, não se podem ignorar estas múltiplas implicações, além do que parece ser a unidade de análise da cadeia agroalimentar uma unidade apropriada como um recorte dentro do complexo agro-industrial mais amplo (Farina e Zylbersztajn, 1991).

As economias empresariais cooperativas são situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro lado, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas em comum. A missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é a de servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo promover a “integração vertical” do produtor.

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas onde há a agregação inicial do fator de produção trabalho, sendo que nas assembleias gerais cada associado tem direito a um único voto. Utiliza-se, posteriormente, o fator de produção capital, diferentemente das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial do fator de produção capital, e nas assembleias gerais, o voto é proporcional ao capital de cada investidor.

Nas sociedades cooperativas, o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário da empresa e seu proprietário ou gestor, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada. Faz-se, então, o seguinte questionamento genérico inicial: por que as empresas cooperativas apresentam uma “performance” diferente frente às firmas de capital, expressa pelo seu nível de endividamento?

Esta pergunta inicial, genérica, será desdobrada em três outras questões, que conduzirão este trabalho:

1. O cooperativismo é realmente uma forma importante de organização dos produtores rurais, devido às estruturas de mercado encontradas na agricultura, possibilitando a agregação de valor ao seu sistema de produção?

2. Estas sociedades cooperativadas apresentam, no geral, as mesmas estratégias e tendência das firmas de capital, em nível de mercado, de acordo com a visão teórica da organização industrial?

3. Estas organizações de trabalho têm realmente uma vantagem comparativa evidente na coordenação das cadeias agroalimentares?

Para responder a estas questões, apresentam-se algumas explicações teóricas e empíricas:

- a cooperativa é uma coalizão do fator de produção trabalho, necessitando então do capital para o seu funcionamento em proporção maior que as firmas de capital;

- o mau desempenho seria uma consequência da não divisão entre a propriedade e o controle da empresa cooperativa; neste caso, os associados, sendo ao mesmo tempo usuários e donos da cooperativa, possivelmente não têm o devido preparo e experiência para bem administrar uma empresa;

- os maus resultados seriam evidência das tênues formas contratuais encontradas entre os associados e as cooperativas, onde os cooperados são, a um só tempo, agentes e principais do mesmo instrumento contratual;

- o desenvolvimento é decorrência da conjunção dos fatores expostos acima e consequência direta dos princípios doutrinários que regem as sociedades cooperativas desde 1844 e hoje em início de questionamento pela própria Aliança Cooperativa Internacional, órgão máximo do cooperativismo mundial.

2. COOPERATIVISMO E “AGRIBUSINESS”

2.1. A performance empresarial

Inicialmente serão analisados dados estatísticos disponíveis com o objetivo de organizá-los para possibilitar uma leitura mais direta das principais estratégias e tendência de negócios das empresas cooperativadas.

De acordo com Bialoskorski Neto (1994), o fato de o produtor rural estar associado a uma cooperativa agropecuária no Estado de São Paulo é determinante para o aumento de sua renda média. Esta evidência prática vem ao encontro das observações teóricas de Sexton (1986) quanto ao aumento da utilidade que o cooperativismo promove aos seus associados.

Os estudos realizados pelo PDICOOP (Governo do Estado de São Paulo, 1992 e 1994) mostram a tendência, nos últimos anos, do aumento do número de cooperados, da ordem de 44,87% (tabela 1), o que também pode confirmar o fato de que o cooperativismo é uma forma organizacional interessante para os produtores rurais.

Tabela 1 - Número de cooperativas e associados no Estado de São Paulo, de 1979 a 1992.

	1979(a)	1984	1989	1992(b)	(b/a)
COOP.	172	16	14	13	-20,9%
ASSOC.	11335	12962	16879	16422	+44,8%

Fonte: Governo do Estado de São Paulo- Instituto de Cooperativismo e Associativismo (1992).

Denota-se também que, como estratégia, as empresas cooperativas vêm se aglutinando através de fusões e incorporações, de modo a elevar o seu ganho de escala e seu poder de mercado. O número de cooperativas agropecuárias no Estado de São Paulo caiu em 20,93% na última década. Esta tendência ou estratégia de negócios não é privilégio das cooperativas paulistas. A figura 1 mostra que as cooperativas norte-americanas também apresentam estas mesmas tendências de negócios.

Na figura 2 observa-se que a média de associados por cooperativa aumentou tanto no Estado de São Paulo como nos Estados Unidos da América, apresentando uma mesma tendência geral, o que pode confirmar o fato de que, possivelmente, a empresa cooperativista seja benéfica para o produtor rural.

Ao mesmo tempo, verifica-se a importância dada pelas cooperativas à tecnologia utilizada em seus processos e naqueles de seus associados. Em 1992, 66,1% das cooperativas paulistas prestavam assistência técnica aos seus cooperados, sendo que 18,3% tinham centros de pesquisa e apoio à produção.

Os dados da tabela 2 indicam a estratégia do setor quanto aos ganhos provenientes da melhoria de tecnologia, ressaltando-se a tendência de investimento tecnológico, nos últimos anos, pelas cooperativas paulistas.

Tabela 2 - Estratégias de negócios e tendências das cooperativas agropecuárias paulistas, em 1989 e 1992.

	1989	1992
Cooperativas que industrializavam a produção de seus associados	23,0%	27,2%
Cooperativas que tinham marcas de mercado	37,5%	*****
Cooperativas que tinham serviços de assistência técnica	61,8%	66,1%
Cooperativas que tinham centros de pesquisas	17,3%	18,3%

Fonte: Governo do Estado de São Paulo, 1994.

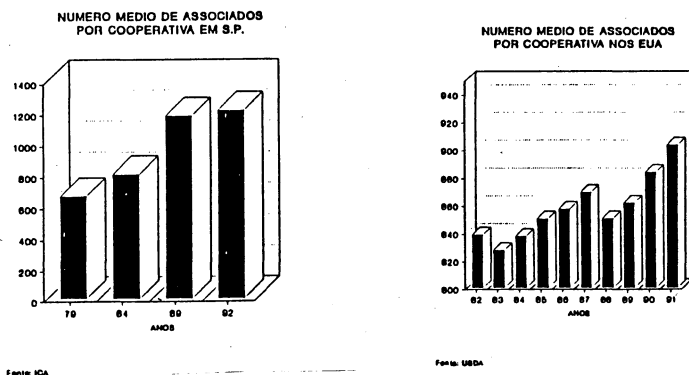


Figura 1 - Gráficos comparativos da evolução do número de cooperativas agropecuárias no Estado de São Paulo (a) e nos Estados Unidos da América (b)
Fontes: (a) Governo do Estado de São Paulo, 1992; (b) USDA, 1992.

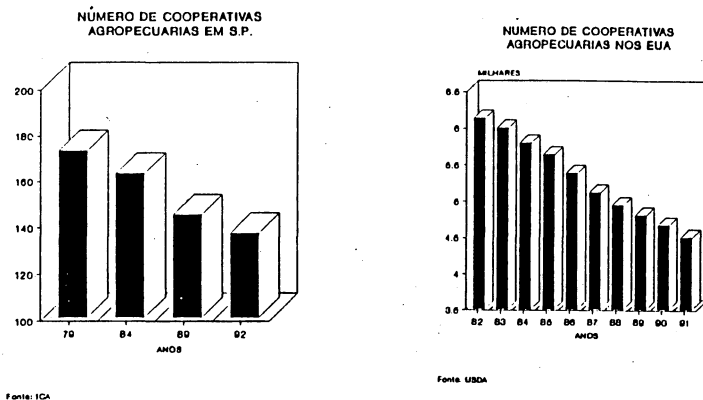


Figura 2 - Gráficos comparativos da evolução da média de associados por cooperativa agropecuária no Estado de São Paulo (a) e nos Estados Unidos da América (b).
Fontes: (a) Governo do Estado de São Paulo, 1992; (b) USDA, 1992.

Acompanha esta tendência a diferenciação dos produtos processados pelas cooperativas; em 1989, 37,5% das cooperativas paulistas tinham marcas e patentes, estabelecendo barreiras à entrada de concorrentes no mercado, diferenciando e agregando valor aos seus produtos.

No nível da integração, percebe-se o esforço de integração para trás, pelo aumento do número de cooperados, como também para a frente, controlando outras empresas cooperativas ou não, de forma a baratear e facilitar as suas operações. As cooperativas paulistas controlam hoje uma série de importantes empresas de capital, e a proporção daquelas que industrializam a produção de seus associados cresceu nos últimos anos.

É importante notar o início da integração horizontal e vertical por intermédio do controle de empresas privadas de capital. Esta é uma tendência estratégica, também encontrada na organização do cooperativismo mundial e, em particular, no modelo holandês.

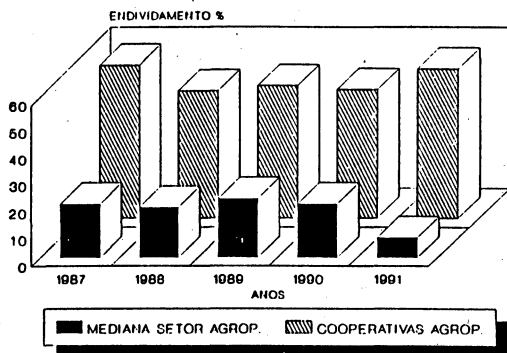
Também nota-se no cooperativismo paulista a tendência da especialização gerencial na gestão dos seus negócios, através de mudanças organizacionais na implantação de unidades de negócios com certa autonomia gerencial. Nota-se, ainda, a tentativa de resolver os conflitos e oportunistas advindos desta nova estruturação, reservando espaços de participação essenciais à sociedade, como comitês educativos e comissões setoriais de cooperados associados.

Deve ser citada também a evolução, nas cooperativas agropecuárias, da pauta de exportações, em que os produtos processados tiveram um aumento de 3% para 31% na participação do total das exportações, representando uma expansão de receitas da ordem de 443% de 1982 a 1988 (Jank, 1990). Esta tendência evidencia a estratégia de agregação de valor na produção e acompanha as tendências gerais da economia mundial, tendendo a ser incrementada nos próximos anos.

2.2. Análise do endividamento

O endividamento será definido como o exigível sobre o passivo real em porcentagem. A mediana do endividamento das cooperativas era de 47,5% em 1988 e de 55,8% em 1991. As sociedades cooperativas foram aquelas que apresentaram maior mediana do endividamento, sendo que a mediana do endividamento das empresas do setor agropecuário foi de 16,0% (Gazeta Mercantil, 1991). Esta tendência é observável durante todo o período de 1987 a 1991, como é mostrado na figura 3.

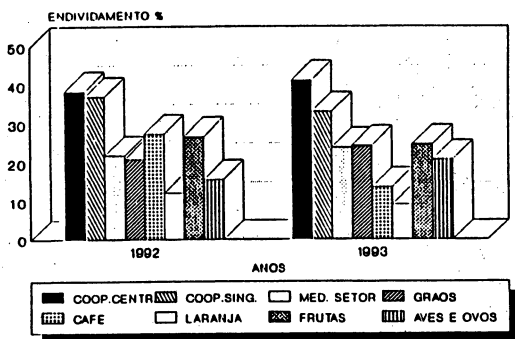
Define-se liquidez corrente à razão entre o ativo circulante sobre o passivo circulante. Como é de se esperar, também a mediana da liquidez corrente das cooperativas vem diminuindo, de 1,32 em 1987, para 1,25 em 1990, apresentando um possível crescimento do passivo circulante destas sociedades, ou uma diminuição do ativo circulante. Em 1992 e 1993, a Gazeta Mercantil apresentou estes mesmos dados, mas desta vez agrupados entre cooperativas centrais e singulares, conforme é mostrado na figura 4. Pode-se observar que a tendência para uma maior mediana de endividamento continua, quando comparada com a mediana do setor, ou mesmo com outros subsetores do setor agrícola.



Fonte: Gazeta Mercantil

Figura 3 - Evolução do endividamento das cooperativas agropecuárias brasileiras de 1987 a 1991.

Fonte: Gazeta Mercantil, 1994.



Fonte: Gazeta Mercantil

Figura 4 - Endividamento comparativo do setor agropecuário brasileiro em 1992 e 1993.

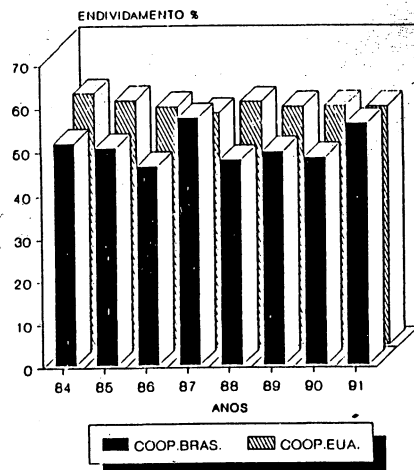
Fonte: Gazeta Mercantil, 1994.

Em 1993 as cooperativas singulares apresentaram uma mediana do índice de liquidez corrente de 1,01, enquanto as cooperativas centrais analisadas apresentaram uma mediana de 0,76. Nota-se, também, na figura 4, uma tendência a um maior endividamento mediano das cooperativas centrais frente às cooperativas singulares.

Recente pesquisa do Instituto de Cooperativismo e Associativismo (SÃO PAULO), analisando um estrato de 98 cooperativas paulistas, permite calcular uma

mediana da liquidez corrente de 1,28, portanto maior que a mediana de 1,07 obtida pela análise da Gazeta Mercantil, que considera um estrato nacional de 27 cooperativas.

É interessante notar também que o endividamento das cooperativas brasileiras e norte americanas são bem semelhantes, tanto em suas proporções como nas suas tendências, podendo possivelmente indicar um mesmo rol de prováveis causas, conforme mostrado na figura 5.



Fonte: Gazeta Mercantil e USDA

Figura 5 - Endividamento comparativo entre as cooperativas agropecuárias brasileiras e norte americanas de 1984 a 1991.

Fonte: Gazeta Mercantil, 1994.

Deve-se ressaltar que, na análise de balanços das sociedades cooperativas, algumas particularidades devem ser consideradas, como por exemplo, a inexistência de lucro e a existência de sobras. Estas, apesar de serem consideradas nas mesmas contas do patrimônio líquido, têm a possível tendência de ser menores, pelo fato de que a cooperativa não objetiva a sua maximização. Assim o endividamento, considerado como os exigíveis pelo passivo total tenderia a ser maior em uma cooperativa.

Por outro lado, a própria existência de estoques elevados nas cooperativas, devido não só ao produto agrícola mas também aos insumos estocados para serem vendidos aos produtores associados, pode distorcer as análises financeiras quando comparadas com empresas de capital que não prestam este tipo de serviços. Esta situação se expressa pelos índices financeiros de liquidez corrente e seca, onde não deve ser desconsiderado o fato de que geralmente os estoques das empresas agropecuárias têm uma imediata liquidez.

Outros fatores importantes na análise são: a época de elaboração do balanço, devido à sazonalidade da produção e, portanto, o nível de estoques; a correção monetária do ativo do balanço, uma vez que as cooperativas agropecuárias podem ter um ativo permanente bastante alto; e o valor pelo qual o estoque é considerado, se pelo valor de custo ou de mercado.

Assim, fica difícil a comparação, através de índices financeiros, de empresas não agrícolas com empresas agropecuárias, como também de empresas agropecuárias de capital com empresas agropecuárias cooperativas.

Dada esta limitação importante, tentou-se analisar o endividamento das sociedades cooperativas de acordo com parâmetros considerados próprios das empresas cooperativas, sem o objetivo de comparação com outras empresas. Utilizando-se os últimos dados disponíveis envolvendo o período de 1983/1984 do Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo para as cooperativas agropecuárias paulistas, estimou-se uma regressão linear múltipla logarítmica. Analisou-se a capacidade de pagamento e o endividamento das sociedades cooperativas através do seu índice de liquidez corrente.

No modelo, a variável dependente é LCOR, logaritmo natural da liquidez corrente, e as variáveis explanatórias do modelo são os logaritmos naturais do número de cooperados LNC, da proporção de cooperados ativos LCAT, da liquidez seca LSEC, da proporção da participação do capital próprio LCP, e da proporção da participação do ativo fixo no ativo total LATF. Tem-se, então, a seguinte equação:

$$\text{LnLCOR} = A + B1 \text{ LnLNC} + B2 \text{ LnLCAT} + B3 \text{ LnLSEC} + B4 \text{ LnLCP} + \\ + B5 \text{ LnLATF} + E$$

Estas variáveis explanatórias foram escolhidas para possibilitar uma análise da capacidade de pagamento e do endividamento das sociedades cooperativas através da sua liquidez corrente, em função:

- 1) do tamanho dessas sociedades, expresso aqui através do número total de cooperados;
- 2) da participação ativa do cooperado em sua empresa, através da proporção de cooperados atuantes na sociedade;
- 3) da liquidez seca, que exclui os estoques do ativo circulante, como uma medida de disponibilidade mais imediata de capital; e,
- 4) da participação de capital próprio na empresa e dos ativos fixos, objetivando mensurar a participação do capital dos cooperados e os ativos que representam os investimentos na sociedade, como indicadores do processo de verticalização e de inversão do possível endividamento.

A regressão estimada indicou um coeficiente de determinação de 0,6207, sem problemas de multicolinearidade (tabela 3).

Tabela 3 - Resultados da regressão linear múltipla logarítmica, apresentando as relações entre o nível de liquidez corrente das cooperativas paulistas (variável dependente LCOR) e variáveis sócio-econômicas selecionadas.

Variável independente	Coefficiente estimado	Estatística "t" de Student
Constante	0,34371	3,36392
Número- cooperados(LNC)	0,1465E-01	1,02896
Número- coop.ativo(LCAT)	0,6820E-01	1,81730
Liquidez seca (LSEC)	0,15928	3,60683
Capital próprio (LCP)	0,35692	7,47226
Ativos fixos (LATF)	-0,16068	-4,53757

-Coeficiente de Determinação múltipla $R^2 = 0,6207$
-Valor de "F" (5,65) = 21,28215
-Número de Observações = 71

Fonte: Governo do Estado de São Paulo (1986)

* Coeficiente significativo ao nível de 10 %

Os resultados encontrados permitem tirar-se as seguintes **conclusões**:

1. O tamanho da cooperativa não influencia o nível da liquidez corrente ou possivelmente o seu endividamento. Portanto, tanto as grandes como as menores cooperativas podem estar ou não com problemas de liquidez.
2. Conforme aumenta o nível de participação do cooperado, através das suas operações com a empresa, também aumenta o nível da liquidez corrente da cooperativa (coeficiente significativo ao nível de 10%), isto é, cooperativas com uma proporção maior de cooperados atuantes têm um índice de liquidez corrente maior.
3. Nas cooperativas em que a participação do capital próprio é maior, também é maior a sua liquidez.
4. Quando a proporção do ativo fixo no ativo total é maior, a sua liquidez corrente é menor, indicando que possivelmente o endividamento das cooperativas seja para a inversão de capital em ativos fixos destinados à produção.

À partir destas conclusões, pode-se analisar o processo de endividamento das cooperativas de um modo comum, como decorrência direta de investimentos com capital de terceiros, ou necessidade de capital de giro, por serem estas empresas sociedades de trabalho e não de capital.

Estas conclusões também indicam que as maiores cooperativas, que têm um maior número de cooperados, não têm necessariamente problemas de liquidez maiores, e que as cooperativas que têm uma proporção de cooperados ativos maior têm um menor endividamento. Este é o dado novo e mais importante para as análises deste trabalho.

Provavelmente, o que pode estar ocorrendo é o fato de o produtor cooperado, como agente de uma forma contratual, estar agindo de forma oportunista.

Este oportunismo contratual ocorre quando o cooperado quebra a agregação inicial das economias individuais transacionando, por algum motivo, com outras empresas e fazendo com que a empresa cooperativada tenha uma redução no número de agentes ativos, e, portanto, um maior endividamento.

Portanto, parece que o endividamento das empresas cooperativas poderia ser explicado, além dos outros motivos tradicionalmente analisados, como é o caso de investimentos, pelo fato de elas serem sociedades de trabalho, necessitando, assim, de capital externo. Inclua-se aqui, também, o fato novo verificado neste trabalho: estes contratos de trabalho poderiam estar sendo freqüentemente rompidos oportunisticamente pelos agentes. Tal situação não é prevista pelos contratos, já que, pela doutrina cooperativista, é livre tanto a entrada quanto a saída do produtor associado de sua cooperativa.

Aqui encontra-se também um outro preceito doutrinário influenciando a performance das empresas cooperativas; portanto, parece que os fundamentos doutrinários da cooperação, em dependendo do seu entendimento, estariam condicionando não só à diferenciação destas empresas como também à própria conduta de negócios.

Assim, a definição da cooperativa como empresa de trabalho, que portanto não visa ao lucro, poderia estar determinando o ponto de eficiência de operações e a maximização de serviços e não de ganhos. O preceito doutrinário de livre entrada e saída poderia estar condicionando as relações contratuais e os oportunismos existentes. Além disto, o fundamento doutrinário da democracia poderia estar implicando a não separação entre a propriedade e o controle nessas sociedades, fazendo emergir de forma nítida a particularidade de ser o associado ao mesmo tempo agente e principal de uma mesma relação contratual.

3. ESTUDOS DE CASOS

Foram escolhidos dois estudos de casos de cooperativas agropecuárias, sendo o primeiro o da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá (COCAMAR), onde deverão ser abordadas as relações contratuais entre os cooperados e a cooperativa.

O segundo caso é sobre a Cooperativa Agrícola de Cotia -Cooperativa Central (CAC), tentando aqui analisar o seu recente processo de insolvência com a atenção particular sobre a forma de gestão e a ética da cooperação.

Estes estudos de caso foram desenvolvidos em uma época particular destas empresas, entre 1992 a 1994, atualmente a COCAMAR passa por uma crise de solvência, e a COTIA foi dissolvida.

Mas, analisando estas empresas neste período específico, podemos verificar algumas estratégias e problemas peculiares, à luz da doutrina cooperativista.

3.1. COCAMAR: As relações contratuais cooperativadas

Este estudo de caso da COCAMAR, baseado num estudo de caso desenvolvido pelo Programa de Estudo de Negócios do Sistema Agro-industrial (PENSA), foi descrito por Pinazza e Silva (1993).

O processo de crescimento da cooperativa, aliado às ameaças e às mudanças no ambiente de negócios externo, levou a direção da COCAMAR a implementar uma série de medidas estratégicas e administrativas, a partir de 1989. Estas medidas foram:

- A) A criação de um novo sistema de administração por produto com autonomia, visando à diminuição dos níveis hierárquicos e do quadro funcional, e à maior flexibilidade administrativa.
- B) A redução do quadro associativo, mediante classificação e eliminação daqueles cooperados que somente geravam custos para a sociedade, visando a privilegiar a qualidade da participação.
- C) Agilização do sistema de captação de safras.
- D) Terceirização de serviços.
- E) Preparo do quadro associativo quanto aos desafios do futuro da atividade agrícola, como a produtividade, a qualidade, a eficiência, os custos controlados e a concorrência.

Estas medidas administrativas estratégicas causaram um grande impacto positivo na performance da cooperativa. Delas o que nos interessa de perto é o processo de redução do quadro social, atitude pioneira entre as cooperativas brasileiras.

O processo de redução do número de associados foi iniciado em 1990 pela COCAMAR e se estendeu até 1992. A partir desta data, com o quadro já enxuto, tornou-se uma norma da cooperativa a aceitação em seus quadros somente de associados que nela sejam atuantes ou integrados.

A “missão” estabelecida no plano estratégico para a COCAMAR, entre outras, é a de “ter seus associados profissionalizados e competitivos” e “manter no

quadro social somente os Associados que movimentem no mínimo 80% de seu potencial econômico”.³

É importante notar a preocupação da cooperativa com o seu quadro de cooperados, quando coloca o cooperativismo como um instrumento de desenvolvimento do cooperado e a busca de resultados comuns, com igualdade entre os seus membros, refletindo diretamente na sua “missão”, que expressa a preocupação com a profissionalização do cooperado e com a sua fidelidade à cooperativa.

Fato é que a organização cooperada percebeu que os cooperados não atuantes com relação à empresa cooperativa geravam gastos e despesas da organização sem contudo beneficiar o todo coletivo, através da entrega da sua produção ou da movimentação do seu potencial econômico com a empresa. Como consequência, foi decidida a eliminação dos associados não atuantes e o quadro social decresceu de 16276 cooperados em novembro de 1990, para 9972 associados em setembro de 1992; uma redução de 38,7% no número de cooperados.

A própria proporção entre as classificações de cooperados se modificou neste período. Em 1990, havia 7,1% de cooperados integrados, 31,9% de cooperados atuantes e 61,0% de cooperados não atuantes, chamados de potenciais. Em 1992, estas proporções eram de 38,8% de cooperados integrados, 61,2% de cooperados atuantes e nenhum cooperado não atuante ou potencial.

Entre 1990 e 1992, teve-se 3145 demissões voluntárias de cooperados e 7654 eliminações ou exclusões do quadro social, em paralelo a 1020 novas admissões de cooperados. Este processo foi de difícil execução pela direção da COCAMAR, que estava resguardada por uma deliberação da assembléia geral de seus sócios e conseguiu fazer com que as relações entre os sócios e sua cooperativa mudasse, estabilizando-se e estando menos sujeitas aos oportunismos levados a cabo pelos agentes dessas relações contratuais.

Assim, de outro modo, a COCAMAR entendeu o que era em si o conceito de cooperação, e que a liberdade de entrada e saída da organização existiam como normas doutrinárias, mas estavam limitadas ao entendimento de que é necessário haver cooperação e união de esforços para o sucesso da empresa cooperada.

Somente com a integração ou com a atuação do agente cooperado poderia existir esta condição básica e necessária, expressa pela movimentação de, no mínimo, 80% do potencial econômico de cada associado com a sua empresa coletiva.

³Material de divulgação da COCAMAR distribuído durante palestra de seu presidente na reunião do PENSA de 1993.

Sem dúvida, esta situação também colaborou para a melhoria da performance da empresa, que conseguiu reverter um resultado negativo de perto de 6 milhões de dólares de seu demonstrativo de sobras e perdas em 1991, para algo em torno de 3 milhões de dólares positivos no demonstrativo de 1992.

Este resultado também refletiu-se em todos os outros índices financeiros; assim, a liquidez corrente da cooperativa, por exemplo, passou de 1,02 em 1991 para 1,11 em 1992, sendo meta desta organização atingir um índice de liquidez corrente de 1,3 nos próximos anos.

Atualmente a situação desta empresa é diferente, e esta se encontra em um processo de reordenação, devido aos seus níveis de endividamento, que não é o objeto direto deste estudo.

É relevante, portanto, considerar que o preceito doutrinário da liberdade de entrada e saída da cooperativa deva existir, mas este não deverá ser confundido com a liberdade de cooperar ou não com a organização, nem como uma forma de permitir que o associado receba os benefícios da cooperação e, no momento de contribuir com esta organização econômica coletiva, esquive-se.

3.2. CAC, uma nova abordagem do endividamento

A Cooperativa Agrícola de Cotia foi fundada por imigrantes japoneses em 1927, no Estado de São Paulo, na macrorregião da capital, com o intuito de promover a melhoria da comercialização da batata produzida por estes imigrantes e proporcionar a melhor aquisição de insumos necessários à produção.

Em 1929, a CAC passou por uma primeira crise interna, aliada à crise econômica mundial e à descoberta do desvio de dinheiro da cooperativa por um de seus dirigentes, o que fez com que o restante dos dirigentes tivessem que saldar a dívida da cooperativa, inclusive desfazendo-se de ativos particulares, abalando a confiança nesta organização.

Após estes períodos de instabilidade e dificuldades para a cooperativa, a sua direção entendeu que a organização deveria crescer e buscar um relacionamento diferenciado com o mercado e a sociedade local. Assim, a CAC começou a crescer através de um grande esforço de capitalização interna, autofinanciamento e da diversificação horizontal de sua produção.

Mas como uma empresa cooperativa grande, diversificada e com a história de lutas de 66 anos de existência pode passar por uma situação grave de endividamento, de insolvência, com todo um mercado formado, uma significativa industrialização e uma série de ativos permanentes e imobilizados? A CAC tem toda uma história de crescimento baseado em sua capacidade de autofinanciamento, mas hoje os seus números não mostram esta antiga virtude.

R. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v.33, nº 4, p. 51-70, out./dez. 1995

Este endividamento é atribuído pelo mercado e pela imprensa especializada, entre outros, principalmente a três fatores fundamentais. O primeiro, devido aos créditos bancários obtidos para investimentos em ativos imobilizados, tais como unidades agroprocessadoras, que, devido a uma política governamental de controle inflacionário, tiveram as suas taxas de juros substancialmente elevadas em cada uma das negociações e renegociações do montante financeiro.

O segundo, devido ao gigantismo dessa cooperativa, com perto de 8800 funcionários e um quadro diretivo e de gerência de altos custos para a organização, que fez crescer em muito os custos de transação internos da cooperativa, operando praticamente em todo o Brasil. Enquanto parte das cooperativas brasileiras estava se adaptando a uma nova época de negócios, racionalizando os seus quadros de funcionários e dirigentes, terceirizando vários setores, de modo a reduzir drasticamente os seus custos internos de transação e permitir uma maior flexibilidade empresarial, a CAC assim não procedeu, mantendo seus custos operacionais em níveis muito elevados.

O terceiro motivo é para este trabalho o mais importante: o fato de a cooperativa ter afiançado uma dívida contraída por seus associados junto ao sistema bancário, devido à inadimplência destes frente aos planos econômicos do governo, o que fez um montante de aproximadamente US\$ 350 milhões.

Esta situação comprometeu o seu capital de giro e o público especializado começou a levantar a hipótese de que a cooperativa estaria agindo de forma paternalista, por ter afiançado seus cooperados e não os ter acionado para a cobrança dos débitos, levando toda a estrutura econômica da empresa a uma situação delicada.

Já as entidades cooperativistas entenderam a situação vivida pela CAC com um outro olhar, levantando a hipótese de a COTIA só ter chegado a esta situação por responsabilidade direta do próprio Governo Federal, devido às suas políticas de combate à inflação e à política agrícola. Citem-se, como exemplo, os choques heterodoxos praticados sempre de janeiro a abril, congelando ou controlando preços na época de colheita das safras, e a política de juros altos que eleva o custo financeiros das empresas⁴. Assim, os pequenos e médios produtores rurais foram aqueles que mais sofreram com esta situação, e a CAC tem perto de 70% do seu quadro cooperado em agricultores como estes. A cooperativa decidiu socorrê-los, fornecendo insumos necessários à produção, a serem pagos a longo prazo com o produto da colheita, além de oferecer a fiança bancária para as suas dívidas.

⁴JUNQUEIRA, J.O.G. "Ação do Governo Junto à COTIA". O Estado de São Paulo, São Paulo, 11 jun. 1993.

Neste cenário, podemos perceber que a COTIA cumpriu com o ideário cooperativista, quando, em nome da solidariedade mútua, tentou socorrer seus associados, mas também deve-se ressaltar que, como na cooperativa o associado é agente e principal de uma mesma relação contratual, autocontratando-se para as etapas posteriores da cadeia produtiva, é possível que no caso CAC este fator tenha sido ressaltado e o interesse particular ou individual de cada um dos cooperados se sobrepôs aos interesses coletivos da organização a longo prazo. Neste sentido a cooperativa tentou maximizar a prestação de serviços e a solidariedade, esquecendo-se do seu ideário de eficiência econômica, com uma postura de curto prazo na resolução de problemas de nível individual de cada uma das firmas associadas.

Por outro lado, como uma cooperativa, que é a soma de eficiências das plantas associadas em uma estrutura mesoeconômica, pode sobreviver se seus cooperados individualmente estão à beira da insolvência? Não deveria a CAC socorrê-los a tempo de salvar a própria cooperativa como estrutura econômica, ou será que, neste processo o que ocorreu foi a transferência de ineficiência, de cada uma das plantas associadas isoladas, para a estrutura de custo agregada na empresa coletiva?

De qualquer forma, o que parece mais nítido é o fato de o cooperado ser ao mesmo tempo usuário e proprietário dessa empresa, sem uma divisão clara entre a propriedade e o controle, que possivelmente levou a COTIA a tomar este tipo de decisão de estratégia de negócios, privilegiando a firma individual a curto prazo.

Este processo levou esta empresa a dissolução, e hoje a Cooperativa Agrícola de Cotia-Cooperativa Central não existe mais.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Inicialmente, devemos lembrar da própria questão doutrinária do cooperativismo quanto à inexistência do lucro, levando a uma situação em que poderá existir uma tendência de maximização do ganho isolado do produtor e não de sua cooperativa. Tal procedimento, pelo modelo, levaria a empresa agroprocessadora cooperativada a um ponto de máxima eficiência física na utilização de insumos e não a uma máxima eficiência econômica (Bialoskorski Neto, 1994).

Este problema também pode ser entendido como uma particularidade dessas empresas onde a divisão entre a propriedade e o controle não é definida, o que leva a situações onde o ganho individual poderá ser evidenciado em detrimento do coletivo.

O estudo de caso da CAC mostrou que uma das vertentes principais para o seu estado de insolvência foi o socorro efetuado aos seus produtores associados, que ocorreu em parte também como consequência direta de um limite não perceptível entre a propriedade e o controle, levando claramente a uma situação onde o particular

superou as estratégias coletivas e colocou em risco toda a sociedade, por mais intrigante que seja, em nome da solidariedade e da cooperação.

Além disso, o entendimento do preceito doutrinário da livre entrada e saída da sociedade cooperativa induz a uma situação contratual frágil que não proporciona uma valorização adequada do cooperado ativo na sua organização. Assim, o próprio conceito de cooperação fica prejudicado, uma vez que permite ao associado transacionar com a sua empresa somente quando lhe é particularmente favorável, e não com a empresa como um todo coletivo, fazendo com que a empresa transfira para a economia particular cooperada as suas eficiências e benefícios, e que, ao contrário, este associado não transfira para a sua empresa as suas próprias eficiências e benefícios, contribuindo para o seu desgaste econômico.

Isto ficou bem evidenciado na regressão estimada, onde a melhora no índice de liquidez das cooperativas se dá também através do aumento na proporção de cooperados ativos na sociedade.

Em nível prático, no estudo de caso da COCAMAR, esta particularidade é muito clara e a levou, inclusive, a um processo de redução e reclassificação no seu quadro de associados, visando a uma maior eficiência econômica global da empresa. Esta evidência denota a necessidade de se manter no cooperativismo relações contratuais mais estáveis entre os agentes e principais, prevendo-se também os oportunismos dessas relações.

Ao fim deste trabalho podemos ainda citar dois níveis de recomendações. O primeiro é aquele que pode contribuir para um trabalho de análise e auditoria em empresas cooperadas, e o segundo é aquele que pode se somar aos debates referentes às modificações da doutrina do cooperativismo.

Em nível de um trabalho de auditoria em cooperativas, além das informações usualmente analisadas como aquelas referentes aos índices econômicos financeiros, ao organograma da empresa, à estrutura de apropriação e de custos, entre outros, podem-se somar outras análises fundamentais ao entendimento da eficiência destas empresas de trabalho.

A primeira é a análise da divisão entre a propriedade e o controle em cooperativas, que poderá ser efetuada através da análise da profissionalização da gestão, da direção empresarial e dos objetivos econômicos desta sociedade, de forma a possibilitar a percepção de se esta empresa está maximizando os objetivos coletivos da sociedade ou os interesses individuais dos associados.

Por outro lado, as relações contratuais nesta empresa são de fundamental importância. Isto é, interessa investigar de que natureza é a relação entre o cooperado e a sua cooperativa, qual o montante de operações realizadas pelos cooperados individualmente, qual é a sua frequência e se há ou não oportunismos contratuais neste relacionamento. Isto poderá ser dimensionado através do percentual de operação de cada uma das firmas associadas com a cooperativa, frente ao total de suas operações, além da comparação com a dinâmica de outras firmas concorrentes no mesmo mercado.

Ainda, deve-se proceder a uma descrição da cadeia agroalimentar, na qual esta cooperativa está inserida, e do processo de coordenação desta cadeia, percebendo-se a dinâmica da transferência tecnológica, de preços e de informações estratégicas, bem como avaliando-se as estruturas de participação do cooperado em sua empresa, inclusive no tocante ao processo de planejamento estratégico e tático de sua organização.

Quanto ao debate sobre a doutrina cooperativista, hoje instalado pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI) no nível internacional, podemos verificar a importância da conceituação do que é a livre entrada e saída da organização cooperada e, portanto, os princípios éticos da cooperação. Tal procedimento tem o objetivo de evitar os oportunismos contratuais, onde o associado recebe benefícios de sua organização, gerando custos à coletividade, mas não contribui de modo eficaz ao crescimento de sua empresa, ou seja, da própria ética da cooperação.

Outro ponto fundamental nestes debates é o de que a cooperativa é uma empresa de trabalho com o objetivo de gerar serviços aos seus associados. Isto só será possível de forma consistente se esta empresa crescer sob alguns preceitos de mercado, de acordo com premissas usuais de maximização de resultados, distribuindo seus frutos após o exercício, de modo a possibilitar os investimentos com capital próprio e exigir dos cooperados associados que mantenham também o nível de eficiência econômica de mercado, sem transferir para a empresa cooperativa as suas ineficiências econômicas.

Assim, a empresa cooperativista tem que agir de acordo com a lógica econômica de mercado, tanto para “fora” da organização, como é nítido, mas também para “dentro” dela, na relação com os seus associados. Somente isso garantiria a sua eficiência empresarial e, portanto, a sua eficácia social.

Outro ponto de importância nestas discussões diz respeito à participação nas decisões do empreendimento coletivo de acordo com a participação nas operações da empresa cooperada. Isto existe na distribuição “pro-rata” das sobras do exercício, mas não como critério de votação nas assembléias gerais da organização.

Uma vez que as quotas-partes são limitadas e não negociáveis, não se apresentando como ações de capital, mas sim como quotas de trabalho, talvez o critério de votação pudesse ser modificado com o intuito de buscar a maior participação e atividade do cooperado em sua empresa, mas nunca ferindo o princípio fundamental da democracia e da igualdade.

Assim, obedecendo-se a um limite, mas também “pro-rata” das operações, o voto nas assembléias gerais poderia retribuir àqueles que mantiveram uma relação estável de contrato com a cooperativa, como também seria uma forma de remunerar o risco com que este associado arcou ao operar com a sua cooperativa.

De outro modo, se houvesse uma relação contratual estável obrigatória e ética, obedecendo-se ao conceito da cooperação, esta proporcionalidade não teria

razão de existir em si, uma vez que todos operariam em perto de 100% da sua capacidade econômica com a cooperativa, tendo direito a um mesmo voto.

Deste modo, ou se dá uma leitura ética aos conceitos doutrinários de livre entrada e livre saída, proporcionando uma relação contratual estável para a sociedade, ou se retribui àqueles que trabalharam e operaram com a sua empresa coletiva com uma maior participação proporcional nas suas decisões. Isto é, a cooperativa não pode ser entendida aqui como uma associação de egoísmos individuais, sem divisão entre a propriedade e o controle, a serviço da maximização do lucro do associado individual. Deve, antes, ser entendida como uma empresa capaz de gerar benefícios, a partir da coalizão econômica eficiente, através do mutualismo e da cooperação intersetores como uma forma da distribuição do bem-estar.

Deste modo, teríamos que afirmar os conceitos primitivos da cooperação, abstraídos os oportunismos e o individualismo, mas absorvendo nestas sociedades alguns princípios de eficiência contidos na concorrência econômica, que os primeiros “cooperativistas”, os socialistas utópicos, tão veementemente repudiaram. Talvez este seja em si o verdadeiro debate que deva ser travado.

Devemos lembrar também que a cooperativa formada em 1844 em Rochdale não vendia a prazo, bem como praticava os mesmos preços do mercado, isto é, tinha clara esta questão. Parece que Gide tinha razão ao dizer que pouco deve ser acrescentado ou modificado na estrutura organizativa e doutrinária dos pioneiros de Rochdale, de 1844 até hoje.

5. REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo, economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, ESALQ/USP, dissertação de mestrado, 1994.
- FARINA, E.Q.M.; ZYLBERSZTAJN, D. Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agro-industrial de alimentos. São Paulo, PENSA, 1991. 26 p.
- GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual. São Paulo, 1986-1994.
- JANK, M.S. et Alii. A inserção do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agroindustrializados. Piracicaba, FEALQ-ESALQ-USP, 1990. 243 p.
- NEVES, E.M. et alii. A economia de mercado e o planejamento da empresa agrícola: desafios para a década de 90. Revista ADEALQ, Piracicaba, 14 : 15-19, 1991.

- PINAZZA, L.A.; SILVA, T.N. COCAMAR: 30 anos de desafios e mudanças - Estudo de Caso. São Paulo, PENSA, 1993. 21 p.
- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo - PDICOOP - modalidade cooperativas agrícolas. São Paulo, ICA, 1992. 194 p. e 1994. 242p.
- SEXTON, R.J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. American Journal of Agricultural Economics, 68: 1167-72, 1986.
- USDA. Farmer cooperative statistics. Washington, DC, 1992, 45 p.
- WILLIANSO, O.E. The economic institutions of capitalism. New York, The Free Press, 1985, 449 p.