AGRIBUSINESS COOPERATIVO: ECONOMIA, DOUTRINA E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Sigismundo Bialoskorski Neto

Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Agronomia. Área de Concentração: Economia Agrária.

PIRACICABA Estado de São Paulo - Brasil Maio - 1994

AGRIBUSINESS COOPERATIVO: ECONOMIA, DOUTRINA E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

SIGISMUNDO BIALOSKORSKI NETO Engenheiro Agrônomo

Orientador: Prof. Dr. EVARISTO MARZABAL NEVES

Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", da Universidade de São Paulo, para obtenção do titulo de Mestre em Agronomia, Área de Concentração: Economia Agrária.

P I R A C I C A B A
Estado de São Paulo - Brasil
Maio - 1994

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Livros da Divisão de Biblioteca e Documentação — PCLD/USP

Bialoskorski Neto, Sigismundo B576a Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, 1974. 135p. ilus.

> Diss.(Mestre) - ESALO Bibliografia.

1. Agribusiness - São Paulo (estado) 2. Cooperativa agricola - São Paulo (estado) 3. Cooperativismo - São Paulo (estado) 1. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba

CDD 334.683

AGRIBUSINESS COOPERATIVO: ECONOMIA, DOUTRINA E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

SIGISMUNDO BIALOSKORSKI NETO

Aprovada em : 16 de Junho de 1994

Comissão julgadora

Prof. Dr. Evaristo Marzabal Neves ESALQ/USP

Prof. Dr. Pedro Valentim Marques ESALQ/USP

Prof. Dr. Decio Zylbersztajn FEA/USP

Prof. Dr. Evaristo Marzabal Neves

Orientador

À TODOS SOCIALISTAS CHAMADOS "UTÓPICOS" QUE COM SEUS SONHOS AJUDARAM A CONSTRUIR UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO

> Aos meus filhos YURI e ISIS

À Clê

Ao amigo Prof. Evaristo Marzabal Neves, por sua dedicação e apoio durante minha formação acadêmica na graduação e na pós-graduação.

Aos professores Pedro V. Marques, Paulo Fernando Cidade de Araujo e Décio Zylberstajn, pelas inúmeras sugestões e incentivos.

Ao Prof. Marcos Sawaya Jank e ao Dr. Américo Utumi, pela gentileza com que forneceram importantes artigos e subsídios a este trabalho.

Ao Agricultural Cooperative Development Internacional, através do Dr. Daniel Chaij, e ao Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, através do Dr. Waldemar F.Junior, ambos pela atenção e carinho com que me forneceram as publicações e dados estatísticos necessários.

A Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, a Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, e ao Departamento de Extensão Rural, pela liberação de minhas atividades profissionais.

A Universidade de Taubaté, ao Departamento de Ciências Agrárias, e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação pelo estímulo e apoio recebido.

Ao Departamento de Economia e Sociologia Rural da Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" da Universidade de São Paulo, por oferecer a um extensionista rural a oportunidade de cursar o mestrado.

Ao setor de informática da CATI, pela impressão dos originais, e a todos professores, funcionários e colegas do curso de pós-graduação do DESR/ESALQ/USP.

SUMÁRIO

Pág	ina			
LISTA DE FIGURAS	vii			
LISTA DE TABELAS v	iii			
RESUMO	ix			
SUMMARY xi				
1. INTRODUÇÃO	1			
1.1. Cooperativismo e "agribusiness"	3			
1.1.1. O que é o "agribusiness" ?	3			
1.1.2. A importância do cooperativismo	7			
1.1.3. O "agribusiness" cooperativo paulista.	11			
1.2. Objetivos	15			
2. A ECONOMIA do COOPERATIVISMO:				
Uma revisão crítica da literatura	19			
2.1. A doutrina econômica do cooperativismo	20			
2.1.1. A utopia da cooperação	21			
2.1.2. Os princípios doutrinários	27			
2.1.3. A evolução da doutrina	34			

			7
	2.2.	A abordagem microeconômica	39
		2.2.1. Cooperação - utilidade e lucro	40
		2.2.2. A firma cooperativada	45
	2.3.	A ótica da administração	51
		2.3.1. Cooperativismo e integração	51
		2.3.2. As relações contratuais	55
		2.3.3. A gestão	59
3.	UMA .	ANÁLISE DA EMPRESA COOPERATIVADA:	
	A pe	squisa propriamente dita	64
	3.1.	A análise microeconômica	65
		3.1.1. Renda e utilidade	65
		3.1.2. A maximização de "lucros" ou serviços?	70
	3.2.	A "performance" empresarial	74
		3.2.1. Estratégias e tendências	75
		3.2.2. Uma análise do endividamento	81
4.	ESTU	DO DE CASOS:	
	A ap	licação dos conceitos	94
	4.1.	A COCAMAR:	
		As relações contratuais cooperativadas	95
		4.1.1. Histórico	95
		4.1.2. As relações contratuais	98
	4.2.	A HOLAMBRA:	
		Uma empresa de capital ou cooperativa ?	102
		4 2 1 Histórico	102

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

128

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1.	Princípios doutrinários do cooperativismo
	expresso nos estatutos da cooperativa de
	Rochdale29
Figura 2.	Quadro comparativo entre empresas de
	capital e empresas cooperativas35
Figura 3.	Modelo de determinação de preços de serviços
	ofertados aos associados pelas cooperativas,
	em comparação àqueles ofertados aos produto-
	res rurais pelas firmas de capital, em uma
	situação de monopólio47
Figura 4.	Organograma básico de uma empresa cooperada.61
Figura 5.	Gráficos comparativos da evolução do número
	de cooperativas agropecuárias no Estado de
	São Paulo e nos Estados Unidos da América77
Figura 6.	Gráficos comparativos da evolução da média
	de associados por cooperativa agropecuária
	no Estado de São Paulo e nos Estados Unidos78
Figura 7.	Evolução do endividamento das cooperativas
	agropecuárias brasileiras de 1987 a 199184
Figura 8.	Endividamento comparativo do setor agrope-
	cuário brasileiro em 1992 e 199385
Figura 9.	Endividamento comparativo entre as coopera-
	tivas agropecuárias brasileiras e norte
	americanas de 1984 a 199186

LISTA DE TABELAS

Página

TABELA 1.	Resultados da regressão linear múltipla
	logarítmica, apresentando as relações
	entre o nível de renda do produtor rural
	(variável dependente RENDA) e variáveis
	sócio-econômicas selecionadas68
TABELA 2.	Número de cooperativas e associados
	no Estado de São Paulo, de 1979 a 199275
TABELA 3.	Estratégias de negócios e tendências
	das cooperativas agropecuárias paulistas
	em 1989 e 199280
TABELA 4.	Resultados da regressão linear múltipla
	logarítmica, apresentando as relações
	entre o nível de liquidez corrente
	(variável dependente LCOR) e variáveis
	sócio-econômicas selecionadas90

ECONOMIA, DOUTRINA E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO.

Autor: Sigismundo Bialoskorski Neto

Orientador: Prof. Dr. Evaristo M. Neves

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a identificação dos fatores que influenciam a gestão, a eficiência e a eficácia das empresas cooperativistas, visando estabelecer um modelo de análise de gestão e auditoria e contribuir para o debate das modificações doutrinárias necessárias para a maior eficácia do cooperativismo como organização econômica.

Para tanto dividiu-se este trabalho em cinco grandes blocos. No primeiro, faz-se uma introdução ao assunto; no segundo, faz-se uma revisão crítica da literatura a respeito da economia do cooperativismo.

No terceiro grande bloco se elabora uma análise da empresa cooperativada, discutindo-se sua eficiência no aumento da renda do cooperado. Desenvolve-se um modelo matemático que comprova a tendência da empresa cooperativa em trabalhar afastada do ponto de eficiência econômica. Abordam-se as suas principais estratégias de mercado e, por fim, faz-se uma análise do endividamento

dessas empresas, através de séries históricas, comparando o setor cooperativado com o setor de empresas de capital.

O quarto grande bloco analisa três estudos de casos de empresas cooperativas, discutindo a importância das relações contratuais estáveis no caso da COCAMAR, analisando a forma de gestão da HOLAMBRA em unidades de negócios como uma empresa de capital e, por último, buscam-se novas hipóteses para o processo de endividamento da Cooperativa Agrícola de Cotia.

As conclusões deste trabalho especificam as vantagens comparativas das empresas cooperativistas, como a melhor possibilidade de coordenação da cadeia agroalimentar, sua eficiência no aumento de renda do associado, e suas dificuldades adicionais frente às empresas de capital como as relações contratuais instáveis e os oportunismos e a tendência dessas empresas para maximizar serviços e, portanto, afastar-se do ponto de eficiência econômica. Por fim, são feitas algumas recomendações quanto ao trabalho de auditoria e análise dessas empresas, como a necessidade de se analisar não só o desempenho econômico mas também as relações contratuais e de prestação de serviços da cooperativa. Quanto ao debate doutrinário, hoje instalado ao nível mundial, discutem-se os princípios de democracia e igualdade, segundo os quais cada associado tem direito a um voto, à livre entrada e saída, e à ética da cooperação.

ECONOMICS, PRINCIPLES AND STRATEGY OF MANAGEMENT.

Author: Sigismundo Bialoskorski Neto

Adviser: Prof. Dr. Evaristo M. Neves

SUMMARY

The purpose of this study is to analyse the factors that influence the business management, efficiency and efficacy of the cooperative enterprise, 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.

This study was divided into five sections. In the first, it was discussed some agribusiness and cooperative concepts; in the second, it was done a critical literature review about the economics of cooperation.

In the third section an analysis of the cooperative business was elaborated, discussing its efficiency and ways to improve the membership's income. In this section a mathematical model was developed that proved the cooperative business tendency to work away from the economic efficient point. After that, it was examined the principal marketing strategies of these business; finally, it was made an analysis of the main financial indicators

using historical data series, comparing the cooperative sector with capitalistic corporations.

In the next section an analysis of three cooperative business cases was developed; it was presented a discussion of COCAMAR and the importance of stable contractual relations; an analysis of HOLAMBRA management using independent business units like an equity corporation; finally, it were searched new hypothesis about debts acquisition by the Cooperativa Agrícola de Cotia.

The conclusions of this paper show comparatives advantages for the cooperative business as the best possibility to coordinate the food processing chain, its efficiency to improve its membership income and its additional difficulties compared to the capital business, like the unstable contractual relations and the oportunisms and the tendency of these cooperative businesses maximize services, deviating from the economical efficient point. Finally, some recomendations were made at the end of this analysis about audits and observations of cooperatives, like the need to analyse not only the economic indicators but also the contractual agreements and services offered. About the philosofical debates now hapenning around the world, it was discusseed the principles of democracy and iguality, meaning that each associated has the right to one vote, to free entrance and exit, and the real meaning of the cooperation.

1. INTRODUÇÃO

Hoje é discutido o papel da unidade de produção agrícola na cadeia agroalimentar, como um dos elos que precisa ser fortalecido para aumentar a competitividade internacional do complexo agroindustrial brasileiro. Debate-se também a necessidade de seu agrupamento e organização em cooperativas e associações, visando não só a aumentar o seu poder de barganha e equilíbrio na cadeia produtiva, como também agregando valor às commodities agrícolas através do processamento e facilitando a coordenação e as transações nestas cadeias.

Dentro deste enfoque, este trabalho está estruturado sequencialmente na análise das sociedades cooperativas, sua evolução, estágio atual e perspectivas, sob as óticas microeconômica, da organização industrial e da economia de empresas e suas relações contratuais, analisando-se as suas estratégias de negócios no contexto das cadeias agroalimentares inseridas no complexo agroindustrial.

O objetivo central é analisar e discutir a doutrina cooperativista como um dos determinantes da "performance" dessas empresas, contribuindo para o debate da Aliança Cooperativa Internacional quanto às modificações necessárias na doutrina para o melhor desempenho dessas empresas, bem como estabelecendo um referencial para novos pontos a serem considerados em um trabalho de auditagem.

Para essas análises e discussões, a pesquisa se subdivide em quatro seções. No primeiro capítulo, desenvolvem-se alguns temas básicos para a boa compreensão do texto, como uma descrição do que é o "agribusiness", a importância do cooperativismo e uma análise sobre o "agribusiness" cooperativista no Estado de São Paulo, além de se exporem os objetivos e as hipóteses desta pesquisa.

No segundo capítulo, busca-se fazer uma análise do cooperativismo de acordo com três enfoques: o primeiro, descrevendo a evolução da doutrina cooperativista; o segundo, sob uma abordagem microeconômica; e o terceiro, sob a ótica da organização industrial e da economia de empresas.

No terceiro capítulo, elabora-se uma síntese, discutindo-se as políticas de negócios, as estratégias e tendências, a "performance" das empresas, bem como as suas vantagens comparativas e dificuldades, visando a encaminhar o leitor aos principais pontos a serem analisados nos estudos de caso apresentados no capítulo seguinte. No último capítulo, apresentam-se então as conclusões e recomendações gerais advindas das discussões anteriores e da análise dos estudos de caso.

1.1. Cooperativismo e "agribusiness"

O propósito desta seção é expor os principais conceitos básicos necessários à compreensão do texto, bem como trazer a realidade do cooperativismo no Estado de São Paulo, mostrando a sua importância no setor primário da economia.

1.1.1. O que é o "agribusiness"?

A atividade agrícola passou, nos últimos anos, por uma intensa transformação. O que era uma atividade de subsistência e auto-suficiente - que produzia na unidade de produção desde os animais necessários ao trabalho até os equipamentos e apetrechos, fertilizantes e outros insumos necessários - passou, em decorrência do desenvolvimento do processo tecnológico e de mercados, a ser 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, p.16).

"Agribusiness" expressa, de acordo com sua tradução, os negócios do setor agropecuário, e ainda não encontra uma expressão similar claramente definida no vocabulário nacional.

Por negócios do setor agropecuário entende-se então toda uma teia de relacionamentos econômicos e
contratuais entre diversos atores, desde a produção dos
insumos necessários, passando pela produção agrícola propriamente dita, pelo processamento desta produção, e pela
distribuição deste produto processado, até chegar as mãos
do consumidor, onde este "bem" desaparece e produz satisfação e utilidade.

Este conceito foi descrito inicialmente em 1957 por Davis e Goldberg que, através do livro "A Concept of Agribusiness", descrevem uma nova forma sistêmica de se olhar a atividade agrícola.

Esta forma proposta divide a atividade agrícola em três segmentos distintos, chamados de "Primary

Agribusiness Triaggregate", que são um agregado chamado de "Farm Suplies", onde se encontram todas as firmas fabricantes de insumos básicos para a agropecuária, tais como fertilizantes, tratores, medicamentos veterinários, entre outros; um segundo segmento chamado de "Farming", onde se encaixam as atividades agropecuárias produtivas propriamente ditas; e um último agregado chamado de "Processing-Distribuition", onde se têm não só as empresas de agroprocessamento das "commodities" agropecuárias, como também de distribuição destes produtos processados.

No Brasil, a estes agregados também tem-se dado o nome de Complexo Agroindustrial. ARAUJO (1990) destaca que o termo complexo agroindustrial, apesar de não representar uma tradução fidedigna do termo "agribusiness", já é de uso corrente e portanto nomina o "agribusiness" brasileiro; SILVA (1991, p.11) alerta em seu trabalho: "Antes de mais nada é preciso distinguir dois usos distintos que se tem feito no Brasil do termo complexo agroindustrial. O primeiro, claramente inspirado nos conceitos de 'agribusiness' e de sistema agroalimentar, refere-se a um complexo, o CAI¹. A outra abordagem, derivada do conceito de Complexo Rural, refere-se aos vários Complexos Agroin-

¹ CAI - Abreviação de complexo agroindustrial.

dustriais - os CAIs. Esses dois 'approaches', embora partam de concepções distintas, como demonstraremos mais adiante, procuram enfatizar uma mudança nas inter-relações entre o setor agrícola e o restante da economia (...)".

Dadas estas diferentes interpretações, preferiu-se nesta pesquisa trabalhar com o termo original de língua inglesa "agribusiness" para se fazer referência ao sistema de relacionamentos econômicos e de negócios na agropecuária como um todo, e a "cadeias agroalimentares", derivada do conceito de "filiéres", para se referir a um determinado encadeamento de relações e transações para a produção de um determinado produto agroprocessado, como, por exemplo, a cadeia agroalimentar do leite, das carnes, etc.

LABONNE (1985) discute o conceito de "filiéres" como um conjunto constituído de agentes ou grupos
de agentes orientados para um mesmo produto ou grupo de
produtos similares, desde a produção até o consumo. A
cadeia é estudada pelas funções, como as relações contratuais, de gestão e o marketing, percebendo-se o itinerário
do produto, da produção até o consumidor final.

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 agroindustrial mais amplo (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1991).

Portanto, é intenção desta análise o estudo das empresas cooperativadas na agropecuária de um modo agregado, levando-se em conta a influência de todos os agentes em uma visão do todo, ou seja, do "agribusiness" cooperativo. Assim como nos casos particulares e estudos de caso, as unidades de análise não serão isoladas, considerar-se-á a empresa cooperativa sob a ótica de uma cadeia agroalimentar definida e suas relações.

1.1.2. A importância do cooperativismo

A economia pode ser definida de várias formas. HENDERSON e QUANDT (1988) a definem como o estudo do uso de recursos escassos para fins alternativos. Mais especificamente, é definida como uma ciência social que estuda as ações de indivíduos e grupos de indivíduos nos processos de produção, troca e consumo de bens e serviços.

FISCHER, citado por FRANKE (1982, p.13), coloca que "desde que diversas economias - geralmente da mesma natureza - chegam à convicção de que a obtenção de uma prestação se torna por demais onerosa para cada uma delas isoladamente, elas se congregam formando uma comunidade dotada de organização administrativa especial e lhe

transferem a obtenção de prestações para as economias congregadas. Por esta forma, renunciam no todo ou em parte ao exercício independente da função de obtenção. O mesmo ocorre com respeito à colocação de prestações. Formam-se, desta maneira, economias intermediárias, as quais, na qualidade de organizações comunitárias de obtenção e colocação, se põem a serviço das economias particulares associadas".

Portanto, 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, justificando assim a denominação de "marketing cooperatives", e podendo promover a integração vertical do produtor.

As cooperativas não irão possuir, então, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas deverão existir como organização econômica intermediária, posta a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados.

As relações econômicas entre os cooperados e a sua empresa são então caracterizadas como "ATO

COOPERATIVO" e não como "ATO COMERCIAL". Conforme reconhece a própria constituição federal, no artigo 146 - III - C:

" Cabe à lei Complementar: (...)

- III Estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária especialmente ao: (...)
- C) Adequado tratamento tributário ao ATO COOPERATIVO praticado pelas Sociedades Cooperativas."

Ainda, as sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas onde há a agregação inicial do fator de produção trabalho (nas assembléias gerais cada associado tem direito a um único voto), utilizando-se posteriormente do fator de produção capital, diferentemente das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial do fator de produção capital (nas assembléias gerais o voto é proporcional ao capital de cada investidor).

Portanto, 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.

O cooperativismo no Brasil, e em particular no Estado de São Paulo, desenvolve-se de forma mais intensa no setor primário da economia (agricultura), devido às estruturas de mercado encontradas.

Do total de cooperativas existentes no Brasil, perto de 65,6% estão ligadas ao setor agropecuário,

ao nível de produção, crédito ou telefonia e eletrificação rural, sendo que aproximadamente 39% das 3.548 cooperativas brasileiras são de produção agropecuária (OCB, 1993).

A razão disto é que a agricultura, como setor primário da economia, caracteriza-se por interagir, à sua montante e jusante, com mercados fortemente oligopolizados, como é o caso dos insumos básicos necessários, do processamento e distribuição da produção, fatores que determinam os preços. Por seu turno, a atividade agropecuária propriamente dita tem uma estrutura de mercado bastante atomizada tendendo a ser competitiva, caracterizando-se, portanto, como um "tomador" de preços, tanto no nível da compra de insumos como na venda da produção.

Esta é, portanto, a principal razão para a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, pois estas possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais que isoladamente, em muitos casos, não teriam condições favoráveis de relacionamento com estes mercados oligopolizados.

Assim, pode-se expressar a importância do cooperativismo na agricultura brasileira através da participação das cooperativas no cenário produtivo nacional, onde 64,4% do trigo produzido no país, 52,3% dos suínos, 39,2% do algodão, 33,8% do milho, 30,0% da soja, entre outros, são produzidos por cooperativas (OCB, 1990).

Em 1992 tínhamos 1393 cooperativas de produção, 42 centrais, federações ou confederações, 978.940 produtores cooperados e um faturamento de perto de 20 bilhões de dólares, ou seja aproximadamente 5% do produto interno bruto brasileiro, sendo que as cooperativas foram responsáveis por exportações da ordem de 657,1 milhões de dólares em 1991 (OCB, 1993).

Essas empresas cooperativadas se distribuem por todo o território nacional, mas com uma nítida concentração nas regiões sul e sudeste, que são aquelas de agricultura mais desenvolvida e empresarial.

1.1.3. O "agribusiness" cooperativo paulista

De acordo com os dados levantados pelo PDICOOP II - Programa de Desenvolvimento Integrado do
Cooperativismo de São Paulo -, em 1992 existiam 136 cooperativas agropecuárias no Estado, 20,9% a menos que em 1979.
Esta redução no número de cooperativas também se deve aos
processos de fusões e incorporações (ICA, 1994).

O número de cooperados em 1992 foi de 164.220, ou seja, 45,3% maior que o número de cooperados de 1979, evidenciando que, apesar da diminuição do número de cooperativas, houve um expressivo aumento no número de cooperados.

Em 1989, as cooperativas estavam presentes em aproximadamente 40% dos municípios paulistas, sendo que 77% das cooperativas comercializam a produção de seus cooperados e 95,8% das cooperativas procedem a compras em comum, fornecendo aos cooperados insumos necessários à produção.

Dessas cooperativas, 72,2% têm um serviço de prestação de assistência técnica ao associado e 57,6% oferecem serviço de armazenagem, beneficiamento e industrialização.

Também as cooperativas participam de empresas ou sociedades de capital, 71,5% das cooperativas paulistas participam de outras empresas, sejam centrais, federações, outras singulares ou empresas não cooperativas.

Há algumas cooperativas que mantém o controle acionário de outro tipo de empresas - como de exportação e industrialização, ou transporte e seguros - para os associados. No total, as cooperativas paulistas controlam aproximadamente 10 empresas, sendo estas, entre outras, EXIMCOOP exportadora; TRANSPEDRINHAS Transporte de Cargas Rodoviárias Ltda.; CAROL Corretora de Seguros S/C Ltda.; TRANSPORTADORA COOPEMAR Ltda.; DINAMILHO Carol Produtora Agrícola Ltda.; POLPAS e FRUTAS BRASILEIRAS Ltda.

É importante salientar que 25 cooperativas do Estado contam com centros de pesquisa de apoio à

produção e que outras 38 têm produção própria de mudas, sêmen e matrizes.

De acordo com o balanço anual da Gazeta Mercantil de 1993, entre as 100 maiores empresas nacionais em receita operacional líquida encontram-se a COOPERSUCAR e a Leite Paulista. Em 1991 entre as 50 maiores cooperativas nacionais encontrávamos as paulistas COOPERSUCAR, CAC, LEITE PAULISTA, CAROL, COOPERCITRUS, COONAI, COPLANA, MARILIA, COLABA e HOLAMBRA.

Em 1993, o subsetor das empresas cooperativas apresentou um maior endividamento (exigível sobre passivo real) do que os outros subsetores do setor agrícola, da ordem de 41,2% para as cooperativas centrais e 33,1% para as cooperativas singulares, sendo que a liquidez corrente (ativo circulante sobre o passivo circulante) foi da ordem de 0,76 para as cooperativas centrais e 1,01 para as cooperativas singulares, contra a mediana do setor agrícola de 1,43 (GAZETA MERCANTIL, 1994).

No Estado de São Paulo, a importância econômica das cooperativas é bem evidente. Em 1989, 57% do trigo comercializado no Estado é proveniente de cooperativas, sendo a Cooperativa Agropecuária de Pedrinhas Paulista responsável por 30% dessa comercialização. Também 34% da soja comercializada no Estado provêm de cooperativas, sendo 34% da Cooperativa Agrícola da Região de Orlândia. As cooperativas comercializam 31% do café e 23% deste é

comercializado pela Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Garça; as cooperativas ainda são responsáveis por 52% do LEITE B e 28% do LEITE C comercializado em São Paulo, onde só a COONAI contribui com 20% desta produção, entre outras (ICA, 1992).

Em 1992, as cooperativas passaram a comercializar 47,47% do Café, e 58,72% da Soja no Estado de São Paulo, isto representa um incremento de 17,47% para o Café, e de 27,72% para a Soja (ICA, 1994).

Já do mercado externo as cooperativas paulistas participam com uma menor intensidade, destacando a HOLAMBRA com flores e laranja, GARCAFÉ e MOCOCA com café, NIPO-BRASILEIRA com camarão e lagosta.

Em 1989, das 144 cooperativas paulistas, 38% possuíam marcas e patentes e, destas, 30% possuíam exclusivamente uma marca.

As cooperativas no Estado de São Paulo também são uma importante fonte de empregos diretos. Em 1989 estas cooperativas empregavam cerca de 19540 funcionários, 238 engenheiros agrônomos, e 172 médicos veterinários ou zootecnistas.

Também as cooperativas prestam outros serviços a seus funcionários, como assistência médica e odontológica. 47,7% das cooperativas prestam algum desses serviços.

1.2. Objetivos

É a intenção desta seção colocar os objetivos e as hipóteses deste trabalho de pesquisa. Entretanto, faz-se necessário colocar inicialmente algumas questões, não resolvidas, evidenciadas em análises iniciais do cooperativismo paulista, isto é:

- A) Se o cooperativismo é 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;
- B) Se a empresa cooperativada também parece ser importante para o aumento da renda do produtor rural e, portanto, do seu nível de utilidade, sob a ótica microeconômica;
- C) Se estas sociedades cooperativadas apresentam no geral as mesmas estratégias e tendência das firmas de capital, ao nível de mercado, de acordo com a visão teórica da organização industrial;
- D) Se estas organizações de trabalho parecem ter uma vantagem comparativa evidente na coordenação das cadeias agroalimentares;

Faz-se, então, o seguinte questionamento genérico inicial: Por que estas empresas, apresentam uma "performance" diferente frente às firmas de capital, expressa aqui pelo seu nível de endividamento?

Para responder essa questão poder-se-iam encontrar algumas explicações teóricas e empíricas, que são expressas aqui também como questionamentos:

- A) Será que esta situação é decorrente da possibilidade da maximização do ganho do cooperado e não do "lucro" da empresa cooperativada?
- B) Será que esta evidência é devida ao fato de a cooperativa ser uma coalização do fator de produção trabalho, necessitando então do capital para o seu funcionamento em proporção maior que as firmas de capital?
- C) Será que esse desempenho é uma conseqüência da não divisão entre a propriedade e o controle da sua gestão onde os associados, ao mesmo tempo usuários e donos da cooperativa, possivelmente não têm o melhor preparo e experiência na administração de sua empresa agroprocessadora?
- D) Será esta evidência uma decorrência direta das tênues formas contratuais encontradas entre os associados e a sua

cooperativa, sendo estes, a um só tempo, agentes e principais do mesmo instrumento contratual?

E) Ainda, será que esta "performance" é decorrência da conjunção dos fatores expostos acima, em conseqüência direta dos princípios doutrinários que regem as sociedades cooperativas desde 1844 (hoje em início de questionamento pela própria Aliança Cooperativa Internacional, órgão máximo do cooperativismo mundial)?

Para responder a essas questões é necessário um estudo detalhado de cada um dos itens expressos nos objetivos a seguir.

O objetivo central é a análise da economia, das tendências e das estratégias de negócios das sociedades cooperativas agropecuárias e agroprocessadoras, de acordo com a visão mais geral do "agribusiness", sob a ótica da microeconomia, da organização industrial, da economia de empresas e relações contratuais e tendo como referencial de fundo os preceitos doutrinários do cooperativismo.

Como objetivos específicos têm-se: a identificação dos fatores que influenciam a gestão, a eficiência
e a eficácia da empresa cooperativista, e a sua mensuração,
visando o estabelecimento de um modelo de análise de gestão
e auditoria bem como, se possível, contribuir para o debate

das modificações doutrinárias necessárias para a maior eficácia do cooperativismo como organização econômica.

2. A ECONOMIA DO COOPERATIVISMO: uma revisão crítica de literatura

Neste capítulo introduzem-se os principais aspectos doutrinários do cooperativismo, desde a sua origem até os debates que hoje permeiam toda a sociedade cooperativista, bem como possibilita-se uma diferenciação entre as empresas de capital e as cooperativas. Procura-se também revisar os debates e os modelos microeconômicos já elaborados por diversos autores, não se limitando a estes, mas sim ampliando esta seção com outros pontos de vista a respeito das firmas cooperativadas - como a organização industrial, a teoria de contratos e de custos de transação, e a administração e gestão dessas empresas.

A expectativa é que este capítulo possa servir de subsídio essencial e fundamental ao desenvolvimento do capítulo seguinte, onde será desenvolvida a pesquisa propriamente dita.

2.1. A doutrina econômica do cooperativismo

O cooperativismo e as formas de cooperação são algo de muito antigo na história da humanidade. Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a pré-história da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações como os Babilônicos.

GAYOTTO (1976, p.6) descreve em seu trabalho algumas dessas formas primitivas de cooperação: "em Erivan (Armênia), nas proximidades do Monte Ararat, que foi, segundo o texto bíblico o berço da humanidade, funciona ainda hoje uma forma particular de leiteria cooperativa, que data dos tempos pré-históricos. As mulheres armênias, que se ocupam da produção dos artigos de alimentação formam, para a fabricação de queijos, uma espécie de cooperativa cuja finalidade é economizar, na medida do possível, o combustível tão raro na Armênia."

Também na Idade Média, nos mosteiros cristãos, no século XIV na Rússia e entre os povos eslavos, a cooperação aparece de modo nítido, nos "mir", nas "zadrugas" ou no "artel", todas formas de cooperação em comunidades coletivas agrícolas e de pescadores.

A mesma autora também enfatiza que alguns consideram as cooperativas modernas como uma continuação

das corporações antigas cuja forma e objeto teriam sido modificados.

Mas mesmo considerando todas essas pertinentes observações, e uma certa coerência no desenvolvimento das formas associativas na história da humanidade, não se pode negligenciar o fato de que o seu mais expressivo desenvolvimento se deu no ambiente capitalista do século XIX, sendo este momento considerado o marco fundamental do cooperativismo dito moderno.

2.1.1. A utopia da cooperação

No final do século XVIII, e início do século XIX, o continente Europeu mergulha na chamada revolução industrial e está sob a influência da concepção do liberalismo econômico dos autores clássicos.

A escola clássica e o liberalismo econômico têm um de seus principais autores em Adam Smith que, em seu trabalho, coloca: "ao buscar a satisfação do seu interesse particular, o indivíduo atende freqüentemente ao interesse da sociedade de modo muito mais eficaz do que se pretendesse realmente defendê-lo" (ADAM SMITH citado por HUGON, 1970, p.110). Smith também enfatiza que, em se dando liberdade de ação, os capitais se multiplicam e afluem para onde mais livremente se pode dispor deles.

Tal pensamento, bem como a livre concorrência e a defesa da propriedade privada, iriam nessa época ditar as bases econômicas da Revolução Industrial, processo esse que se iniciou quando Watt colocou à disposição da indústria a máquina a vapor.

PINHO (1976, p.4) descreve claramente o que ocorria nessa época ao dizer que "assim, ao invés da harmonia entre os interesses do indivíduo e os da sociedade, os fatos colocaram em relevo, de forma chocante, sua oposição: enquanto uma minoria de empresários se enriquecia, graças sobretudo à alta produtividade das máquinas e aos baixos salários pagos à mão de obra, os trabalhadores passavam fome."

É essa realidade de pobreza e exploração do trabalho, onde crianças e mulheres grávidas trabalhavam cerca de 17 horas diárias, passavam fome e não contavam com nenhum benefício social, em um mundo de desemprego, carestia e miséria, que levou alguns pensadores econômicos à revolta.

Surgem, então, alguns pensamentos diferenciados, como: "a cada um, de acordo com o seu trabalho", e "a cada um, segundo a sua capacidade; a cada um, segundo a suas necessidades". Estes pensamentos em si, com uma grande preocupação com a situação social, aliados a uma revolta contra a propriedade privada e à livre concorrência, naquele momento dariam origem a um particular grupo de economis-

tas, chamados socialistas: "a socialização da economia constituiria um meio de se realizar a igualdade de fato: implicaria a limitação ou a supressão do direito de propriedade privada. Essa posição do socialismo em relação à propriedade privada constitui uma das suas caraterísticas externas essenciais: todos os sistemas, que aí se inspiram, apresentam este traço distintivo" (HUGON, 1970, p.163).

Assim, os socialistas chamados utópicos se propõem a modificar a economia através da correção do liberalismo. Aqueles que julgam que isso é possível através de uma organização econômica específica dos trabalhadores de vários setores, de forma associada e eliminando aqueles que exploram o trabalho e a propriedade privada, seriam denominados socialistas utópicos associacionistas.

Estes são, na verdade, considerados os "pais" do cooperativismo moderno: Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc, Willian King e tantos outros.

Robert Owen é um rico industrial da época que, impressionado com a pobreza dos seus operários, diminui a jornada de trabalho em sua indústria de 17 horas diárias para apenas 10 horas. Também proíbe o trabalho de menores de 10 anos e cria escolas e refeitórios para os operários, melhorando assim na prática a vida de seus proletários.

"Al principio, concebía los poblados o aldeas cooperativas como una solucion al problema del paro

y de la miseria. Quería que los ciudadanos más pobres pudieran adquirir una propriedad común y dedicarse a trabajos - sobre todo agrícolas - que los salvarían de la desesperación. Pero, poco a poco, su concepción se amplía;
aldeas cooperativas llegan a ser, en el espíritu de Owen,
el tipo de sociedad ideal hacia la que él quería llevar a
la humanidad" (LAMBERT, 1975, p.33).

HUGON (1970, p.171) afirma em seu trabalho: "Owen pensa, com efeito, constituir o lucro um dos vícios mais graves e perniciosos da economia: grave por simbolizar a desigualdade social, aumentando-a e perpetuando-a; pernisioso, porque, ao se integrar no preço de custo - que é o justo preço - vai este lucro tornar impossível ao operário a aquisição do produto do seu trabalho (...)".

Owen é considerado o pai do cooperativismo moderno - muitas de suas idéias serão evidenciadas nos estatutos dos pioneiros de Rochdale e irão fazer parte da doutrina cooperativista. Ele foi o primeiro autor a usar a palavra "cooperação", e a usava como antônimo do termo "concorrência", termo este que ao lado da liberdade de movimentação de capitais e da propriedade privada é a base do liberalismo econômico da época.

Em 1835, na Inglaterra, Owen funda uma organização internacional chamada "Association of all classes of all Nations", em cujos estatutos contemplava a instituição de uma cooperativa central ao nível mundial, e a formação da opinião pública de modo a propagar o ideário da cooperação e a exclusão da concorrência. Este foi sem dúvida um ato precursor e uma idéia que não se perdeu no tempo, que hoje têm na Aliança Cooperativa Internacional a sua expressão (GAYOTTO, 1976).

O socialismo utópico associacionista se manifesta de forma prática na obra de Owen, na Inglaterra, e de forma teórica e doutrinária, na obra de Fourier na França: "O obstáculo oposto ao livre curso das paixões reside, na sua opinião, na instituição da propriedade privada. Este é o instituto que torna o meio social e econômico anárquico e atomizado" (HUGON, 1970, p.175).

Fourier foi um dos primeiros pensadores a julgar que o principal problema a ser resolvido na época não era o da repartição mas sim o da produção, e propunha como solução a constituição de associações livres e universais chamadas por ele de "falanstérios" onde os ideais democráticos existiriam na forma de eleições para os dirigentes e onde a propriedade individual, a hereditariedade, o capital e os juros seriam mantidos, não se constituindo então em uma colônia comunista.

O "falanstério" é de livre constituição, não se permitindo neles a intervenção do poder público. Os proprietários, capitalistas e operários, unem os seus fatores de produção de forma associada e voluntária, recebendo então em troca ações proporcionais à sua participação.

Fourier colocava em sua obra não a supressão em si da propriedade privada, mas sim, a supressão do traço individual que a caracteriza, propondo uma modificação no direito de propriedade.

FOURIER, citado por HUGON (1970, p.175), enfatiza: "o mal que sofre o homem, sobretudo quanto às suas condições de vida, consiste na ausência de liberdade econômica, embora, por estranha ironia, seja em nome desta liberdade que defende o estado social existente."

Louis Blanc considera que a sociedade deve proporcionar a cada indivíduo o direito ao trabalho, e advoga a transformação da ordem econômica vigente através de associações de trabalho e produção.

Willian King defende a idéia de que a solução para o estado de miséria do trabalhador da época seria uma modificação na estrutura de consumo, onde o trabalhador, através de cooperativas de consumo, pudesse diminuir a ação dos intermediários e garantir uma vida melhor pelo aumento do poder de compra de seus salários. Estas cooperativas deveriam ser constituídas e operadas exclusivamente pelos meios próprios da classe operária.

Esses pensadores - e alguns outros que não foram objeto desta revisão - são os responsáveis pelo plantio da semente cooperativista, apesar de as suas experiências práticas não haverem logrado um sucesso

definitivo e duradouro, o que só iria acontecer na prática em Rochdale, na Inglaterra, em 1844.

2.1.2. Os princípios doutrinários

Após uma sofrida greve por melhores salários, que acabou não vitoriosa, um grupo de pobres operários tecelões ingleses tentava desesperadamente fugir do estado de miséria pelo qual estava subjugado.

Em novembro de 1843 o grupo começou a discutir as fórmulas possíveis para combater aquele estado de desesperança. Apesar de não terem conseguido o aumento salarial solicitado e mesmo sem saber o que fariam, os operários passaram uma lista de adesões e começaram a recolher dinheiro e a formar um caixa com seus próprios e escassos recursos.

Entre as soluções debatidas, um dos pioneiros participantes deste grupo, HOLYOAKE, citado por GAYOTTO e BARROS (1976) e LAMBERT (1975), decreve que foi colocada a possibilidade de emigração para outro lugar, bem como foi proposta uma maior atuação política, com o ideário da conquista do poder político pelo povo. Mas a tese que ganhou consistência nesses debates foi a defendida por influência direta dos socialistas utópicos, discípulos de Owen e King, de se formar uma sociedade cooperativa.

Assim, em outubro de 1844, após terem juntado com muito sacrifício alguns recursos próprios - cerca de
28 libras - esses pobres tecelões de Rochdale registram e
fundam uma sociedade, a "Rochdale Society of Equitable
Pionneers", uma cooperativa de consumo.

O estatuto da Sociedade dos Justos Pioneiros de Rochdale, em seu famoso artigo primeiro, estabelece que desde o momento em que seja possível, esta sociedade empreenderá a organização das forças de produção, de distribuição, de educação e de governo, dito em outras palavras, o estabelecimento de uma colônia que se baste a si mesma que prestará ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes a esta (LAMBERT 1975).

Este parágrafo mostra nitidamente a influência owenista na formação dessa organização e a intenção maior da formação, não só de uma cooperativa de
consumo, mas também de uma nova sociedade em bases éticas
e econômicas diferenciadas.

Este fato é considerado o início do movimento cooperativista mundial, ou seja, o marco fundamental do cooperativismo moderno. A base doutrinária dos estatutos desses cooperativistas pioneiros norteará toda organização cooperativa até os dias de hoje, sendo adotada e propagada pela Aliança Cooperativa Internacional e por cada uma das organizações cooperativas ao nível nacional.

Estes princípios doutrinários estão expostos na figura 1.

PRINCÍPIOS	ESTATUTOS
DOUTRINÁRIOS	DE ROCHDALE
SOLIDARIEDADE	ASSOCIATIVISMO
	RETORNO "PRO-RATA"
IGUALDADE	GESTÃO DEMOCRÁTICA
	NEUTRALIDADE POLÍTICA e RELIGIOSA
LIBERDADE	COOPERAÇÃO VOLUNTÁRIA
	LIVRE ENTRADA E SAÍDA
FRATERNIDADE	EDUCAÇÃO COOPERATIVA

FONTE: LAMBERT (1975).

Figura 1 - Princípios doutrinários do cooperativismo expressos nos estatutos da cooperativa de Rochdale

O primeiro princípio exposto nos estatutos é o da Democracia, segundo o qual a sociedade será dirigida por um corpo composto de presidente, tesoureiro, secretário, uma junta de três administradores e cinco diretores,

todos eleitos em assembléia geral dos associados, na qual cada associado tem direito a um único voto.

O segundo princípio exposto é o da Livre Adesão, segundo o qual qualquer cidadão indicado por dois membros da sociedade e aprovado pelos diretores pode se tornar mais um membro associado, bem como é livre a sua saída da sociedade.

Os princípios restantes evidenciados nos estatutos dessa sociedade são: o pagamento de uma taxa limitada de juros ao capital investido, o retorno pro-rata dos excedentes, proporcional à atividade e operação de cada um dos associados, a educação dos membros efetuada através de um fundo específico para este fim e a neutralidade política e religiosa dessa sociedade.

GAYOTTO e BARROS (1976, p.7) citam: "se pensarmos - diz Charles Gide - que os estatutos de sua sociedade (dos pioneiros de Rochdale) foram, desde o começo, tão bem estabelecidos por esses poucos tecelões de flanela, que a experiência de mais de meio século nada encontrou que valesse a pena juntar aos mesmos e que milhares de sociedades criadas depois limitaram-se a copiá-los quase que textualmente, não hesitaremos em considerar este fenômeno o mais importante talvez da história econômica. O sistema cooperativo não saiu do cérebro de sábios ou reformadores, mas das próprias entranhas do povo."

Estes são, então, os princípios doutrinários do cooperativismo, que pouco se modificaram desde aquela época e podem ser resumidos filosoficamente como a liberdade, a igualdade, a fraternidade, e a solidariedade, expressas através dos princípios universais do cooperativismo, isto é, a gestão democrática, a livre adesão, a taxa limitada de juros ao capital, a distribuição das sobras pro-rata, a ativa cooperação entre as cooperativas, e a priorização da educação cooperativista.

A Aliança Cooperativa Internacional - ACI - órgão máximo do movimento cooperativista mundial, criada em 1895 estabelece até hoje esses princípios como fundamentais para a caracterização de uma cooperativa, bem como para a filiação em seus quadros. Apesar de em várias oportunidades esses pontos terem sido discutidos em suas assembléias gerais e passado por algumas pequenas modificações.

Após esse momento histórico, o cooperativismo cresce ao nível mundial. Na Alemanha surgem, em 1854, as
cooperativas de crédito do sistema Haiffeisen; na Itália
Luzzatti funda cooperativas de crédito e expressa "A caixa
econômica é o mealheiro do pobre, que acumula fundos para
emprestá-los aos ricos, a cooperativa de crédito é o centavo do necessitado, do qual se utilizará sempre o necessitado.".

Assim o cooperativismo se difunde e se estrutura, a ACI é fundada em 1895 para unificar o movimen-

to cooperativista mundial. Do início do século XX até nossos dias o que temos visto é, na realidade, uma universalidade deste movimento, aliada a uma fabulosa experiência e acumulação - existem cooperativas na maioria do países do globo, independentemente do seu regime político, da religião ou de seus costumes.

No Brasil a cooperação em si é conhecida desde o tempo anterior ao descobrimento - através dos sistemas coletivos indígenas - e ganha uma grande contribuição com a "República dos Guaranis" experiência associacionista promovida pelos padres jesuítas após a chegada dos portugueses em nossa nação. Mas é só com a chegada dos imigrantes europeus que são introduzidas entre nós as primeiras idéias cooperativistas modernas, principalmente aquelas advindas da Alemanha e da Itália, sendo, por conseguinte, formadas as primeiras cooperativas.

O Brasil, como outros países, possui uma legislação específica para o cooperativismo, e a lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971, que em seus artigos 3º e 4º expõe os princípios doutrinários da ACI, caracteriza esta sociedade como uma atividade econômica de proveito comum sem o objetivo de lucro, tendo como característica a adesão voluntária, a variabilidade do capital social representado pelas quotas-partes, incessibilidade destas quotas-partes, singularidade de voto, retorno das sobras líquidas do exercício, neutralidade político-religiosa, entre outras;

o artigo 5º assegura o direito do uso da nomeação "cooperativa", e o artigo 38 enfatiza o princípio democrático afirmando a assembléia geral como órgão máximo de decisão da cooperativa.

Também a constituição brasileira de outubro de 1988 contempla o cooperativismo: o parágrafo XVIII do artigo 5º veda a interferência estatal no funcionamento destas sociedades, que hoje são de livre constituição; o artigo 146, parágrafo terceiro, item c, assume o ato da cooperação de forma diferenciada do ato comercial, inclusive para fins de tributação e, ainda, o artigo 174 parágrafo segundo, obriga a lei e o Estado a apoiar e estimular o cooperativismo e outras formas de associativismo.

A doutrina cooperativista, então, não é apenas um corolário de intenções, mas sim uma obra edificada e reconhecida pela legislação e pela carta magna de diversos países, de acordo com a sua forma original e apregoada pelo órgão máximo do cooperativismo mundial, a ACI. Mas essa doutrina não é imutável como um dogma e pode passar por modificações, as quais hoje se encontram em discussão ao nível da própria ACI, e serão assunto da próxima seção.

2.1.3. A evolução da doutrina

A doutrina cooperativista, como exposta anteriormente, já passou em algumas oportunidades por modificações por parte das assembléias gerais da Aliança Cooperativa Internacional.

Em 1930 iniciou-se um processo de revisão doutrinária do cooperativismo que culminou, em 1937, em uma resolução por parte da ACI considerando então somente os princípios adesão livre, gestão democrática, retorno "pro-rata" das operações e os juros limitados ao capital como princípios suficientes para caracterizar uma cooperativa e conseqüentemente a sua filiação à ACI.

Já em 1966, em seu congresso, a ACI resolveu-se por outras pequenas modificações doutrinárias - como a ativa cooperação entre as cooperativas, a criação de um fundo para a educação cooperativa nas cooperativas, a distribuição de sobras ao desenvolvimento da própria cooperativa, aos serviços comuns e, finalmente, aos cooperados "pro-rata" das operações.

Os debates, hoje, devido ao gigantismo do cooperatismo, também atingem os princípios de participação e democracia, que guardam em seu bojo a máxima "a cada homem um voto". A questão que se coloca é a seguinte: se um cooperado tem uma maior participação operacional com a sua

cooperativa não deveria ter proporcionalmente um maior número de votos em uma assembléia geral?

ROYER (1992) alerta que a própria aderência aos princípios cooperativistas vai depender de qual é na verdade a diferença entre uma cooperativa e uma firma de capital, mostrado na Figura 2.

	CAPITALISTA	COOPERATIVISTA
OBJETIVO	CAPITAL	TRABALHO
	(LUCRO)	(SERVIÇOS)
GESTÃO	CAPITAL	TRABALHO
(A	ÇÃO = 1 VOTO)	(ASSOC. = 1 VOTO)
APROPRIAÇÃO	CAPITAL	TRABALHO
(P	ROP. AS AÇÕES)	(PROP. A ATIVID.)
FATOR ARREND.	TRABALHO	CAPITAL

Figura 2 - Quadro comparativo entre empresas de capital e empresas cooperativas.

Nos Estados Unidos da América do Norte, em alguns estados, a lei já faculta a votação proporcional nas assembléias da sociedade cooperativa e, portanto, coloca o

autor, o princípio do controle democrático deve ser reinterpretado para permitir tal situação.

COOK (1992) comentando estas possibilidades de modificação expõe o problema não resolvido da transição entre as cooperativas de estruturas não proporcionais para estruturas proporcionais.

Mas também se pergunta: como ficaria o princípio da igualdade entre os associados em uma estrutura proporcional? E, de outra forma: será que os associados não devem ter uma participação proporcional aos riscos que assume? Ou esta "remuneração" ao risco assumido não seria em si o retorno "pro-rata" das operações já previsto nos princípios doutrinários?

Estas questões polêmicas devem passar por um intenso processo de discussão internacional ao nível da ACI, de forma que mesmo que as empresas cooperativas continuem sendo diferenciadas das empresas de capital com o advento da proporcionalidade, como argumenta ROYER (1992), elas também não percam em si a sua característica primordial, dando a oportunidade de serem "dirigidas" apenas por um pequeno grupo e, em vez de crescerem e ganharem em eficiência, venham a se enfraquecer em número de associados e participação.

As discussões a respeito da doutrina cooperativista também passaram pela 30º Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, em Tóquio em 1992, onde se

reafirmaram os valores fundamentais do cooperativismo a seguir expressos:

- A) Atividades econômicas para satisfazerem as necessidades de seus associados.
- B) Democracia e participação.
- C) Desenvolvimento dos recursos humanos.
- D) Responsabilidade social.
- E) Cooperação econômica nacional e internacional.

A estes valores então reafirmam-se os princípios fundamentais do cooperativismo, como a livre adesão, democracia nas decisões, etc.

SUH¹ faz referência ao relatório de "Laidlaw" e às crises pelas quais passa o cooperativismo. Ou seja, além de uma crise de credibilidade, há uma crise gerencial devida à necessidade de se manter a rentabilidade na economia capitalista e uma crise ideológica, havendo uma tendência de prevalecerem os valores capitalistas sobre os valores da cooperação. Também se coloca nessa discussão que a diferença entre uma firma de capital e uma cooperativa está, além do que já foi colocado, primordialmente na forma

¹SUH, W.H. Prospective Values of the Agricultural Cooperative Moviment. Documento apresentado ao Comite Agrícola da ACI, Stupava, 1993. (mimeo).

democrática de gestão, onde cada homem tem direito a um único voto.

NOUYRIT¹ atenta para o fato de que uma cooperativa não é uma associação de egoísmos individuais, e que para o próximo século o caminho das relações econômicas não será aquele da liberdade absoluta - ou da ditadura do mercado - e nem aquele da igualdade absoluta - ou da ditadura do proletariado - mas sim aquele da fraternidade, onde os agentes econômicos são interdependentes. Portanto, atesta a importância da cooperação intersetorial e intercategorias.

JANK² considera importantes esses debates para a cooperação entre cooperativas ao nível internacional, pois eles seguem a tendência de globalização da economia mundial, inclusive como forma de se resolver os conflitos atualmente existentes.

Portanto, na esfera da ética básica do cooperativismo - cujo valores são a honestidade, o humanismo, a mutualidade, a justiça e o pensamento democrático -

¹NOUYRIT, H. Nouvelles Valeurs, Nouveaux Principles pour la Coopération Agricole. Un Nouveau Champ d, action: La Coopération inter-catégorielle. Documento apresentado ao Comite Agrícola da ACI, Bratislava, 1993. (mimeo).

²JANK, M.S. Síntese dos Trabalhos do Comite Agrícola da ACI. Bratislava, 1993. (mimeo).

se descortina para esta nova época uma revisão de conceitos no que tange à cooperação, onde uma nova identidade irá surgir da união dos valores individualistas e coletivistas.

2.2. A abordagem microeconômica

Uma vez vistos os princípios e o surgimento do cooperativismo como uma doutrina econômica, é intenção desta seção enfocar o cooperativismo sob a ótica da teoria microeconômica, tanto ao nível do cooperado como também da empresa cooperada.

A preocupação inicial é estabelecer as bases microeconômicas para as discussões de eficiência e eficácia da empresa cooperada que se desenvolverão no próximo capítulo, apresentando uma revisão dos modelos já elaborados e discutidos por alguns economistas.

Para tanto, no primeiro item desta seção será discutida a função utilidade do cooperado, e o "lucro" do cooperado e seu inter-relacionamento com a empresa cooperativa, buscando uma abordagem sob o ponto de vista do cooperado.

No segundo item a preocupação já passa a ser com a empresa cooperativa, a sua função e especificidades, em comparação com as empresas agroprocessadoras de

capital, de forma a possibilitar uma diferenciação sob uma nova ótica.

2.2.1. Cooperação - utilidade e lucro

O princípio contido nesta abordagem é que o produtor, em seu comportamento pré-cooperação, toma decisões e atitudes como um "consumidor de serviços". Assim, ele sempre optaria por alternativas que possibilitassem um aumento de sua satisfação: diretamente, através do aumento da sua renda; indiretamente, através da diminuição de riscos e/ou custos.

ESCHENBURG (1983), considerando estes aspectos, diz que na formação da cooperação o indivíduo toma uma decisão só quando a cooperação possibilite uma maior satisfação de suas necessidades, comparando sempre a cooperação com outras possibilidades de ação.

Nesse sentido, HENDERSON e QUANDT (1988, p.5) tratam da utilidade da seguinte maneira: "Supõe-se que o consumidor escolhe entre as alternativas possíveis de maneira a maximizar a satisfação obtida no consumo de mercadorias (no sentido mais amplo). Isto implica numa consciência das alternativas existentes e na capacidade de avaliá-las. Toda informação referente à satisfação que o

consumidor obtém das várias quantidades de mercadorias está contida em sua função utilidade. ".

Esta função é apresentada na teoria econômica como uma sucessão de curvas contínuas, convexas em relação ao eixo de origem, que não se cruzam, chamadas de curvas de indiferença. Sempre na mesma curva há um mesmo nível de utilidade em diferentes tipos de combinações. Supõe-se que o consumidor tenha um nível de racionalidade que expresse as suas preferências, e que estas sejam reflexivas e transitivas: "los sujetos econômicos optan siempre por la alternativa con el mayor índice de utilidad. Se puede decir simplificando que los sujetos econômicos tratan de maximizar su funcion de índices de utilidad (...)" (ESCHENBURG, 1983, p.8).

Segundo SEXTON (1986), as cooperativas orientadas para a economia de mercado são formadas por agentes coordenados inicialmente na forma de integração horizontal, e são um incentivo para a integração¹ do produtor rural, não individualmente, mas associado. Assumindo que a utilidade é transferível através de agentes e que o produtor rural é averso ao risco, tem-se que:

¹ O modelo refere-se a integração vertical, cuja definição - segundo PORTER (1980) - encontra-se na página 52.

U significa o nível da utilidade, e U ({i}) significa a máxima utilidade da integração vertical individual do produtor {i}.

Este modelo (1) significa que a soma dos níveis de utilidade individual do produtor {i} e do produtor {j}, integrados verticalmente, é menor que o nível de utilidade conjunta da integração destes dois produtores através de uma cooperativa.

O que está colocado aqui não é apenas um maior nível de utilidade unitária, mas sim a argumentação de que, se esta utilidade é transferível, uma estrutura associada pode proporcionar um maior nível de satisfação ao produtor rural.

Logicamente, um modelo como este serve para exemplificar a questão da utilidade, mas deve ser também considerada a influência de outros importantes fatores, como a pressuposição de que o produtor rural saberia discernir as alternativas existentes, estando plenamente informado sobre elas, de forma que estivesse em condições de tomar as suas decisões e maximizar a sua satisfação.

Esta situação se expressa em dois momentos, ou seja, em um momento pré-cooperação e em um momento onde a manutenção da estabilidade da firma cooperada estará dependente da estabilidade das operações do associado.

Este associado, portanto, deverá estar permanentemente identificando as alternativas existentes e maximizando a sua satisfação, tendo na cooperativa a sua melhor opção. Por outro lado, a cooperativa, como uma economia intermediária entre as economias associadas e o mercado, pode apresentar um conflito latente, uma vez que uma utilidade maior para a cooperação não implica direta e necessariamente em um aumento da utilidade de cada um dos sócios (ESCHENBURG, 1983).

Portanto, agora temos duas "figuras" ilustradas, a cooperativa e o cooperado, e cada uma delas apresentando uma função de utilidade, o que nos faz entender que a firma cooperativa é vista não só como uma empresa mas também como um "organismo" social capaz de identificar as suas próprias "satisfações".

Para o estabelecimento de um nível ótimo de satisfação, é necessário buscar a maximização da função utilidade dada uma restrição importante, que é a restrição de renda.

Assim, conforme cresce o nível de renda, também cresce o nível de utilidade possível a ser alcançada. Portanto, analisando a função de "lucro" do cooperado podemos ter uma idéia das variáveis que influenciam direta e indiretamente a maximização do nível de utilidade.

PHILLIPS (1953, p.80) coloca em seu trabalho a questão da maximização do lucro de cada uma das firmas

participantes de uma firma associada, a cooperativa. Este processo de maximização, na firma individual, vai depender da determinação de um nível ótimo de "outputs" que, por sua vez, depende dos custos marginais de cada uma das plantas e da receita marginal da planta final. E cita: "the cooperating firm equates the sum of the marginal cost in its individual plant or plants and the marginal cost in the joint plant with the marginal revenue facing the firm in the market where the product is sold."

SEXTON (1984), comentando o trabalho de PHILLIPS (1953), exemplifica suas argumentações de acordo com o seguinte modelo de lucro do cooperado {i}:

$$L{i} = P f (X{i},q{i}) - WX{i} - MC q{i}$$
 (2) onde,

L{i} é o lucro do membro {i} de uma cooperativa, P é o preço dado pela sua produção Y{i}, definida como Y{i} = f $(X\{i\},q\{i\})$, onde X{i} são as compras efetuadas ao preço competitivo W, q{i} é o valor do custo marginal e MC é a função de custo marginal da cooperativa .

No modelo (2) apresentado, o Lucro do cooperado {i} vai depender da função de custo marginal da cooperativa, que é um resultado também da agregação das economias associadas e do grau da sua integração.

Portanto, o que podemos abstrair destas argumentações é que o nível de utilidade do cooperado e a

sua maximização dependem do nível da sua renda, que está diretamente ligado ao seu lucro, e portanto dependente das funções de custo marginal e de receita marginal de sua cooperativa.

Assim sendo, este nível de utilidade é variável de acordo com o grupo de economias associadas e o desempenho da sua empresa cooperativada, que mantêm uma constante interação e não podem ser considerados de modo exclusivo ou isolado.

2.2.2. A firma cooperativada

Até aqui vimos a cooperativa sob a ótica do cooperado, da sua utilidade e da maximização de lucros. No entanto, evidenciou-se também que estas variáveis vão depender diretamente da evolução da empresa cooperada de modo inter-relacionado. É, portanto, de fundamental importância a visão do comportamento da firma e das particularidades da planta associada frente às empresas de capital para a compreensão do cooperativismo como empresa.

KNUTSON (1966) discute a equação de uma firma de capital agroprocessadora em comparação a uma empresa cooperativa e sugere para discussão o seguinte

modelo genérico1.

$$L = Py Y - Pi Xi - Pm M - F$$
 (3) onde,

Léolucro da firma, Pyéo preço pago pelos seus produtos processados, Yéa quantidade destes produtos, Piéo preço do insumo i, Xi a quantidade deste insumo, Pméo preço pago ao produtor rural pelo seu produto agrícola a ser processado, Me quantidade deste produto e Fsão os custos fixos desta empresa.

Como doutrinariamente a cooperativa não tem o objetivo de lucro, e a própria legislação classifica o seu resultado como sobras do exercício, sendo estas apenas a diferença entre os custos de operação e as receitas obtidas, no modelo (3) o L é zero.

Assim temos a equação da firma cooperativista como:

$$Pm M = Py Y - Pi Xi - F$$
 (4)

Partindo-se dos pressupostos das equações (3) e (4), fica evidente a diferenciação de postura entre as duas firmas citadas: enquanto a firma de capital tende

Modelo desenvolvido por HELMBERGER e HOSS (1962), citados por KNUTSON (1966).

a maximizar o seu lucro, que é inversamente proporcional aos ganhos do produtor, a cooperativa busca, pela ausência de lucro, maximizar os ganhos do produtor associado.

Esta particularidade vai necessariamente impor a estas firmas uma ação diferente que poderá eventualmente se expressar no preço e qualidade do produto processado ou na política de preços ao produtor. BENECKE (1980), analisando a firma cooperativa e a concorrência, coloca um modelo centrado na política de preços efetuada pela firma cooperativa aos seus associados, representado na Figura 3.

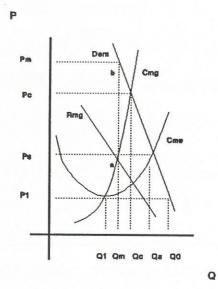


Figura 3 - Modelo de determinação de preços de serviços ofertados aos associados pelas cooperativas, em comparação àqueles ofertados aos produtores rurais pelas firmas de capital, em uma situação de monopólio

Esse modelo baseia-se na existência de um monopólio de uma firma de capital e na estratégia de preços de uma cooperativa entrando neste mercado, supondo, como premissa, que a planta agroprocessadora cooperativa tenha o mesmo tamanho e eficiência da planta da firma de capital. Nesse modelo são presupostas uma série de simplificações, pelo autor, apresentando-se como um exemplo de um caso particular dessas firmas.

A firma de capital monopolista vai maximizar o seu lucro igualando o seu custo marginal a sua receita marginal, isto é:

L = R(q) - C(q)

dL/dq = dR/dq - dC/dq = 0

dR/dq = dC/dq

ou seja,

a receita marginal é igual aos custos marginais no ponto de máximo lucro, onde, L é o lucro, R é a receita e C são os custos.

Portanto, esta firma, oferecendo uma quantidade Qm a um preço Pm, de acordo com a curva de demanda existente, terá todo um ganho monopolista representado pela área a,b,Ps,Pm.

Dada esta situação e esta diferença de preços, os produtores são levados a se agrupar em uma cooperativa. Esta cooperativa poderia tender a fixar seu preço, procurando o mínimo custo eo menor preço ao cooperado, isto é:

Cme =
$$C(q)/q$$

 $dCme/dq = \{dC/dq \cdot q - C(Q)\} / q^2 = 0$
 $dC/dq = C(q)/q$

ou seja,

o custo marginal é igual ao custo médio no ponto de mínimo custo, onde Cme é o custo médio, C(q) é o custo e q a quantidade.

Exercendo, então, um preço P1 mais baixo possível que, de acordo com a sua curva de demanda, gerará uma demanda não satisfeita de Q0 - Q1. Esta situação só é sustentável se a cooperativa reduzir a sua demanda, o que poderá ser feito também pela redução do seu quadro de associados na tentativa de trabalhar em Q1.

Portanto, outra tendência poderia ser a de se ajustar a oferta a demanda, igualando o seu custo marginal, à curva de demanda, exercendo um preço Pc e oferecendo uma quantidade Qc. Esta política de preços também permite a distribuição das chamadas sobras, fazendo com que o preço efetivo final seja ainda menor, o que configura uma solução ótima para o grupo inteiro, de acordo

com BENECKE1 (1980).

Esta exposição parece estar de acordo com os modelos apresentados anteriormente por KNUTSON, e representa, aparentemente, uma possível situação de equilíbrio em uma estratégia de beneficiar o associado.

Evidencia-se também que, pelo fato de igualar os seus custos marginais a sua receita marginal, como forma de maximizar os seus lucros, a agroprocessadora tem um ganho monopolista, que poderá não estar presente na empresa cooperativa, pelo fato de a cooperativa também tender a igualar o seu custo médio à demanda como forma de maximizar os benefícios aos seus associados (Ps e Qs).

Este detalhe é importante quanto à política de investimentos, e portanto de capacidade competitiva, das empresas cooperativadas, que de modo inicial poderiam estar sendo prejudicadas. Mas deve-se atentar que ao nível de mercado deveria haver um novo equilíbrio de preços e, portanto, uma tendência de equalização destes ganhos, que passariam agora a uma situação não analisada (neste modelo) de duopólio.

¹ O autor não considerou uma situação posterior de duopólio

2.3. A ótica da administração

O objetivo desta seção é analisar a empresa cooperativa à luz da teoria da organização industrial, fazendo-se uma nova abordagem da firma cooperativa, principalmente quanto às vantagens desta estrutura na integração vertical do produtor rural.

O segundo item desta seção preocupa-se com as relações contratuais vigentes nas empresas cooperadas, em comparação às empresas de capital, com a intenção primordial da análise do fato de o produtor rural ser ao mesmo tempo usuário e proprietário desta firma, e suas implicações.

Por fim, no terceiro item, a intenção é de verificar o organograma básico e os principais problemas de gestão destas empresas associadas no tocante às expectativas diferenciadas entre aqueles que dirigem e aqueles que usufruem da cooperativa.

2.3.1. Cooperativismo e integração

Organização industrial é o estudo teórico e prático de como as estruturas de organização e conduta dos vendedores e compradores afetam a "performance" do bem

estar econômico. Este estudo contempla a análise de diversos fatores: as chamadas condições básicas, isto é, a análise da oferta e da demanda; as estruturas de mercados, como a integração vertical e horizontal; a conduta das empresas e suas estratégias; e a "performance" empresarial (KOCH, 1980).

O que deve importar diretamente a este trabalho são as condições de estruturas de mercados, notadamente a integração vertical das estruturas produtivas.

É importante notar que a cooperativa é uma associação horizontal de interesses que levam a uma associação vertical por algumas razões fundamentais como a atenuação dos custos de transação, estender ou evitar o poder de mercado e minimizar os efeitos de risco.

A integração vertical pode ser definida como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (PORTER, 1980).

O cooperativismo agropecuário, por excelência, pode promover a integração vertical do setor, tanto procedendo às compras em comum de maneira mais favorável, quanto comercializando ou industrializando a produção.

O produtor rural pode permanecer ou sair da estrutura cooperativa integrada, e isto vai depender dos seguintes efeitos dos benefícios da cooperação: 1) efeito preços, que vai depender da demanda pré-cooperação; 2)

efeito de adição, que é o efeito de substituição e rearranjo do "mix" de insumos de produção em novos níveis de preços e tecnologia; 3) efeito de benefícios externos, devido à expansão da produção e de mercados.

STAATZ (1983), nas conclusões de seu trabalho, cita que a aplicação da teoria dos jogos às cooperativas rurais é um modelo de como se podem alocar custos e
benefícios pelos seus diversos membros, enquanto se preservam os incentivos para a proteção da organização e, portanto, também da integração vertical.

O processo de integração vertical ocorre, portanto, para a maximização de lucros ao nível de toda a cadeia considerada, ou para a minimização de custos, ou ainda para minimizar os custos de transação¹ (WILLIANSON, 1985).

A economia dos custos de transação é parte da pesquisa da economia institucional, são os custos de administração do sistema econômico (ARROW,1969). A economia dos custos de transação objetiva a questão da organização econômica como um problema de contratação, custos contratuais, diferente da abordagem neoclásica dos custos de produção, (WILLIAMSON,1985).

A integração, via empresa cooperativa, deve satisfazer às condições teóricas mencionadas e deve, logicamente, trazer benefícios claros ao produtor associado. Pode, desta forma, promover a superaditividade das economias envolvidas.

Esta condição pode ser satisfeita através dos seguintes fatores: 1) economia de operações combinadas, reunindo operações tecnologicamente distintas de forma a ganhar eficiência no processo produtivo global; 2) economia de coordenação, através da redução de custos de controle e de transações; 3) economia da informação, facilitando o acesso a informações importantes ao processo de tomada de decisão de produção e comercialização; 4) economia de relacionamentos estáveis, possibilitando a especialização nas diversas fases de produção e permitindo um ganho pela eficiência e a diferenciação do produto através de marcas e/ou pela qualidade.

Estas economias da integração permitem ao cooperado a maior habilidade na agregação de valores a sua produção agrícola, rompendo algumas barreiras na entrada em mercados específicos e propiciando a diversificação.

Também a empresa cooperativa deve apresentar alguns custos específicos da sua integração, como os custos da especialização, podendo levar a existência de barreiras à saída pela aquisição de ativos específicos por

parte da economia agregada, ou mesmo no nível do próprio cooperado em seu sistema de produção.

Em última análise, o sucesso da empresa cooperativada poderá depender de que seu grau de integração vertical ou horizontal possibilite a permanência do cooperado na empresa, de forma que o vetor de benefícios seja maior que o vetor de custos, pelas razões teóricas colocadas, maximizando o seu lucro e a sua utilidade, proporcionando ganhos extra frente à produção individual ou a integração em empresas oligopolistas concorrentes.

2.3.2. As relações contratuais

Uma vez vista a importância do cooperativismo como estrutura associada na integração vertical, é
necessário discorrer sobre as relações contratuais vigentes
nestas cadeias agroalimentares, isto é, a economia dessas
empresas.

GUTIERREZ (1992), em seu trabalho, coloca que a empresa é uma forma combinatória de atividades de acordo com formas contratuais diferenciadas daquelas exercidas no mercado. A cooperação inconsciente entre os indivíduos no mercado é substituída por relações de cooperação conscientes ao nível da mesma firma.

A empresa cooperativa integrada vai apresentar certas peculiaridades quanto à teoria dos contratos. Isso não se deve ao fato de ser uma empresa como outras e manter um certo nível de integração, tanto para trás como para frente, participando acionariamente em outras empresas do setor, sejam estas cooperadas ou não. O que provoca essa diferença é o fato de que, na agregação das economias individuais dos produtores associados, para a formação de uma estrutura intermediária entre esses produtores e o mercado, algumas das funções dessas economias particulares são transferidas para a economia coletiva.

Este fato faz com que obrigatoriamente a cooperativa exista para satisfazer as necessidades prementes de cada uma das economias agregadas, sendo gerida então pelo grupo de coalizão que deu origem a este sistema.

Esta gestão comunitária característica das sociedades cooperativas introduz um novo elemento fundamental de análise: o de que a pessoa física, objeto das relações contratuais, seja, simultaneamente, agente e principal¹, de acordo com os conceitos expostos por RICKETTS (1987).

[&]quot;... common usage in seeing the agent as a person who is employed to undertake some activity on behalf of someone else (the principal)." (RICKETTS, 1987, p. 116)

Desta forma, a própria pessoa física participa das decisões estratégicas através das assembléias e se "autocontrata" para as etapas posteriores do processo produtivo, inclusive com independência para influir na remuneração dos contratos, ou seja, na sua própria remuneração, como agente deste instrumento contratual.

As características dos contratos ao nível do cooperativismo são uma freqüência periódica e vantagens muito específicas, necessitando de uma governância bilateral ou unificada¹ e de uma estrutura própria de gestão, de acordo com os conceitos expostos por WILLIAMSON (1985). Tais características são plenamente satisfeitas pelo fato de que a cooperativa como empresa apresenta uma estrutura de gestão diferenciada e pelo já exposto de o produtor ser principal e agente ao mesmo tempo.

Existe porém uma dificuldade de identificação, pois a relação contratual cooperativa, apesar de
poder sustentar a governância bilateral, não mantém uma
apropriação de ganhos em separado, apesar de estar sob o
risco do oportunismo.

¹ WILLIAMSON (1985), define dois tipos de estruturas de governância específica: estrutura bilateral, onde se mantém a autonomia das partes; e estrutura unificada, onde as transações se organizam dentro de uma mesma empresa, com um só comando-integração vertical.

Parece ser aqui a governância unificada mais apropriada, uma vez que a integração cooperativada mantém em alguns casos uma via seqüencial de adaptação, sem a necessidade de acordos entre firmas, havendo um ajuste vertical de preços, como também de produção e de qualidade na tentativa da maximização da transação, sujeitas a uma só relação de autoridade.

A diferença aqui é que esta governância única, que é descrita por WILLIAMSON (1985), não apresenta a relação de autoridade de um ator sobre outro, mas sim, a relação de autoridade do mesmo ator sobre ele mesmo, ou seja, o cooperado, agente e principal. Fato este que implica também na separação entre o controle e a propriedade.

Este particular problema das empresas cooperativistas, que é a divisão entre a propriedade e o controle, existe quando o mesmo agente executa diretamente a mesma função de controle sobre a mesma decisão.

ZYLBERSZTAJN¹ atenta para este problema das sociedades cooperativas e citando FAMA e JENSEN complementa: "if one assumes that small Co-ops are not complex organizations,

¹ZYLBERSZTAJN. Organizational Challenges for Farmers Cooperatives. Texto apresentado no III Simpósio da IAMA, Berkeley, 1993. (mimeo)

then it is possible to discuss the hypothesis of decision and control being exercised by the same agent".

O problema específico de relações dessas empresas cooperativadas poderá impor dificuldade extra de gestão e de relacionamentos dentro do quadro associado, detalhados no próximo item.

2.3.3. A gestão

As sociedades cooperativas, como empresas não "lucrativas", são de difícil controle por parte dos cooperados, individualmente ou mesmo por parte da assembléia geral. Esta situação, aliada ao despreparo administrativo dos produtores associados, leva a um resultado que RICKETTS (1987) descreve como uma situação difusa para a propriedade, mas concentrada para o controle. É uma situação que pode ser descrita como a perpetuação individual da autocracia, tendo sempre o mesmo nome como presidente ou diretor.

É interessante notar que, em 1992, 52,94% das cooperativas paulistas tinham presidentes já no segundo mandato, no mínimo, e que em 20% delas os presidentes já passavam do quarto mandato (ICA, 1994).

Nas empresas que não visam ao lucro, o malogro dos "contratos" se dá principalmente por assimetria

de informações explicada pelas estruturas hierárquicas e pela disputa e competição no trabalho interno. Nas empresas gerenciadas pelos trabalhadores, como no caso das cooperativas, o processo de decisão é feito coletivamente, o que demanda grande parte do dia-a-dia dos dirigentes.

Nas empresas cooperativas, os membros associados que participam dos colegiados muitas vezes não são devidamente experientes ou profissionais na área de negócios. Esta situação, por outro lado, também é determinada pela não-divisão entre a propriedade e o controle.

Há também vários problemas de incentivos aos dirigentes, que não podem participar diretamente do desempenho da empresa de modo diferenciado, uma vez que também são cooperados e devem participar da distribuição de sobras de modo idêntico aos outros associados. RIKETTS (1987) coloca que o incentivo aos dirigentes e executivos é de fundamental importância para o incremento dos negócios e o sucesso da empresa.

Esta situação particular das empresas cooperativas poderá ser amenizada com a contratação de profissionais experientes para as diversas gerências do negócio associado.

A empresa cooperativa no Brasil está sujeita à legislação ainda em vigor, isto é, a LEI COOPERATIVISTA n° 5764 de 16/12/1971. Nesta, nos artigos referentes à

administração, é estabelecida a forma da sua gestão. Dela, portanto, deriva o seu organograma.

O modelo latino de organização cooperativista, que é também o modelo brasileiro previsto em legislação, está exposto na figura 4.

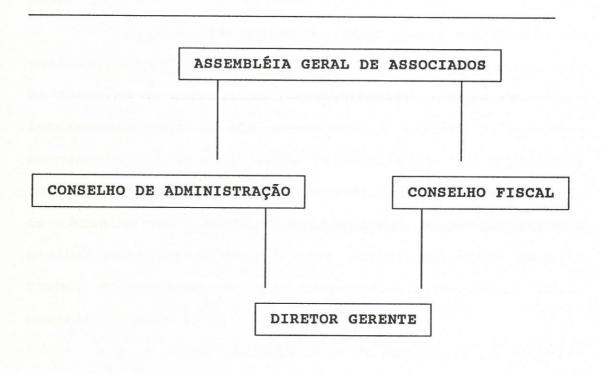


Figura 4 - Organograma básico de uma empresa cooperada

Neste organograma o conselho de administração e o conselho fiscal são representações da assembléia geral dos associados e o diretor-gerente tem uma linha de mando proveniente do conselho de administração e uma linha de controle permanente proveniente do conselho fiscal.

A legislação brasileira em seu Art. 48 explicita que os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.

É interessante notar que, no modelo de administração alemão, a assembléia geral é representada por um conselho de supervisão (AUFSICHTSRAT), que representa o interesse econômico dos associados e exerce um controle permanente e direto da gestão da cooperativa que é efetuada pelo conselho de direção (VORSTAND). Nota-se que a tarefa do conselho de direção é profissional e de competência basicamente empresarial. A nova legislação alemã permite também a presença de não cooperados diretamente neste conselho (MASY, 1979).

Esta possibilidade de separação da propriedade e do controle nas empresas cooperativas pode levar a uma série de conflitos entre a administração e o cooperado associado. Para BENECKE (1980), a teoria do cooperativismo durante longo tempo partia do princípio de que o gerente atuava como encarregado executivo dos membros, portanto supunha-se uma mentalidade de serviços e uma atitude chamada de fiduciária.

Modernamente se evidenciou porém que os gerentes de cooperativas de maneira alguma se guiam exclusivamente pelos interesses dos associados. Eles, ao proporcionarem serviços aos membros também procuram os seus interesses próprios.

Segundo premissa usual da teoria econômica o gerente quer alcançar renda e prestígio os mais altos possíveis. Esta premissa leva a duas categorias de conflitos na empresa associada.

A primeira, em decorrência da necessidade de crescimento dos negócios e da lucratividade da empresa, que leva a gerência a determinar sempre que possível um aumento dos preços dos serviços aos associados que, por sua vez, tentam obter os mesmos serviços da sua empresa a preços minimizados.

A segunda quanto a distribuição das sobras, que a gerência tenta reter para investimentos, enquanto os associados têm uma expectativa de distribuição.

Para BENECKE (1980), esta situação leva a um "desvio" da produção dos associados para empresas não cooperadas competidoras, em forma de "protesto" quanto ao caminho da gerência na gestão da empresa cooperativa.

Portanto, nessas empresas, o moderno gerenciamento é indispensável para o sucesso de seus negócios tanto ao nível interno quanto externo.

3. UMA ANÁLISE DA EMPRESA COOPERATIVADA:

A pesquisa propriamente dita

Neste capítulo pretende-se, desenvolver alguns aspectos importantes dos modelos microeconômicos, das estratégias empresariais e da "performance" das cooperativas.

Para tanto, faz-se uma abordagem da empresa cooperativada e dos seus negócios utilizando-se de dados e estatísticas do cooperativismo, bem como desenvolvendo-se modelos analíticos específicos para cada caso.

A intenção é, então, de ter como referencial básico o comportamento das empresas chamadas de capital e, através deste referencial, traçar uma linha comparativa com as empresas cooperativadas, de forma que se possa mensurar a sua "performance" e se proceder a uma identificação dos fatores que possivelmente estejam influenciando o seu desempenho, sempre tendo como cenário destas análises a questão doutrinária da cooperação.

3.1. A análise microeconômica

Sob a ótica microeconômica, no capítulo anterior, deparamo-nos com duas colocações básicas que serão analisadas nesta seção.

A primeira delas é a colocação desenvolvida por SEXTON (1986) a respeito da utilidade para o cooperado em estar associado e integrado em uma cooperativa, e a segunda é a afirmação de KUNTSON (1966) sobre a equação da firma cooperativista.

3.1.1. Renda e utilidade

SEXTON (1986) afirma que a utilidade conjunta de dois produtores rurais integrados em uma cooperativa é maior que a soma das utilidades de cada um destes dois produtores integrados isoladamente. Ele desenvolve o seu trabalho explicando esta afirmativa.

A questão é saber se esta afirmativa é verdadeira para a situação dos produtores rurais paulistas ou, em outras palavras, se o cooperativismo é vantajoso para estes produtores.

Como a função utilidade é um instrumental teórico que explica o comportamento do consumidor mas não

permite de modo claro ou exato uma mensuração precisa da utilidade, tomou-se como base um outro parâmetro, de mais fácil mensuração, que é a renda média do produtor rural.

Isto dado que, em se aumentando o nível de renda, possibilita-se que uma nova curva de indiferença seja atingida e, portanto, este produtor estaria em uma situação de um maior nível de utilidade naquela integração.

Para analisar estas afirmativas, tomaram-se os dados do censo agropecuário do Estado de São Paulo
de 1985 do IBGE. Desenvolveu-se, então, um modelo de regressão linear múltipla logarítmica, que foi, dos modelos
pesquisados, o que melhor se ajustou. Trata-se de um modelo
no qual a variável dependente é a renda média do produtor
rural paulista.

Como variáveis explanatórias tem-se o logaritmo da proporção de estabelecimentos rurais por microrregião homogênea que recebem assistência técnica oficial ASSTOFC, recebem assistência técnica particular ASSTPAR, são associados a uma cooperativa ASSCOOP, administram o próprio estabelecimento ADMPROP. Tem-se também o logaritmo da proporção em área de lavouras permanentes LAVPERM e, por fim, lavouras temporárias LAVTEMP. O modelo é assim representado:

LnRENDA = A + B1 LnASSTOFC + B2 LnASSTPAR + B3 LnASSCOOP +
+ B4 LnADMPROP + B5 LnLAVPERM + B6 LnLAVTEMP + E

Estas variáveis independentes foram escolhidas para possibilitar a análise dos fatores que possivelmente determinam o aumento da renda média dos produtores rurais, além daquele que é o foco das atenções, ou seja, ser associado a uma cooperativa, em função:

- 1) da tecnologia e orientação técnica ao sistema de produção, expresso aqui através das variáveis ASSTOFC e ASSTPAR, (uma vez que outras variáveis experimentadas, como número de tratores e uso de fertilizantes, apresentaram problemas de multicolinearidade no modelo).
- 2) da associação a uma cooperativa agropecuária, objetivando discutir a hipótese empírica do modelo apresentado por SEXTON (1986).
- 3) da forma de administração do próprio estabelecimento.
- 4) do tipo de lavoura temporária ou permanente.

A matriz de correlações evidenciou que não houve problemas de multicolinearidade com estas variáveis.

O resultado desta regressão (TABELA 1) apresentou um coeficiente de determinação de 0.8446, e um coeficiente de 0.2588 para a variável explanatória ASSCOOP

Tabela 1 - Resultados da regressão linear múltipla logarítmica, apresentando as relações entre o nível de Renda do produtor rural (variável dependente RENDA) e variáveis sócio-econômicas selecionadas.

Variável	Coeficiente	Estatística
independente	estimado	"t" de Student
Constante	6,90137	15,94748
Assist. Téc. Oficial (ASSTOFC)	0,1121E-02	0,1147E-01
Assist. Téc. Partic. (ASSTPAR)	0,40185	2,37641
Assoc. a Cooperativa (ASSCOOP)	0,25885*	2,69122
Admin. a Propriedade (ADMPROP)	-2,16858	-1,30343
Lavouras Permanentes (LAVPERM)	0,12776	2,95650
Lavouras Temporárias(LAVTEMP)	0,25819	2,30468

⁻Coeficiente de Determinação múltipla $R^2 = 0.8446$

Fonte: IBGE (1985)

⁻Valor de "F" (6,36) = 32,62163

⁻Número de Observações = 43

^{*} Coeficiente significativo ao nível de 2 %

(significativo ao nível de 2%), indicando também, uma vez que o modelo utilizado é logarítmico, que para cada 10% de incremento no número de cooperados, haverá um provável aumento de 2,5% na renda média dos produtores agrícolas.

Portanto, este resultado pode, de alguma maneira, indicar a possível corroboração do modelo apresentado por SEXTON, pois o fato de o produtor estar cooperado em uma cooperativa é significativo para o aumento da renda média e também, por conseguinte, para o aumento do seu nível de utilidade.

Não foi possível diferenciar, com os dados disponíveis no censo, os produtores com algum nível de integração na forma não associativa, portanto trabalhou-se deixando em um mesmo grupo os produtores não integrados e aqueles com algum nível de integração em firmas de capital.

Tal simplificação teórica não impediu que se pudesse mensurar, de alguma forma, o nível de utilidade dos produtores cooperados. O fato destes produtores estarem associados a uma cooperativa é significativo para o aumento de sua renda média e do nível da sua utilidade, indicando que possivelmente SEXTON esteja no caminho correto.

Também pode-se considerar que este aumento de utilidade não venha exclusivamente do aumento da renda média do produtor, mas também, de outros serviços oferecidos pela cooperativa, como assistência técnica, médica, etc.

Também denota-se que este aumento de renda pode ser proveniente não só de uma política de preços mais favoráveis aos agricultores por parte da cooperativa (ver pag.47) mas também, devido à distribuição "pro-rata" das sobras do exercício - preceito doutrinário que beneficiaria somente os produtores rurais integrados em uma estrutura cooperativada e não os agricultores com algum nível de integração em uma firma qualquer de capital.

3.1.2. A maximização de "lucros" ou serviços ?

A próxima análise a ser feita é a do modelo apresentado por KNUTSON (1966), formulado por HELMBERGER e HOSS (1962), modelo (3), onde o lucro de uma firma de capital agroprocessadora é dado por:

$$L = PY Y - Pi Xi - Pm M - F$$
 (3)

Assim, neste modelo, o lucro é uma função do preço recebido e da quantidade dos produtos processados, do preço e da quantidade dos insumos adquiridos, do preço e da quantidade do produto adquirido dos produtores, e de um custo fixo dessa empresa.

Considerando, para o objetivo desta pesquisa, uma transformação no modelo original, fazendo-se Y = f (Xi,M), e maximizando o lucro da empresa agroprocessadora em função dos insumos adquiridos, teríamos o seguinte resultado da derivação parcial e das condições necessárias de primeira ordem :

dL/dXi = Py df/dXi - Pi = 0

$$dL/dM = Py df/dM - Pm = 0$$
 onde,

$$Py df/dXi = Pi$$
 (5)

$$Py df/dM = Pm (6)$$

Assim, teríamos como resultado que o valor do produto marginal é igual ao preço do insumo no ponto de máximo lucro desta empresa - equações 5 e 6 - e esta empresa agroprocessadora estaria operando em um ponto de máxima eficiência econômica.

Considerando agora a empresa cooperativa, o modelo (3) apresentado passaria por uma transformação, descrita por KNUTSON (1966), pela razão doutrinária de ausência de lucros na cooperação, modelo (4).

$$Pm M = Py Y - Pi Xi - F$$
 (4)

KNUTSON (1966) desenvolve este modelo e trabalha com a argumentação da não existência de ganhos monopolísticos nas empresas cooperativadas e com as dificuldades de investimentos.

A intenção desta pesquisa é seguir por um caminho diferente a partir do mesmo modelo proposto.Promovendo neste modelo algumas transformações, de acordo com os objetivos desta pesquisa, fazendo-se, então, Y = f (Xi,M), e Pm M = S e maximizando S em função dos insumos, temos o seguinte resultado da derivação parcial e das condições necessárias de primeira ordem.

ds/dxi = Py df/dxi - Pi = 0

$$ds/dM = Py df/dM = 0$$
 onde,

$$Py df/dXi = Pi (7)$$

$$Py df/dM = 0 (8)$$

Neste caso, a condição de primeira ordem relativa aos insumos necessários à produção Xi, equação (7), é idêntica à equação encontrada para a firma agroprocessadora de capital, equação (5), ou seja, o valor do produto marginal é igual ao preço do produto e a cooperati-

va quanto a este aspecto também estaria trabalhando em um ponto de máxima eficiência econômica.

Mas, quanto à condição de primeira ordem, relativa aos produtos adquiridos de seus cooperados, o resultado é diferente, equação (8), ou seja, o valor do produto marginal é igual a zero e a empresa cooperativada estaria trabalhando em uma condição de máxima eficiência física, e não no ponto de máxima eficiência econômica.

Estes resultados demonstram que a empresa agroprocessadora cooperativada, devido a um preceito doutrinário de ausência de lucros, poderia estar operando de forma a maximizar os seus "serviços", ou benefícios, aos cooperados associados, ou seja, S, de forma que esta empresa tenderia a uma situação de máxima eficiência física e não econômica, podendo trazer conseqüências futuras adversas ao empreendimento coletivo.

Esta situação também poderia ser analisada sob o ponto de vista do gráfico exibido na página 47 (FIGU-RA 3) e na disposição do associado para realizar os seus "benefícios" individuais de forma mais imediata, ao invés de esperar pela distribuição de sobras e, por outro lado, para não aceitar de sua própria empresa uma atitude econômica semelhante à das firmas de capital que se encontram no mesmo mercado, mesmo que seja isto porventura um benefício para a empresa coletiva.

De qualquer modo, fica evidente que sob a ótica microeconômica a empresa cooperativada é, por um lado, interessante ao produtor rural, elevando a sua renda média e trazendo utilidade - possivelmente devido à prestação de serviços e ao preceito doutrinário da distribuição "pro-rata" das sobras - mas, por outro lado, essa empresa tenderia a maximizar estas prestações ou benefícios concedidos aos seus associados, que ao mesmo tempo são proprietários e usuários da empresa, podendo levar esse empreendimento a uma situação de máxima eficiência física no uso de insumos e não à máxima eficiência econômica, devido ao preceito doutrinário da ausência de lucros ou ganhos.

3.2. A "performance" empresarial

É a intenção desta seção analisar a "performance" atual das empresas cooperativistas.

Inicialmente analisaram-se os 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. Após, buscou-se uma centralização das discussões na análise de indicadores econômicos e financeiros, para possibilitar o estudo mais detalhado da liquidez e do endividamento das cooperativas agropecuárias.

3.2.1. Estratégias e tendências

De acordo com os resultados da regressão linear apresentada, 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.

Da mesma forma, é evidente, pelos estudos realizados pelo PDICOOP, a tendência, nos últimos anos, ao aumento do número de cooperados, da ordem de 44,87%, o que também pode confirmar o fato de que o cooperativismo é uma forma organizacional interessante para os produtores rurais, conforme é mostrado na tabela 2.

Tabela 2 - Número de cooperativas e associados no Estado de São Paulo, de 1979 a 1992.

	1979(a)	1984	1989	1992(b)	(b/a)
COOP.	172	162	144	136	-20,9%
ASSOC.	113350	129620	168796	164220	+44,8%

Fonte: ICA

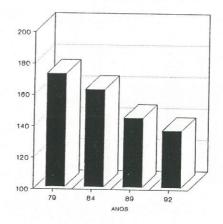
Portanto, pode-se esperar que esta tendência também continue para os próximos anos, e que o número de cooperados atuantes e ativos, mantidas as mesmas condições econômicas e de mercados, venha gradativamente a aumentar.

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, nota-se pela figura 5 que as cooperativas norte americanas também apresentam estas mesmas tendências de negócios.

Pela figura 6 pode-se verificar 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 que possivelmente a empresa cooperativista seja benéfica para o produtor rural.

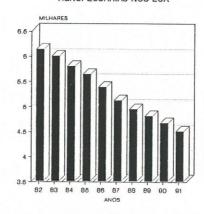
Ao mesmo tempo, verifica-se a importância dada pelas cooperativas à tecnologia utilizada em seus processos e naqueles de seus associados. Em 1992, 66,1% das cooperativas paulistas prestavam assistência técnica aos seus cooperados, sendo que 18,3% tinham centros de pesquisa e apoio à produção.

NUMERO DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS EM S.P.



Fonte: ICA

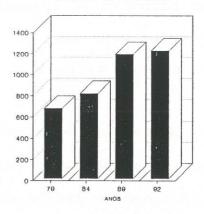
NUMERO DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS NOS EUA



Fonte: USDA

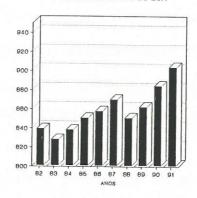
Figura 5 - Gráficos comparativos da evolução do número de cooperativas agropecuárias no Estado de São Paulo e nos Estados Unidos da América.

NUMERO MEDIO DE ASSOCIADOS POR COOPERATIVA EM S.P.



Fonte: ICA

NUMERO MEDIO DE ASSOCIADOS POR COOPERATIVA NOS EUA



Fonte: USDA

Figura 6 - Gráficos comparativos da evolução da média de associados por cooperativa agropecuária no Estado de São Paulo e nos Estados Unidos da América.

Isto indica claramente a estratégia do setor quanto aos ganhos provenientes da melhoria de tecnologia, e a sua importância, uma vez que esta tendência vem sendo incrementada nos últimos anos pelas cooperativas paulistas conforme mostra a tabela 3.

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.

Ao 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 - tendência estratégica, também encontrada na organização do cooperativismo mundial e, em particular, no modelo holandês, que provavelmente deverá ser incrementada nas próximas décadas.

Tabela 3 - 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: ICA.

Do ponto de vista contratual, as cooperativas tendem a avançar na eficiência da transferência de preços aos seus cooperados - como é o caso da comercialização via leilão (veilling), no caso da cadeia de flores.

O oportunismo contratual verificado também submete-se a uma estratégia determinada pelas cooperativas, oferecendo outros benefícios, como assistência médica, clubes de lazer, escolas, assistência técnica e serviços de mecanização, somente a cooperados ativos da sociedade.

Atualmente 40% das cooperativas já oferecem algumas destas vantagens .

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, bem como a tentativa de resolver os conflitos e oportunismos 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.

3.2.2. Uma análise do endividamento

A mediana do endividamento das cooperativas era de 47,5% em 1988 e de 55,8% em 1991 (o endividamento

é calculado como o exigível sobre o passivo real em porcentagem).

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 7.

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 (liquidez corrente é igual ao ativo circulante sobre o passivo circulante) - 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 cooperativas singulares, conforme é mostrado na figura 8. Pode-se observar que a tendência para uma maior mediana de endividamento continua, quando comparada com a mediana do setor, ou mesmo outros subsetores do setor agrícola.

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.

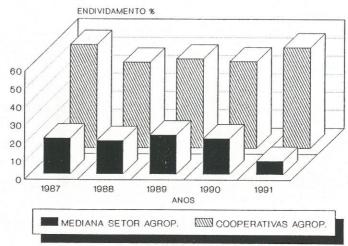
Nota-se também, na figura 8, uma tendência a um maior endividamento mediano das cooperativas centrais frente as cooperativas singulares.

Em recente pesquisa do Instituto de Cooperativismo e Associativismo, analisando um estrato de 98 cooperativas paulistas, pode-se 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, figura 9.

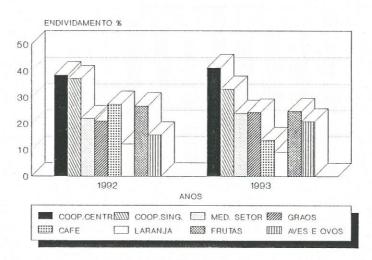
Deve-se ressaltar que na análise de balanços das sociedades cooperativas algumas particularidades devem ser consideradas. Como a inexistência de lucro, e a existência de sobras que - apesar de serem consideradas nas mesmas contas do patrimônio líquido - tem a possível tendência de serem menores, pelo 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.



Fonte : Gazeta Mercantil

Figura 7 - Evolução do endividamento das cooperativas agropecuárias brasileiras de 1987 a 1991.



Fonte : Gazeta Mercantil

Figura 8 - Endividamento comparativo do setor agropecuário brasileiro em 1992 e 1993.

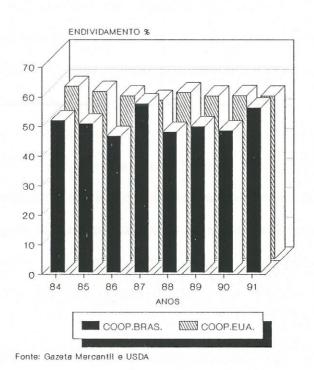


Figura 9 - Endividamento comparativo entre as cooperativas agropecuárias brasileiras e norte americanas de 1984 a 1991.

Por outro lado, a própria existência de estoques elevados nas cooperativas, devido não só pelo produto agrícola mas também pelos insumos estocados para serem vendidos aos produtores associados, podem 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, não deve ser desconsiderado o fato de que geralmente os estoques das empresas agropecuárias tem uma imediata liquidez.

Outros fatores de importância são: a época de elaboração do balanço, devido a 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 parametros considerados próprios das empresas cooperativas, sem a intensão da comparação com outras empresas.

Para tentar analisar esta situação tomou-se os últimos dados disponíveis - de 1983/1984 -do Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo para as cooperativas agropecuárias paulistas e, apoiando-se em uma regressão linear múltipla logarítmica - modelo pesquisado que mais se ajustou aos dados - 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:

LnLCOR = A + B1 LnLNC +B2 LnLCAT +B3 LnLSEC +B4 LnLCP +
+ B5 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:

- do tamanho dessas sociedades, expresso aqui através do número total de cooperados;
- 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 matriz de correlações evidenciou que não ocorreram problemas de multicolinearidade.

O resultado da regressão (tabela 4) indicou um coeficiente de determinação de 0,6207, possibilitando as seguintes conclusões:

1. O tamanho da cooperativa não influência 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.

Tabela 4 - Resultados da regressão linear múltipla logarítmica, apresentando as relações entre o nível de liquidez corrente das cooperativas paulistas (variável dependente LCOR) e variáveis sócioeconômicas selecionadas.

Variável		Coeficiente	Estatística
independent	te	estimado	"t" de Student
Constante		0,34371	3,36392
Número de cooperad	dos (LNC)	0,1465E-01	1,02896
Número de coop.ati	ivo (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 $R^2 = 0,6207$

Fonte: ICA (1986)

⁻Valor de "F" (5,65) = 21,28215

⁻Número de Observações = 71

^{*} Coeficiente significativo ao nível de 10 %

- 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. Coperativas 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.

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 tem uma proporção de cooperados ativos maior tenham um menor endividamento, este é o dado novo e mais importante para as análises deste trabalho.

Provavelmente, o que pode estar ocorrerendo 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. Incluase aqui, também, o fato novo verificado neste trabalho: estes contratos de trabalho poderiam estar sendo freqüentemente rompidos oportunistamente 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 a diferenciação destas empresas, como também a própria conduta de negócios.

Assim, a definição do cooperativismo como empresa de trabalho, que portanto não visa 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. Bem como o fundamento doutrinário da democracia poderia estar implicando na 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.

4. ESTUDOS DE CASOS:

A aplicação dos conceitos

Foram escolhidos três estudos de casos de cooperativas agropecuárias, sendo o primeiro o da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá - COCAMAR, no qual deverão ser abordadas as relações contratuais entre os cooperados e a cooperativa.

O segundo caso é sobre a Cooperativa Agropecuária Holambra - HOLAMBRA, no qual será discutido de que maneira uma cooperativa pode maximizar receitas sem ferir os preceitos doutrinários e a utilidade de seus cooperados.

O terceiro e último estudo de 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.

4.1. A COCAMAR:

As relações contratuais cooperativadas

Este estudo de caso da COCAMAR foi desenvolvido em duas partes, a primeira abordando a história da cooperativa de modo sucinto, baseando-se no estudo de caso do PENSA, desenvolvido por PINAZZA e SILVA (1993). A segunda parte teve o objetivo específico de analisar somente a importância das relações contratuais na sociedade cooperativa, a operação de redução do quadro social, as novas relações contratuais mais estáveis, atingidas pela cooperativa, bem como o provável impacto destas medidas na "performance" dessa organização.

4.1.1. Histórico

A COCAMAR foi fundada em 1963, sob o nome de COCAM, por cafeicultores da região de Maringá, no Estado do Paraná e no início de suas atividades comercializava o café produzido por seus associados.

Com problemas de credibilidade - por falhas na classificação do café recebido - enfrentando o descontentamento do quadro associado e com muitas denúncias de irregularidades administrativas, a cooperativa sofreu uma intervenção por parte do Instituto Brasileiro do Café e pelo Banco do Brasil. Em 1965 foi destituída toda a direto-

ria da cooperativa e a sigla da cooperativa passou a ser COCAMAR.

Após este episódio, e com a crise da cafeicultura no Paraná, a cooperativa busca novos caminhos através da diversificação horizontal na matéria prima. Em 1968 a COCAMAR instala uma máquina de beneficiamento de algodão, passando, então, a atuar em dois setores. Dando continuidade a este processo, em 1971 a cooperativa instala um armazém graneleiro para soja e, a partir daí, o processo de diversificação não para.

A unidade de esmagamento de soja é aprovada em 1974, começando a funcionar em 1977. Nesta oportunidade é deflagrado o processo de crescimento da cooperativa, através da integração vertical, que continua nos anos subseqüentes com a instalação de uma fiação de algodão, uma unidade de refinamento de óleos vegetais, uma fiação de seda, uma torrefadora de café, uma unidade de industrialização de raízes de mandioca e uma destilaria de álcool.

Este processo de expansão permitiu que a cooperativa entrasse diretamente do mercado varejista com uma marca própria, agregando valor ao seu produto.

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

Tais 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, eliminando aqueles que somente geravam custos para a sociedade, visando 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 dessa data, com o quadro já enxuto, tornouse uma norma da cooperativa a aceitação em seus quadros
somente de associados que nela sejam atuantes ou integrados.

4.1.2. As relações contratuais

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" (COCAMAR¹).

Esta missão da cooperativa é permeada por algumas definições bastante importantes do que seja o cooperativismo e a sua filosofia, que transcrevemos a seguir.

Material de divulgação da COCAMAR distribuído, durante palestra de seu presidente, no Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, 1993.

- I) "FILOSOFIA Cooperativismo é o instrumento de desenvolvimento profissional, econômico, político e social dos produtores rurais cooperados e de suas comunidades."
- II) " CONCEITUAÇÃO Cooperativismo é a união na busca de resultados comuns, com igualdade na representação, e serviços e estruturas pagos na proporção do uso."

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.

Desta feita, 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 chamado de potencial.

Entre 1990 e 1992 houve na cooperativa 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 cooperativa, 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 mudassem, 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.

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.

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

4.2. A HOLAMBRA:

Uma empresa de capital ou cooperativa ?

Este estudo de caso está dividido em duas partes. A primeira baseada no estudo de caso do PENSA sobre a Cooperativa Agropecuária HOLAMBRA, desenvolvido por SANTOS (1993). A segunda parte discute a organização interna da cooperativa.

O objetivo deste estudo é esclarecer mais a estratégia de organização econômica cooperativa, lastreadas em preceitos de eficiência econômica, como forma de maximizar sua prestação de serviços, sem contudo romper com os fundamentos doutrinários do cooperativismo.

4.2.1. Histórico

A HOLAMBRA foi fundada por imigrantes holandeses em 1948 no Estado de São Paulo, na macrorregião de Campinas. No início, era uma cooperativa de criadores de gado holandês que, pelas dificuldades encontradas na época para a criação deste tipo de gado, decidiram por um processo de diversificação de sua produção. Assim nasceram as atividades como a floricultura, a suinocultura, a avicultura, a citricultura e a agricultura diversificada.

Em 1988, a cooperativa percebeu que tinha que modernizar a sua estrutura, principalmente aquela ligada a comercialização de flores. Nesse momento foi contratada uma assessoria externa, de modo que se tivesse uma visão mais ampla da empresa cooperativada que levasse a uma completa reestruturação da HOLAMBRA.

Esse esforço tinha como objetivo preparar a cooperativa para uma forma de administração mais flexível, que espelhasse as novas tendências mundiais e colocasse a empresa, de modo mais preparado, em um mercado cada vez mais especializado e competitivo ao nível nacional e internacional.

Assim a HOLAMBRA explicita a sua missão, no que se refere à estratégica, como a realização da convergência entre os interesses do mercado, dos seus produtores associados e colaboradores, através da produção, aquisição, processamento, industrialização e distribuição de produtos agropecuários. Suas premissas para que os objetivos sejam plenamente atingidos são:

- A) desenvolver uma organização flexível e dinâmica;
- B) desenvolver uma equipe executiva empreendedora e participativa;

- C) desenvolver colaboradores capacitados e identificados com a cooperativa;
- D) fazer com que o sócio se insira no processo e conduza a sua atividade com vistas ao mercado;
- E) buscar relações baseadas no compromisso e confiança mútuos;
- F) executar uma gestão econômica financeira que proporcione a verticalização e o crescimento da cooperativa; e,
- G) ampliar a responsabilidade social da empresa.

De acordo com estas premissas, inicia-se o processo de modernização da cooperativa em 1988, quando algumas antigas atribuições da empresa cooperada são tercerizadas, o quadro de funcionários é racionalizado e a estrutura administrativa é modificada, passando a atuar de acordo com as chamadas unidades de negócios.

Em 1991 é criada uma nova forma de comercialização de flores na cooperativa, o "VEILLING", um leilão de comercialização, cujo modelo foi estudado e trazido da Holanda.

4.2.2. Uma empresa de capital ou cooperativa ?

A nova estrutura administrativa da cooperativa HOLAMBRA, nas chamadas unidades de negócios, aconteceu, de acordo com sua missão, de modo a convergirem os interesses do mercado para a cooperativa.

Foram criadas uma série de unidades independentes, divididas da seguinte forma: unidade de negócios bulbos e mudas, unidade de negócios flores e plantas, unidade de negócios aves e ovos, unidade de negócios citros, unidade de negócios cereais, unidade de negócios verduras e legumes, unidade de negócios suínos, unidade de negócios ração, unidade de negócios insumos, unidade de negócios financeira, entre outras.

Esta estrutura de administração prevê que cada uma das unidades autônomas tenha uma gerência profissionalizada, permitindo a separação, por parte do associado, entre a propriedade e o controle.

Mais do que isto, essa estrutura de unidades também realiza seus negócios de forma independente; assim, se o preço do cereal para fabricação da ração, pela unidade de negócios ração estiver mais caro na cooperativa do que no mercado, a compra é efetuada diretamente no mercado e não na cooperativa. Mas, se houver vantagem e a compra for efetuada na cooperativa, vai existir então uma transferência de créditos e débitos entre as unidades de negócios.

Deste modo, é possível aferir os ganhos ou prejuízos de cada uma destas unidades em separado, apesar de o balanço final da cooperativa ser efetuado de modo agregado.

A gerência destas unidades busca também, em conjunto com os cooperados, uma estratégia própria e uma forma de ampliar os seus negócios internos e externos.

Assim, o objetivo de cada uma destas unidades é, em última análise, o crescimento das operações e a obtenção de "lucros" - conceituados aqui como sobras da cooperativa - e não somente da prestação de serviços,o que equivaleria a dizer que a empresa cooperativada estaria maximizando as suas sobras e não somente os serviços prestados.

Este conceito de mercado é então introduzido na organização coletiva e também nas relações com os cooperados associados, o que leva, logicamente, a uma situação que tende a alcançar a eficiência econômica, cumprindo com a missão exposta da empresa.

É interessante notar que a "concorrência" - ou a "competição" de mercado - tão duramente criticada pelos socialistas utópicos que deram origem ao cooperativismo moderno, é aqui aproveitada, de forma a elevar a eficiência da cooperativa. Nesse caso, não seria esta uma empresa de capital, e não de trabalho ? Como ficaria o preceito doutrinário de gestão democrática e de auto-ajuda?

Na realidade, apesar de esta empresa ser gerenciada sob o princípio da divisão da propriedade, o controle, de modo profissionalizado, é dado ao associado, que através das assembléias gerais e dos conselhos de administração e fiscal participa e exerce parte da gestão da cooperativa, de modo democrático, preservando o princípio doutrinário.

De outro modo, apesar de a cooperativa exercer na prática os preços de mercado, sem privilégios aos cooperados, estes se beneficiam dessas políticas a médio prazo, na ocasião da distribuição das sobras do exercício, de maneira "pro-rata". Isto é, quanto maior for a eficiência do cooperado, melhor para a cooperativa como um todo e para o próprio o cooperado, de dupla forma: uma na sua própria estrutura de custos e outra pela estrutura de custos da cooperativa, que, quanto mais eficiente for, mais sobras gerará e, portanto, mais benefícios trará ao próprio cooperado ao final do exercício.

Este sistema de administração não fere em si os princípios cooperativistas fundamentais, mais traz para dentro da redoma doutrinária um antigo conceito econômico criticado pelos primeiros cooperativistas e socialistas utópicos, mas talvez permita que o cooperativismo alcance a eficiência econômica sem perder a sua identidade coletiva.

4.3. A CAC:

Uma nova abordagem do endividamento

Este estudo de caso foi dividido em duas partes, a primeira discorrendo sobre o histórico de negócios da cooperativa, (VEGRO,1992). E uma segunda parte, na qual, então, coloca-se o tema da insolvência da cooperativa.

4.3.1. Histórico

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 passa 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 faz com que o restante dos dirigentes tenham que saldar a dívida da cooperativa, inclusive desfazendo-se de ativos particulares, abalando a confiança nesta organização.

Em 1934 a cooperativa de imigrantes japoneses enfrenta um boicote, por parte dos comerciantes de batata do Largo de Pinheiros, que foi delicadamente suplantado, através da união dos bataticultores e da ação do Estado.

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

Este processo começa a ocorrer com a produção de olerícolas na região da Grande São Paulo, de forma a proporcionar uma rotação de culturas com a batata e com a produção da batata semente, devido às dificuldades de importação de sementes em decorrência da II Grande Guerra mundial.

Assim, foram incentivados o cultivo de frutas como a banana, o pêssego e a melancia, entre outros, a produção de aves e ovos, iniciando-se as atividades de exportação da cooperativa. Paralelamente ao processo de diversificação horizontal, têm início também na cooperativa a integração vertical e a industrialização da produção, com o abate de aves e o beneficiamento do chá, a exemplo do ocorrido com o café e o algodão.

Deve-se ressaltar que, paralelamente a todo este processo de diversificação e integração, a cooperativa começa a crescer e se expande para outras regiões do país, de início com um núcleo de cooperados no Paraná. No início da década de 90, a CAC tinha aproximadamente 18500 cooperados, atuava em 15 estados brasileiros, concentrando as suas operações em São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Bahia.

Contava com fábricas de adubos e rações, nas atividades para "trás" da porteira, e com um significativo parque de processamento agroindustrial, como atividade para "frente" da porteira, como abatedouros de aves, fábrica de congelados, de óleo de soja, fiação, entre outros, aglutinando praticamente todas as atividades do agribusiness.

A CAC faturou, em 1992, perto de um bilhão de dólares, atuando em mais de 200 linhas diferentes de produtos. Movimenta anualmente três milhões de toneladas de alimentos e perto de dois milhões de toneladas de insumos básicos - com estes números a CAC se mantinha como uma das 30 maiores empresas brasileiras e sustentava a comercialização de aproximadamente 30% dos hortifrutigranjeiros comercializados na Grande São Paulo.

Mas como uma empresa desse porte de atividades e com a história de lutas de 66 anos de existência,
pode estar passando hoje por uma situação grave de endividamento, de insolvência, com todo um mercado formado, uma

significativa industrialização e uma série de ativos permanentes e imobilizados ? Esta indagação é que devemos desenvolver a seguir.

4.3.2. O endividamento

A CAC tem toda uma história de crescimento baseado em sua capacidade de autofinanciamento, mas hoje os seus números não mostram esta antiga virtude.

O perfil do endividamento da CAC hoje é de aproximadamente U\$S 660 milhões de dólares em dívidas bancárias, tendo, ainda, U\$S 350 milhões de dólares a receber dos cooperados, U\$S 80 milhões de dólares em dívidas com cooperados e U\$S 160 milhões de dólares em dívidas com fornecedores, em um total de perto de U\$S 850 milhões de dólares de endividamento no primeiro semestre de 1993, ou seja, um montante bem significativo, se comparado a seu faturamento global de 1992, calculado em U\$S 1 bilhão de dólares.

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 inflacioná-

rio 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.

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 perfaz um montante de aproximadamente U\$S 350 milhões de dólares.

Esta situação comprometeu o seu capital de giro e o público especializado começou a levantar a hipótese de a cooperativa estar agindo de forma paternalista, por ter afiançado seus cooperados e não tê-los 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 empresas¹.

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.

Neste cenário, podemos perceber que a COTIA cumpriu com o ideário cooperativista, quando, em nome da solidariedade mútua, tentou socorrer seus associados mas,

¹ JUNQUEIRA, J.O.G. Ação do Governo Junto à COTIA. <u>O Estado</u> de São Paulo, São Paulo, 11 jun. 1993.

também deve-se ressaltar que, como na cooperativa o associado é agente e principal de uma mesma relação contratual, se "autocontratando" 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 que, foi 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..

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo foi dividido em duas seções. A primeira apresenta as conclusões e se divide também em duas partes, onde se apresentam as vantagens das empresas cooperativadas frente às empresas de capital e a segunda enumerando as principais dificuldades dessas firmas coletivas.

Finalmente, na segunda seção, tenta-se contribuir para o debate hoje instalado a respeito de prováveis mudanças na doutrina cooperativista. Procura-se também levantar alguns aspectos que deveriam ser observados em uma análise de gestão e auditoria em empresas cooperativadas, de modo que se possa aferir a eficiência destas firmas, não só de acordo com os métodos tradicionais de estudo, através de índices financeiros, organogramas, índices de eficiência, etc., mas também observando-se outros aspectos considerados de relevância.

5.1. Conclusões

Nesta análise alguns aspectos de fundamental importância poderiam ser levantados: aqueles relacionados como uma provável vantagem do cooperativismo, devido a sua estrutura organizacional, e aqueles que, devido às peculiaridades dessas firmas, levam-nas a dificuldades adicionais frente às empresas chamadas de capital.

5.1.1. As vantagens do cooperativismo

O cooperativismo apresenta para o produtor rural, uma grande vantagem, uma vez que esta forma de organização comprovadamente aumenta o seu nível de renda e, por conseguinte, a utilidade do associado, apresentando-se portanto como uma empresa altamente interessante.

Isto se dá através de três vertentes. A primeira possibilita uma estrutura mesoeconômica de agregação de economias particulares, beneficiando as transações ao longo da cadeia agroalimentar, facilitando o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado oligopolizadas à montante e à jusante do seu estágio de produção e trazendo economias nos seus negócios através das escalas de negociação.

A segunda possibilita uma diminuição nos custos de transação dos produtores rurais, devido à forma organizacional cooperada, isto é, permitindo economias nas transações de mercado, na utilização de ativos específicos, nas transferências de preços, de informações estratégicas e de tecnologia.

A terceira se deve à fundamentação doutrinária, que é a distribuição "pro-rata" das sobras do exercício, o que possibilita uma prática de preços de médio prazo
menor que o mercado, fazendo com que se reduzam os custos
de produção e, portanto, exista um aumento da renda do
produtor.

Também a forma organizacional das sociedades cooperativas apresenta algumas vantagens evidentes, frente às sociedades de capital, sob a ótica das estratégias do complexo agroindustrial e da economia de empresas.

A integração cooperativada permite que o produtor, como agente e principal de uma mesma relação contratual, com maior facilidade e estímulo, possa redirecionar o seu sistema de produção para as exigências modernas dos consumidores, fazendo uso de mudanças tecnológicas difundidas pela sua própria empresa, possibilitando uma resposta com maior eficiência e, portanto, a coordenação da cadeia pelos consumidores o que é uma tendência mundial hoje.

Para que isso ocorra, é necessário o uso das estruturas de participação, hoje já existentes em perto de 25% das cooperativas paulistas, para a transferência de informações estratégicas, fazendo uma ponte direta entre o consumidor e o produtor rural, uma vez que as transformações de qualidade do produto alimentício devem começar no processo produtivo da "commodity" ao nível da propriedade.

Também a adoção de novas tecnologias de produção articuladas entre todas as fases da cadeia é facilitada na estrutura cooperativista, uma vez que a decisão por uma nova modalidade tecnológica poderá ser efetuada pela sociedade em conjunto, nas estruturas de participação.

Portanto, contribui para uma maior eficiência da empresa cooperativista - se esta souber se utilizar dessa vantagem - a possibilidade de uma melhor coordenação da cadeia agroalimentar como um todo, no estabelecimento conjunto de estratégias corporativas, através das assembléias gerais dos associados, na transferência mais clara de preços, de oportunidades e de informações.

Para ilustrar esse fato, pode-se citar que o uso destas vantagens já é feito por algumas sociedades cooperativadas, como é o caso da cadeia leite nas cooperativas do Paraná 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 marca no mercado de preferência do consumidor.

Também foi possível a uma cooperativa paulista, de forma relativamente rápida, produzir um produto processado de alta qualidade especialmente para uma rede de "fast food" - neste caso, batata congelada. Pôde-se aproveitar de uma situação de oportunidade de mercado pelo fato de a cooperativa coordenar a sua cadeia desde o produtor rural até o processamento, com relativa eficiência, possibilitando um produto final que está de acordo com as preferências do consumidor e as exigências de qualidade da rede de "fast food".

5.1.2. As dificuldades

Entre as dificuldades encontramos, inicialmente, a 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 (4), levaria a empresa agroprocessadora
cooperativada a um ponto de máxima eficiência física na
utilização de insumos e não a uma máxima eficiência econômica.

Tal situação ficou evidenciada na estratégia da HOLAMBRA em sua organização a partir de unidades de negócios, trazendo uma realidade de mercado para dentro da estrutura cooperada, levando tanto a organização mesoeconômica cooperada quanto a economia individual associada a um ponto de eficiência econômica, mais benéfico a médio e longo prazos aos cooperados.

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 conseqüência 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 efetuada, onde a melhora no índice de liquidez das cooperativas se dá também através do aumento na proporção de cooperados ativos na sociedade.

No 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, que prevejam também os oportunismos dessas relações.

O próprio preceito doutrinário de democracia, isto é, a cada homem um voto, pode desestimular a participação e a atividade dos associados em sua empresa. Em 63,97% das cooperativas paulistas, a participação de associados em assembléia é inferior a 25% do quadro associado.

Também a não divisão entre o controle e a propriedade pode levar à perpetuação da gestão destas sociedades, já que, em perto de 20% das cooperativas paulistas, os seus presidentes já passam do quarto mandato.

5.2 Recomendações

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

5.2.1. Quanto ao trabalho de auditoria

Ao 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.

Isto também poderá ser vislumbrado através das políticas de preços da cooperativas, pagos e recebidos, da sua transferência aos cooperados e, no caso de existirem sobras, da investigação de qual seja o seu montante financeiro e de qual é a sua utilização.

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 freqüência 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.

5.2.2. Quanto ao debate doutrinário

Quanto ao debate sobre a doutrina cooperativista, hoje instalado pela 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" da organização, 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 cotas-partes são limitadas e não negociáveis, não apresentando-se 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 empresa.

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 que deve 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 econômi-

ca, 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 Rochdalle 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.

Portanto, trata-se agora de se aproveitarem as vantagens do cooperativismo, não só ao nível nacional mas também internacional, propondo-se uma ação e uma estratégia conjunta nos mercados internacionais, beneficiando-se positivamente da formação dos blocos econômicos e abrindo a possibilidade futura, mas não remota, de uma coordenação conjunta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 1993. Brasília, OCB, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGRIBUSINESS. <u>Segurança alimentar</u>
 <u>uma abordagem de agribusiness</u>. São Paulo, ABAG, 1993.
 162 p.
- AMERICAN COOPERATION 1992. Washington, National Council of Farmers Cooperatives, 1993. 301 p.
- ARAUJO, N.B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. <u>Complexo agroin-dustrial</u> o "agribusiness" brasileiro. São Paulo, Agroceres, 1990. 238 p.
- BALANÇO ANUAL. São Paulo, Gazeta Mercantil, 1986 1994.
- BENATO, J.V.A. <u>Cooperativas e a sua administração</u>. São Paulo, OCESP, 1992. 217 p.

- BENATO, J.V.A. <u>A arte de fiscalizar cooperativas</u>.

 Brasilia, OCB, 1992. 277 p.
- BENECKE, R.C. <u>Cooperação e desenvolvimento</u> o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Porto Alegre, Coojornal, 1980. 239 p.
- BIALOSKORSKI, S.; ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo, economia de empresas e estratégias . <u>Perspectiva Econômica</u>, São Leopoldo, 29 : 7-22, 1994.
- COOK, M.L. Cooperative principles and equity financing: a discussion of a critical discussion. <u>Journal of Agricultural Cooperation</u>, Washington, 7: 99-104, 1992.
- ESTADOS UNIDOS. DEPARTAMENT OF AGRICULTURE. Farmer Cooperative Statistics 1991. Washington, 1992. 45 p.
- ESCHENBURG, R. Una breve intrucción a la teoría econômica de la cooperación. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, 13: 7-14, 1983.

- FARINA, E.Q.M.; ZYLBERSZTAJN, D. <u>Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos</u>. São Paulo, PENSA, 1991. 26 p. (Série Temas para a discussão).
- FRANKE, W. Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da cooperativa como extensão das economias cooperativadas . Perspectiva Econômica , São Leopoldo, 12: 11-46, 1982.
- FRANKE, W. <u>O direito das sociedades cooperativas</u> . São Paulo, Saraiva, 1973. 157 p.
- GAYOTTO, A. M. <u>Formas primitivas de cooperação e precur-</u> <u>sores</u>. São Paulo, ICA, 1976. 22 p.
- GAYOTTO, A. M.; BARROS, M.J.M. Os realizadores . São Paulo, ICA, 1976. 34 P.
- GUTIERREZ, A.C.M. El cooperativismo desde el enfoque contractual : un híbrido entre la empresa y el mercado.

 Perspectiva Econômica, São Leopoldo, 27 : 67-78, 1992.
- HENDERSON, J.M.; QUANT, R.E. <u>Microeconomia</u> uma abordagem matemática. São Paulo, Pioneira, 1988. 417 p.

- HOFFMANN, R.; VIEIRA, S. <u>Análise de regressão</u>, uma introdução a econometria. São Paulo, Hucitec, 1987. 379p.
- HUGON, P. <u>História das doutrinas econômicas</u>. São Paulo, Atlas, 1970. 447 p.
- SÃO PAULO (Estado) Instituto de Cooperativismo e Associati vismo. Cem anos de cooperativismo no Estado de São Paulo. São Paulo, ICA, 1991. 223 p.
- SÃO PAULO (Estado) Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Doutrina cooperativista . São Paulo, ICA, 1982.
- SÃO PAULO (Estado) Instituto de Cooperativismo e Associativismo. <u>Cooperativas de produtores rurais do Estado</u>
 <u>de São Paulo</u> estudo sócio econômico 1983-1984.
 São Paulo, ICA, 1986. 239 P.
- SÃO PAULO (Estado) Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo PDICOOP modalidade: cooperativas agrícolas. São Paulo, ICA, 1992. 194 p.

- SÃO PAULO (Estado) Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Projeto de desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo PDICOOP modalidade: cooperativas agrícolas. São Paulo, ICA, 1994. 242 p.
- SÃO PAULO (Estado) Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Lei cooperativista n:5764 de 16/12/71. São Paulo, ICA, s.d.
- JANK, M.S. et Alii. A inserção do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agroindústrializados. Piracicaba, FEALQ-ESALQ-USP, 1990. 243 p.
- KNUTSON, R.D. Cooperatives and the competitive ideal.

 <u>Journal of Farm Economics</u>, 48: 111-21, 1966.
- KOCH, J.V. <u>Industrial organization and prices</u>. New Jersey, Prentice Hall, 1980. 504 p.
- LABONNE, M. <u>Sur le concept de filiére en economie agro-</u> <u>alimentaire</u>. Montpellier, INRA, 1985. 11 p. (mimeo)
- LAMBERT, P. <u>La doutrina cooperativa</u>. Buenos Aires, Intercoop, 1975. 357 p.

- LAUSCHNER, R. <u>Agribusiness</u>, <u>cooperativa e produtor rural</u>. São Leopoldo, UNISINOS, 1993. 296 p.
- MARION, J.C. <u>Contabilidade empresarial</u>. São Paulo, Atlas, 1991. 540 p.
- MASY, R.C. <u>Moderna administração de empresas cooperati-</u>
 vas <u>agrárias</u>. Porto Alegre, FDRH, 1979. 297 p.
- NEVES, E.M. et alii. A economia de mercado e o planejamento da empresa agrícola: desafios para a década de 90.

 Revista ADEALO, Piracicaba, 14: 15-19, 1991.
- OLIVEIRA, C.C. <u>Avaliação da eficiência empresarial</u>

 <u>das cooperativas</u>. Curitiba, OCEPAR, 1992. 21 p.
- PANORAMA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 1990. Brasília, OCB, 1990.
- PHILLIPS, R. Economic nature of the cooperative association . <u>Journal of Farm Economics</u>, 35: 74-87, 1953.
- PINAZZA, L.A.; SILVA, T.N. <u>COCAMAR: 30 anos de desafios e</u>

 <u>mudanças</u> Estudo de Caso. São Paulo, PENSA, 1993. 21 p.

 (mimeo)

- PINHO, D.B. <u>Doutrina cooperativista</u>. São Paulo, S.A.A.- I.C.A., 1976. 23 p.
- PORTER, M. <u>Estratégia competitiva</u>. São Paulo, Campus, 1980. 362 p.
- RICKETTS, M. The economics business enterprise: new approaches to the firm . England, Harvest Press, 1987.

 306 p.
- ROYER, J.S. Cooperative principles and equity financing:

 A critical discussion. <u>Journal of Agricultural Coope-ratives</u>, 7: 79-98, 1992.
- SANTOS, R.C. Cooperativa agropecuária HOLAMBRA: uma organização em mudança. In: ZYLBERSZTAJN, D. coord.

 <u>Estudos de caso em agribusiness</u>. Porto Alegre, Ortiz, 1993. 229 p.
- SEXTON, R.J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. American Journal of Agricultural Economics, 68: 1167-72, 1986.

- SEXTON, R.J. Perspective on the development of the economic theory of co-operatives. <u>Canadian Journal of Agricultu-ral Economics</u>, 32: 423-36, 1984.
- SILVA, J.G. Complexos agroindustriais e outros complexos.

 Reforma Agrária, 21: 5-34, 1991.
- STAATZ, J.M. The cooperative as a coalition: a game theoretic approach. American Agricultural Economics

 Association, 65: 1084-89, 1983.
- VEGRO, C.L.R. Uma abelha circunscrita: um estudo sobre o sucesso empresarial da cooperativa agrícola de Cotia CAC. Itaguaí, 1992. 196 p. (Mestrado Universidade Federal do Rio de Janeiro)
- WILLIANSON, O.E. <u>The economic institutions of capitalism</u>
 New York, The Free Press , 1985. 449 p.
- ZUSMAN, P. Group choice in an agricultural marketing cooperative. <u>Canadian Journal of Economics</u>, 15: 220-34, 1982.
- ZYLBERSZTAJN, D. coord. <u>Estudos de casos em agribusiness</u>.

 Porto Alegre, Ortiz, 1993. 229 p.