

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA RURAL

**REESTRUTURAÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO NO
RIO GRANDE DO SUL: OS CASOS COSUEL E COAPEL - ANOS 90**

Aní Rení Ew

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Economia Rural.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto

Porto Alegre, maio de 2001

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	IV
LISTA DE GRÁFICOS	IV
AGRADECIMENTOS	VI
DEDICATÓRIA	VII
RESUMO	VIII
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL	24
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
2 METODOLOGIA	26
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	34
3.1 ASPECTOS ECONÔMICOS DA EMPRESA COOPERATIVA	34
3.2 CRISE X REESTRUTURAÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO	42
3.3 PROPOSTAS DE REESTRUTURAÇÃO.....	50
3.3.1 EXEMPLOS DE REESTRUTURAÇÃO NO BRASIL.....	58
3.3.2 EXEMPLOS DE REESTRUTURAÇÃO EM OUTROS PAÍSES	62
4 REESTRUTURAÇÃO DA COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. - COSUEL67	
4.1 ATIVIDADES.....	73
4.2 RELAÇÕES CONTRATUAIS	89
4.3 CAPITALIZAÇÃO E SITUAÇÃO FINANCEIRA	97
4.3.1 EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA.....	106
4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	110
4.4.1 ORGANIZAÇÃO INTERNA DA COOPERATIVA.....	110

4.4.2 ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL.....	113
4.4.2.1 REPRESENTAÇÃO DOS ASSOCIADOS.....	117
5 REESTRUTURAÇÃO DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. - COAPEL	121
5.1 ATIVIDADES	129
5.2 RELAÇÕES CONTRATUAIS	149
5.3 CAPITALIZAÇÃO E SITUAÇÃO FINANCEIRA	156
5.3.1 EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA.....	161
5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	164
5.4.1 ORGANIZAÇÃO INTERNA DA COOPERATIVA.....	164
5.4.2 ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL.....	167
6 ANÁLISE COMPARATIVA	169
6.1 ATIVIDADES.....	170
6.2 RELAÇÕES CONTRATUAIS	176
6.3 CAPITALIZAÇÃO E SITUAÇÃO FINANCEIRA	180
6.4 GESTÃO COOPERATIVA	187
7 CONCLUSÃO.....	191
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	204
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	208
ANEXOS	209
ANEXO 1: PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS NA COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA – 1999	209
ANEXO 2: CLASSIFICAÇÃO E CRIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PRODUÇÃO DA COSUEL	209
ANEXO 3: EXPORTAÇÕES DE PRODUTOS SUÍNOS (T.), COSUEL, 1992-99	210
ANEXO 4: FAIXAS DE ESTÍMULOS À PRODUÇÃO DE LEITE DA COAPEL – 03/2000	211
ANEXO 5: VENDA DE LEITE PASTEURIZADO E PROPORÇÃO DAS VENDAS SOBRE O LEITE RECEBIDO PELA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. – 1990-99.....	212

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do abate e da industrialização de suínos da Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda. - 1990-99.....	78
Tabela 2: Fornecimento de leite (em litros) dos produtores-associados da Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda. – 1990-99	80
Tabela 3: Evolução da participação (%) das divisões de negócios no faturamento da Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda. –1995-1999.....	86
Tabela 4: Resultados do Programa Qualidade Total Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda. – 1989-1999.....	88
Tabela 5: Evolução do quadro social da Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda. – e participação (%) dos associados ativos e inativos – 1990-99.....	95
Tabela 6: Rateio das sobras da Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda. – 1986-1999	102
Tabela 7: Índices de liquidez da Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda. – 1990-99	107
Tabela 8: Evolução da participação relativa (%) dos setores de atividade da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. na receita total - 1990-99	132
Tabela 9: Número de produtores de leite, fornecimento de leite e média/dia/produtor da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. - 1990-99	135
Tabela 10: Divisão dos produtores de leite da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. de acordo com a produção diária de leite em 1999	140
Tabela 11: Recebimento e processamento de frutas pela Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. (em kg) – 1990-99	147
Tabela 12: Evolução do quadro social da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. e participação (%) dos produtores de leite e outros associados – 1990-99	154
Tabela 13: Índices de liquidez da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. – 1990-99	161

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de determinação de preços de serviços ofertados aos produtores rurais pelas cooperativas, em comparação aos ofertados pelas firmas não-cooperativas, em uma situação de monopólio	35
Gráfico 2: Participação (%) das divisões na receita total da COSUEL, 1990-99.....	86
Gráfico 3: Evolução do quadro social da COSUEL, 1990-99.....	95
Gráfico 4: Evolução da situação financeira da COSUEL, 1990-99	108
Gráfico 5: Participação (%) das atividades na Receita Total da COAPEL, 1990/99	132
Gráfico 6: Evolução do quadro social da COAPEL, 1990-99.....	154
Gráfico 7: Evolução da situação financeira da COAPEL, 1990-99	162
Gráfico 8: Comparação da evolução do quadro social da COSUEL e da COAPEL, 1990-99	179
Gráfico 9: Comparação da liquidez corrente da COSUEL e da COAPEL, 1990-99	181
Gráfico 10: Comparação da liquidez geral da COSUEL e da COAPEL, 1990-99.....	182
Gráfico 11: Destino das sobras da COSUEL e da COAPEL no final da década de 90.....	186

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio prestado e por compreender a minha ausência.

Ao professor e orientador Carlos G.A. Mielitz Netto, pelo incentivo e dedicação na busca de uma bolsa de estudos, e pela insistente cobrança quanto a realização da dissertação.

Aos amigos e colegas Maria Cristina Passos, André L.F. Scherer, Otto G. Konzen, Márcia Prass, Protasio P. Langer, e Inácio Spohr, pelo estímulo e ajuda, principalmente no período mais difícil do curso – fases anterior e inicial –, incentivando-me a persistir na minha opção embora não tendo recebido bolsa.

À Eliane e à Dona Laura, pela hospedagem fornecida no primeiro semestre do curso, e pelo carinho, apoio e amizade dedicados durante todo o período.

Às pessoas que contribuíram com sugestões durante a fase de elaboração do projeto: Paulo D. Waquil (UFRGS), Geraldo Schweinberger e Otto G. Konzen, do Centro de Documentação e Pesquisa - CEDOPE da UNISINOS; Mineto, da Federação das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – FECOAGRO; Paulo Roberto Silva, da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS; Maria Benetti, da Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul – FEE; Roberto Vilwock, da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do RS – SAA.

Aos superintendentes, presidentes e funcionários das cooperativas que forneceram as informações necessárias à realização do trabalho.

Ao professor Roque Lauschner, *in memorium*, pelo incentivo e contribuição na definição da minha opção pelo estudo do cooperativismo agropecuário.

Ao professor e orientador acadêmico Egon R. Fröhlich, pelo carinho e disposição em auxiliar-me na solução dos problemas enfrentados durante o curso.

A todos os professores do mestrado e funcionários do IEPE pelo apoio prestado durante a realização do mestrado, e aos amigos e colegas do CEDOPE e do Centro 5 da UNISINOS pelo apoio e incentivo.

DEDICATÓRIA

Pelo incentivo constante e ajuda para superar os obstáculos, principalmente durante o período que estive sem bolsa de estudos. Por não me deixar esmorecer frente aos obstáculos, acompanhando-me em mais este desafio.

...E pelo amor e carinho infinitos, dedico esta dissertação à minha maior amiga e mãe maravilhosa, Rainilda Zimmer Ew.

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar o processo de reestruturação do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul na década de 90, a partir do estudo comparativo das estratégias adotadas por duas cooperativas com perfil diferenciado. Procurou-se identificar se as cooperativas conseguem continuar seu processo de reestruturação sem perder sua característica de sociedade de pessoas. Para o desenvolvimento do trabalho foram utilizados dados primários obtidos nas cooperativas; e dados obtidos em publicações, além da realização de entrevistas nas cooperativas. As principais conclusões foram as seguintes: a participação dos associados teve grande influência no desempenho da cooperativa; para obter sucesso na reestruturação deve-se priorizar as relações contratuais, a organização do quadro social e investimentos na unidade produtiva dos associados. Respondendo ao problema de pesquisa, constatou-se que a COSUEL distanciou-se do seu papel de sociedade de pessoas ao gerar a exclusão da maioria dos associados, enquanto que a COAPEL conciliou os interesses empresariais com os interesses da sociedade de pessoas.

Abstract:

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), cooperativa "...é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida" (ALIANÇA..., 2000, p. 1). O cooperativismo fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, através da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios associados e aos usuários.

A cooperativa é uma organização formada e dirigida por uma associação de usuários, que se reúnem em igualdade de direitos com o objetivo social de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários. As cooperativas diferenciam-se das empresas de capital por não objetivarem a acumulação de lucros, mas sim por formarem excedentes denominados "sobras", os quais são formados pelo trabalho coletivo e revertidos em favor de todos os associados.

A geração de excedentes é consequência da política de custos e fixação de preços praticados pela cooperativa. Uma boa política de gestão cooperativa, gerando excedentes adequados à manutenção das atividades da cooperativa e dos associados, estimula e motiva os associados a participarem ativamente da cooperativa. Além disso, o fato de a cooperativa não ser uma empresa de capital não a impede de formar parcerias com empresas não-cooperativas como forma de buscar aumentar sua capitalização.

A cooperativa é uma sociedade de pessoas que visa ao benefício coletivo de seus

associados, sendo que estes são, ao mesmo tempo, usuários e proprietários da cooperativa que, por sua vez, se constitui em uma estrutura intermediária entre os associados e o mercado. Isto significa que os associados são responsáveis pelas atividades produtivas desenvolvidas, ao mesmo tempo, são eles quem definem conjuntamente em assembléia a sua própria remuneração e participam de todas as decisões estratégicas da cooperativa. Assim, qualquer estratégia de negócios¹ adotada pela cooperativa é previamente aprovada pela maioria dos seus associados.

Além de as cooperativas terem estrutura e finalidades diferentes das empresas de capital, elas são regidas por normas próprias denominadas de princípios doutrinários, baseados nos princípios originais formulados pelos “Pioneiros de Rochdale”². Os Princípios de Rochdale inicialmente eram seis:

1. democracia: a sociedade será dirigida por uma diretoria eleita em assembléia geral, na qual cada associado tem direito a um único voto;
2. livre adesão: qualquer cidadão, indicado por dois membros da sociedade e aprovado pelos diretores, pode associar-se à cooperativa;
3. livre saída: o associado tem liberdade para sair da cooperativa quando quiser;
4. compras e vendas à vista: todas as compras da cooperativa, bem como as vendas aos associados, deverão ser realizadas com pagamento à vista;
5. juro limitado ao capital: pagamento de uma taxa de juros limitada ao capital investido;

¹ Entende-se como “estratégia de negócios” a maneira de agir das cooperativas, dentro de uma perspectiva temporal e de uma determinada conjuntura, no que se refere às decisões tomadas em relação a sua estrutura produtiva e organizacional bem como dos seus produtores-associados de forma a adquirir competitividade.

6. retorno das sobras: divisão dos excedentes entre os associados proporcionalmente às atividades desenvolvidas.³

A ACI determinou estes princípios como fundamentais para a caracterização de uma cooperativa e exigiu sua adoção por todas as cooperativas que a ela queiram se filiar. Após algumas reformulações, atualmente os princípios vigentes são os seguintes:

1. Adesão livre e voluntária: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, e dispostas a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas ou religiosas;
2. Gestão democrática pelos membros: as cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos outros membros são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto), e as cooperativas de grau superior são também organizadas de forma democrática;
3. Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, e se a houver, uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição da sua adesão;
4. Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controlo democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas;
5. Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores de forma a que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam ao público em geral - particularmente aos jovens e aos líderes de opinião - sobre a natureza e as vantagens da cooperação. Todas as cooperativas devem destinar recursos à educação de seus associados, dirigentes e funcionários, e do público em geral, nos princípios e nas técnicas da cooperação, sob o ponto de vista econômico e democrático;
6. Integração Intercooperativa: todas as cooperativas devem

² A “Cooperativa de Rochdale” (Friendly Co-operative Society) foi a primeira cooperativa criada e deu fundamentação para a atual doutrina cooperativista. Trata-se de uma cooperativa de consumo, fundada em 1830 na Inglaterra por 60 tecelões.

³ Os estatutos de Rochdale definiam que menos de 2,5% das sobras seriam repartidos entre os associados a “pro-rata” do valor de suas compras no armazém cooperativo, sendo a maior parte dos excedentes destinada ao aumento do capital da cooperativa e uma parte para a previdência social dos associados.

cooperar ativamente entre si em todas as medidas práticas, ao nível local, nacional e internacional, como forma de melhor servir os interesses de seus membros e de suas comunidades; 7. Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (ALIANÇA..., 2000, p. 1).

Uma importante alteração das últimas reformulações foi a introdução do princípio que define a cooperação e integração intercooperativista, visando à formação de Centrais, Federações e Confederações cooperativas, como forma de organizar e orientar as cooperativas para se adaptarem ao novo contexto econômico que começava a se definir já no final da década de 60. Assim, buscava-se colocar as cooperativas em situação de igualdade com os grandes complexos empresariais capitalistas e estatais que se formavam. O 7º princípio também é relevante na medida em que destaca a importância do vínculo das cooperativas com a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento da sua região de inserção.

No Brasil, o cooperativismo iniciou no final do século XIX, principalmente no meio rural. O cooperativismo agropecuário tem relevância na economia brasileira e gaúcha, tanto em nível de comercialização da produção dos produtores-associados quanto de geração de emprego e renda, desenvolvendo papel importante no desenvolvimento de uma região ou de um país. De acordo com informações da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB –, em 31/12/2000 existiam 5.903 cooperativas no Brasil, das quais 634 (11%) estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Dividindo-se as cooperativas por segmento produtivo, observa-se que 30% (193) das cooperativas do Rio Grande do Sul pertencem ao setor agropecuário.

As cooperativas agropecuárias também têm uma importante participação no setor agroindustrial, principalmente na região Sul, onde foram responsáveis por 55% e 50% da comercialização agrícola do Paraná e do Rio Grande do Sul, respectivamente, em 1993, e são

a maior fonte de receitas destes estados, com uma contribuição média de 8% do Imposto de Circulação de Mercadorias (REQUEJO, 1997). Atualmente, as cooperativas agropecuárias têm importante participação na comercialização da produção agropecuária brasileira (ver anexos), com destaque para a comercialização de trigo, cevada, aveia, algodão e soja.

O Rio Grande do Sul é o estado no qual o cooperativismo mais se desenvolveu, no entanto este desenvolvimento não ocorreu de forma homogênea ao longo do tempo, havendo maior fundação de cooperativas agropecuárias nas décadas de 1940, 50 e 60.

Na década de 60, desenvolvia-se o processo de modernização⁴ da agricultura, com o governo concedendo diversos estímulos, especialmente crédito subsidiado, aos produtores de trigo e de soja, o que refletiu na criação e expansão de várias cooperativas nestes setores. Três fatores contribuíram para isso: alta dos preços do trigo no mercado internacional, políticas de substituição das importações de trigo e de abastecimento interno de grãos. Também ocorreu o surto de crescimento da lavoura de soja na metade norte do estado, devido aos mercados externos favoráveis e a abundância de crédito barato, levando as cooperativas tritícolas a também produzirem soja, como alternativa a flutuações no mercado do trigo. As cooperativas aproveitaram a ocorrência de um conjunto de circunstâncias e medidas de política econômica favoráveis ao desenvolvimento acelerado da sojicultura. Essa estratégia de diversificação de atividades foi uma forma de superar os riscos da especialização produtiva ou da monocultura, bem como de aproveitar as vantagens sinalizadas pelo mercado da soja (BENETTI, 1982).

Com a industrialização da agricultura, a partir de 1965, o Brasil desenvolveu o complexo agroindustrial visando desenvolver uma agricultura voltada para o mercado externo, sendo que “o estado passa a ver o cooperativismo como um dos instrumentos que melhor viabilizaria a execução das políticas econômicas voltadas ao setor rural, inserindo-o assim no novo padrão de acumulação capitalista” (SCHNEIDER, 1991, p. 254). Entretanto, mesmo com os estímulos recebidos, as cooperativas não estavam preparadas para se inserir no novo contexto, visto que o mercado era altamente competitivo, composto por empresas capitalistas rurais ligadas ao capital financeiro nacional e internacional. Tornava-se fundamental que as cooperativas se estruturassem sob forma empresarial para terem condições econômicas de competir no mercado. Isto implicou a modernização organizacional e a expansão e especialização econômica das cooperativas.

Surge, assim, o “cooperativismo empresarial”, determinado pela necessidade de criação de uma estrutura de processamento da produção, provocada tanto pela pressão do mercado quanto pela pressão dos produtores-associados. A cooperativa torna-se uma empresa por estar inserida em um mercado agroindustrial e, como agroindústria, ela internaliza os processos de integração horizontal e vertical em suas atividades, participando de um mercado altamente competitivo, estruturado a partir de barreiras à entrada de novos concorrentes, como economias de escala, inovações tecnológicas, diferenciação de produtos, vantagens de custos, entre outras.

⁴ Trata-se de um processo, iniciado no período pós-guerra, de transformação capitalista na base técnica da produção agropecuária, a partir da importação de máquinas (tratores) e insumos (fertilizantes), e mudanças de culturas ou novas variedades, num esforço de aumentar a produtividade. Este processo atingiu sua fase mais avançada a partir de 1960 com a industrialização da agricultura, onde as mudanças da base técnica agrícola passam a ser determinadas pela indústria, o que se concretiza com a internalização do departamento produtor de bens de capital para a agricultura (D1).

A empresa cooperativa tem uma função de mercado, qual seja, a de viabilizar a unidade produtiva do produtor rural, o qual busca maximizar a valorização dos seus produtos através da empresa cooperativa, auferindo poder de mercado. Sabe-se que os produtores rurais, especialmente os pequenos, associam-se a uma cooperativa por não terem condições de competir isoladamente em mercados dominados por grandes agroindústrias, sendo que a cooperativa lhes possibilita auferir ganhos de escala, reduzir riscos e agregar valor aos produtos, aumentando sua renda e melhorando sua competitividade.

Tendo em vista as crescentes exigências do mercado, ao mesmo tempo que o produtor associa-se à cooperativa buscando competitividade, as cooperativas agropecuárias também têm gradativamente se agroindustrializado para poderem competir com as grandes agroindústrias, deixando de ser apenas cooperativas de produção e comercialização. Frente a isto, torna-se imprescindível que as cooperativas assumam perfil empresarial buscando a eficiência econômica que deve ser, no mínimo, igual à das empresas concorrentes.

Contudo, para que a cooperativa seja economicamente eficiente, torna-se fundamental que as unidades produtivas a ela associadas sejam economicamente eficientes⁵. Trata-se de buscar eficiência em dois sentidos: social e econômica. A eficiência social consiste na capacidade de a cooperativa assegurar ao associado a obtenção de seus objetivos econômicos individuais, ou seja, é a capacidade que a cooperativa tem de cumprir seu papel enquanto sociedade de pessoas. Portanto, para que a cooperativa atinja a eficiência econômica enquanto

⁵ Na teoria microeconômica tem-se a máxima eficiência econômica quando, ao combinar-se os fatores de produção, atinge-se um nível máximo de produto com um lucro máximo, dado um certo nível tecnológico. Segundo a propriedade dual da microeconomia tem-se que a maximização dos lucros ocorre no mesmo ponto em que se minimiza os custos. Assim, a eficiência econômica implica maximização do lucro ou minimização dos custos de determinado nível de produto, utilizando-se os fatores de produção a dada tecnologia.

empresa, torna-se fundamental que ela possibilite aos associados a obtenção de eficiência individual.

Entretanto, com o desenvolvimento empresarial das cooperativas, pode-se observar situações em que a eficiência econômica da cooperativa pode ser obtida sem haver eficiência dos associados, ou seja, a cooperativa pode crescer sem que haja crescimento proporcional dos negócios dos associados. Esta situação é preocupante na medida em que pode contribuir negativamente para a situação econômica dos produtores e para o desenvolvimento regional.

Deve-se observar que a empresa capitalista busca a eficiência econômica de forma distinta da empresa cooperativa, isto é, a primeira busca maximizar o lucro, enquanto que a empresa cooperativa busca maximizar a prestação de serviços, operando em nível dos custos. A empresa cooperativa torna-se eficiente tanto para os produtores-associados quanto para a sociedade na qual está inserida, à medida que busca eficiência e também possibilita a geração de empregos e renda.

Com a formação do cooperativismo empresarial, as cooperativas tornaram-se atraentes aos pequenos produtores por também prestarem-lhes uma série de serviços (assistência técnica, repasse de crédito, etc.), além de fornecerem-lhes condições para competirem no mercado. No final dos anos 60, também ocorreu um movimento de incorporação e/ou fusão de muitas cooperativas mistas coloniais a cooperativas tritícolas, como forma de gerar a concentração e o crescimento econômico e organizacional das cooperativas. Entretanto, muitas cooperativas mistas que estavam dimensionadas em função da produção diversificada do pequeno produtor enfraqueceram e desapareceram, ao passo que as cooperativas tritícolas se fortaleceram. A segunda metade da década de 60 foi marcada pela consolidação do cooperativismo agroindustrial, sendo que as cooperativas centralizaram a comercialização

e/ou o processamento da produção dos associados, visando agregar valor ao produto que o associado teria poucas condições de realizar individualmente.

O processo de modernização da agricultura, que objetivava viabilizar a industrialização do país, atingiu seu auge na década de 70, impulsionado pelos grandes volumes de crédito rural subsidiado. Como as cooperativas eram um dos instrumentos viabilizadores desse processo, sendo por isso apoiadas e fomentadas, os produtores deviam estar associados a cooperativas para receber crédito. Esse processo tem um duplo caráter, pois levou ao crescimento significativo da agricultura e das cooperativas na década de 70, mas, por outro lado, ocorreu com base no crescente endividamento das cooperativas, o que foi observado naquelas com trajetória mais dinâmica que atingiram investimentos e complexidade empresarial que as levaram ao endividamento.

No início dos anos 80, o modelo de modernização da agricultura esgotou-se, já que não havia mais recursos abundantes e baratos, afetando profundamente as cooperativas agropecuárias que tinham seu crescimento atrelado ao financiamento rural. Aumentaram consideravelmente os índices de inadimplência dessas cooperativas com os bancos (principalmente o Banco do Brasil), o que levou algumas delas a um processo de liquidação. Neste período, o cooperativismo entra em crise, sendo que o endividamento, gerado principalmente pela redução da disponibilidade de crédito, foi apenas um dos fatores que provocou essa crise, afetando principalmente as cooperativas maiores que eram as principais tomadoras de crédito (BENETTI, 1982).

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando-se a crise que se desenvolvia não só no cooperativismo mas em todo o setor agropecuário, as cooperativas, principalmente as tritícolas, iniciaram, na década de 80, um processo de reestruturação no qual adotaram, num primeiro momento, uma estratégia de diversificação de produtos. Isto significa que as cooperativas que tinham como principais produtos o trigo e a soja passaram a ter seu desenvolvimento determinado fundamentalmente pela agregação de valor nas cadeias de suínos, aves e leite.

A adaptação das cooperativas ao novo contexto econômico mostrou-se fundamental, indicando que aquelas que não se reestruturassem seriam excluídas da concorrência. Esta adaptação, porém, não impede que as mesmas continuem a exercer importante papel social defendendo os interesses dos produtores. Assim, cabe às cooperativas agropecuárias se reestruturarem de forma a acompanhar as rápidas mudanças e novas exigências do mercado, o que significa, muitas vezes, repensar a interpretação que fazem dos princípios doutrinários, ao mesmo tempo que devem conciliar os objetivos econômicos com os objetivos sociais. Isso envolve a busca da eficiência econômica de cada empresa cooperativa, e também das unidades produtivas dos seus associados, como forma de garantir sua sobrevivência e o seu crescimento no atual contexto competitivo. É nesse sentido que as cooperativas agropecuárias passaram a adotar uma série de medidas buscando se viabilizar economicamente, culminando no início do processo de reestruturação do cooperativismo agropecuário no estado, o qual é o objeto de estudo deste trabalho.

Entende-se esta reestruturação como um processo contínuo e dinâmico, de adaptação ao contexto econômico em constante mudança, que se iniciou na década de 80 a partir da

constatação da necessidade de mudanças na estrutura e na forma de agir das cooperativas frente ao mercado. Este processo teve continuidade ao longo dos anos 90, embora cada cooperativa tenha desenvolvido-o de forma diferenciada uma vez que ele refere-se à tomada de decisões das cooperativas.

Considerando-se que a empresa cooperativa deve buscar assegurar os objetivos econômicos ao produtor-associado, ao mesmo tempo que deve garantir a eficiência econômica da empresa, surgiu, na década de 80, um novo modelo de integração cooperativa que implicava que “...cada cooperativa singular procuraria atender toda e qualquer necessidade dos associados, receber o produto também dos grupos minoritários da cooperativa e criar centrais cooperativas especializadas por produtos” (LAUSCHNER, 1980, p. 229). Este modelo era determinado não apenas pelo fim dos incentivos à produção do binômio trigo-soja, mas também pela pressão daqueles pequenos produtores que tinham uma produção diversificada e não tinham estrutura para produzir trigo e soja. Alie-se a isto o fato de que a monocultura traz mais riscos aos produtores em face dos problemas de oscilações de safras, e mudanças na política agrícola e no próprio contexto econômico nacional e internacional.

Entretanto, esta estratégia também trouxe problemas para as cooperativas, pois, ao receber qualquer produto e em qualquer quantidade, a cooperativa acabava não conseguindo colocar adequadamente os produtos no mercado e receber o retorno esperado pela sua venda. Isto porque, em alguns casos, o princípio da “livre adesão” toma um sentido paternalista em que as cooperativas não têm critérios quanto à associação e à permanência de produtores na cooperativa ou quanto ao volume dos produtos por eles entregue. Esta atitude solidária, ao mesmo tempo que, num primeiro momento, beneficia alguns pequenos produtores, também prejudica os negócios da cooperativa e, com o passar do tempo, torna a própria cooperativa

economicamente ineficiente.

Esses problemas foram observados principalmente a partir da década de 90, quando mudaram as bases da economia brasileira, os recursos do crédito rural tornaram-se cada vez mais escassos, e as cooperativas encontraram dificuldades em saldar as dívidas com o Sistema Financeiro, o que é agravado pela não securitização⁶ das suas dívidas com os bancos privados e pela elevação das taxas de juros em nível das de mercado.

Em nível mundial, o contexto econômico tem estado em constante mutação, sendo a década de 90 marcada pela globalização e liberalização comercial e financeira da economia, e pela formação de blocos econômicos, o que reflete no acirramento da concorrência. Ao mesmo tempo, desenvolve-se um novo paradigma produtivo que afeta também o setor agroindustrial. Trata-se de uma profunda mudança técnico-organizacional que exige das empresas maior flexibilidade e agilidade produtiva e organizacional, bem como rápida adaptação às constantes mudanças nos mercados e na concorrência, portanto, a competitividade exige eficiência.

Considerando-se este contexto, conjuntamente ao endividamento e inadimplência das cooperativas e de seus associados, outros fatores também contribuíram para agravar a crise do setor nos anos 90, podendo-se citar os diversos planos de estabilização da economia brasileira, bem como a queda dos preços dos produtos agropecuários, principalmente a partir de 1995. Estes fatores contribuíram para o endividamento dos produtores-associados e das cooperativas, para a elevação dos custos financeiros, descapitalização e conseqüente inadimplência dos associados, bem como para a baixa capacidade de reinvestimento não só

dos produtores mas das próprias cooperativas.

Diante desta situação, além de diversificar seus produtos, as cooperativas passaram a atuar em atividades que, até então, serviam apenas como apoio ao trabalho dos cooperados, bem como implantaram atividades comerciais fora das suas atividades principais.⁷ A partir disto, juntamente com os problemas econômico-financeiros, surgiram também problemas de ineficiência administrativa e operacional, que se caracterizaram pela falta de profissionalismo do setor, gerenciamento inadequado, pouca atenção dada ao capital social e à estrutura de capital, falta de programas educacionais e de motivação dos associados, dentre outros, bem como tornou-se discutível a própria confiabilidade no sistema cooperativista, o que reforçou a necessidade de sua reestruturação, tanto financeira quanto organizacionalmente.

Por sua vez, ressalte-se que o cooperativismo agropecuário, apesar dos problemas enfrentados, tem assumido importante papel, não somente na década de 60 e de 70, quando “as cooperativas foram a mais importante alavanca do crescimento e da modernização das atividades agrícolas no estado[...], podendo-se afirmar que elas passaram a representar a parte principal e mais moderna das atividades desenvolvidas no estado (BENETTI, 1985, p. 253), além do mais, na década de 90, as cooperativas têm sido uma importante alternativa econômica ao desemprego e à concentração de renda que foram gerados pela crise econômica mundial e pela globalização. As cooperativas também têm um importante papel na promoção do bem-estar social das populações rurais, especialmente dos pequenos produtores, o que implica que a crise do cooperativismo terá impactos tanto em nível econômico quanto social.

⁶ Ver BIANCO et alii (1998, p. 796).

⁷ BIANCO et alii (1998) citam, respectivamente, atividades como postos de gasolina e supermercados; e transportadoras, lojas de eletrodomésticos e roupas, e corretoras de seguros.

Alie-se a isto a importância do cooperativismo não apenas para a economia mas, principalmente, para o produtor rural, uma vez que se sabe que a adesão às cooperativas é uma alternativa para os produtores rurais que não têm condições técnicas e financeiras de viabilizar sua unidade produtiva isoladamente. Por outro lado, a cooperativa também é uma alternativa em períodos de instabilidade econômica e crise, diante de um cenário de competição capitalista e globalizado no qual as grandes agroindústrias têm gradativamente tomado fatias cada vez maiores. O aumento da competitividade torna-se fundamental para a sobrevivência e crescimento dos produtores rurais e das próprias cooperativas, o que reforça a necessidade de que ambos sejam eficientes, tanto no que se refere à produção quanto à gerência do negócio. Tornando-se ágeis e eficientes é que as cooperativas vão obter maiores resultados econômicos, prestando serviços aos produtores-associados e garantindo-lhes competitividade e, portanto, a sua permanência no mercado.

Assim, o cooperativismo tem assumido diversas funções ao longo do tempo, devido a necessidade de adaptação às novas exigências do contexto econômico, como forma de sobreviver e atender aos seus princípios doutrinários. Em geral, o cooperativismo tem assumido a função de viabilizar as políticas públicas, sendo deixado de lado quando surgem outras formas de viabilizá-las. Cabe ao cooperativismo buscar formas de se autoviabilizar como organização econômica autônoma capaz de competir no mercado com outras empresas, sem depender unicamente dos financiamentos governamentais. Isto deve ser realizado pelas cooperativas sob uma ótica empresarial, mas obedecendo aos princípios cooperativistas. Trata-se de reestruturar as cooperativas no que se refere à sua estrutura financeira, às atividades produtivas, ao gerenciamento e à organização, ao seu relacionamento com os associados e às estratégias de negócios em geral.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a reestruturação das cooperativas agropecuárias envolve dois aspectos básicos: a reestruturação interna como forma de se adaptar empresarialmente às mudanças dos mercados, e a reestruturação financeira como forma de viabilizar a continuidade de seus negócios, sendo que ambos os aspectos são interdependentes. Entretanto, na medida em que a cooperativa tem o papel social de prestar serviços aos seus associados e busca cumpri-lo através do crescimento econômico, a redefinição da atuação das cooperativas traz em si uma contradição, uma vez que parece contradizer os princípios doutrinários do cooperativismo. Isto porque, implica o predomínio do econômico sobre o social ao incorporar aspectos como a busca da máxima eficiência econômica, competição, redução de custos e preços, qualidade, produtividade, adoção de novas tecnologias, profissionalização, dentre outros. Ao mesmo tempo, o atual contexto econômico exige das cooperativas a adequação a este novo paradigma competitivo, portanto, elas

...terão que demitir os maus cooperados e tratar diferentemente os membros em função do seu tamanho, de sua eficiência individual e da reciprocidade que dão à cooperativa. [...] Mas não há outra saída. É preciso ser eficiente mesmo e não há eficiência com empregados ociosos, maus dirigentes ou associados não participativos (RODRIGUES, 1997, p. 1).

Todo este processo de adequação às crescentes exigências e mudanças dos mercados levou várias cooperativas a deixarem o mercado, simplesmente fechando suas portas ou sendo incorporadas por outras empresas maiores. Assim, permaneceram no mercado algumas empresas cooperativas de médio porte, cada uma criando uma estrutura própria. Esta atitude parece advir da mentalidade empresarial das cooperativas que, ao se preocuparem com sua sobrevivência no mercado, muitas vezes esquecem da própria finalidade para as quais foram constituídas e não consideram o princípio da “integração intercooperativa”. No Congresso da ACI, realizado em 1988, o então presidente, Marcos Lars, já fazia referência a esta questão ao

tratar dos valores cooperativos⁸, afirmando que,

...devido ao crescimento quantitativo e empresarial das cooperativas, muitos destes valores foram sufocados pela preocupação maior com a eficiência econômico-administrativa e pela necessidade de encontrar respostas eficazes frente ao crescente desafio de um mercado extremamente competitivo e monopolista. [...] quando as cooperativas apresentam êxitos econômicos, os associados são esquecidos, ou sua participação na cooperativa passa a ser vista por muitos dirigentes e executivos como irrelevante ou como geradora de ingerências indevidas. Tendem a recusar que o associado é o real dono e usuário da organização e esta recusa é uma traição ao ideário cooperativista. Embora os objetivos econômicos sejam importantes, eles não podem constituir o objetivo último, mas sim, são meios para viabilizar os objetivos mais importantes (LARS, In: SCHNEIDER, 1991, p. 64).

Diante de todo este contexto, a OCB e as Organizações Cooperativas Estaduais (OCEs) solicitaram ao Governo Federal medidas de apoio ao setor, o que resultou na formação do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, regulamentado através do Decreto Federal nº.2936 de 11/01/99. Este Programa constitui, assim, um dos meios através dos quais as cooperativas podem se reestruturar, o que vai exigir por parte das mesmas uma série de mudanças, inclusive nos estatutos.

Por sua vez, a reestruturação financeira e estrutural das cooperativas agropecuárias mostra-se fundamental não só para saldarem suas dívidas mas para que possam fazer frente ao atual contexto competitivo. Assim, programas de ajuda financeira, como é o caso do RECOOP, têm sua contribuição para o saneamento das dívidas das cooperativas, bem como para novos investimentos, ao mesmo tempo que também podem ser um empecilho ao desenvolvimento das mesmas. Isto porque, por um lado, estes programas amenizam o problema financeiro das cooperativas, mas, por outro lado, representam um novo

⁸ Lars se referia aos seguintes valores: auto-ajuda, ajuda mútua, interesse não lucrativo, democracia (igualdade, participação), esforço voluntário, universalismo, educação, e valores de determinação no esforço e na busca de benefícios para os membros das cooperativas.

endividamento e não resolvem todos os problemas que geraram a crise, apenas disfarçando um problema financeiro e podendo habituar as cooperativas à tomada de empréstimos, o que constitui uma situação de risco.

Embora o cooperativismo agropecuário tenha entrado em crise, verifica-se que existem cooperativas que não se enquadram nesse contexto de crise, ou seja, que têm conseguido enfrentar as mudanças nos mercados e superar as dificuldades, de forma a viabilizar-se, seja utilizando recursos próprios ou de terceiros. Mesmo assim, muitas dessas cooperativas também passaram a desenvolver um processo de reestruturação na década de 90 diante da necessidade de se autoviabilizarem. Apesar de geralmente serem as cooperativas com dificuldades financeiras que solicitam recursos ao governo, tem-se observado que cooperativas que não estão com dificuldades financeiras também solicitaram recursos ao RECOOP como forma de continuar sua reestruturação.

Isto reafirma o fato de que a crise e a conseqüente reestruturação do cooperativismo agropecuário não são apenas de ordem financeira, mas fundamentalmente de ordem estrutural, sendo que a reestruturação não é apenas uma forma de superar a crise, mas também é um processo de adequação constante das cooperativas às mudanças e exigências dos mercados.

A reestruturação das cooperativas torna-se importante na medida que possibilita a manutenção das funções da cooperativa enquanto entidade que contribui para o bem-estar econômico-social dos produtores rurais e para o desenvolvimento econômico regional, bem como possibilita a definição de estratégias mais adequadas ao novo contexto competitivo de maneira a melhorar ou ampliar a atuação das cooperativas no mercado. Ressalte-se também a contribuição das cooperativas que estão se reestruturando para a definição dos rumos a serem seguidos pelas demais.

Como muitos estudos enfocam a questão da solicitação de recursos por parte de cooperativas em crise, no presente estudo propõe-se analisar duas cooperativas – Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda. (COSUEL) e Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. (COAPEL) –, a 1ª com e a 2ª sem dificuldades financeiras, as quais solicitaram recursos ao RECOOP.

Considerando-se ainda que a crise do cooperativismo afetou de início, mas não exclusivamente, as cooperativas de grãos, escolheram-se cooperativas que não são produtoras de grãos, que possuem uma marca própria reconhecida no mercado e um perfil diferenciado. Além disso, as cooperativas têm sido objeto de análise de pesquisas de várias áreas, inclusive a economia. Também cabe ressaltar a familiaridade da autora com as cooperativas, especialmente uma pesquisa anteriormente desenvolvida sobre a COSUEL.

O principal aspecto a considerar é o desenvolvimento do processo de reestruturação por cooperativas que têm objetivos comuns mas perfil diferenciado, o que leva as cooperativas a adotarem estratégias diferentes e a obterem resultados também diferentes. Assim, o mais importante é o resultado gerado pela reestruturação, especialmente no que diz respeito aos associados, devendo-se considerar que a cooperativa é uma sociedade de pessoas e, portanto, deve priorizar os interesses do seu quadro social.

Com base nestas considerações, pretende-se responder à seguinte questão: cooperativas com perfil diferenciado conseguem dar continuidade ao seu processo de reestruturação, como forma de aumentar sua competitividade e garantir sua permanência no mercado, e, ao mesmo tempo, manter sua característica de sociedade de pessoas de maneira a garantir os interesses dos produtores-associados?

Por fim, acrescente-se que o presente estudo não reflete a reestruturação de todo o

cooperativismo agropecuário, mas serve como referencial para compreender quais os caminhos seguidos por cooperativas agropecuárias como forma de buscar sua permanência no mercado, uma vez que os aspectos a serem analisados são comuns a qualquer cooperativa, mudando apenas a maneira de agir de cada uma em relação aos mesmos. Assim, este estudo fornece uma visão do comportamento de duas cooperativas, dentre várias que estão ou não com dificuldades financeiras, mas que têm em comum a busca de formas de sobreviver no mercado e garantir a continuidade das atividades de seus associados.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a fase recente – década de 90 – do processo de reestruturação do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul, a partir de estudos de casos de duas cooperativas selecionadas – COSUEL e COAPEL –, comparando as principais estratégias de negócios adotadas pelas mesmas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar e comparar as principais estratégias adotadas pelas cooperativas na reestruturação de suas atividades, no sentido de sua diversificação ou concentração.
- Analisar e comparar a evolução das relações contratuais desenvolvidas entre a cooperativa e os produtores-associados.
- Analisar e comparar as principais estratégias de negócios adotadas pelas cooperativas nas formas de buscar sua capitalização, bem como verificar a evolução da sua situação financeira.

- Analisar e comparar as principais estratégias de negócios adotadas pelas cooperativas na divisão entre a propriedade e o controle da cooperativa (gestão cooperativa).

2 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os instrumentos metodológicos e a fonte dos dados utilizados para responder ao problema de pesquisa e alcançarem-se os objetivos propostos na introdução.

O estudo de caso consiste num estudo detalhado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, apresentando as seguintes vantagens:

- relativa simplicidade dos procedimentos e reduzidos custos de realização: implica o uso de técnicas simples para a coleta de dados e sua análise, em comparação com outros tipos de estudo, e a utilização de uma linguagem e uma forma mais acessível nos seus relatórios. Também pode ser realizado por um único pesquisador, ou por um grupo pequeno.
- estímulo a novas descobertas: o desenvolvimento da pesquisa desperta o interesse do pesquisador por outros aspectos inicialmente não considerados, muitas vezes levando a novas pesquisas.
- ênfase na totalidade: o pesquisador considera a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.

A principal desvantagem do estudo de caso é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, uma vez que o caso escolhido pode ser bastante anormal em relação aos demais, o que impede que se considere os resultados da pesquisa comuns a todos os casos. Por isto deve-se observar três critérios para realizar o estudo de caso: explorar casos que pareçam

ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria analisada, selecionar casos extremos que possam fornecer uma idéia dos limites de oscilação das variáveis, ou explorar casos atípicos para conhecer as características dos casos normais e as possíveis causas de desvios.

Na presente pesquisa, escolheu-se duas cooperativas agropecuárias – COSUEL e COAPEL – consideradas casos típicos do cooperativismo agropecuário, que possam servir como referência para a compreensão do funcionamento do setor e para a busca de soluções para os seus problemas.

As duas cooperativas analisadas não são produtoras de grãos, como as demais cooperativas às quais se fez referência na introdução, mas também sofreram os efeitos da crise agropecuária da década de 80. Ambas atuam, desde sua formação, na cadeia de suínos e de leite, respectivamente, diversificando suas atividades em alguns momentos como forma de diluir riscos, mas passam a adotar estratégias diferenciadas na década de 90, principalmente no que se refere às atividades desenvolvidas.

A COSUEL tem um perfil tipicamente empresarial, priorizando os seus interesses econômicos enquanto empresa, sendo que, desde sua formação, tem como atividade principal a comercialização e industrialização de produtos suínos. Ao longo de sua existência, a cooperativa diversificou atividades, inclusive comercializando soja no período de expansão do produto, criando vários supermercados. Depois procedeu a uma forte ruptura de atividades, sendo hoje especializada em produtos suínos e lácteos. Esta cooperativa sofreu os problemas advindos da crise do cooperativismo, passando a enfrentar dificuldades financeiras, e, atualmente, tem seu desenvolvimento baseado no uso de recursos externos, bem como já assinou contrato com a instituição financeira para recebimento dos recursos do RECOOP.

A segunda cooperativa analisada – COAPEL – tem, desde sua formação, o foco

principal de suas atividades voltado para a industrialização de produtos lácteos. Gradativamente, ela foi incorporando outras atividades como forma de reduzir os riscos próprios da monocultura, e, hoje, tem suas atividades voltadas principalmente para a produção de produtos lácteos e doces de frutas. Não assume uma posição tão empresarial quanto a primeira, priorizando primeiramente os interesses dos associados, tentando mantê-los na cooperativa. Também mantém um setor de consumo com supermercados em diferentes cidades, o que representa uma importante fonte de resultados. Esta cooperativa conseguiu superar a crise do cooperativismo e tem uma forte autonomia financeira evitando o uso de recursos externos, sendo que solicitou adesão ao RECOOP e foi aceita, mas desistiu do programa.

O estudo consiste na análise das medidas adotadas pelas cooperativas ao longo dos anos 90, ano a ano, de forma a identificar a forma como ocorreu este processo de reestruturação em ambas. Essa análise foi realizada através da coleta de dados de diferentes fontes. Foram realizadas duas visitas às cooperativas quando entrevistou-se, com base em roteiro previamente elaborado, o superintendente e alguns encarregados de setores administrativos. Na ocasião, também coletou-se material impresso pelas cooperativas, como estatutos, relatórios de atividades anuais, demonstrativos financeiros e outras publicações.

Antes das visitas às cooperativas, realizou-se contatos telefônicos para a obtenção de informações e, após as visitas, realizou-se vários contatos telefônicos e via *e-mail* para complementação e esclarecimentos de informações. Também realizou-se dois encontros com um ex-assessor da COSUEL, que contribuiu para a complementação de muitas informações. Várias informações, especialmente sobre o histórico das cooperativas, foram obtidas no Centro de Documentação e Pesquisa (CEDOPE) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos

(UNISINOS) através de suas publicações e material arquivado na biblioteca. Acrescente-se que a análise das cooperativas foi limitada pelo não fornecimento de alguns dados pelas cooperativas, dificultando o aprofundamento de algumas questões.

Inicialmente, faz-se uma breve caracterização destas cooperativas para depois proceder-se o levantamento e análise dos dados referentes às estratégias de negócios adotadas pelas duas cooperativas na década de 90. A análise dos dados, e a própria estrutura de cada estudo de caso, foi realizada de forma a alcançar-se cada objetivo específico proposto na introdução. Para isto, analisaram-se as estratégias de cada cooperativa separadamente, obedecendo-se a seguinte seqüência: atividades; relações contratuais desenvolvidas entre a cooperativa e o quadro social; capitalização e situação financeira da cooperativa; e organização da cooperativa e do quadro social. Após os estudos de caso, fez-se a análise comparativa das estratégias de ambas as cooperativas, obedecendo-se a mesma seqüência anterior.

Cabe destacar que a análise do processo de reestruturação implica, antes de tudo, a análise das decisões tomadas por cada cooperativa, ao mesmo tempo que muitos dos aspectos analisados estão relacionados aos princípios doutrinários do cooperativismo. Portanto, ao efetuar a análise, também se está evidenciando implicitamente qual a interpretação que cada cooperativa faz destes princípios, o que irá definir as suas formas de adequação ao contexto econômico.

Quanto às estratégias de reestruturação das atividades, analisam-se quais os critérios usados por cada cooperativa para definir as atividades a serem desenvolvidas. Assim, a cooperativa pode concentrar ou diversificar suas atividades de acordo com seus objetivos, em que se pode considerar tanto a busca por eficiência econômica quanto a eficiência social, ou

ambas, observando-se a disponibilidade de mercado suficiente para absorver todos os produtos da cooperativa. Isto também envolve a adoção de formas diferenciadas de organizar as atividades, como a divisão da cooperativa em unidades de negócios, visando detectar a rentabilidade de cada atividade, e a implantação de programas de produção para profissionalizar os associados, visando aumentar sua competitividade.

As relações contratuais desenvolvidas entre a cooperativa e os seus associados são diferentes das relações de trabalho desenvolvidas em uma empresa de capital. Nas cooperativas, os associados cooperam entre si e se relacionam individualmente com a cooperativa, sendo estas relações combinadas entre ambas as partes e explicitadas em Estatuto. Essas relações contratuais envolvem o princípio da “livre adesão”, sendo que algumas cooperativas interpretam-no literalmente no sentido de aceitar a associação de qualquer pessoa sem estabelecer quaisquer critérios de adesão. Já outras cooperativas estabelecem em Estatuto as condições de entrada e permanência dos associados na cooperativa, e os motivos que podem gerar a exclusão dos mesmos do seu quadro social.

Portanto, a análise do desenvolvimento das relações contratuais entre a cooperativa e os seus associados envolve os critérios utilizados por cada cooperativa para selecionar os produtores-associados dispostos e capazes de assumir os compromissos necessários para o sucesso da reestruturação da cooperativa. Também implica a possibilidade ou não do desenvolvimento de oportunistas contratuais.

Posteriormente, analisa-se como cada cooperativa busca aumentar os recursos destinados à capitalização, o que diz respeito aos direitos de propriedade dos associados, pois envolve os princípios de “retorno das sobras” e de “juros limitados ao capital”. Os direitos de propriedade devem ser expressos claramente nos estatutos e definidos em assembléia para

estimular os associados a participarem ativamente da cooperativa. Para garantir a continuidade de suas atividades e atender adequadamente às necessidades dos seus associados, cada cooperativa busca diferentes formas de aumentar sua capitalização, sendo a política de preços e custos determinante do grau de capitalização que cada qual poderá atingir. As cooperativas também podem melhorar sua capitalização através de variações nos percentuais definidos para o rateio das sobras, e através da formação de parcerias com outras cooperativas ou com empresas não cooperativas, conforme suas necessidades.

No que se refere à situação financeira das cooperativas, analisa-se a evolução dos seguintes índices de liquidez, usando como instrumentos de análise os demonstrativos financeiros:

- liquidez corrente (ativo circulante / passivo circulante);
- liquidez geral ((ativo circulante + ativo realizável a longo prazo) / (passivo circulante + passivo exigível a longo prazo)).

Através da análise e comparação dos índices de liquidez, pode-se conhecer a estrutura financeira e o comportamento ou as tendências das cooperativas. Quanto maiores forem os índices de liquidez, melhor será a situação financeira da cooperativa, ou seja, maior será sua capacidade de realizar pontualmente seus pagamentos. O índice de liquidez corrente reflete a capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo, incluindo-se a possibilidade de converter em dinheiro os produtos em estoque. Indica quanto a cooperativa tem no ativo circulante para cada real do passivo circulante, sendo que, quando é maior que um, indica que há capital circulante líquido próprio. O índice deve ser igual ou superior a um para ser considerado satisfatório, sendo que é um indicativo da necessidade, ou não, de uso de recursos externos.

Como o índice de liquidez corrente é indicativo da sua liquidez de curto prazo, ele não

é suficiente para medir-se todo o desempenho financeiro da cooperativa durante um período de tempo mais longo. Por isto, analisa-se também o índice de liquidez geral que indica se a cooperativa tem capacidade de gerar receitas no longo prazo que cubram a necessidade de pagamentos, ou seja, se ela tem capacidade de saldar todos seus compromissos de curto e longo prazo com todos os recursos a serem recebidos no curto e no longo prazo.

Se o coeficiente de liquidez geral for igual a um, significa que a cooperativa tem patrimônio líquido igual a zero, ou seja, todo o ativo está comprometido. Entretanto, se o índice for menor que um, indica que não há capital suficiente para saldar os compromissos financeiros, enquanto que, se ele for igual a dois, significa que metade do ativo está comprometido e metade constitui patrimônio líquido. Esta situação levará a cooperativa a buscar formas de gerar recursos para cobrir seus compromissos, o que poderá ocorrer através do uso de recursos de terceiros ou da venda de parte de seu ativo permanente.

O endividamento pode ser consequência de uma necessidade empresarial – inovação tecnológica –, ou de um erro na tomada de decisões – retorno do investimento mais lento do que o esperado. O aumento do montante de recursos próprios, utilizados para o desenvolvimento das atividades da cooperativa e a realização de novos investimentos, é fundamental para a manutenção da sua autonomia financeira e a redução de riscos.

A organização interna da cooperativa e a organização do seu quadro social também são fundamentais na busca de competitividade, pois influem na eficiência de ambos. Considerando-se o princípio da “gestão democrática”, analisa-se como ocorre a divisão entre a propriedade e o controle da cooperativa, o que implica dirigir a cooperativa separando os interesses individuais dos interesses coletivos. Cada cooperativa irá definir a maneira de dirigir a organização, seja apenas através da direção dos associados, seja através da

contratação de uma equipe administrativa com função executiva que realize as decisões dos associados, tendo em vista que, muitas vezes, os associados não estão devidamente preparados para também exercer funções administrativas.

A organização do quadro social também é importante para possibilitar a participação do associado, e não distanciá-lo da atuação da direção da cooperativa à medida que ela cresça como empresa, e determina a obtenção da eficiência social, necessária à obtenção da eficiência econômica da cooperativa. Quanto maior for o nível de participação dos associados nas assembleias, bem como sua representatividade na cooperativa, melhor será o atendimento da cooperativa às necessidades de todos os associados, porque aumentam sua autonomia diante da direção da cooperativa, fazendo prevalecer os interesses da maioria, e direcionando o trabalho da cooperativa em favor de suas reais necessidades. Assim, analisa-se como os associados de cada cooperativa estão organizados, observando se há ou não uma organização formal dos mesmos.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, faz-se a revisão dos trabalhos que dão embasamento teórico ao presente estudo. Na primeira seção, revisa-se trabalhos que abordam a economia do cooperativismo, como a fixação de preços, a busca da eficiência econômica e a integração vertical e horizontal. Na segunda seção, enfocam-se o contexto econômico da década de 80, os principais problemas e fatores que levaram o cooperativismo empresarial do RS à crise financeira e estrutural que eclodiu no início dos anos 80. Na terceira seção, abordam-se as medidas tomadas pelo cooperativismo no sentido de buscar a sua reestruturação, e faz-se a caracterização do RECOOP, bem como apresentam-se casos de cooperativas bem-sucedidas no Brasil, além de exemplos de reestruturação do cooperativismo em nível mundial.

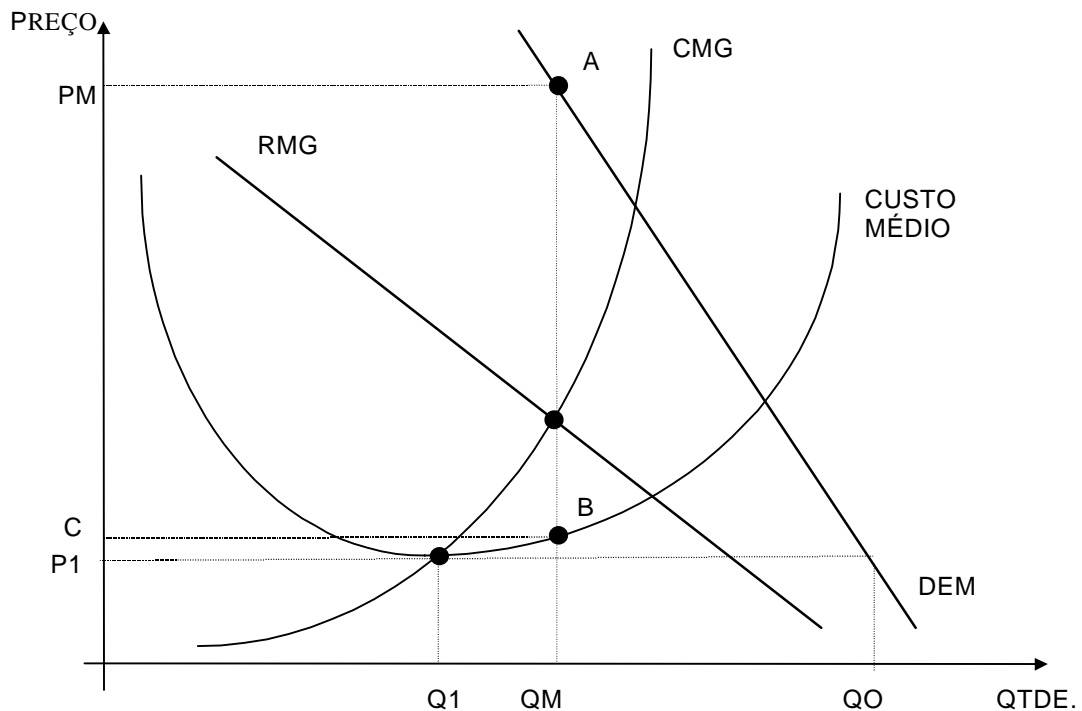
Ressalte-se que, em nível acadêmico, quase não há bibliografia sobre a reestruturação do cooperativismo agropecuário. Diante disso, recorreu-se, em grande parte, a artigos de congressos e de revistas, e a artigos obtidos via Internet.

3.1 ASPECTOS ECONÔMICOS DA EMPRESA COOPERATIVA

A gestão do agronegócio cooperativo é enfocada por BIALOSKORSKI NETO (1997) que destaca os principais fatores que distinguem a administração de uma empresa cooperativa da de uma empresa agroindustrial de capital. Conforme o gráfico 1, pode-se observar um modelo de determinação de preços de serviços ofertados por firmas não cooperativas aos produtores rurais, em uma situação de monopólio, comparativamente à determinação de

preços de uma empresa cooperativa que entra neste mercado. Conforme o autor, ambas fixariam seu preço de forma distinta, pois a firma monopolista maximizaria seu lucro igualando seu custo marginal (CMg) à sua receita marginal (RMg), enquanto que a cooperativa “poderia tender a fixar seu preço, procurando o mínimo custo e o menor preço possível ao cooperado, ou seja, o custo marginal é igual ao custo médio no ponto de mínimo custo” (BIALOSKORSKI NETO, 1997, p. 526).

GRÁFICO 1: MODELO DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DE SERVIÇOS OFERTADOS AOS PRODUTORES RURAIS PELAS COOPERATIVAS, EM COMPARAÇÃO AOS OFERTADOS PELAS FIRMAS NÃO-COOPERATIVAS, EM UMA SITUAÇÃO DE MONOPÓLIO



FONTE: BIALOSKORSKI NETO (1997, P. 525).

Entretanto, ao mesmo tempo que os produtores da cooperativa buscariam maiores vantagens competitivas e menores preços, a baixa do preço geraria um excesso de demanda

que, conseqüentemente, impossibilitaria a cooperativa de obter o mesmo ganho extra da empresa monopolista. Portanto, não poderia acumular capital para futuros investimentos em tecnologia, novos negócios e mercados, a não ser que usasse a mesma estratégia de obtenção de lucros da empresa de capital. BIALOSKORSKI NETO (1997) observa que isto geraria um conflito entre o objetivo da cooperativa de fazer frente ao elevado preço da empresa de capital e os procedimentos da empresa.

Sabe-se que a eficiência de um sistema econômico é medida por sua capacidade de obter o uso e a combinação ótima dos recursos escassos, de forma a maximizar a produção de bens e serviços da economia. A eficiência é um objetivo buscado por todas as doutrinas econômicas, desde Adam Smith a Karl Marx, passando pela doutrina cooperativa (BASAÑES et alii, 1981). Assim, os produtores devem buscar minimizar seus custos, utilizando para isso técnicas de produção adequadas e agindo de forma conjunta, destacando-se a importância da sua integração.

É aí que entra o papel da cooperativa, sendo que a eficiência do cooperativismo funda-se nos princípios da livre entrada, democracia e retorno das sobras, e é o sistema que melhor harmoniza os interesses individuais e sociais dos produtores⁹. Segundo LAUSCHNER (1993, p. 136), “o modelo cooperativo exige, no caso da agroindústria, que sejam assegurados dois aspectos essenciais: verdadeira participação do associado [...]; e eficiência empresarial em função da eficácia, isto é, em função do associado”. Um exemplo de aumento da eficiência é a exclusão de associados inativos, pois associados que operam pouco com a cooperativa

⁹ Podem-se citar alguns fatores que facilitam ou dificultam o êxito econômico das cooperativas, dependendo das circunstâncias: caráter pessoal, raio de ação pessoal, nível de capacitação, situação financeira, integração e ideologia, problemas de localização geográfica e programas de ajuda ao desenvolvimento.

causam-lhe custos adicionais, ao mesmo tempo que associados pouco abertos a inovações também provocam a redução da eficiência do grupo.

Sabe-se que, hoje em dia, a eficiência de uma empresa não ocorre mais em função do tamanho da planta, visto que a produção em plantas menores, com a empresa se especializando em uma única atividade, implica uma maior flexibilidade interna e, portanto, maior dinamismo. Isso é válido também para as cooperativas, que devem concentrar-se no foco da vantagem competitiva, ou seja, concentrar-se em uma ou poucas atividades em que tenham maior eficiência, ampliando assim sua produtividade. A cooperativa, tendo em vista a sua estrutura interna, tem potencial para tornar-se competitiva frente ao atual contexto e inserir-se no mercado globalizado. Ela tem fatores internos, como a inexistência de intermediários, transporte próprio e redução de tributos, que possibilitam a colocação do seu produto no mercado a um custo mais baixo que o dos concorrentes.

A partir disto, a cooperativa deve buscar potencializar essas vantagens competitivas e adquirir vantagens que são próprias dos concorrentes não cooperativos, visando ao aumento de sua rentabilidade. Isso implica investimento constante na inovação de processos e tecnologias, bem como a assistência técnica contínua ao produtor-associado, o que possibilita aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do produto com maior eficiência e redução de custos, capacitando a cooperativa a manter e conquistar novos mercados. Também envolve o princípio da educação, treinamento e informação, no sentido de que se necessita a constante capacitação profissional dos associados, e também dos funcionários e dirigentes para que a organização seja eficiente.

No que se refere à eficiência econômica, BIALOSKORSKI NETO (1997) apresenta o modelo de obtenção de lucro, de Helmberger e Hoos, de uma firma de capital

agroprocessadora e compara-o ao modelo de uma cooperativa agroprocessadora. Segundo o modelo, o lucro de uma firma de capital é determinado por: preço recebido pela processadora (P_y); quantidade dos produtos processados (Y); preço dos insumos (P_i); quantidade dos insumos (X_i); preço da matéria-prima (P_m); quantidade de matéria-prima (M) adquirida dos produtores; e custo fixo (F) da empresa. Assim, tem-se o seguinte modelo:

$$L = P_y * Y - P_i * X_i - P_m * M - F \quad (1).$$

Transformando o modelo (1), o autor considera a produção uma função dos insumos e da matéria-prima [$Y=f(X_i, M)$], e maximiza o lucro em função dos insumos, resultando na igualdade entre o valor do produto marginal (PMg) e o preço do insumo no ponto de máximo lucro, o que implica que a empresa está operando com máxima eficiência econômica.

Diferentemente da empresa de capital, conforme os princípios doutrinários, a empresa cooperativa não opera com lucros, então o modelo (1) é transformado no seguinte modelo:

$$P_m * M = P_y * Y - P_i * X_i - F \quad (2),$$

onde a condição de 1ª ordem em relação aos insumos é idêntica a da firma de capital, ou seja, o valor do PMg é igual ao preço do insumo, indicando que a cooperativa está operando em um ponto de máxima eficiência econômica. Entretanto, isto não acontece quando se considera a condição de 1ª ordem em relação aos produtos adquiridos de seus associados, pois o valor do PMg é igual a zero, indicando que a empresa cooperativa estaria operando com máxima eficiência física em vez de econômica.

Portanto, a ausência de lucros levaria a empresa cooperativa a operar numa situação de máxima eficiência física, e não econômica, ao maximizar os serviços prestados aos seus associados, trazendo problemas à cooperativa visto que ela não acumularia capital necessário a investimentos e tecnologia no longo prazo, e operaria apenas em benefício dos seus

associados, distanciando-se de uma situação de eficiência econômica. BIALOSKORSKI NETO (1997, p. 542) observa que

...a empresa cooperativa tem que agir de acordo com a lógica econômica do mercado, tanto para *fora* da organização, [...] mas também para *dentro* da organização, na relação com seus associados. Somente isso garantiria sua eficiência empresarial e, portanto, sua eficácia social.

No que se refere à integração vertical ou horizontal, pode-se afirmar que estas possibilitam o aumento da renda média do associado e de sua utilidade, ao mesmo tempo que o sucesso da empresa cooperativa depende do fato de que o grau de integração vertical ou horizontal possibilite a permanência do associado na cooperativa. Isso acontece quando o vetor de benefícios é maior que o vetor de custos, maximizando o lucro e a utilidade do associado (BIALOSKORSKI NETO, 1997). Para isso, os produtores-associados devem estar cientes de que o sucesso da cooperativa, no sentido de alcançar os objetivos econômicos de ambas as partes, depende em grande parte da sua própria participação e colaboração.

A integração vertical também é buscada para maximizar lucros em nível de toda a cadeia ou para minimizar custos, sendo que a cooperativa é uma associação horizontal de interesses que pode levar a uma associação vertical, devido a fatores como a atenuação dos custos de transação, minimização do risco no que se refere a preço e quantidade, e evitar a crescente concentração do mercado que leva à necessidade de maior coordenação do processo produtivo.

A verticalização também é tratada por SEXTON (1986)¹⁰, que afirma que as cooperativas têm como função econômica integrar verticalmente seus membros dentro da

¹⁰ Seus artigos são citados em BIALOSKORSKI NETO e ZYLBERSZTAJN (1994).

cadeia de negócios, sendo que a característica diferenciadora da integração cooperativa é sua solidariedade. Ele supõe que os produtores são avessos ao risco e buscam individualmente maximizar sua utilidade esperada, e assume que a utilidade é continuamente transferida entre os agentes. A partir destas suposições, o autor afirma que a máxima utilidade acessível aos produtores “i” e “j” através da integração vertical solidária é $U^o(i \cup j)$, ou seja, os produtores maximizam a utilidade de forma conjunta ao se integrarem. Com base nessas hipóteses, o autor mostra a importância da integração vertical cooperativa afirmando que

$$U^o(i \cup j) > U^o(i) + U^o(j),$$

o que significa que o nível de utilidade obtido conjuntamente da integração dos produtores i e j através de uma cooperativa é maior que a soma dos níveis de utilidade individuais desses produtores. Neste caso, os benefícios da integração vertical são superaditivos, ou seja, há ganhos oriundos da ação conjunta para no mínimo alguns produtores.

Por outro lado, se $U^o(i \cup j) > U^*(i) + U^*(j)$, onde $U^*(i)$ e $U^*(j)$ é a máxima utilidade esperada dos produtores em uma situação não integrada, os produtores têm um incentivo para se integrarem verticalmente de forma cooperativa. SEXTON observa que a causa mais óbvia da superaditividade na integração vertical e, portanto, da integração vertical cooperativa é a obtenção de economias de escala maiores.

No que se refere ao endividamento, BIALOSKORSKI NETO et alii (1995) desenvolveram um modelo de regressão linear múltipla logarítmica, para analisar o endividamento das cooperativas agropecuárias paulistas, no período 1983-84. Os autores analisaram a capacidade de pagamento e o endividamento das cooperativas através do seu

índice de liquidez corrente¹¹, estimando o seguinte modelo:

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

onde:

LnLCOR = logaritmo natural da liquidez corrente;

LNC = número de associados;

LCAT = proporção de associados ativos;

LSEC = liquidez seca¹²;

LCP = proporção da participação do capital próprio;

LATF = proporção da participação do ativo fixo no ativo total.

A partir dos resultados obtidos com a estimação do modelo, eles chegaram a algumas conclusões que os levaram a constatar que “...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” (BIALOSKORSKI NETO et alii, 1995, p. 60).

Baseados na análise dos resultados, BIALOSKORSKI NETO et alii (1995) constataram que não é o tamanho da cooperativa, dado pelo número de associados, que influencia o nível de liquidez e/ou endividamento da cooperativa, mas sim é a proporção de associados ativos que mais influência tem, sendo que, quanto maior for o número de associados ativos, menor será o endividamento da cooperativa. Esta conclusão é um indício de que o princípio doutrinário da “livre entrada e saída” pode estar condicionando as relações contratuais e as atitudes oportunistas de alguns associados que eventualmente passam a transacionar com outras empresas, o que não é previsto pelos contratos com a cooperativa.

¹¹ O “endividamento” é medido pela razão do exigível sobre o passivo total, em percentuais, e a “liquidez corrente” pela razão entre o ativo circulante e o passivo circulante.

¹² O índice de “liquidez seca” exclui os estoques do ativo circulante.

Constata-se que são várias as maneiras de uma cooperativa sobreviver e crescer frente à concorrência, aumentando sua eficiência e melhorando sua competitividade. Ao mesmo tempo, sabe-se que o modelo cooperativo mostrou-se frágil diante de fatores adversos que o levaram à crise, o que será focado na próxima seção.

3.2 CRISE X REESTRUTURAÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

No final de 1982, torna-se evidente que as cooperativas agrícolas vinculadas à economia de grãos no Rio Grande do Sul passam por uma crise financeira que tem suas causas no modelo agrícola exportador implantado pelo Governo Federal, e que, no decorrer da década de 90, é acentuada por outros fatores.

Até o final dos anos 70, as cooperativas tritícolas, inclusive a FECOTRIGO/CENTRALSUL¹³, apresentaram um crescimento espantoso que se deu devido ao surto de expansão das lavouras de soja e de trigo, nas décadas de 60 e 70. Entretanto, no final dos anos 70, esse crescimento começou a desacelerar-se frente a expansão empresarial das cooperativas cujo crescimento ocorria via endividamento, uma vez que as cooperativas foram fomentadas através de financiamentos dos bancos estaduais de desenvolvimento, do Banco do Brasil e do Banco Nacional de Crédito Cooperativo, por serem consideradas um instrumento viabilizador do processo de modernização e industrialização da agricultura.

Dentro desta política, o crédito rural foi o principal meio de modernização da agricultura, sendo que as cooperativas tiveram importante papel no sentido de repassarem os recursos e os insumos aos produtores-associados, facilitando a internalização do Departamento produtor de bens de capital (D1) para a agricultura e, conseqüentemente, viabilizando o processo de modernização da agricultura (BIANCO et alii, 1998).

BENETTI (1985)¹⁴ observa que os períodos de crescimento acelerado das inversões em ativos permanentes coincidiram com os excessivos e crescentes níveis de utilização de recursos de terceiros na formação desse capital, aumentando as taxas de endividamento das cooperativas. Cabe salientar que o que chama a atenção na crise financeira do cooperativismo do estado não é simplesmente o fato de as cooperativas terem-se endividado, mas sim o elevado montante que este endividamento atingiu ao longo do tempo. BENETTI (1985) observa também que a capitalização com base no uso de empréstimos deu-se devido às condições favoráveis à tomada de empréstimos, e às leis que regem a capitalização na empresa, ressaltando que problemas de capitalização “derivam de princípios doutrinários do associativismo econômico que não querem as cooperativas como sociedades de aplicação de capital para obtenção de lucro, ou seja, como centros de acumulação” (BENETTI, 1985, p. 268).

¹³ A FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul), fundada em outubro de 1958, foi dividida em duas entidades em junho de 1980: a FECOTRIGO - de natureza política, e a CENTRALSUL (Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul) - de natureza econômica. Em 1997 ocorreu a fusão da FECOTRIGO com as seguintes Federações: FEARROZ, FECOLÁ, FECOCARNE E FECOVINHO, dando origem à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul - FECOAGRO/RS.

¹⁴ A autora mostra a evolução das estruturas empresariais cooperativistas e as evidências quantitativas de crescimento e endividamento do setor, bem como apresenta as principais razões da evolução do seu passivo, analisando o caso da FECOTRIGO/CENTRALSUL como sendo o melhor exemplo do processo de crescimento do cooperativismo empresarial no Estado.

Os elevados níveis de endividamento das cooperativas ocorreram devido ao fato de não haver capitalização anterior ao período de expansão da soja, uma vez que, posteriormente, para investir na comercialização de trigo e soja, as cooperativas necessitavam de capital, sendo que, para isso, passaram a receber crédito abundante e barato. À medida que as cooperativas entram no processo de agroindustrialização, deixando de apenas comercializar soja, o volume de capital necessário para investimentos se eleva, o que as leva a aumentarem seus empréstimos. As cooperativas também diversificam sua linha de produção, comercializando e industrializando soja e arroz em grande escala, porque necessitam crescer para pagar suas dívidas anteriores, sendo que isto se dá num contexto em que a economia da oleaginosa já perdia seu dinamismo.

Conforme BENETTI (1985), outro fator responsável pelo alto endividamento do cooperativismo de grãos foi o uso de créditos de curto prazo para financiamento do seu projeto de expansão agroindustrial. Como o vencimento destes créditos recebidos muitas vezes se dava antes de haver nova produção para pagá-la, e considerando-se o fato de que a economia da soja entrou em crise, as cooperativas foram levadas a renovarem e/ou contraírem novos empréstimos para pagar os anteriores, o que gerou um aumento do montante do seu endividamento. Ao mesmo tempo, as necessidades de inversão eram muito grandes, resultando em empréstimos de curto prazo também volumosos.

Estes empréstimos de curto prazo foram tomados principalmente porque não havia disponibilidade de crédito a longo prazo no mercado de crédito interno nem no internacional. Os empréstimos foram em grande parte feitos em dólares estando indexados pela variação cambial e sujeitos às taxas de juros do mercado internacional. As condições do mercado financeiro internacional também mudaram ao longo dos anos 70 e, principalmente, no início

dos anos 80, aumentando a taxa de juros. A política cambial brasileira também mudou, desfavorecendo a tomada de empréstimos, enquanto que as cooperativas já não pagavam seus empréstimos em ACCs¹⁵ e continuavam tomando novos empréstimos, aumentando ainda mais seu endividamento. Além disso, ocorreu uma maxidesvalorização da moeda brasileira em 1979 e outra em 1983, gerando um acréscimo no passivo das cooperativas em proporção igual a da variação da desvalorização da moeda (em torno de 30%).

Os empréstimos de curto prazo também foram utilizados por algumas cooperativas para cobrir prejuízos resultantes de operações especulativas nas bolsas internacionais de grãos, o que agravou ainda mais a situação, aumentando seu passivo e suas despesas financeiras, já que esses créditos não tinham a contrapartida da produção, o que levava ao pagamento da dívida com novos empréstimos (BENETTI, 1985).

Em 1982, fica evidente a precária situação financeira das cooperativas que não conseguem mais tomar empréstimos para rolarem sua dívida ou para fazerem novos investimentos, uma vez que o volume de crédito disponível é reduzido e torna-se mais caro, ao mesmo tempo que os credores cobram as dívidas. Segundo SCHNEIDER (1984, p. 12), a dependência crescente em relação às instituições financeiras públicas e privadas¹⁶ levou muitas cooperativas a um estágio quase pré-falimentar no início da década de 80 devido ao crédito difícil e caro, visto que em anos anteriores “...deixaram-se seduzir por um crédito fácil e barato, preferindo optar pelo fácil recurso de terceiros, em vez de optar pela alternativa então mais difícil de contar prioritariamente com recursos próprios, porém mais seguros para a sua

¹⁵ ACC - Antecipação de Contrato de Câmbio, que tinha como objetivo incentivar as exportações. Ver BENETTI (1985, p. 277).

expansão”.

A crise da soja, gerada pelos problemas no mercado internacional de grãos pós-80 e pelas alterações da política agrícola brasileira, ampliou em grande escala o crescimento do endividamento comparativamente a sua capacidade de pagamento. Portanto, o endividamento, na medida em que foi um dos fatores que levou o cooperativismo empresarial à crise, foi reforçado pela crise econômica, piorando ainda mais a crise do setor.

SCHNEIDER (1984) refere-se à crise do cooperativismo agropecuário apresentando os problemas enfrentados pelo setor na década de 80, dos quais pode-se destacar: dependência do Sistema Financeiro; falta de participação efetiva dos associados na definição das principais políticas das cooperativas; passividade do cooperativismo agrícola na busca de sua autonomia¹⁷; inadequado processo administrativo-gerencial; concentração de grupos de altas rendas na diretoria e sua permanência por longo tempo; subordinação tecnológica ao modelo agrícola oficial levando o produtor à descapitalização e ao endividamento; pouca preocupação das cooperativas com a pequena propriedade, sendo os recursos do FATES¹⁸ para assistência técnica destinados principalmente para os médios e grandes produtores.

Esta crise também se deu em função de outros fatores, já abordados na introdução, tais como anos de pequenas safras, alta dos preços dos produtos agrícolas no mercado internacional, períodos de alta inflação e recessão econômica, problemas próprios da

¹⁶ Segundo SCHNEIDER (1984), em 1983 as cooperativas tinham um custo financeiro correspondente a 25% do total do custo de produção nas lavouras, sendo que em 1984 esse custo elevou-se para 40% ou mais.

¹⁷ O Banco Nacional de Crédito Cooperativo - BNCC, por exemplo, era formado por 56% de capital do governo e 44% de capital das cooperativas, sendo que as cooperativas apenas podiam indicar um dos cinco diretores. O BNCC foi extinto em 1990, no início do governo Collor.

¹⁸ FATES: Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social.

monocultura, bem como problemas administrativos próprios da estrutura rígida do cooperativismo na medida em que não muda a maneira de interpretar os Princípios Doutrinários. Outro fator que também contribuiu negativamente para o desenvolvimento do cooperativismo foi a entrada das grandes multinacionais do ramo alimentício a partir dos anos 70, exigindo maior competitividade das cooperativas.

O inadequado gerenciamento das cooperativas, com o desenvolvimento de atitudes paternalistas, parece ser um dos fatores centrais dos problemas das cooperativas agropecuárias, o que também é destacado por LIRIO e LEITE (1997) que apontam mais dois problemas que dificultam a expansão das cooperativas: a não adaptação das estruturas cooperativas e a falta de capital.

Nesse sentido, pode-se citar o exemplo da Cooperativa Agrícola de Cotia - Cooperativa Central (CAC) que se endividou e foi levada à insolvência principalmente por ter assumido uma atitude paternalista ao "...socorrer seus produtores, fornecendo insumos à produção, a ser pagos a longo prazo com o produto da colheita, além de oferecer a fiança bancária para suas dívidas" (BIALOSKORSKI NETO, 1997, p. 538), em detrimento da aquisição de eficiência econômica.

Os diversos problemas enfrentados pelas cooperativas têm resultado na sua ineficiência econômica, destacando-se os problemas de gestão de negócios, manifestados na existência de "direitos de propriedade"¹⁹ difusos, ou seja, não expressos claramente, conforme observado por BIALOSKORSKI NETO (1998). A existência de direitos de propriedade

difusos prejudica o desenvolvimento da cooperativa e afeta a sua competitividade, uma vez que dificulta sua capitalização e, portanto, impossibilita novos investimentos. Isto ocorre porque, por um lado, ao maximizar a prestação de serviços aos produtores-associados sem buscar a maximização da eficiência econômica, a cooperativa deixa de ser competitiva e gradativamente irá se inviabilizar. Por outro lado, o fato de o direito de propriedade ser difuso desmotiva os produtores-associados a participarem e investirem na cooperativa, uma vez que pode gerar oportunismos por parte de alguns associados.

A busca da eficiência econômica está fortemente ligada ao aumento da capitalização da cooperativa, o que envolve a distribuição das sobras operacionais ao final do exercício, visto que dela depende a formação de capital de giro e a realização de novos investimentos para garantir o funcionamento da cooperativa e aumentar sua competitividade no mercado agroindustrial. Com este objetivo, as cooperativas passam a utilizar novas estratégias competitivas que possibilitem aumentar sua capitalização, mas que, muitas vezes, entram em conflito com os princípios doutrinários. MEDEIROS (1998) refere-se a este aspecto como sendo uma "fragilidade estrutural" das cooperativas, no sentido de que buscam aumentar suas sobras para se capitalizarem, mas tal procedimento esbarra nos princípios de sua formação segundo os quais a cooperativa não deve objetivar lucros.²⁰

Na verdade, problemas enfrentados pelas cooperativas no que se refere às mudanças estruturais, estão fortemente ligados à interpretação que cada cooperativa faz dos princípios

¹⁹ Os direitos de propriedade são aqueles onde há a possibilidade “de se obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo desta operação – resultados – e por último, de se transacionar este direito no mercado convertendo este ativo produtivo em unidades monetárias” (BIALOSKORSKI NETO, 1998, p. 748).

cooperativos. Não se trata, portanto, de mudar estes princípios, mas sim de rever sua interpretação, adequando a cooperativa ao contexto econômico. O princípio da “livre adesão” parece ser o que mais origina problemas, dependendo da existência ou não de critérios claros quanto à entrada e/ou à saída do associado da cooperativa.

Dependendo da interpretação dos princípios doutrinários do cooperativismo, a cooperativa pode levar à existência de direitos de propriedade difusos, destacando-se os seguintes aspectos: impossibilidade de negociar as quotas-partes no mercado, poder de decisão igualitário (um homem = um voto) independente do montante das atividades realizadas com a cooperativa, falta de transparência do direito sobre as sobras da cooperativa (o produtor não sabe previamente se receberá parte das sobras e quanto receberá).

Também, tem-se a questão das quotas-partes que, por não serem negociáveis, não podem ser transformadas em unidades monetárias, ao mesmo tempo que são corrigidas por uma taxa de juros que não reflete seu real valor. Todos estes aspectos desmotivam o produtor a investir na cooperativa, uma vez que o capital investido não cresce na mesma proporção que os negócios da empresa cooperativa.

Referindo-se a estes aspectos, BIALOSKORSKI NETO (1998) conclui que não há incentivos diretos para que as cooperativas possam se capitalizar, crescer e tender a uma situação de eficiência econômica, nem para que conservem em seus quadros os produtores-associados mais eficientes. Cabe às cooperativas definirem melhor suas formas de capitalização, a fim de incentivar os associados a investirem na cooperativa. Para isto, podem-

²⁰ MEDEIROS (1998, p. 764) cita alguns fatores que representam uma fragilidade estrutural da organização e em relação ao cooperado, detectados a partir da análise da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda - COAMO

se citar como medidas a serem adotadas pelas cooperativas a correção monetária das quotas-partes a taxas de mercado, e a definição prévia da proporção das sobras destinadas aos associados, dentre outras.

Com base no até aqui exposto, pode-se afirmar que a reestruturação das cooperativas agropecuárias, e do sistema cooperativo em geral, implica buscar maneiras de aumentar sua competitividade e, principalmente, repensar a interpretação dos seus princípios doutrinários, adequando-se ao atual contexto econômico.

É nesse sentido que atua o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, buscando reestruturar econômica e administrativamente as cooperativas de modo a torná-las adaptáveis às mudanças na economia e competitivas. BIALOSKORSKI NETO (1998, p. 752) observa que se necessita prover as cooperativas de uma nova equalização dos direitos de propriedade, destacando que o “RECOOP e outras iniciativas importantes nesta área deveriam considerar uma modificação institucional capaz de fazer com que a organização cooperativa pudesse de forma real ganhar eficiência e estar pronta para competir em um novo ambiente econômico”.

3.3 PROPOSTAS DE REESTRUTURAÇÃO

Atualmente, estão sobrevivendo aquelas cooperativas que se têm adaptado às novas exigências do mercado. No Rio Grande do Sul, estão sobrevivendo e crescendo as cooperativas de soja e trigo que diversificaram suas atividades, passando a atuar na cadeia de

(PR) no período 1977-96.

suínos, aves e leite, enquanto que as cooperativas que permaneceram com a monocultura estão em situação difícil, como é o caso das cooperativas de arroz. Pode-se citar também o caso das cooperativas de lã que, por situarem-se na fronteira, enfrentam problemas de comercialização competindo com os países vizinhos, sendo prejudicadas quando aumentam os preços naqueles países.

Diante dessa situação, retoma-se a questão do papel de organizações como a OCB, as Organizações de Cooperativas Estaduais (OCEs) e as Centrais e Federações cooperativas, no sentido de incentivarem e apoiarem o aumento da competitividade dos produtores-associados, além de exercerem suas atividades clássicas de representação. Nesse sentido, a OCB formulou uma proposta, originada nas discussões do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em 1997, segundo a qual cada cooperativa "...deverá criar um sistema de controle que lhe garanta credibilidade, mediante mecanismos próprios e contratação de auditorias internas e externas devidamente credenciadas pela OCB" (PROGRAMA DE..., 1997, p. 8). Os principais pontos enfocados pela proposta foram:

- capitalização: o sistema OCB deverá incentivar a capitalização das cooperativas, fomentando a remuneração adequada do capital, os fundos específicos remunerados; ou incentivar mudanças nas gestões financeiras e estratégica das cooperativas por meio da participação de recursos financeiros de terceiros, de alianças estratégicas entre cooperativas e empresas não cooperativas;
- ações individuais de cada cooperativa: a OCB pode estimular a adoção de gerências profissionais e recomendar que a direção e o controle sejam assumidos por cooperados devidamente preparados;
- competitividade: a OCB deverá aprimorar o seu sistema de informações para as

cooperativas sobre os assuntos de seu interesse, inclusive veiculando-as através dos sistemas ligados às novas tecnologias de informação; também deverá "coordenar, sistematizar, promover e divulgar estudos sobre os mercados nacional e internacional, voltados para os interesses dos diferentes ramos do cooperativismo" (PROGRAMA DE..., 1997, p. 8).

Pode-se observar que a proposta da OCB indica a conscientização de que a sobrevivência das cooperativas depende do aumento da capitalização, da profissionalização do quadro administrativo e do adequado gerenciamento da empresa cooperativa, bem como do desenvolvimento de um adequado sistema de informação sobre as mudanças dos mercados. Estes fatores constituem a base do desenvolvimento eficiente de qualquer empresa que busca manter e/ou aumentar sua competitividade frente ao atual contexto econômico e à concorrência, e também devem constituir a base da empresa cooperativa considerando-se que ela está inserida num mercado em que compete com empresas não cooperativas.

Semelhantemente ao papel exercido pelas organizações cooperativas como a OCB, o Governo Federal, ciente da importância do cooperativismo para a economia do país, também desenvolve políticas de estímulo e apoio ao desenvolvimento das cooperativas rurais. Isso se dá através da execução de programas desenvolvidos pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento (MA) que, conforme Lei nº 7.231 de 23/10/84, tem a tarefa de apoiar e incentivar o setor associativista rural e cooperativista brasileiros. Para isso, a Secretaria do Desenvolvimento Rural (SDR), através do Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural (DCOOP), arrecada e direciona a aplicação de recursos ao setor associativista rural e cooperativista, visando "contribuir para o desenvolvimento do país, consolidando e fortalecendo a atuação do sistema cooperativista, em geral, e associativismo rural, influenciando

nos processos de criação de empregos, de produção de alimentos, de geração e distribuição de renda e de melhoria da qualidade de vida das comunidades rurais e urbanas”, sendo que o Programa tem como objetivo “contribuir técnica e financeiramente na formulação e execução de planos de desenvolvimento institucional de cooperativas em geral e de associações e outras formas associativas de produtores rurais, com vistas a sua modernização, aperfeiçoamento institucional, autogestão e competitividade” (BRASIL, 1999, p. 1).

A aplicação dos recursos se dará em função das seguintes linhas de ação:

- apoio à capacitação tecnológica da base produtiva, de comercialização e distribuição de cooperativas e associações rurais;
- apoio à educação associativista rural e cooperativista, à expansão de organizações de economia social e à modernização gerencial e administrativa de cooperativas, associações, federações e confederações;
- apoio à capacitação de cooperativas rurais para a exportação;
- apoio à formação e operação de incubadoras de cooperativas populares;
- apoio às medidas de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP.

Os diversos problemas que geraram a crise do cooperativismo agropecuário levaram à formação e à implantação do Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP. Este Programa foi editado pelo Ministério da Fazenda (Portaria Ministerial nº. 26 de 13/02/98) e regulamentado pelo Governo Federal através do Decreto nº. 2.936 de 11/01/99. O Programa conta com uma linha de crédito total de R\$ 2,1 bilhões

destinados a reestruturação de dívidas²¹ e a investimentos para as cooperativas agropecuárias.

De acordo com o Decreto nº. 2936, o RECOOP tem a finalidade de “...reestruturar e capitalizar as cooperativas de produção agropecuária, visando ao desenvolvimento auto-sustentado, em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e melhoria do emprego e da renda” (BIANCO et alii; 1998, p. 789).

Para se beneficiar das medidas do RECOOP, cada cooperativa deve solicitar o seu enquadramento no Programa através de Carta-consulta e, se aceita, apresentar um Plano de Desenvolvimento Cooperativo (PDC), previamente aprovado pela maioria (50% mais um) dos associados em assembléia geral, ao Comitê Executivo²² do RECOOP, contemplando os cinco projetos do Programa, quais sejam:

1. projeto de reestruturação e viabilidade técnica e econômico-financeira: implica o redimensionamento das atividades para o foco principal de atuação da cooperativa e desmobilizações de ativos não relacionados com o objeto principal da cooperativa;
2. projeto de capitalização: visa à alocação de recursos novos para redimensionamento das atividades;
3. projeto de profissionalização da gestão cooperativa: visa à adequação administrativa e operacional das cooperativas, dotando-as de uma estrutura profissional compatível com o mercado competitivo;
4. projeto de organização e profissionalização dos cooperados: visa à recuperação dos

²¹ Inclui as dívidas com fornecedores e associados, dívidas fiscais, trabalhistas e encargos sociais, bem como dívidas existentes junto ao Sistema Financeiro.

²² O Comitê Executivo é composto por 15 representantes: de cooperativas – 3; do BNDES – 2; do Ministério da Agricultura – 2 (sendo 1 do DENACOOOP); do Ministério da Fazenda – 2; da Secretaria do Tesouro Nacional – 2; do Banco Central – 2; e do Ministério do Planejamento e Orçamento – 2.

recebíveis dos cooperados inadimplentes e objetiva manter na cooperativa os produtores-associados dispostos a assumirem os compromissos necessários para o sucesso do Programa e dispostos a implantar novas tecnologias para incrementar sua produtividade;

5. projeto de monitoramento do Plano de Desenvolvimento Cooperativo: visa ao acompanhamento sistemático dos demais projetos através da adoção de mecanismos de acompanhamento econômico-financeiros das cooperativas agropecuárias.

Com base nos projetos do Programa, pode-se constatar que o mesmo engloba não apenas a reestruturação econômico-financeira das cooperativas, mas também busca resolver os problemas de ordem administrativa e estrutural. Em sentido amplo, o RECOOP é uma maneira de reestruturar as cooperativas agropecuárias no sentido de torná-las eficientes e competitivas frente às mudanças do novo contexto econômico e às novas e crescentes exigências dos mercados tanto em nível de mercado interno quanto externo. Neste sentido, torna-se fundamental a adoção de novas tecnologias e o aperfeiçoamento das técnicas de gestão, bem como a atualização da interpretação dos princípios doutrinários para a sobrevivência das cooperativas.

O Programa compreende a concessão de financiamentos para investimentos²³ aos produtores-associados por intermédio das cooperativas, e o alongamento do atual endividamento das cooperativas e dos seus associados. Os prazos concedidos não poderão exceder a quinze anos, com encargos financeiros do IGP-DI mais 4% ao ano, com exceção do alongamento da securitização que tem prazo de pagamento de até 10 anos, corrigido pela

²³ São investimentos em reestruturação e reconversão de atividades; verticalização e modernização tecnológica; aquisição de bens móveis e imóveis e desmobilizações de cooperativas de produção agropecuária.

variação dos preços mínimos mais 3% ao ano. O Programa também concede recursos para capital de giro, voltados para a atividade principal da cooperativa, com prazo para pagamento de até dois anos e encargos financeiros de 8,75% ao ano.

Em todo o Brasil, foram encaminhadas 651 Cartas-consulta ao RECOOP, das quais 439 (67%) foram aprovadas. Somente no Rio Grande do Sul, foram encaminhadas ao Programa 126 Cartas-consulta, sendo 98 aprovadas (78%). Dentre estas, apenas 75 PDCs (76%) foram apresentados, dos quais 68 foram aprovados. As 68 cooperativas aprovadas fizeram uma solicitação total de recursos no montante de aproximadamente R\$ 740 milhões, do qual a maior parte (60%) é destinada ao pagamento de dívidas²⁴ das cooperativas, sendo 65% referente às dívidas com o Sistema Financeiro. O restante dos recursos é destinado ao alongamento de dívidas de cooperados (10,5%), para capital de giro (8%) e para investimento (21,5%).

Além do PDC contemplando os cinco projetos exigidos pelo Programa, a cooperativa também deve efetuar uma reforma estatutária com aprovação da assembléia geral. Esta reforma estabelecerá, conforme artigo 4º do Decreto 2.936, que a cooperativa poderá proceder à fusão, desmembramento, incorporação ou parceria quando for necessário, deverá aceitar auditoria independente sobre os balanços e demonstrações de resultados e garantir o acesso de técnicos do Governo Federal a dados e informações relacionados com a execução do seu PDC. A reforma também deve incluir modificações no mandato do conselho de administração e prever responsabilidades e atos não permitidos pelos integrantes do conselho de

²⁴ Abrange dívidas com o Sistema Financeiro, fornecedores, cooperados, débitos fiscais, salários e encargos sociais e trabalhistas.

administração e do conselho fiscal, ou associados que a eles se candidatarem.

BIANCO et alii (1998) observam que a implantação do Programa enfrenta algumas dificuldades, e apontam duas questões consideradas cruciais para o êxito do Programa que deverão ser resolvidas. A primeira refere-se ao fato de a portaria ministerial deixar em aberto a aceitação ou não do Plano pelas instituições financeiras, mesmo que já tenham sido aprovados pelo Comitê do Programa e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A segunda questão refere-se às dificuldades de equacionar os prazos dos diversos débitos e créditos das cooperativas agropecuárias, compatibilizando-os com o tempo de toda a tramitação para que o programa realmente se efetive.²⁵

As cooperativas enfrentam um problema crucial quanto à disponibilidade de recursos que se reflete na falta de credibilidade no cooperativismo por parte do sistema financeiro tradicional, uma vez que as cooperativas já estão endividadas, ou porque as instituições financeiras não fazem distinção entre as cooperativas com boa ou má situação financeira. No RECOOP, este problema é parcialmente resolvido, uma vez que o Programa prevê uma análise prévia da situação financeira das cooperativas e do destino dos recursos solicitados, bem como prevê o acompanhamento do PDC de cada cooperativa e a atuação de uma auditoria independente. Estas medidas garantem confiabilidade ao Programa e às próprias cooperativas que dele participam. Entretanto, isto não elimina a questão da aceitação ou não do Plano pelas instituições financeiras, visto que as instituições financeiras irão analisar a situação financeira da cooperativa, através de critérios próprios, tendo liberdade para recusar o Plano se constatarem que a cooperativa não preenche seus critérios.

No que se refere à segunda questão, BIANCO et alii (1998) observam que, no Brasil, pode ser adotada uma medida semelhante à que foi usada por um programa aplicado a produtores rurais do Canadá, em 1986, pelo Comitê de Revisão de Débitos Agrícolas (Farm Debt Review Board). A medida consiste na expedição, pela autoridade competente, de um termo de cessação de pendências que estipula um espaço de tempo para que o produtor possa preparar seu plano de reestruturação, sem a pressão dos credores.

Programas de outros países, semelhantes ao RECOOP, podem servir de exemplo para a elaboração de estratégias de negócios, já que as cooperativas agropecuárias destes países também estão sujeitas às mudanças na conjuntura econômica mundial, sendo levadas a se adaptarem para sobreviver. Contudo, deve-se, novamente, ressaltar que as estratégias das cooperativas são limitadas, não somente pela interpretação inadequada dos princípios doutrinários do cooperativismo, mas também pela legislação brasileira que rege o cooperativismo e que não mudou desde a Constituição de 1988.

3.3.1 Exemplos de Reestruturação no Brasil

No Brasil, têm-se exemplos de cooperativas bem-sucedidas que implantaram alterações na sua gestão empresarial, como é o caso das cooperativas de São Paulo e do norte do Paraná. Algumas estratégias de negócios adotadas com o objetivo de fazer frente à crise ou de adequar-se ao mercado são apontadas por BIALOSKORSKI NETO et alii (1995) referindo-se às cooperativas agropecuárias do estado de São Paulo, podendo-se citar:

²⁵ Todas as fases do programa contemplam o período de 09/1998 até 06/2000.

- aumento dos investimentos em tecnologia;
- diferenciação dos produtos processados;
- integração para trás (aumento do número de associados) e para frente (controle de outras cooperativas e empresas não cooperativas);
- aumento do número de produtores-associados que industrializam a produção;
- busca crescente de especialização gerencial (implantação de unidades de negócios autônomas);
- aumento das exportações de produtos agropecuários com aumento da participação de produtos processados.

Assim, na segunda metade dos anos 80, os complexos agroindustriais passaram a inovar constantemente, buscando produtos diferenciados e novas formas organizacionais para melhorar sua competitividade.

Analisando o desenvolvimento da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá (COCAMAR), MEDEIROS (1997) constatou que a década de 80 foi a fase de instabilidade operacional e financeira da cooperativa, quando ela deixou de compor o ranking das maiores empresas agroindustriais. Diante desta situação, a COCAMAR implementou, a partir de 1989, um conjunto de medidas estratégicas e administrativas, dentre as quais cabe destacar a redução do número de produtores-associados. Esta medida foi implantada devido ao fato de que os associados não ativos também geravam gastos e despesas para a cooperativa sem retorno para a mesma. Isso dava-se através de ações oportunistas de produtores que somente entregavam sua produção à cooperativa quando lhes convinha, o que inviabilizaria a cooperativa com o passar do tempo.

Para evitar esta situação, a COCAMAR reduziu o quadro associativo em 38,7% no

período 1990/92, e implantou uma norma que permitia a adesão à cooperativa apenas dos produtores que atuavam ou eram integrados na cooperativa, o que exigia uma movimentação mínima de 80% do potencial econômico do produtor-associado com a cooperativa. Esta estratégia resultou na redução do resultado negativo de aproximadamente US\$ 6 milhões do demonstrativo de sobras e perdas de 1991 para aproximadamente US\$ 3 milhões positivos em 1992, o que também refletiu nos demais índices financeiros.²⁶

Outro exemplo de cooperativa que acompanhou as mudanças na conjuntura econômica e na concorrência, ao mesmo tempo que implantou novas estratégias competitivas, é a Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. – COAMO –, do Paraná, fundada em 1971.²⁷ A COAMO adotou como estratégia de negócios, no período 1977-96, a retenção de 53% a 63% das sobras líquidas para o fundo de reserva, implicando redução da parcela distribuída entre os associados, o que refletiu numa redução de 58% no quadro social uma vez que desestimulava a produção dos associados.

A rentabilidade do capital próprio apresentou tendência à baixa, principalmente na década de 70, ao mesmo tempo que a cooperativa perdeu posição no “ranking” dos agronegócios. Diante disto, a diretoria da cooperativa iniciou em 1992 a implantação de “projetos de diversificação”, destacando-se os seguintes projetos: canola (nova cultura de inverno), girassol (cultura de primavera), colono (fixação do associado na propriedade), suinocultura (granja de produção integrada), distribuição de vacas leiteiras (para ingressar no setor leiteiro), e café adensado (MEDEIROS, 1998).

²⁶ Mais tarde, em 1995, a COCAMAR teve que iniciar um processo de reestruturação pois estava com altos níveis de endividamento, o que não é objeto de estudo do autor. Ver o caso da COCAMAR também em BIALOSKORSKI NETO et alii (1995) e BIALOSKORSKI NETO (1997).

Deve-se observar que a retenção de sobras para aumento do fundo de reserva resultou na saída de pequenos produtores e no aumento do número de grandes produtores associados à cooperativa. Isso mostra a preocupação dos grandes produtores em aumentar sua competitividade, mesmo que isto signifique a redução da parcela das sobras que recebe, visto que está ciente de que a cooperativa deve manter capital para novos investimentos se quiser ser competitiva. Entretanto, pode-se notar que a COAMO, ao buscar sua capitalização, é bem-sucedida economicamente, mas isto resulta em prejuízo aos pequenos produtores que não se sentem estimulados a investir na cooperativa.

Conclui-se que a medida adotada pela cooperativa é economicamente eficaz no longo prazo para todos os produtores-associados, mas não resolve o problema dos pequenos produtores que não têm condições de manter-se no curto prazo sem o retorno das sobras. Portanto, a cooperativa obtém eficiência econômica, mas não obtém eficiência social, já que não assegura a viabilização da atividade dos pequenos produtores, levando à sua exclusão da cooperativa.

Outro exemplo de cooperativa bem-sucedida é o caso da Cooperativa Agropecuária Holambra (SP),²⁸ que se baseou na eficiência econômica como forma de maximizar sua prestação de serviços sem romper com os princípios doutrinários. A Holambra inseriu na estrutura cooperativa conceitos de mercado ao buscar sua eficiência adotando como estratégia de negócios a divisão de suas atividades em mais de dez unidades de negócios (UNs) autônomas e independentes. Essas UNs tinham uma gerência profissionalizada, o que permitia

²⁷ A respeito veja-se MEDEIROS (1998).

²⁸ Ver o caso da Holambra em BIALOSKORSKI NETO (1997).

a separação, por parte do associado, entre a propriedade e o controle da cooperativa. Esta estratégia permitiu que a cooperativa detectasse e desativasse as unidades de negócios ineficientes, levando-a a concentrar-se em quatro UNs: insumos, financeiras, flores e aves. Mesmo gerenciando a cooperativa de forma a separar a propriedade do controle, a cooperativa manteve o princípio da democracia ao permitir que o associado participasse da gestão da cooperativa.

As unidades de negócios têm como objetivo o crescimento das operações e a obtenção de sobras, ou seja, objetivam maximizar as sobras da cooperativa e não apenas a prestação de serviços, o que tende a levar à eficiência econômica. A cooperativa não privilegia seus associados no que se refere aos preços pagos pela sua produção, visto que pratica preços de mercado; entretanto, esta prática se reverte em benefício aos associados a médio e longo prazos quando da distribuição das sobras ao final do exercício. Portanto, o crescimento da cooperativa depende do grau de eficiência da unidade produtiva do associado, gerando benefícios tanto para o associado quanto para a cooperativa, uma vez que quanto mais eficiente for a estrutura de custos de ambos “...mais sobras gerará e, portanto, mais benefícios trará ao próprio cooperado ao final do exercício” (BIALOSKORSKI NETO, 1997, p. 537).

3.3.2 Exemplos de Reestruturação em Outros Países

A partir dos exemplos de reestruturação das cooperativas brasileiras, pôde-se constatar que algumas cooperativas têm reagido aos problemas que surgem, embora de diferentes maneiras, e têm obtido sucesso. Ao mesmo tempo, os problemas enfrentados pelas cooperativas agropecuárias brasileiras não são próprios apenas destas, mas também afetam as

cooperativas de outros países. No norte dos EUA e no oeste do Canadá, por exemplo, as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas levaram à sua reestruturação, culminando na formação da chamada Nova Geração de Cooperativas (NGC), caracterizada principalmente por uma nova relação em seus direitos de propriedade. Sobre a NGC, podem-se citar os trabalhos de COOK (1997)²⁹ e BIALOSKORSKI NETO (1998)³⁰, dentre outros.

COOK (1997) observa que os Estados Unidos enfrentaram uma forte crise no setor agrícola - Depressão agrícola – a partir de 1983, quando as cooperativas perderam grande parte de sua importância econômica. O novo contexto, caracterizado pela industrialização cada vez maior dos produtos de origem agropecuária, globalização crescente dos mercados, aumento da concorrência, e intensificação do uso de capital nos sistemas agroalimentares, levou aquelas cooperativas a refletirem sobre como enfrentar os novos desafios a elas impostos, especialmente a concorrência com empresas de capital aberto. Analogamente, as cooperativas brasileiras também se defrontavam com este contexto econômico na década de 80, quando então começaram a enfrentar os problemas já citados.

O principal problema das cooperativas Norte-americanas era sua inabilidade intrínseca “...em evoluírem como organizações originalmente defensivas em suas estratégias para uma atuação mais agressiva nos mercados, fazendo frente a empresas de capital aberto” (COOK, 1997, p. 2). Esta inabilidade estaria muito relacionada às características naturais da maioria das cooperativas no mundo, atreladas aos princípios doutrinários e aos objetivos iniciais de sua formação, o que se aplica também às cooperativas do Canadá e do Brasil. Assim, tendo

²⁹ COOK (1997) faz referência à crise do cooperativismo norte-americano e faz uma analogia à crise do cooperativismo brasileiro. Ele apresenta a evolução das cooperativas agrícolas Norte-americanas desde o início do século até a década de 1990, relacionando-a com o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.

em vista que a forma como eram vistos os princípios doutrinários desestimulava a entrada de capital de terceiros, restou às cooperativas Norte-americanas se capitalizarem através da retenção de lucros da própria cooperativa. Isto pode ser generalizado, segundo o autor, como comum às cooperativas da maioria dos países de agricultura avançada e também do Brasil.

Para superar a crise, as cooperativas Norte-americanas e canadenses mudaram o seu paradigma de organização buscando novos modelos de gestão, o que deu origem à NGC que se caracteriza principalmente pelo estabelecimento de um maior vínculo entre os associados e a cooperativa. A NGC é uma forma organizacional que induz a cooperativa a uma maior eficiência através da implantação de mudanças nos direitos de propriedade, mas sem romper com os princípios doutrinários do cooperativismo. COOK (1997, p. 3) afirma que o

...sistema cooperativista norte-americano [...] evoluiu [...] para um modelo, ou vários tipos de modelos, que passam a assumir uma atitude ofensiva com relação aos mercados, profissionalizando todas as suas atividades e aumentando o comprometimento de seus cooperados com os destinos traçados para a empresa.

Quando da constituição das cooperativas, os produtores são obrigados a capitalizar na cooperativa proporcionalmente à produção que irão entregar futuramente. Segundo BIALOSKORSKI NETO (1998), o produtor tem uma quota de participação que lhe dá o direito de transacionar com a cooperativa a produção com quantidade e qualidade pré-estipuladas, o que incentiva o produtor a buscar ganhos de produtividade e qualidade.

A NGC tem as seguintes características:

- os direitos de uso da cooperativa são transferíveis e alienáveis, o que garante que os investimentos feitos sejam uma reserva de valor para os produtores;

³⁰ O autor analisa a NGC do Canadá, mostrando os efeitos das estratégias adotadas por estas cooperativas.

- o produto entregue à cooperativa é pago a preço de mercado, e, às vezes, abaixo deste preço, sendo suficiente para cobrir os custos de produção;
- as sobras são divididas no final do período contábil proporcionalmente à produção entregue (ou participação em quota).

Assim, a valorização das quotas de participação incentiva o investimento dos produtores na cooperativa e dificulta a ação de oportunistas, possibilitando a melhoria da competitividade da cooperativa e a aquisição de eficiência econômica.³¹ Referindo-se à NGC do Canadá, BIALOSKORSKI NETO (1998) observa que se tem conjuntamente a eficiência econômica – em termos de escala e tamanho – e a eficácia de coordenação – dada por uma forma de gestão hierárquica que minimiza os custos de transação –, o que reflete numa estrutura organizacional capaz de competir em mercados oligopolizados.

A partir destes exemplos, pode-se afirmar que as estratégias adotadas por algumas cooperativas paranaenses e pelas cooperativas Norte-americanas e Canadenses, no sentido de se reestruturarem buscando sua viabilização econômica, podem servir de exemplo ao cooperativismo brasileiro e, especificamente, ao cooperativismo agropecuário gaúcho, consideradas as suas especificidades.

Por fim, o cooperativismo agropecuário somente será bem-sucedido enquanto tiver condições de propiciar o crescimento dos produtores-associados com eficiência econômica através de agregação de valor ao produto, diversificação, integração e assistência técnica, e não apenas através do conceito de que a cooperativa é a solução para os problemas do

produtor de baixa renda.

³¹ BIALOSKORSKI NETO (1998) cita o caso da cooperativa para processamento de ovos na província canadense de Manitoba como um exemplo de sucesso de cooperativas formadas dentro do novo padrão de distribuição de direitos de propriedade.

4 REESTRUTURAÇÃO DA COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. - COSUEL

A Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda. - COSUEL -, fundada por 387 pequenos produtores em 15/06/1947, com sede em Encantado, é uma cooperativa, com forte visão empresarial. Sua principal atividade tem sido, desde sua fundação, a industrialização e comercialização de produtos suínos. Os vários produtos que hoje comercializa, sob as marcas Dália e Gutländer, têm boa aceitação nos mercados onde atua, entretanto, ela tem enfrentado problemas financeiros durante o anos 90.

Conforme o Estatuto Social de sua fundação, o objetivo inicial da COSUEL era a atividade suinícola, sua industrialização e comercialização, considerada toda a cadeia, bem como a defesa geral dos interesses econômicos dos associados em torno desta atividade. Desde o início, a cooperativa mostrou preocupar-se com a defesa da suinocultura e com a qualidade dos produtos, além de buscar maneiras de aproveitar racionalmente a produção dos associados.

Ao longo dos seus 53 anos de existência, a cooperativa cresceu, diversificou atividades, implantou novas indústrias, incorporou outras cooperativas, passou por períodos de crise, e hoje passa por um processo de reestruturação na busca de maneiras de aumentar sua competitividade diante dos concorrentes. Assim, na década de 90, a cooperativa eliminou atividades concentrando-se nas mais rentáveis, investiu em novas tecnologias e na reorganização técnico-administrativa como maneira de enfrentar um mercado cada vez mais

exigente e globalizado. Atualmente, a cooperativa conta uma estrutura organizacional mais enxuta, um quadro funcional qualificado, e passou a exportar os seus produtos para países do Mercosul, dentre outros.

De acordo com KONZEN e EW (1998), pode-se dividir a história da COSUEL em cinco fases:

1. fundação: 1947-1957;
2. diversificação de atividades: 1957-1968;
3. consolidação: 1968-1978;
4. crise: 1978-1989;
5. reestruturação: 1989-1999.

A exploração exercida pelos 13 frigoríficos que operavam na região do Alto Taquari, os quais estabeleciam os critérios de qualidade e os preços de venda pagos pela produção dos produtores, motivou a formação de uma cooperativa com abatedouro e frigorífico³² próprios. Assim, os produtores asseguravam melhor preço ao seu produto e aumentavam sua renda, através da agregação de valor proporcionada pela industrialização e a comercialização direta ao consumidor.

Na segunda fase (1957/68), diante do crescimento da importância comercial de alguns produtos como leite, soja, erva-mate, tungue, uva e trigo, a cooperativa diversificou suas atividades, visando atender a todas as necessidades dos seus associados. Para tanto, passou a receber, industrializar e comercializar os demais produtos de seus associados, incluindo

bovinos, ovinos e aves, além de industrializar a produção agrícola fornecendo-lhes os subprodutos, bem como começou a produzir rações balanceadas. Para isto, a cooperativa adotou duas estratégias de expansão: multiplicação e diversificação industrial, e ampliação da sua área de atuação com a aceitação de novos associados.³³

A terceira fase (1968/78) é marcada pela sua consolidação, com a expansão quantitativa de suas industrializações e com a incorporação de um total de 12 pequenas cooperativas. Assim, cessa o processo de diversificação, ao mesmo tempo que ocorre a ampliação da capacidade de processamento e a modernização do parque industrial, visando absorver o aumento da produção dos associados. Este aumento de produção entregue à cooperativa ocorreu, em parte, devido à expansão do quadro social gerado pela incorporação de cooperativas que visavam viabilizar seu funcionamento. Em grande parte, os associados destas cooperativas já atuavam junto à COSUEL no que se refere à produção de suínos, sendo que, com a incorporação, também começaram a entregar a produção oriunda de outras atividades.

Em 1973, foi instituído o “Projeto Integrado de Suinocultura”, visando ao melhoramento qualitativo dos suínos entregues ao frigorífico, aumentando o abate de suínos

³² Conforme KONZEN e EW (1998), o crescimento do recebimento de suínos e dos abates levou à operação plena do frigorífico em 1955, com uma média de abate de 150 cabeças/dia. Desde o início, o frigorífico da COSUEL superou todos os 13 frigoríficos da região em capacidade de abate e industrialização.

³³ A multiplicação e diversificação industrial deu-se com a implantação das seguintes indústrias no período 1957-1967: fábrica de óleos comestíveis adquirida em 1957 para industrialização de soja; indústria de laticínios em Arroio do Meio, adquirida em 1965; fábrica de rações balanceadas e concentrados instalada em 1962; indústria de óleos industriais para extração de óleo de tungue; unidade de laticínios em Charqueadas: recebia a produção de leite daquela comunidade, industrializando-a e produzindo queijos para consumo local e regional; indústria de erva-mate em Anta Gorda, moinhos de trigo em Putinga e Nova Bréscia, e uma Cantina de vinho em Nova Bréscia. A ampliação da área de atuação da cooperativa ocorreu até o início da década de 1980, sendo que inicialmente abrangia apenas 7 municípios: Encantado, Arroio do Meio, Estrela, Garibaldi, Bento Gonçalves, Guaporé e Soledade.

tipo exportação e reduzindo o suíno tipo banha. A integração de lotes de leitões (Ciclo Completo³⁴ e Terminação) foi iniciada em 1984, e concluída em 1985, englobando os produtores que criam e engordam os próprios leitões, e os produtores que compram leitões financiados pela cooperativa, gerando um aumento da produção dos associados. Conjuntamente à sua implantação, houve contratação de novos técnicos, adoção de medidas de apoio aos criadores como o fornecimento de 361 reprodutores em 1985, e o serviço de inseminação artificial. Já em 1979, foram formados os primeiros “Condomínios Suinícolas”³⁵ por alguns produtores-associados.

O período do final da década de 70 e a década de 80 foi marcado por instabilidades econômicas em nível nacional e internacional, o que impossibilitou planejamentos de médio e longo prazos. Segundo KONZEN e EW (1998), durante a década de 80, a cooperativa, como as demais empresas, sofreram os efeitos das medidas macroeconômicas adotadas pelo governo para reduzir os desequilíbrios no balanço de pagamentos e para controlar a instabilidade de preços. Diante da crise econômica da década de 80, a COSUEL deixou de expandir suas atividades e sua área de atuação, e voltou gradativamente a um número limitado de atividades, bem como buscou assegurar a rentabilidade da produção dos associados através do incentivo à melhoria genética dos rebanhos suíno e leiteiro, e do aumento dos programas de assistência técnica.

A COSUEL restringiu suas atividades à suinocultura e sua industrialização, à produção

³⁴ O Programa de suínos Ciclo Completo é um método tradicional segundo o qual o produtor executa todas as etapas de produção (cria, engorda e terminação) e é desenvolvido pela maioria dos associados, em geral pequenos produtores.

leiteira e sua industrialização, e ao apoio a estas atividades através do desenvolvimento da indústria de rações, que serve de suporte ao melhoramento tecnológico da produção e ao aumento da produtividade dos rebanhos (KONZEN e EW, 1998). Ao mesmo tempo, observou-se a redução progressiva da importância de outras atividades industriais, diante dos problemas enfrentados, o que levou à desativação das fábricas de óleo de tungue, da processadora de erva-mate e do moinho de trigo.

Quanto à atividade leiteira, destaca-se, na segunda metade da década de 80, a implantação dos programas de produção de leite, cuja boa receptividade por parte dos associados levou à parceria com o SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo –, para financiamento dos projetos de melhoria de instalações, aquisição de novos equipamentos e resfriadores de leite para os produtores. KONZEN e EW (1998) observam que, em complemento à melhoria tecnológica dentro das unidades de produção dos associados, buscou-se mais economia de transporte através da coleta do leite a granel e melhorias no sistema de recepção do leite, com racionalização de tarefas e mão-de-obra.

Outra maneira de assegurar a continuidade das atividades produtivas de seus associados consistiu na busca de novas oportunidades através do desenvolvimento de projetos de colonização³⁶ que proporcionassem-lhes melhores condições de acesso à terra, dando início à implantação do projeto de colonização de Iraí de Minas (MG)³⁷, que culminou na formação

³⁵ O condomínio é um “sistema de produção integrada de suínos onde um grupo de vizinhos se reúne e acerta entre si quem cria e quem termina leitões, produzindo os suínos em conjunto e fazendo um rateio dos suínos terminados” (KONZEN e EW, 1998, p. 124).

³⁶ A cooperativa já havia realizado outras tentativas de colonização nas décadas de 50 e 60, porém sem êxito.

³⁷ Consistia numa área de terras de 8.254 hectares, que foi dividida em lotes de 300 a 400 hectares, proporcionando aos produtores-associados condições de exploração distintas das prevalentes nas pequenas propriedades da maioria dos produtores da região do Vale do Rio Taquari.

da Cooperativa Agrícola Mista Iraí Ltda. - COPAMIL.

Nesta fase, também houve o deslocamento geográfico da produção de suínos, sendo que o município de Encantado passou de segundo para primeiro fornecedor de matéria-prima ao frigorífico, enquanto que outros municípios reduziram sua participação na produção de suínos, mas aumentaram entre 70% e 80% o fornecimento de leite à cooperativa.

O período 1989-1999 caracteriza-se pela reestruturação produtiva e organizacional da cooperativa, com ênfase na busca da máxima eficiência. Destaca-se, no final de 1989, a autorização do Ministério da Agricultura para a cooperativa exportar cortes e carcaças de suíno, sendo que a mesma já tinha contratos firmados com importantes importadores europeus. Segundo KONZEN e EW (1998, p. 50), até o final da década de 80, o crescimento da cooperativa se manifestou de diversas formas, destacando-se: "...crescimento da atividade suinícola, [...]evolução do número de associados, [...]crescimento do volume e valor dos negócios, aumento do patrimônio líquido, diversificação das atividades industriais, expansão da área geográfica de recebimento dos produtos de associados e penetração em áreas de colonização". Analisando-se a década de 90, pode-se observar movimentos inversos em alguns desses indicadores de crescimento, como a redução significativa do número de associados e a concentração das atividades industriais.

A cooperativa também reformulou seus objetivos nos anos 90, adequando-os às mudanças nos mercados e buscando a melhoria de sua competitividade. Primeiramente, em 1991, ela enfatizou a sua função de sociedade e empresa cooperativa, notando-se, pela primeira vez, a sua nítida preocupação com as mudanças no contexto econômico através da adoção de uma visão empresarial na sua organização. Alguns dos objetivos incluídos foram os seguintes: promover e maximizar o desenvolvimento de sua autogestão empresarial; propiciar

a obtenção do desenvolvimento profissional e humano de seus associados; fomentar a participação dos seus associados, tanto em sua vida societária como em sua administração; e reconhecer o caráter necessário do capital, assim como assumir coletivamente a função empresarial, assegurando a colaboração de seus associados.

Após meados dos anos 90, a cooperativa ressaltou a necessidade da tecnologia e da qualificação profissional como instrumentos de qualidade. Por fim, em 1999, ela definiu o objetivo geral de “promover o desenvolvimento social e econômico dos associados, e funcionários, através da produção, industrialização e comercialização de alimentos com qualidade” (COOPERATIVA DE..., 1999b, art.2).

A análise detalhada da reestruturação implantada ao longo da década de 90 é objeto das próximas seções, em que verifica-se a evolução das diversas medidas adotadas pela cooperativa quanto à reestruturação de suas atividades produtivas, às formas de capitalização e à evolução da sua situação financeira, à sua reestruturação organizacional interna e do seu quadro social, e às relações contratuais desenvolvidas entre ambos.

4.1 ATIVIDADES

Diante da necessidade de aumentar sua competitividade, ao longo da década de 1990, a COSUEL concentrou suas atividades na suinocultura e na atividade leiteira. Estas atividades são complementadas por outras, como a produção de rações e concentrados, ao mesmo tempo que a cooperativa apóia o cultivo de milho e de outras lavouras que servem de alimentação para os suínos e o rebanho leiteiro.

Algumas das atividades de industrialização desenvolvidas pela cooperativa foram

extintas durante a década de 90 devido às dificuldades de assegurar sua rentabilidade, dentre as quais podem-se citar: indústria vinícola (Nova Bréscia), indústria de erva-mate (Anta Gorda), e moinhos coloniais (Nova Bréscia). Visando detectar setores ineficientes, no período 1994-95, a COSUEL organizou suas atividades em unidades de negócios (UNs): Divisão de Produtos Suínos – DPS (frigorífico, programas, ração, assistência técnica); Divisão de Produtos Vegetais – DPV (recebimento, armazenagem e comercialização de grãos e derivados); Divisão de Laticínios – DL (recebimento e industrialização de leite e assistência técnica); Divisão de Varejo – DV (supermercados).

Em 1997, ocorreu a fusão de todos os setores de assistência técnica, criando-se uma nova unidade denominada de Divisão de Fomento Agropecuário (DFA), que ficou responsável por toda a área de fomento (granjas, UPLs³⁸, corpo técnico), objetivando racionalizar o atendimento à propriedade do associado como um todo nas atividades de suínos, leite e produção de grãos. As unidades de negócios passaram a cuidar somente da produção (DPV e DL), ficando o campo aos cuidados da DFA. Hoje, as atividades estão divididas em oito unidades: DPS; DL; DPV; DFA; Divisão de Marketing; Controladoria; Divisão de Varejo e Divisão de Vendas de São Paulo. A COSUEL também mantém uma Central de Grãos para armazenagem de milho e soja para alimentação dos suínos e do rebanho leiteiro dos seus associados.

Em 2000, a COSUEL desenvolve as seguintes atividades industriais³⁹: indústria de produtos frigoríficos, com capacidade instalada para abater 1.500 suínos/dia; fábrica de rações

³⁸ UPL: Unidade Produtora de Leitões.

e concentrados, com capacidade instalada para produção de 20 toneladas/hora; indústria de laticínios, com capacidade instalada para receber 100 mil litros/dia de leite; unidade de Leite Longa Vida, com capacidade para envase de 200 mil litros/dia. Desenvolve também as seguintes atividades comerciais: Divisão Varejo, com supermercado e setor de suprimentos em Encantado-RS, e supermercado em Arroio do Meio-RS; e Divisão de Vendas, com filiais e/ou representação em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Brasília, Santa Catarina, Paraná e Paraíba.

Uma importante estratégia competitiva adotada pela COSUEL durante os anos 90 é a profissionalização do quadro social, que implica a implantação de programas de produção e a adequação dos associados aos mesmos. Alguns desses programas já existiam e apenas foram formalizados, sendo que sofreram alterações durante a década de 90 e atualmente estão divididos em três programas básicos⁴⁰: suinocultura (produção de leitões – individual e condomínio; e crecheiro – terminador, terminador parceria rural, e ciclo completo); gado leiteiro (produtor de leite tipo B; e produtor de leite tipo C); e agricultura (cereais para alimentação animal; e soja).

Quanto à suinocultura, a COSUEL tem desenvolvido várias formas de aumentar sua eficiência e sua competitividade. No início dos anos 90, a cooperativa regulamentou o “Plano

³⁹ A indústria de produtos frigoríficos e a fábrica de rações localizam-se em Encantado (RS) e as demais em Arroio do Meio (RS).

⁴⁰ A cooperativa não forneceu informações sobre o funcionamento dos programas. Assim, considerando-se as divisões de cada um (ver o quadro nos anexos) constata-se que a adesão dos produtores aos mesmos implique sua especialização em uma atividade específica.

COSUEL de Produção Suína”⁴¹, iniciando a organização da produção que já existia e incluindo no programa os crecheiros em 1996, e os condomínios em 1993 e 1996, além da parceria rural.

Buscando adequar-se ao mercado, em meados da década de 90, a cooperativa implantou o sistema de “Desmame Precoce Segregado”. Este sistema está baseado no desmame precoce (até os 21 dias de idade) de suínos; a transferência após o desmame para creches isoladas e desinfetadas onde permanecem até os 70 dias; e, por fim, a transferência para terminação, também isoladas e desinfetadas. Portanto, cada lote de leitões desmamados da UPL 21 dias torna-se um lote isolado (segregado) da Unidade Creche e, posteriormente, um lote isolado da Unidade de Terminação. Isto resulta em menores riscos de contaminação e de menores níveis de doença, visto que permite não misturar animais com idades e níveis sanitários diferentes.⁴²

Em 1994, a COSUEL desenvolveu e aperfeiçoou os programas de suinocultura, proporcionando ao produtor o aumento da produtividade da atividade suinícola, redução de custos e melhor lucratividade. Apenas em 96, foi incluída no Estatuto a obrigatoriedade da inscrição do associado no programa de produção. Conforme informações da cooperativa, o produtor de leitões deve ter um chiqueiro com no mínimo 100 leitões para ser rentável, sendo

⁴¹ A cooperativa também implantou, parcialmente a partir de 1975 e novamente em 1977, o “Plano COSUEL de Produção Suína”, com o objetivo de garantir o abastecimento do frigorífico à medida que aumenta sua capacidade de abate, previsto no projeto de reforma e ampliação. Este Plano garante ao associado o recebimento de um preço mínimo em função da qualidade do suíno por ele entregue, ao mesmo tempo que objetiva racionalizar a produção de forma a permitir que o frigorífico trabalhe sem capacidade ociosa.

que pode produzir menos, mas não é aconselhável por não apresentar rentabilidade. Assim, a cooperativa terá menos associados produzindo mais, o que evidencia a sua preocupação constante com a rentabilidade das atividades de seus associados, mesmo que isto implique exclusão de parte do seu quadro social.

Em 1994, iniciou-se a produção em cinco condomínios suinícolas, totalizando 1.648 fêmeas, bem como foram iniciadas as construções de mais três condomínios para produzir 1.120 fêmeas. No mesmo ano, foram formados mais oito grupos de condomínios, com previsão de iniciar as construções físicas em 1995 para produzir 2.600 matrizes. Em 1999, a COSUEL possuía dez condomínios rurais, com 92 associados integrados que representam a produção de 271.051 suínos/ano pelo quadro social (COOPERATIVA DE..., 1999a). O investimento na formação de condomínios é uma forma de os produtores aumentarem a produção de suínos por associado, sendo que lhes propicia especialização produtiva, divisão dos riscos, aquisição de rações em maiores quantidades, portanto, a menor custo, redução do custo de frete, entre outras vantagens⁴³.

No que se refere ao frigorífico, visando agregar valor aos seus produtos como forma de aumentar sua competitividade, em 1995 a COSUEL começou a industrializar carne suína (presunto cozido, apresuntada, lingüiças) e introduziu a linha “Ki-fácil” que consiste em

⁴² As principais vantagens advindas da produção pelo sistema de desmame precoce segregado, em relação ao sistema de UPL-Terminação são: melhora o ganho de peso nas fases de creche, recria e principalmente na terminação; melhora a conversão alimentar; aumenta a taxa de leitões/porcas/ano, pela redução do período de lactação; reduz a mortalidade na terminação e o tempo para chegar à idade de abate; melhora o percentual de músculo na carcaça e a qualidade dos testes de desempenho genético (resultados mais uniformes pelo uso de animais livres de doenças); e reduz a necessidade de uso de medicamentos.

⁴³ Este sistema apresenta a desvantagem de implicar a instalação de um controle rigoroso de doenças que podem acompanhar os leitões até a terminação, cabendo aos produtores a adoção de medidas preventivas para que o sistema funcione.

cortes de carne suína temperados⁴⁴.

TABELA 1: EVOLUÇÃO DO ABATE E DA INDUSTRIALIZAÇÃO DE SUÍNOS DA COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. - 1990-99

Anos	Suínos recebidos			Industrialização (cabeças)
	Cabeças	Varição (%)	Quilos*	
1990	140.950	-	13.831.515	-
1991	176.770	25,41	15.486.394	-
1992	198.837	12,48	19.727.890	-
1993	175.079	-11,95	17.036.604	-
1994	176.870	1,02	17.277.309	-
1995	248.151	40,30	24.561.289	10.487
1996	300.772	21,21	29.373.754	300.772
1997	249.576	-17,02	24.987.798	249.576
1998	273.676	9,66	27.591.265	273.676
1999	321.305	17,40	32.145.243	321.305

Nota: o montante de suínos em quilos referente ao período 1990-92 é aproximado, conforme dados de KONZEN e EW (1998, p. 155).

Fonte: KONZEN e EW (1998, p. 155); Divisão de Fomento Agropecuário da COSUEL, jan./2000; e COOPERATIVA DE..., 1999a.

A partir dos dados da tabela acima, pode-se observar que a profissionalização dos associados, apesar de ter implicado redução do quadro social⁴⁵, não reduziu a produção total, mas, ao contrário, aumentou-a gradativamente, da ordem de 128% em termos de cabeças e 132% em termos de quilos. Este aumento deve-se também aos vários planos de apoio ao produtor desenvolvidos pela cooperativa, bem como à conquista de novos mercados com a introdução da linha Ki-fácil. Apenas em 1993 e 1997, registraram-se reduções no recebimento de suínos. No início dos anos 90, apenas 4,23% dos suínos recebidos dos associados eram industrializados, mas, a partir de 1996, a cooperativa passou a industrializar todos os suínos recebidos, agregando valor à carne suína e ampliando a possibilidade de colocar o produto no

⁴⁴ Produtos da linha Ki-fácil: Lombo de suíno recheado, lombo com bacon temperado, filé com bacon temperado, lingüiça tipo Toscana e Kit para feijoada.

mercado.

No que se refere à atividade leiteira, no início de 1990, a cooperativa diversificou a produção de laticínios produzindo leite pasteurizado, creme de leite, doce de leite, diversos tipos de queijo e bebida láctea. Vários programas de estímulo à melhoria da qualidade do leite foram desenvolvidos durante os anos 90, sendo que, nos primeiros anos, acentuaram-se novos programas de estímulo às melhorias qualitativas do leite, pelo fomento da produção de leite tipo B. Além de buscar melhorar a qualidade do leite produzido pelo seu quadro social, a COSUEL também buscou a profissionalização dos seus associados, implantando o “Programa de Produção de Gado Leiteiro”, conjuntamente ao “Programa de Produção Suína”, ramificado em dois tipos: “Produtor de leite tipo B”, implantado em 1991, e “Produtor de leite tipo C” que sempre existiu. Em 1991, o Programa Leite Tipo B expandiu-se significativamente e, juntamente com o financiamento de resfriadores de leite, contribuiu para a melhoria da qualidade do leite recebido na indústria (KONZEN e EW, 1998).

Em 1997, foram realizadas obras de adaptação na unidade de leite pasteurizado, com instalação de equipamentos, visando atender a entrega de matéria-prima dos associados e aumentar a produção de produtos elaborados como doce de leite, creme de leite e bebida láctea. Já em outubro de 1997, a cooperativa importou, da empresa Tetra-Pak, equipamento para embalar o leite Longa Vida, o que faz parte de um programa de expansão da Tetra-Pak, no qual a COSUEL, juntamente com outras cooperativas, montaria uma central de envase de leite Longa vida. Segundo a COSUEL, as outras cooperativas desistiram, e a Tetra-Pak disponibilizou o financiamento de todo o maquinário com taxa de juros zero e um prazo longo

⁴⁵ A respeito, ver a seção sobre Relações Contratuais.

(36 meses) para pagamento, sendo que atualmente a COSUEL é a 3ª maior compradora de embalagens no RS.

Com base nos dados da tabela abaixo, pode-se observar que os associados investiram na atividade leiteira como resultado dos programas de produção, havendo um aumento progressivo do volume de leite fornecido à COSUEL, com exceção dos anos de 1993, 97 e 98 que registraram queda de 1,78%, 0,88% e 5,40%, respectivamente. Ao longo da década de 90, registrou-se um aumento total de 98,45% na produção entregue pelos associados.

TABELA 2: FORNECIMENTO DE LEITE (EM LITROS) DOS PRODUTORES-ASSOCIADOS DA COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. – 1990-99

Anos	Leite recebido (litros)	
	Dos associados	Prestação de serviços*
1990	18.704.011	-
1991	19.282.485	-
1992	19.326.722	-
1993	18.981.875	-
1994	19.814.037	-
1995	25.179.722	-
1996	34.687.227	-
1997	34.382.158	-
1998	32.524.997	12.916.153
1999	37.117.972	26.790.467

* Refere-se à industrialização de leite para outras cooperativas (Coop. Santa Clara Ltda. e Coop. Tritícola Getúlio Vargas Ltda. – COTRIGO), iniciada após a implantação do Leite Longa Vida.

Fonte: COSUEL, Divisão de Laticínios, jan./2000.

A Divisão de Laticínios apresentou importante desenvolvimento nos últimos anos da década de 90 em função dos grandes investimentos realizados pelos produtores que profissionalizaram a produção de leite com a aquisição de matrizes de alta linhagem e apoio técnico prestado pela cooperativa, bem como conquistou gradativamente novas fatias de mercado, especialmente com a introdução do leite Longa Vida (integral e desnatado) em outubro de 1997. Conseqüentemente, também houve a modernização da indústria que, além

da produção de leite Longa Vida e leite pasteurizado (tipos B e C), também colocou no mercado iogurtes, entre outros produtos. Assim, a cooperativa concentrou seus investimentos na indústria de laticínios e no frigorífico, ao mesmo tempo que eliminou a capacidade ociosa sazonal das indústrias introduzindo turnos de trabalho, os quais permitem a utilização plena e racional da capacidade industrial disponível.

O Leite Longa Vida substituiu gradativamente a produção de queijo e de leite pasteurizado. A produção de queijo para venda foi desativada em 1997, por ter muita oscilação de preço, levando constantemente a prejuízos.⁴⁶ O leite pasteurizado foi excluído totalmente em dezembro de 1998 devido ao seu alto custo de distribuição já que exige a entrega diária com caminhão refrigerado. A bebida láctea e o doce de leite foram produzidos apenas até dezembro de 1999, visto que tinham custo muito elevado frente aos concorrentes. Para produzir bebida láctea, a cooperativa usava o soro do leite restante do queijo, e como não produz mais queijo deixou também de produzir a bebida láctea.

Pode-se observar que, no início da década de 90, a COSUEL diversificou a produção de laticínios. Entretanto, no período 1997-99 quatro produtos da Divisão de Laticínios (leite pasteurizado, bebida láctea, doce de leite, queijo) deixaram de ser produzidos por não gerarem retorno devido ao seu alto custo, cujo resultado desta medida pode ser observado posteriormente na evolução do seu faturamento.

A COSUEL mantém o “Programa de Agricultura” que não é um programa que efetivamente tem um cadastro de produção, já que na prática esta atividade sempre existiu,

⁴⁶ A cooperativa ainda produz queijo, cerca de 200 kg/mês, com o leite que não passa no controle de qualidade para fabricação do Leite Longa Vida, destinando-o à venda no seu supermercado.

mas é a base de sustentação dos demais programas, contemplando a produção de “Cereais para alimentação animal” e a “Produção de soja”. No início dos anos 90, a indústria de óleos comestíveis foi perdendo importância, e atualmente apenas alguns associados produzem soja para alimentação animal, conforme o Programa de “Produção de Soja”, sendo as atividades da atual Central de Grãos inexpressivas diante da suinocultura e da atividade leiteira.

Por sua vez, o Programa “Cereais para Alimentação Animal” diz respeito à produção de silagem, milho para suínos e pastagens para o gado dos associados. Em 1997, a cooperativa iniciou o programa de fomento e armazenagem de milho junto ao quadro social, que resultou no crescimento do recebimento de milho em 1998. Constatando as oscilações no recebimento de grãos, com quedas em 1996, 97 e 99, em 1999 a COSUEL executou melhorias nos serviços de recebimento e secagem de grãos, através da construção de um novo secador, e duplicou a capacidade de secagem dos silos na Matriz (COOPERATIVA DE..., 1999a).

Na Fábrica de Rações e Concentrados, atividade suporte das atividades principais, a cooperativa efetuou mudanças nos métodos de trabalho, o que teve como consequência a redução do seu quadro funcional, sendo que, em 1999, a fábrica de rações passou a operar com dois turnos, prevendo operar com três turnos em breve. Em 1999, foi implantado um sistema de cálculo do custo de rações, alterando a composição dos níveis nutricionais para cada raça, de acordo com suas necessidades. Também houve substituição da distribuição de ração em sacos para a distribuição a granel, o que facilita a sua comercialização em diferentes quantidades de acordo com as necessidades dos associados.

Para melhorar a competitividade, a cooperativa também investiu em novas tecnologias,

como a importação de máquinas⁴⁷ para o frigorífico em 1995, e a instalação de um laboratório de microbiologia em 1997 que permite o monitoramento da qualidade da produção. A Divisão de Fomento Agropecuário incentivou a instalação de resfriadores nas propriedades dos associados, buscando melhorar a qualidade e a conservação do leite por eles produzido, tendo instalado 50 resfriadores ao longo de 1999⁴⁸ (COOPERATIVA DE..., 1999a). Em 1999, o leite Longa Vida solidificou a posição da cooperativa no mercado de laticínios, sendo que foram realizados investimentos no sistema VTIS, com aquisição de equipamento que melhorou a qualidade do produto, e aumentou a produtividade em 35%, permitindo uma produção de 250.000 litros/dia. Também foi introduzido o sistema de encaixotamento automático, com aquisição de duas linhas de equipamento Tetra-Cardboard, para redução do custo das caixas secundárias do leite Longa Vida (COOPERATIVA DE..., 1999a).

A Tetra-Pak desenvolve várias pesquisas e disponibiliza-as para os seus clientes, promove encontros e viagens a feiras e eventos em vários países. Isso possibilita à COSUEL o acesso a toda esta tecnologia além dos contatos no mundo todo e a obtenção da informação de ponta sobre máquinas e pesquisas no setor de laticínios, podendo comparar-se com os demais produtores de Leite Longa Vida e saber qual seu grau de eficiência.

No que se refere à comercialização dos seus produtos, em 1994 a cooperativa expandiu seu sistema de vendas conquistando novos mercados no Nordeste do país, redimensionando outros e iniciando o atendimento direto às redes de supermercado do interior do estado. A Divisão Comércio e Marketing projetou e executou a unificação de todas as vendas de

⁴⁷ Máquinas para embutidos (cutter, embutideiras, embaladoras a vácuo), tamble para fazer presunto, etc.

produtos "Dália" e "Gütlander" em 1997, estabelecendo metas e critérios únicos para o sistema de comercialização, bem como redefiniu sua atuação, com a transferência das atividades de distribuição da Unidade de Vendas de Porto Alegre para a Matriz. Já em 1998, executou um projeto de expansão de vendas em nível nacional, resultando na abertura de várias filiais terceirizadas, que, em 1999, totalizavam seis.

Quanto ao mercado externo, em 1992 a COSUEL iniciou a exportação de carne suína para Hong-Kong e Argentina. Também exporta cortes de carne suína em menores quantidades para outros países, e para a provedoria marítima do porto de Dubai para consumo nos navios, bem como, em 1998, iniciou a exportação para o Uruguai. Em 1999, a venda da produção do frigorífico teve o seguinte destino: Rio Grande do Sul - 25%; São Paulo e Paraná - 26%, outros estados - 25%, e exportação - 24%, sendo que o montante exportado cresceu aproximadamente 1.576% no período 1992-99⁴⁹.

Em 1999, houve uma reestruturação interna da Divisão Comércio e Marketing, com mudanças no modelo de comercialização. Buscando aproximar a estrutura de vendas do mercado consumidor, foram criadas mais cinco filiais: no Rio Grande do Sul, duas, em São Paulo, uma, em Santa Catarina, uma, e em Curitiba, uma. Em nível administrativo, foi implantado um novo cadastro de cliente, com informatização de critérios de vendas e controle de inadimplência. Na área de vendas, foi adotado o sistema de vendedores entregadores, de forma a permitir o controle de preços dos produtos que chegam ao varejo (COOPERATIVA DE..., 1999a).

⁴⁸ Sua meta é a utilização de sistema adequado de resfriamento do leite por todos os produtores até julho de 2002.

⁴⁹ Ver a evolução do montante exportado, por país de destino, em tabela dos anexos.

Na Divisão Varejo, também houve mudanças na década de 90, iniciando com a inauguração do supermercado de Arroio do Meio em outubro de 1993, e terminando com uma profunda reestruturação em 1997, com o cumprimento de um extenso programa de terceirização dos postos de recebimento e fornecimento da cooperativa. Também foi concluído o projeto de expansão e remodelação do supermercado da Matriz, e remodelado o supermercado de Arroio do Meio, mudando seu *lay-out*.

Ainda com o objetivo de manter apenas as atividades rentáveis, de 1998 a 1999 a cooperativa desativou os 30 supermercados do interior, devido a sua estrutura precária, mantendo apenas o supermercado central junto a sede da cooperativa. A maioria dos supermercados desativados foi adquirida por funcionários (gerentes) ou associados, ao mesmo tempo que passaram a fazer a intermediação das rações da cooperativa aos associados. A desativação dos supermercados também ocorreu em função do interesse da COSUEL em aderir ao RECOOP, uma vez que este programa exige que as cooperativas eliminem atividades secundárias que não são de produção agropecuária.

A partir destas considerações, verifica-se que a COSUEL investe no aumento da rentabilidade da atividade do associado, propiciando-lhe a devida assistência e acompanhamento às suas atividades. Mas, como contrapartida, faz algumas exigências conforme se verá nas relações contratuais. O efeito de todas estas medidas adotadas pela COSUEL pode ser observado na evolução da participação de cada atividade no faturamento da cooperativa, conforme tabela abaixo.

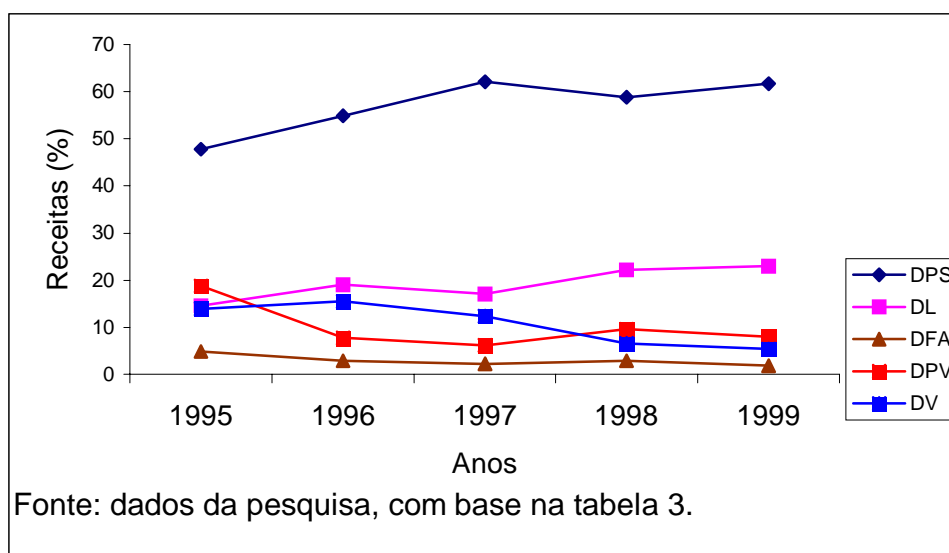
TABELA 3: EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO (%) DAS DIVISÕES DE NEGÓCIOS NO FATURAMENTO DA COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. –1995-1999

Ano	Participação (%) no Faturamento por Divisão					Total (%)
	Produtos Suínos	Laticínios	Fomento Agropecuário	Produtos Vegetais	Varejo (supermercados)	
1995	47,80	14,54	4,88	18,82	13,96	100
1996	54,88	19,02	2,83	7,80	15,47	100
1997	62,08	17,02	2,27	6,23	12,40	100
1998	58,79	22,18	2,86	9,63	6,54	100
1999	61,79	22,97	1,85	7,96	5,43	100

Nota: os dados da tabela referem-se apenas ao período 1995-99 porque as UNs foram criadas em 1995.

Fonte: Relatórios de atividades anuais da COSUEL de 1995 a 1999.

GRÁFICO 2: PARTICIPAÇÃO (%) DAS DIVISÕES⁵⁰ NA RECEITA TOTAL DA COSUEL, 1990-99



A suinocultura contribui com mais da metade do faturamento da COSUEL desde 1996, com um aumento de participação de 29% no período 1995-99, apresentando pequena redução apenas em 1998. A atividade leiteira iniciou com uma participação de 14,54% no faturamento e aumentou-a 59% no mesmo período, com redução apenas em 1997, o que demonstra que o

⁵⁰ DPS: Divisão de Produtos Suínos, DL: Divisão de Laticínios, DFA: Divisão de Fomento Agropecuário, DPV: Divisão de Produtos Vegetais, DV: Divisão de Varejo.

setor de laticínios vem fortalecendo-se e torna-se cada vez mais importante para a cooperativa, o que é reflexo da implantação do Leite Longa Vida e da exclusão de alguns subprodutos do leite que apresentavam pouca rentabilidade.

Já a Divisão Varejo, composta pelos supermercados, apresentou uma redução de 61% em termos de participação no faturamento no período analisado, apenas apresentando um aumento de 10,82% em 1996, para o que contribuiu o fechamento dos supermercados do interior. A Divisão de Produtos Vegetais e o Departamento de Fomento Agropecuário apresentaram o mesmo comportamento no período, com reduções de 58% e 62%, respectivamente, em termos de participação no faturamento total.

Ao longo da década de 90, a cooperativa desenvolveu uma série de medidas de estímulo à melhoria da qualidade dos seus produtos, às quais pode-se acrescentar a missão técnica à Europa realizada em 1998 e o desenvolvimento de um programa de qualidade total desde 1989. A missão técnica consistiu numa viagem de 18 dias pela Europa (França, Bélgica, Holanda, Alemanha e Itália), realizada por dirigentes da COSUEL, três prefeitos (Encantado, Mato Leitão, e Relvado), professores universitários (UNIJUÍ, UNIVATES), acompanhados por um jornalista de Lajeado. Essa missão teve como objetivos: realizar visitas técnicas; buscar intercâmbio e possibilidade de parcerias; conhecer experiências do agronegócio cooperativo europeu e de parcerias entre o poder público e o privado, voltados ao desenvolvimento regional; cultivar relações diplomáticas com organizações brasileiras na Europa e com organizações européias; e oportunizar estudos com docentes universitários e pesquisadores (agronegócio, modernas teorias da administração estratégica das escolas francesas e alemãs e das estratégias de desenvolvimento local e regional).

O contato com o "Novo Cooperativismo Europeu", no qual as cooperativas têm uma

maior aproximação com o consumidor e buscam a profissionalização, levou os dirigentes a concluírem que é importante a crescente redução de custos para ser competitivo, ter conhecimento do seu negócio e não cortar a ligação com a base dos agricultores. Mas reconhecem que o desafio que está por trás desse processo consiste em definir até que ponto deve-se mudar. Disto constata-se que é necessário haver planejamentos regionais, busca de formas de desenvolvimento e capacitação permanente dos produtores, administradores de cooperativas e funcionários, com parcerias e complementaridade (COOPERATIVA DE..., 1998c). Entretanto, analisando-se a evolução do processo de reestruturação da COSUEL, vê-se a seguir que não é isto que ocorre em relação aos associados.

Quanto ao “Programa Qualidade Total COSUEL”, a tabela a seguir mostra os resultados obtidos com o desenvolvimento do mesmo ao longo dos anos 90.⁵¹

TABELA 4: RESULTADOS DO PROGRAMA QUALIDADE TOTAL COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. – 1989-1999

Indicadores	1989	1999	Variação (%)
Número de associados	6.500	2.296	-65
Quilos de leitão fêmea/ano	Máximo 320	Média 560	-
Número médio porcas/associado	6 a 8	39	387
Produção de litros de leite/vaca/dia	4,23	14,12	234
Média litro de leite/dia/associado	16,66	55,57	234
Produção de suínos/assoc. (cabeças)	102.151	245.005	140

Fonte: Relatório de atividades anuais de 1999, COSUEL.

Pode-se observar que, em geral, o programa de qualidade total teve efeitos positivos, principalmente no que se refere ao número médio de porcas por associado que registrou um crescimento de 387% no período 1989-99. Depois, destaca-se o crescimento da produtividade e da produção média de leite, com um aumento de 234% tanto na produção diária de litros de

leite por vaca quanto na produtividade média diária de leite por associado. Estes índices de crescimento indicam que permaneceram na cooperativa os associados de maior porte e que têm condições financeiras de investir na modernização de suas atividades, uma vez que este crescimento de produção e produtividade deu-se com base na redução de 65% do quadro social.

4.2 RELAÇÕES CONTRATUAIS

As relações contratuais desenvolvidas entre a cooperativa e seus associados estão diretamente ligadas ao princípio da “Livre Adesão”, sendo que a forma como cada cooperativa interpreta este princípio é distinta. A adesão do produtor à COSUEL e também a sua permanência estão condicionadas a certos princípios e disposições estatutárias, principalmente das regras que a assembléia estabelece. Os Estatutos estabelecem os critérios de entrada e saída dos seus associados, sendo que, ao longo da década de 90, a COSUEL registrou mudanças nas relações contratuais realizadas com seus associados em três das quatro reformas estatutárias efetuadas nos anos 90.

Em 1991, a COSUEL estabeleceu que, para o produtor ser aceito, ele deve produzir um produto que seja comercializado pela cooperativa. Ela também exige que o associado entregue toda a sua produção, mas não estipula um volume mínimo, bem como proíbe-o de entregar-lhe, em seu nome, produtos adquiridos de outras pessoas, mesmo de associados, e de repassar serviços prestados por ela em seu nome a outras pessoas (COOPERATIVA DE...,

⁵¹ No período analisado, também registraram-se os seguintes aumentos de produtividade nas unidades de

1991b, artigo 07, §1º). Isto porque, ao atender às necessidades de todos os associados, recebendo qualquer tipo de produto e em qualquer volume, a cooperativa tornaria suas operações de industrialização e comercialização pouco rentáveis, o que, a longo prazo, inviabilizaria a própria cooperativa. Esta medida demonstra sua preocupação em desenvolver suas atividades de forma eficiente, o que inicia na própria propriedade do produtor-associado, visto que evita que ela receba um produto e não consiga colocá-lo no mercado, ou, mesmo havendo mercado para o produto, a sua industrialização e comercialização tornem-se onerosas, ao mesmo tempo que evita atitudes oportunistas de não-associados.

Após aceito, o produtor-associado pode indicar os familiares que também usarão seu número de matrícula para beneficiar-se dos seus direitos na cooperativa, o que amplia o caráter social da cooperativa, ao mesmo tempo que possibilita ao produtor dedicar maior tempo às suas atividades produtivas ao transferir outras tarefas a serem realizadas na cooperativa a um familiar. A Proposta de Admissão e o Pedido de Demissão passam a ser analisados pelo Conselho Regional (CR) e não mais pelo Conselho de Administração, refletindo numa maior autonomia dos Conselhos Regionais, já que as decisões são regionalizadas. Isso possibilita também uma melhor avaliação do pedido de admissão (ou demissão) do produtor, visto que o produtor e os representantes do CR são de uma mesma região e, portanto, têm um conhecimento maior do contexto em que o mesmo ocorre. Já a eliminação e a exclusão de associados somente são feitas pelo Conselho de Administração após o parecer do Conselho Regional, considerada sua proximidade com os mesmos.

Como a manutenção de associados inativos implica custos para a cooperativa, a partir

de 1991, o associado que não entregar a sua produção comercializável à cooperativa passa a ser eliminado independentemente do prazo em que o fizer, não mais havendo multa sobre produção desviada.⁵² Com esta medida, a cooperativa passa a ser mais rigorosa quanto à permanência do produtor como associado, visando evitar que ele aja apenas em benefício próprio, vendendo sua produção a quem lhe pague mais, o que acarretaria prejuízos à cooperativa.

A partir de 1996, a cooperativa toma várias medidas quanto à entrada, permanência e saída dos produtores do seu quadro social. Primeiramente, vincula a admissão de produtores ao desenvolvimento de uma ou mais atividades de produção agropecuária constantes dos seus Programas de Produção. Também passou a exigir que cada associado, novo ou antigo, participe em pelo menos um desses programas, e que o associado novo sujeite-se a um período de treinamento na atividade que desenvolve. O associado poderá trocar de um programa, ou modalidade, para outro apenas uma vez, e após autorização da Divisão de Fomento Agropecuário. Isto propicia um maior controle e melhor acompanhamento da cooperativa sobre a atividade do produtor e possibilita a especialização do mesmo na atividade escolhida visto que também receberá treinamento e acompanhamento técnico⁵³ para desenvolvê-la de forma eficiente, reduzindo custos, e tornando-a mais rentável.

Conforme o Estatuto Social e o Regimento Interno da cooperativa, os associados não podem vender sua produção de qualquer programa para terceiros, visto que é considerado desvio e sujeito às penalidades estatutárias e legais, bem como é permitido à cooperativa

⁵² Anteriormente o associado era eliminado se não entregasse a produção durante mais de dois anos ou se desviasse parte ou toda a produção para o comércio intermediário.

exigir o ressarcimento do investimento por ela realizado no que se refere a assistência técnica prestada e insumos vendidos no sistema cooperativo. Entretanto, não constitui desvio qualquer produção efetuada pelo associado em sua propriedade e que não seja comercializada pela cooperativa, uma vez que ela não apóie esta produção e não tenha custos com a mesma. Esta medida evita que os associados tomem atitudes oportunistas, beneficiando-se de assistência técnica, treinamento, e acompanhamento da cooperativa às suas atividades a custos baixos, e, posteriormente, vendam sua produção a quem lhes pague mais. A exigência do ressarcimento do investimento realizado pela cooperativa, no caso de haver desvio de produção, é uma forma de coibir tal desvio, tendo em vista o montante que o produtor teria que desembolsar para ressarcir a cooperativa.

Quanto ao programa de produção de “Cereais para alimentação animal”, o associado também pode vender sua produção para outro associado inscrito em programas de produção para a transformação em alimentação, ou pode transformá-la em alimentos junto aos seus programas de produção. Através desta cooperação, os associados podem obter uma redução de custos na aquisição da alimentação animal.

A cooperativa também exige que as atividades sejam desenvolvidas, por conta própria ou em parceria, em imóveis de propriedade do candidato (COOPERATIVA DE..., 1996b, art.4). A Proposta de Admissão e o Pedido de Demissão dos produtores voltam a ser analisados pelo Conselho de Administração e não mais pelo Conselho Regional, denotando a centralização das decisões quanto à adesão dos associados à cooperativa. A cooperativa

⁵³ Conforme informações da cooperativa, o associado recebe acompanhamento técnico (agrônomos, veterinários, inseminadores, etc.) nos programas de suinocultura e de laticínios.

também torna-se mais exigente em relação às obrigações dos associados, sendo que o não cumprimento de qualquer dever de associado, além de implicar a perda automática de todos os seus direitos, implica também a sua eliminação do quadro social, independentemente de ser ou não um ato reincidente.

Na reforma estatutária de 1999, foram incluídas várias mudanças no que se refere às relações contratuais, principalmente em função do Planejamento Estratégico implantado pela cooperativa e de sua adesão ao RECOOP. A partir de 1999, o candidato a associado deve assinar um termo de compromisso sujeitando-se ao treinamento caso seja aceito.⁵⁴ Conforme o Regimento Interno de 1999, a não participação de qualquer associado em pelo menos um dos Programas de Produção implicará a sua exclusão da cooperativa. A não entrega da produção à cooperativa também continua sendo motivo para a exclusão do associado, mas é definido um período de não entrega de um exercício social.

Quanto ao Programa de Suinocultura Ciclo Completo, “o associado deverá integrar e normatizar o Programa, cadastrando e anunciando o suíno junto à Divisão de Fomento Agropecuário, sob pena de não ser recebido” (COOPERATIVA DE..., 1999c). Esta formalização possibilita o controle da cooperativa sobre a produção do associado, ao mesmo tempo que lhe garante o acompanhamento da cooperativa às suas atividades.

O Estatuto Social de 1999 também define que “fica assegurado ao associado fundador e ao associado de condomínio que não se dediquem a uma ou mais atividades de produção agropecuária constantes nos Programas de Produção da cooperativa, a permanência dos

mesmos na qualidade de associado, independente de atender ou não os requisitos previstos no Estatuto” (COOPERATIVA DE..., 1999b, art.4, § 3º). Isto garante a permanência do fundador ou sócio de condomínio no quadro social, já que o condomínio desenvolve a atividade, e a cooperativa pretende eliminar gradativamente todos os associados inativos.

Estas medidas forçam os produtores a empenharem-se ativamente nas suas atividades, de forma profissional, para tornarem-se mais eficientes, portanto, mais competitivos, e leva os menos eficientes a deixarem a cooperativa. Como resultado desta estratégia de profissionalização do quadro social, houve redução gradativa do número de associados, com aumentos apenas em 1996 e 1998, totalizando uma redução de 4.054 associados (63,84%) durante o período de 1990 a 1999, tendo em vista que muitos associados ou eram inativos ou não se adequavam a um dos programas de produção como é exigido pela cooperativa.

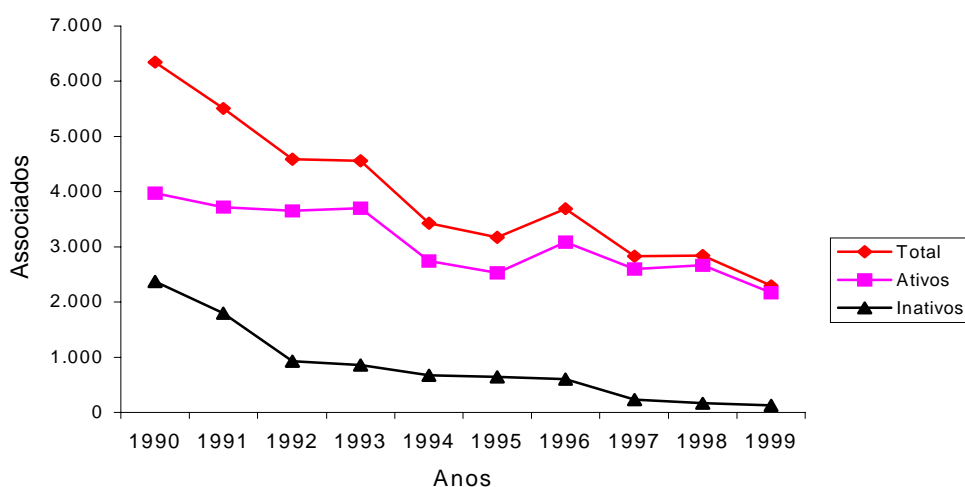
⁵⁴ Após aceita a adesão do produtor, serão formalizados em secretaria o ingresso no(s) Programa(s) de Produção, integralização da quota mínima de ingresso, com a definição da data do treinamento, além do recebimento de cópia do Estatuto Social, do Regimento Interno e da Carteira de Associado.

TABELA 5: EVOLUÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. – E PARTICIPAÇÃO (%) DOS ASSOCIADOS ATIVOS E INATIVOS – 1990-99

Anos	Número de associados					
	Total	Variação (%)	Ativos	Participação (%)	Inativos	Participação (%)
1990 ⁵⁵	6.350	-2,34	3.978	62,65	2.372	37,35
1991	5.511	-13,21	3.718	67,46	1.793	32,54
1992	4.588	-16,75	3.656	79,69	932	20,31
1993	4.559	-0,63	3.696	84,07	863	18,93
1994	3.423	-24,92	2.748	80,28	675	19,72
1995	3.176	-7,22	2.529	79,63	647	20,37
1996	3.691	16,21	3.082	83,50	609	16,50
1997	2.829	-23,35	2.599	91,87	230	8,13
1998	2.838	0,32	2.668	94,00	170	6,00
1999	2.296	-19,10	2.171	94,55	125	5,45

Fonte: dados fornecidos pela COSUEL.

GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA COSUEL, 1990-99



Fonte: dados da pesquisa, com base na tabela 5.

O número de associados inativos caiu aceleradamente, totalizando uma redução de 2.247 associados, o que representa uma redução total de 94,73% durante a década de 90,

⁵⁵ Em 1989 a cooperativa tinha 6.502 associados.

refletindo a intenção da cooperativa de eliminar todos os associados inativos, operando futuramente apenas com produtores-associados ativos. Apesar de o número de associados inativos ter caído em todos os anos da década de 90, e a participação dos associados ativos ter aumentado de 62,65% em 1990 para 94,55% em 1999, verifica-se que houve uma redução de 1.807 (45,42%) associados ativos no período, com pequenos aumentos apenas em 1993, 96 e 98. Isto mostra que os associados que eram inativos não se tornaram ativos, mas saíram da cooperativa. O aumento dos associados ativos em 93, 96 e 98 pode ter ocorrido em função da redução de associados inativos, mas observa-se que apenas em 1996 e 1998 houve um aumento de, respectivamente, 553 (21,87%) e 69 (2,65%) associados ativos, com efeito positivo sobre o quadro social, gerando um aumento de 515 (16,21%) associados em 1996 e de apenas 9 (0,32%) associados em 1998.

Em síntese, conclui-se que houve redução de 63,84% no quadro social durante a década de 90 em função da redução drástica dos associados inativos que deixaram a cooperativa, e também em função da redução significativa de associados ativos. Assim, a redução dos associados inativos implicou apenas o aumento da participação dos associados ativos, mas não gerou um aumento de associados em termos absolutos, ou seja, a cooperativa eliminou associados inativos em vez de torná-los ativos.

A saída dos associados ativos não necessariamente indica a não aceitação dos produtores às exigências da cooperativa, mas, diante da expressiva redução de associados, pode-se concluir que faltou aos associados aptidão para se profissionalizarem. Significa dizer que, ao exigir a profissionalização dos associados, a cooperativa deve considerar qual a capacidade de adequação de cada associado – situação técnica e financeira – às exigências impostas.

Diante destas evidências deve-se considerar, principalmente, que pequenos produtores, com pouca estrutura técnica e financeira para acompanhar as exigências da cooperativa e do mercado, associam-se a mesma para criarem condições de manterem-se na concorrência, continuando a desenvolver sua atividade e melhorando sua renda. Portanto, a cooperativa deve trabalhar a serviço do produtor rural, criando condições para que ele não seja excluído do processo produtivo. Entretanto, o que se tem observado, durante a década de 90, é que as medidas de profissionalização dos associados adotadas pela COSUEL levaram à exclusão de grande parte do seu quadro social. Assim, muitos pequenos produtores que não tiveram condições de adequar-se às mudanças acabaram tendo que deixar a cooperativa e voltar a concorrer individualmente no mercado, ocorrendo, assim, um processo inverso que contradiz a verdadeira função da cooperativa.

4.3 CAPITALIZAÇÃO E SITUAÇÃO FINANCEIRA

A seguir, apresentam-se as mudanças ocorridas ao longo da década de 90 quanto às formas de capitalização e de rateio das sobras da COSUEL, bem como analisa-se a evolução da sua situação financeira.

A COSUEL não é financeiramente autônoma, sendo que, no final da década de 90, ela tinha o desenvolvimento de suas atividades dependentes do uso de recursos externos. A partir de 1991, a cooperativa reconhece em Estatuto a necessidade de capital para a obtenção dos seus objetivos, exigindo de todos os seus componentes, especialmente de seus administradores, o empenho na manutenção de atitudes que evitem o desperdício de capital.

O aumento dos investimentos, a partir de meados dos anos 90, contribuiu para o

aumento do uso de capital de terceiros e reduziu sua liquidez de longo prazo. Como forma de melhorar sua situação financeira, buscando recursos de longo prazo, a COSUEL solicitou recursos ao RECOOP e teve seus projetos aceitos pelo programa.

A política de fixação de preços também influencia a capitalização na medida em que o preço pago pelo produto recebido do produtor pode estimular o aumento de sua produção e, portanto, possibilitar o aumento das sobras ao final do exercício. Nesse sentido, a COSUEL paga preços de mercado pelos produtos que recebe dos seus associados, beneficiando-os a médio e longo prazos. Esta medida não estimula os associados a aumentarem sua produção no curto prazo, o que pode prejudicar o aumento da geração de excedentes, dificultando a capitalização da cooperativa. Contudo, deve-se observar que o sucesso da política de preços dependerá da relação custo/benefício, uma vez que, ao aumentar sua produção, o produtor estará gerando maiores receitas e também maiores custos. Concomitantemente, se deverá avaliar se o produtor tem condições de realmente aumentar sua produção.

Outra forma de aumentar sua capitalização é formar parcerias com terceiros. Com a aquisição do equipamento Tetra-Pak, a COSUEL formou parcerias industriais, passando a beneficiar, a partir de 1997, o Leite Longa Vida para a Cooperativa Santa Clara Ltda. (Carlos Barbosa), e a Cooperativa Tritícola Getúlio Vargas Ltda. - COTRIGO (Estação), bem como formou parceria com o Supermercado Nacional para a produção de leite tipo C em saquinho.

A necessidade de parceria com os concorrentes deve-se ao fato de que a COSUEL sozinha não teria condições de utilização da capacidade instalada pela indústria. Então, ela passa a produzir em uma só máquina e a capacidade ociosa é utilizada pela parceira. Enquanto isto, a COSUEL aumenta os seus programas de produção de leite, e, gradativamente, passa a utilizar todo o potencial da máquina, passando para a segunda máquina com a parceria

auxiliando-a, inclusive, na compra deste equipamento, adiantando a remuneração por prestação de serviços futuros. Em 1999, a COSUEL também formou parcerias com três municípios da região onde atua, contemplando a construção de três UPLs com capacidade total para 1.300 matrizes.

Quanto às demais formas de buscar sua capitalização, podem-se observar várias mudanças registradas nos estatutos no que se refere ao capital da cooperativa e dos associados. Em 1991, a quota-parte deixa de ter um valor fixo, e é fixada em valor igual ao valor unitário da moeda nacional (antes era igual CZ\$ 10,00) e o valor mínimo do capital da cooperativa passa de CZ\$ 2.000,00 para Cr\$ 1.000.000,00. Em 1996, o valor mínimo do capital social da cooperativa também deixa de ter um valor fixo e é definido em quatro mil quotas-partes, o que evita sua defasagem ou eventuais conversões.

A partir de 1991, o capital mínimo a ser subscrito pelo associado passa de um salário mínimo para o montante equivalente a 100 quilos de suíno vivo, tipo exportação. Assim, o valor a ser subscrito é variável, visto que depende do preço do suíno, sendo vantajoso para o associado, uma vez que lhe proporciona certa flexibilidade já que o capital será subscrito com o valor recebido com a venda da sua produção. Por outro lado, o associado está sujeito ao risco de ocorrerem fortes oscilações no preço do suíno, o que pode ser prejudicial à formação de capital da cooperativa se o preço do suíno baixar muito.

Os associados também devem integralizar as quotas-partes no ato da sua admissão e não mais em até dois anos, o que mostra a preocupação da cooperativa em captar imediatamente os recursos necessários para garantir o atendimento inicial ao produtor. Por sua vez, em 1996, o capital mínimo a ser subscrito pelo associado passa ao equivalente a 200 quotas-partes. Esta medida vincula o capital do associado à variação da moeda nacional,

evitando sua defasagem, e protege o associado de fortes flutuações no preço do suíno.

A cooperativa também busca outras maneiras de ampliar sua capitalização e, para isto, torna explícita pela primeira vez no Estatuto de 1991 a possibilidade de captação de recursos de outras fontes para atender a seus objetivos, ao mesmo tempo que também se reserva o direito de criar outros mecanismos de subscrição ou de devolução de capital (COOPERATIVA DE..., 1991b, artigos 18 e 22). Em 1999, também passou a fazer parte do capital social dos associados o Fundo de Capitalização COSUEL/RECOOP, desmembrado em quotas de cada associado, conforme exigências do RECOOP.

Quanto à transferência de quotas-partes, em 1991 a transferência para novos associados passa a ser permitida apenas até o limite máximo do capital inicial, desde que o cedente não fique com suas quotas abaixo do mínimo exigido. Entretanto, a partir de 1996, a cooperativa permite apenas a transferência de quotas-partes "...de pai para filho até o limite do capital mínimo de ingresso, desde que o cedente não fique com suas quotas abaixo do mínimo exigido, ou na sua totalidade quando da troca de proprietário" (COOPERATIVA DE..., 1996b, art.21, §2º). Já em 1999, a cooperativa estende a transferência das quotas aos familiares, mas condiciona-a ao desenvolvimento da atividade do novo associado, em conjunto ou individualmente, na propriedade do cedente.

Estas medidas são eficazes na medida em que possibilitam a manutenção do capital gerado dentro da cooperativa na família do associado, assegurando a continuidade do desenvolvimento de suas atividades. Ao mesmo tempo, tal medida exige a cooperativa de ter que arcar com o custo da adesão de um produtor que desconhece o seu funcionamento e que ainda não está adaptado aos seus programas de produção, pois a transferência se dá entre familiares que desenvolvem a atividade na propriedade do cedente e, portanto, já estão

adaptados ao sistema da cooperativa e possuem a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das atividades. A variação do capital do associado também é desvinculada de sua produção⁵⁶, contribuindo negativamente para a capitalização da cooperativa, uma vez que o associado não se vê motivado a aumentar sua produção como forma de aumentar também sua participação nos negócios da cooperativa.

Em 1996, foi retirado o acréscimo de juros de 12% ao ano sobre as quotas-partes integralizadas, mas passou-se a corrigi-las conforme os índices oficiais, ao final de cada exercício, vinculando o capital do associado às oscilações do mercado. Entretanto, isto desestimula a participação ativa dos associados uma vez que seu capital apenas é corrigido sem receber juros.

A partir de 1999, o associado que quiser ser readmitido deverá integralizar, no ato da readmissão, o igual valor do capital existente em sua conta capital, quando da sua demissão (COOPERATIVA DE..., 1999b). Pode-se verificar que a COSUEL preocupa-se com a possível redução do seu capital de giro, por isso impõe uma barreira a atitudes oportunistas de associados que, porventura, poderiam desligar-se da cooperativa para receber o capital acumulado em sua conta, e depois novamente retornar a ela integralizando um valor bem menor do que o recebido, o que iria descapitalizar a cooperativa.

O Regimento Interno estabelece que “o associado de condomínio que não tiver atividade agropecuária própria, mas que também é associado da cooperativa, deverá também

⁵⁶ Conforme o Estatuto Social de 1986, o capital do associado variará de acordo com sua produção, comprometida com a cooperativa, até o limite de 60% desta, porém, nunca superior a 1/3 do capital subscrito. O capital variável será integralizado através de taxas para capitalização, fixadas pelo Conselho de Administração, incidentes sobre a produção entregue pelo associado à cooperativa. O limite do capital variável do associado será dado pela média da produção entregue por este à cooperativa, nos últimos 5 anos.

subscrever e integralizar o capital mínimo” (COOPERATIVA DE..., 1999c, p. 9). Isto porque, ao ser associado, o produtor faz jus aos direitos de cooperado, dentre os quais o direito a votar nas assembléias e ser votado para cargos eletivos, ao mesmo tempo que sua manutenção implica custos para a cooperativa.

O grau de capitalização da cooperativa vai depender dos percentuais destinados aos fundos da cooperativa para serem reinvestidos e do montante que é distribuído diretamente aos associados, portanto, a forma de distribuir as sobras ao final do exercício é fundamental. A tabela abaixo mostra a evolução do rateio das sobras, de acordo com os Estatutos Sociais.

TABELA 6: RATEIO DAS SOBRES DA COOPERATIVA DOS SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. – 1986-1999

Anos	Fundo de Reserva	FATES	Fundo de Desenvolvimento Econômico	Fundo de Manutenção de capital de giro	Retorno aos associados	À disposição da assembléia
1986	10%	15%	10%	Variável	variável	-
1991	10%	15%	extinto	-	50% (conta capital)	25%
1996	10%	15%	-	-		75%
1999	20%	5%	-	-		75%*

* Deste montante, 50% é destinado ao “Fundo de Capitalização COSUEL-RECOOP”.

Fonte: Estatutos Sociais, anos de 1986, 1991, 1996 e 1999.

Observa-se que, em 1991, houve redução da proporção das sobras que fica nos fundos da cooperativa de 35% para 25%, já que é extinto o Fundo de Desenvolvimento Econômico cujo percentual foi somado às sobras colocadas à disposição dos associados, aumentando o montante destinado-lhes de 65% para 75%. Destes 75%, 50% são destinados ao aumento de Capital Social, acrescido na Conta Capital, restando 25% à disposição da assembléia geral, observando-se que, anteriormente, não era fixo o montante destinado à conta capital dos associados. Isto é vantajoso para os associados que recebem 50% das sobras na sua conta capital, mas não permite flexibilidade à cooperativa quanto ao uso das sobras uma vez que a Assembléia tem apenas 25% a sua disposição.

Em 1996, os 75% não destinados aos fundos são colocados integralmente à disposição da assembléia geral, ou seja, volta a não haver um percentual fixo destinado ao aumento da Conta Capital do associado. Assim, a Assembléia tem maior flexibilidade sobre o melhor destino de 75% das sobras (antes apenas 25%). Portanto, ela pode decidir se a maior parte do montante das sobras será destinada ao aumento do capital social ou se será rateada entre os associados, o que vai depender da sua necessidade de capital de giro e dos objetivos dos associados.

Esta medida parece um pouco arriscada, pois deixa os associados que participam das assembléias responsáveis pela escolha entre deixar as sobras na cooperativa para serem reinvestidas, ou rateá-las entre si como pagamento pela produção, considerando-se que, muitas vezes, os associados não têm o devido conhecimento da situação financeira e das necessidades “empresariais” da cooperativa. Para evitar uma possível descapitalização da cooperativa, o setor administrativo deveria criar mecanismos para informar os associados devidamente sobre sua situação financeira e o risco de dividir as sobras no final do exercício, para que os mesmos não tomem nenhuma atitude que venha a prejudicar a continuidade dos negócios da cooperativa.

Segundo informações da cooperativa, em 1992, 1993 e 1997 houve prejuízos que foram cobertos pelas sobras dos fundos. Em 1999, pela primeira vez, a cooperativa distribuiu sobras diretamente aos seus associados, referentes ao exercício de 1998, ou seja, além do montante capitalizado nas quotas-partes dos associados, outra parte lhes foi fornecida em dinheiro, além do montante destinado aos fundos.

Em 1999, o montante das sobras destinado ao FATES também foi reduzido de 15% para 5%, sendo esta redução de 10% transferida para o fundo de reserva que, portanto,

aumentou para 20% das sobras. Esta medida foi uma exigência do RECOOP e reflete a importância dada à manutenção de capital para reparar possíveis perdas e atender ao desenvolvimento das atividades da cooperativa, em detrimento do capital destinado à prestação de serviços a associados e seus familiares.

A partir de 1991, a assembléia geral passa a ter o direito de criar outros fundos, permanentes, temporários ou rotativos, destinando-lhes percentuais e outras receitas, com finalidades específicas. Esta medida amplia o poder da assembléia geral e, portanto, dos associados em relação à manutenção de capital na cooperativa. Assim, com a adesão ao RECOOP, em 1999, a COSUEL criou, em caráter temporário, o Fundo de Capitalização COSUEL - RECOOP, constituído de taxa de retenção de 0,5% sobre a produção entregue e comercializada pelos associados, e da capitalização das sobras, em montante equivalente a 50% das sobras anuais à disposição da assembléia. Deve-se considerar que 75% das sobras são colocados à disposição da assembléia, e sendo 50% destas destinadas ao Fundo de Capitalização, na verdade restam apenas 37,5% do total das sobras para serem divididos entre os associados, seja como capital social ou como retorno em forma de dinheiro.

Cabe ao associado a responsabilidade de manter a cooperativa funcionando, seja transferindo parte das sobras ao fundo de reserva, seja arcando diretamente com eventuais prejuízos. Assim, a partir de 1996, os resultados negativos, além de serem cobertos pelo fundo de reserva, ou rateados entre os associados se o fundo não for suficiente para cobri-los, podem ser abatidos das quotas-partes dos associados, o que os beneficia, uma vez que eles não terão de desembolsar dinheiro, mas sim abaterão o prejuízo do capital existente na sua conta na cooperativa.

A prestação de serviços com recursos do FATES não é mais estendida aos empregados

dos associados ou da cooperativa a partir de 1991, e é restrita a serviços que tenham como finalidade a melhoria e o incremento dos serviços e da produção. Com esta medida, a cooperativa mantém seus objetivos iniciais, na verdade de qualquer cooperativa, de trabalhar em benefício dos seus associados, os quais são os geradores do capital que a mantém. Trata-se de uma medida positiva ao garantir que os associados terão o retorno devido das atividades desenvolvidas de forma cooperativa.

Por outro lado, deve-se observar que o FATES também destina-se à assistência educacional e social e que o princípio da “educação cooperativa” prevê que as cooperativas devem destinar recursos à educação dos associados, e também dos dirigentes e funcionários da cooperativa. Portanto, a COSUEL está privilegiando os associados, mas não está atendendo totalmente ao princípio da educação cooperativa. Deve-se observar que a educação cooperativa dos funcionários é fundamental para que eles executem com eficiência suas funções e em consonância com a natureza cooperativa da organização.

Talvez uma medida eficaz para beneficiar igualmente os empregados seja a criação de um fundo paralelo ao FATES, formado com os próprios recursos dos empregados, para desenvolver finalidades semelhantes ao mesmo. Assim, estaria beneficiando-se os empregados, mas sem utilizar capital gerado pelos associados e seu de direito, visto que não se pode confundir as atividades executivas da cooperativa com as atividades produtivas, já que os associados são proprietários da mesma e, portanto, têm seus direitos de propriedade sobre o patrimônio da cooperativa.

A partir da análise das reformas estatutárias no que se refere à capitalização, pode-se observar que, no final da década de 90, a COSUEL demonstrou uma maior preocupação em buscar formas de garantir sua capitalização, destacando-se a transferência de quotas-partes

apenas aos familiares, o reingresso de ex-associado apenas mediante a integralização do mesmo valor que retirou ao sair da cooperativa, e a formação de parcerias no setor de laticínios.

4.3.1 Evolução da Situação Financeira

Segundo informações da cooperativa, a partir de 1994, ela passou a captar recursos via Bancos Comerciais. Desde o final da década de 90, o seu desenvolvimento está alavancado em recursos de terceiros, o que a torna bastante frágil, visto que se trata de uma estrutura sob risco, mas que tem sido bem gerenciada. Atualmente, a estrutura de capital da COSUEL está baseada no curto prazo, então as instituições financeiras não fornecem recursos a longo prazo, já que a empresa não tem condição de pagamento. Relacionando-se o passivo circulante com o ativo circulante, o passivo quando não é maior é do mesmo tamanho que o ativo, o que significa que o capital de giro é zero, quando não é negativo. Quando se transforma todo o passivo circulante em longo prazo, o ativo circulante total passa a ser capital de giro pelo total, ou seja, não se tem nada para pagar no curto prazo.

Assim, o principal desafio da cooperativa é conseguir recursos de longo prazo. Pode-se visualizar esta necessidade nas principais diretrizes do seu Planejamento Estratégico⁵⁷, que evidencia a procura de linhas de crédito de longo prazo para tentar amenizar a situação de

⁵⁷ São 13 as diretrizes do Planejamento estratégico: rentabilidade/capital investido; lucro líquido/faturamento líquido; índice de liquidez corrente; geração de caixa; amortização de dívidas; participação da COSUEL no mercado; faturamento bruto; índice de devolução de produtos; índice de reclamação de produtos e serviços; índice de satisfação dos associados; horas de educação e treinamento de funcionários; horas de educação e treinamento de associados.

liquidez da empresa que, por ter investido muito nestes últimos anos, levou a que alguns financiamentos de longo prazo passassem a ser de curto prazo, dificultando a sua situação de liquidez.

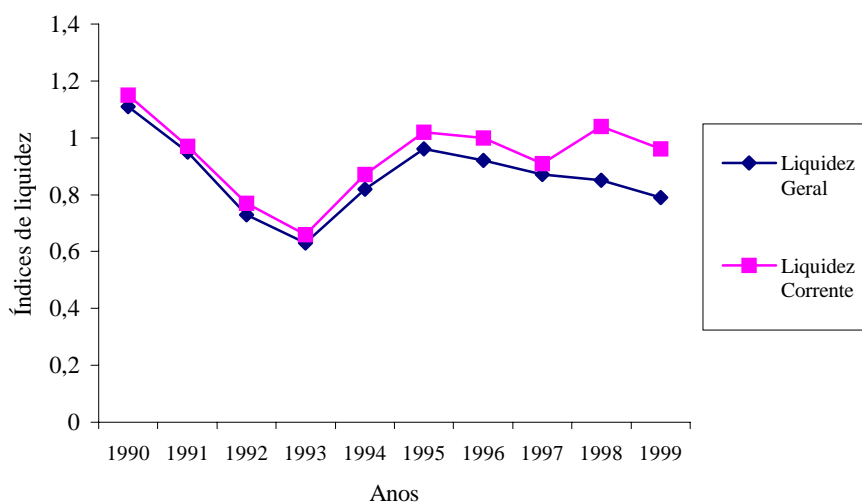
Também a adesão ao RECOOP foi feita neste sentido, visando transformar recursos de curto prazo em longo prazo, uma vez que o Programa visa buscar linhas de crédito do Banco Central, através de um agente repassador (Banco do Brasil, Banrisul, Bradesco etc.), para alongar o perfil do endividamento do setor cooperativista, além de liberar capital de giro para as cooperativas continuarem a funcionar.

A seguir, apresenta-se a evolução da situação econômico-financeira da COSUEL, expressa no seu índice de liquidez corrente que reflete sua capacidade de pagamento de curto prazo, e no índice de liquidez geral que indica se a cooperativa tem condições de gerar receitas no longo prazo que cubram sua necessidade de pagamento, portanto, indicam a necessidade ou não de uso de recursos externos.

TABELA 7: ÍNDICES DE LIQUIDEZ DA COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. – 1990-99

Ano	Liquidez Geral	Liquidez Corrente
1990	1,11	1,15
1991	0,95	0,97
1992	0,73	0,77
1993	0,63	0,66
1994	0,82	0,87
1995	0,96	1,02
1996	0,92	1,00
1997	0,87	0,91
1998	0,85	1,04
1999	0,79	0,96

Fonte: Demonstrativos contábeis da COSUEL, de 1990 a 1999.

GRÁFICO 4: EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA DA COSUEL, 1990-99

Fonte: dados da pesquisa, com base na tabela 7.

Observa-se que, durante a década de 90, os índices de liquidez oscilaram e foram insatisfatórios, apresentando uma queda gradativa no período 1991-93, bem como também estiveram bem próximos no período 1990-93 e em 1997. O índice de liquidez geral foi o menor e manteve-se abaixo de um que é o mínimo exigido, além de apresentar a mesma tendência da liquidez corrente. Assim, a evolução de ambos os índices de liquidez pode ser dividida em três fases:

1. 1990-93: este período foi marcado por uma baixa e decrescente capacidade de pagamento. Ambos os índices sempre estiveram abaixo de um, exceto em 1990, e houve uma queda gradativa destes índices para níveis próximos de 0,70. Isto significa que a cooperativa possui aproximadamente R\$ 0,70 para cada R\$ 1,00 que deve pagar, ou seja, tem capacidade de gerar recursos para cobrir apenas 70% de seus compromissos tanto de curto quanto de longo prazo. Em 1993, a cooperativa tinha uma capacidade de pagamento geral de apenas 63% e uma liquidez corrente de 66%. Estes baixos índices de liquidez contribuíram para que a cooperativa passasse a captar recursos dos bancos comerciais a partir de 1994.

2. 1994-95: este período foi marcado por um crescimento dos índices de liquidez, refletindo uma melhoria na sua situação financeira. Entretanto, mesmo voltando a crescer, a liquidez corrente foi inferior ou igual a um. Apenas em 1995, ela chegou a 1,02 indicando que a COSUEL tem 2% a mais do que deve, ou seja, seu ativo circulante é 2% maior que seu passivo circulante. O aumento da liquidez geral pode ser reflexo da captação de recursos nos bancos comerciais, mesmo assim, em 1995, a liquidez geral ainda não era satisfatória, já que a cooperativa tinha apenas R\$ 0,96 para cada R\$ 1,00 a ser pago.

3. 1996-99: a liquidez corrente oscilou muito pouco, mantendo-se em níveis próximos a um, mas com tendência decrescente, enquanto que, apesar da captação de recursos externos, a liquidez geral caiu e chegou a 79% em 1999 enquanto que a liquidez corrente era de 96%. Isto mostra sua fragilidade financeira para cumprir seus compromissos de curto e longo prazos, constituindo um forte indicador para que a cooperativa recorra aos recursos do RECOOP.

Observa-se que o melhor desempenho financeiro da cooperativa no curto prazo ocorreu logo no início da década de 90 (1990-91), em meados da década de 90 (1995-96) e em 1998, apesar de ainda não ser satisfatório. Pode-se observar que o índice de liquidez corrente esteve sempre próximo, geralmente abaixo de um, quando deveria ser maior ou igual a um para ser considerado ótimo, o que indica que a cooperativa possui a capacidade de pagamento de curto prazo quase sempre inferior ao necessário, ou seja, que ela não tem condições de quitar suas dívidas de curto prazo, já que deve mais do que tem disponível.

Quando se analisa sua capacidade de gerar recursos principalmente para cobrir compromissos de longo prazo, constata-se que seu melhor desempenho financeiro ocorreu em 1990-91 e em 1995-96, enquanto que, em 1999, sua liquidez geral foi uma das menores da década de 90. Isto significa que a cooperativa chegou ao final dos anos 90 com uma precária

situação financeira, visto que enfrenta grande dificuldade de obter liquidez no curto prazo através da conversão dos estoques em dinheiro e de gerar recursos no longo prazo, o que a leva a buscar recursos externos.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme afirmado anteriormente, a reestruturação das cooperativas envolve também mudanças na sua gestão interna e na organização do seu quadro social, porque, para se tornar competitiva, a cooperativa deve separar os interesses individuais dos interesses econômicos dos seus associados, ou seja, separar a propriedade da cooperativa do seu controle, o que pode ocorrer através da adoção de uma gestão profissionalizada. Ao mesmo tempo, a cooperativa deve organizar o quadro social de forma a possibilitar sua maior participação fazendo prevalecer os interesses da maioria dos associados. Nesse sentido, a COSUEL realizou várias mudanças durante a década de 90, tanto na sua estrutura organizacional interna quanto na organização do seu quadro social, a seguir apresentadas.

4.4.1 Organização Interna da Cooperativa

No final da década de 80, a administração da cooperativa era exercida pelo Conselho de Administração, por uma Junta de Planejamento e Coordenação Geral, Comitês Especiais e

uma superintendência.⁵⁸ Em 1991, a estrutura organizacional da cooperativa passa a ser mais enxuta, estabelecendo-se uma Diretoria Contratada composta de quatro Diretores - de Produção, Industrial, Comercial e Administrativo-financeiro - contratados e controlados pelo Conselho de Administração, responsáveis pela organização de seu respectivo setor e pela execução do Planejamento Global. Portanto, o Conselho de Administração deixa de responder exclusivamente pela administração da cooperativa, passando a atuar conjuntamente com a Diretoria Contratada.

Em 1996, os níveis hierárquicos foram reduzidos a quatro, correspondendo apenas a 3,8% do quadro ao número de chefias, incluindo diretores, gerentes e supervisores, bem como houve o redimensionamento do quadro funcional que, além de reduzir custos, propiciou agilidade na tomada de decisões. Essa reorganização incluiu a “...nomeação do Diretor superintendente e permitiu a unificação dos sistemas de gerenciamento de vendas, de administração, de tarefas e de funções, que encontraram seu ponto de equilíbrio na implantação efetiva do Programa de Qualidade Total COSUEL - QTC e na elaboração do Plano de Metas, que estabelece a direção das atividades da empresa e assegura uma administração participativa, com o envolvimento de três níveis hierárquicos” (COOPERATIVA DE..., 1996a, p.11). Em síntese, a COSUEL já tinha uma administração executiva nos anos 80, sendo que, nos anos 90, ela alterou a sua estrutura tornando-a mais enxuta.

⁵⁸ A superintendência é composta por um superintendente e gerentes comerciais e técnicos, contratados pelo Conselho Administrativo. A Junta de Planejamento e Coordenação é composta pelo Presidente, Secretário, superintendente, um assessor econômico e um assessor de cooperativismo, podendo contar com a colaboração de técnicos, chefes de setores administrativos e todo o pessoal graduado da cooperativa, especialistas em qualquer assunto, além do assessoramento de técnicos de órgãos oficiais ou particulares (COOPERATIVA DE..., 1986).

A composição do Conselho de Administração é reduzida de quinze para sete membros⁵⁹ em 1991, eleitos para um mandato de três anos, sendo permitida apenas uma reeleição consecutiva, e obrigatória a renovação de no mínimo dois membros a cada mandato. Como o número de membros do Conselho de Administração é reduzido em 53%, o quórum mínimo para o seu funcionamento também é reduzido de oito para cinco membros, entretanto, isso equivale a 71% dos conselheiros, enquanto que, anteriormente, o quórum mínimo equivalia a 53% do mesmo. Isso evidencia a exigência de uma maior participação dos conselheiros para o funcionamento do Conselho. Por sua vez, em 1996, a participação dos associados através do Conselho de Administração é aumentada, ampliando-se sua composição de sete para nove membros (28%) e o mandato dos conselheiros de três para quatro anos, com renovação obrigatória de no mínimo 1/3 a cada mandato, sendo o presidente e o vice-presidente escolhidos anualmente entre os seus membros.⁶⁰

O Estatuto de 1991 exigia o expediente em tempo integral na cooperativa por parte do presidente e do secretário do Conselho de Administração, o que impedia os associados que exercessem esses cargos de dedicarem-se às suas atividades produtivas. A reforma estatutária de 1996 retirou esta exigência, beneficiando, assim, os produtores que fazem parte do Conselho.

Na reforma estatutária de 1991 foi mantida a perda automática do mandato do conselheiro que faltar a três reuniões ordinárias consecutivas, mas foi ampliado o número de

Os Comitês também poderão contar com a colaboração do pessoal administrativo da cooperativa, mediante autorização do Conselho de Administração e anuência do superintendente.

⁵⁹ O Conselho Administrativo é composto de presidente, vice-presidente, secretário e quatro conselheiros.

⁶⁰ Também passa, de menos de oito, para menos de cinco o número de membros do Conselho de Administração que gera a obrigatoriedade da convocação de assembléia para o preenchimento das vagas existentes.

faltas de seis reuniões entremeadas para mais de 50% das reuniões realizadas durante três meses, como forma de aumentar a participação dos conselheiros. Entretanto, na reforma estatutária de 1996, este item foi retirado, o que impede o controle da cooperativa sobre a participação dos conselheiros e, portanto, reduz o poder do quadro social representado pelo Conselho.

Em 1997, a COSUEL concretizou o seu modelo de administração profissionalizada, com a eleição do novo Conselho Administrativo, que definiu a atuação política e representativa do presidente, delegando ao superintendente as atividades administrativas e operacionais (COOPERATIVA DE..., 1999a). Segundo a Cooperativa, o resultado positivo obtido ao final de 1999 é um bom indicador de que o modelo gerencial adotado é o correto.⁶¹

4.4.2 Organização do quadro social

A estrutura organizacional e as formas de representação do quadro social da cooperativa determinam o grau de eficiência das unidades produtivas dos associados, uma vez que resultam em determinado grau de relacionamento com a cooperativa quando da tomada de decisões, tendo impacto sobre o desenvolvimento dos negócios da cooperativa. Nesse sentido, a COSUEL realizou várias mudanças na estrutura e na forma de representação do seu quadro social.

Em 1991, o quadro social passa a ser “...organizado em comunidades, em Centros

⁶¹ Em 1999, foi obtido um resultado operacional de 3,37% e líquido de 1,59%, e um crescimento de 24% que representa o dobro do que foi previsto.

Regionais, e num Conselho Geral, de modo a permitir a participação de todos os associados na discussão e tomada de decisões nos assuntos de seus interesses” (COOPERATIVA DE..., 1991b, art.56). Pode-se notar que a participação dos associados não se restringe às atividades produtivas de cada setor, mas abrange qualquer assunto de seu interesse, evidenciando a constatação da necessidade do bem-estar social dos associados para o funcionamento eficiente do negócio cooperativo.

A Frente de Produtores é substituída pelas comunidades que, em termos de hierarquia, são subordinadas aos Centros Regionais (CRs) e ambos são regidos pelo Conselho Geral. Esta descentralização do quadro social demonstra uma ampliação da sua possibilidade de participação, uma vez que anteriormente a Frente de Produtores e os CRs eram criados e subordinados ao Conselho de Administração.

O Estatuto Social de 1991 define que as comunidades são agrupamentos naturais de associados com a finalidade de: fortalecer e manter a coesão entre os associados; discutir todos os assuntos de interesse dos associados; apresentar suas soluções e sugestões aos Centros Regionais; formar lideranças; administrar fundos para custear suas próprias despesas. Elas funcionam de acordo com o Regimento do Conselho Geral, e podem escolher seus líderes para coordenar suas atividades e representá-las no Centro Regional. O associado só pode participar de uma Comunidade, podendo trocar de Comunidade caso desejar, sendo que é permitida a participação da sua família nas reuniões.

Anteriormente, a Frente de Produtores referia-se apenas ao agrupamento segundo a natureza da produção do associado, enfatizando a busca de soluções de problemas e perspectivas de cada setor. Ao mesmo tempo, referia-se à escolha de líderes (coordenador, secretário e dois vogais) para um mandato de dois anos com direito a reeleição. Já em 1991, é

ênfatisada a organizaçãõ dos associados no sentido de uni-los, com a participaçãõ da família, em funçãõ de objetivos nãõ somente econômicos mas também sociais, enquanto grupo social, integrando-os e aumentando seu poder de decisãõ conjunto.

A partir de 1991, o CR deixa de ser um centro de atividades geral ou local dos associados instalados por regiãõ e definidos de acordo com as possibilidades de operaçãõ e reuniãõ dos associados, e passa a ser definido como "(...) uma unidade autônoma formada por todos os associados das comunidades a ele vinculadas, com a finalidade de elaborar Planos de Produçãõ e outras atividades a serem desenvolvidos pela cooperativa, encaminhando-os ao Conselho Geral, acompanhando e fiscalizando a execuçãõ, e avaliando os resultados" (COOPERATIVA DE..., 1991b, art.58). Pode-se observar que a formaçãõ dos CRs depende do número de associados vinculados às comunidades que dele fazem parte, e nãõ tem mais um número mìnimo de 20 associados.

A partir de 1991, a atuaçãõ dos CRs deixa de ser geograficamente limitada, definindo-se 26 CRs além do CR da Sede. O Conselho Geral funciona como um órgão de apoio e acompanhamento dos associados às atividades produtivas e sociais desenvolvidas pela cooperativa, prestando assessoria à assembléia geral, ao Conselho de Administraçãõ e aos Centros Regionais. Ele é composto por representantes dos CRs, sendo escolhido o coordenador mais um representante para cada 100 associados ou fraçãõ superior a 50, assegurando-se o mìnimo de um, para um mandato de três anos com possibilidade de reeleiçãõ para mais um mandato consecutivo.

Em 1996, o quadro social passa a ser organizado em CRs, e também através do Conselho de Produtores que substitui o Conselho Geral passando a ser responsável pelos CRs, definindo sua criaçãõ e extinçãõ, além de sua fiscalizaçãõ. As comunidades sãõ extintas,

passando o CR a ser formado por todos os associados de uma determinada região.

O Conselho de Produtores tem as mesmas atribuições e a mesma finalidade do Conselho Geral, mas difere do Conselho Geral quanto a sua composição, pois é formado pelo Conselho de Administração, pelos Coordenadores dos CRs e por representantes dos Programas de Produção⁶², não se tendo mais um representante para cada 100 associados. Entretanto, a composição do Conselho de Produtores foi reduzida e mais centralizada em relação à composição anterior do Conselho Geral, portanto a participação dos associados é restrita àqueles que exercem cargos no Conselho de Administração, nos CRs, ou representam os Programas de Produção.

Em 1999, o quadro social sofre nova alteração passando a ser organizado em Centros Regionais e estes em comunidades que, ao contrário das comunidades existentes em 1991, são agrupamentos de no mínimo dez associados sem limite máximo⁶³. Já o CR é constituído por no mínimo trinta associados e três delegados,⁶⁴ agrupados em comunidades, numa determinada área regional, com facilidade de se agruparem, de se encontrarem entre si e de participarem ativamente da vida de sua cooperativa, não havendo número definido de CRs. A determinação de um número mínimo de associados para comporem as comunidades e os CRs implica a redução da possibilidade de organização espontânea dos associados segundo seus interesses. O Conselho de Produtores é extinto, portanto, os CRs passam a ser criados e subordinados diretamente ao Conselho de Administração, o que resulta numa centralização de

⁶² São 25 associados, sendo 20 representantes dos programas de suinocultura e cinco dos programas de leite.

⁶³ Não havendo um agrupamento mínimo de dez associados, estes deverão juntar-se a outro agrupamento até somar dez associados ou a outra Comunidade para fins de representação por delegação.

⁶⁴ Se o número de associados de um CR reduzir-se a menos de trinta associados ou três delegados, implicará sua extinção automática, sendo que o Conselho de Administração lhe dará o destino de agrupamento.

poder no Conselho de Administração.

Por fim, todas as mudanças efetuadas na organização do quadro social não ampliaram a participação dos associados, mas implicaram uma maior autonomia do Conselho Administrativo, ao mesmo tempo que vincularam a formação dos CRs e das comunidades a um número mínimo de associados, eliminando, assim, a sua organização espontânea de acordo com seus interesses e possibilidades de reunião.

4.4.2.1 Representação dos Associados

As mudanças na organização do quadro social têm grande influência sobre a participação e representação dos associados no que refere-se às decisões a serem tomadas pela cooperativa. Assim, o Estatuto de 1991 torna obrigatória a realização de eleições para preenchimento de vagas do Conselho Geral, ou substituição de seus membros para complementação de mandato, sempre que o número de componentes reduzir-se a menos de $2/3$, sendo que a substituição ocorrerá a critério do CR ao qual o conselheiro pertencia. O funcionamento do Conselho Geral também dependerá da existência de um quórum mínimo de $2/3$ dos seus componentes, entretanto, em 1996 o quórum mínimo para o funcionamento do Conselho de Produtores foi reduzido para metade mais um de seus componentes, facilitando a realização dos seus trabalhos.

Em 1991 foi definido que as reuniões do Conselho Geral ocorreriam no mínimo a cada 90 dias, e em 1996 o período mínimo para realização das reuniões do Conselho de Produtores foi ampliado para 120 dias, reduzindo a participação dos associados através do mesmo, uma vez que eles passam a reunir-se com menor frequência. O conselheiro que faltar, sem

justificativa aceita pelos demais, a três reuniões consecutivas, ou acima de 60% das realizadas num exercício, perderá automaticamente o seu mandato, o que constitui uma maneira de garantir a participação ativa dos conselheiros.

A partir de 1991, cada CR também elege um Conselho, formado pela sua diretoria e pelos representantes de suas comunidades, bem como escolhe, "...em assembléia, seus representantes junto ao Conselho Geral, e os delegados à assembléia geral, na proporção de um para cada trinta associados ou fração superior a vinte" (COOPERATIVA DE..., 1991b, art.58, § 4º). A diretoria do CR passa a ser eleita em assembléia geral, e não mais Regional, o que centraliza a decisão de todo o quadro social na assembléia geral, dificultando a coordenação dos associados em nível local por CR.

Entretanto, com a extinção das comunidades em 1996, os Conselhos dos CRs também são eliminados. Assim, como forma de aumentar a participação dos associados em termos de discussão regional, o Estatuto Social de 1999 define que cada Comunidade elegerá um Delegado, e seu Suplente, para representar os associados nas Assembléias Gerais, excetuando-se a da Eleição e Posse do Conselho de Administração. Cada Delegado representará um mínimo de dez e um máximo de vinte associados, ampliando-se a representação dos associados através dos delegados em relação ao início da década de 90.

No Estatuto de 1991 a cooperativa não mais define um número mínimo de votos para a destituição de um componente da diretoria dos CRs e para a instalação das Assembléias Regionais, sendo as mesmas realizadas para os associados apreciarem previamente e recomendarem os itens da Ordem do Dia das Assembléias Gerais, com exceção da eleição dos membros do Conselho de Administração. Assim, amplia-se a possibilidade de instalação de Assembléias Regionais como maneira de os associados definirem seus interesses de forma

conjunta e local, para, posteriormente, reivindicá-los junto à AGO.

Conforme o Estatuto Social de 1999, cada CR terá um coordenador e um vogal eleitos entre os delegados das comunidades que constituem o CR, e também um conselheiro de administração para auxiliar na atividades do Centro. Os CRs têm liberdade de convocar suas assembléias sempre que necessário, sendo suas decisões de natureza consultiva e não deliberativa. Os delegados das comunidades e o coordenador e o vogal dos CRs terão um mandato de quatro anos correspondentes a quatro AGOs.

Analisando-se a evolução das mudanças ocorridas na organização do quadro social e na sua representatividade na cooperativa, pode-se chegar às constatações a seguir. De 1991 a 1999, quando é extinto o Conselho de Produtores, foram realizadas mudanças na estrutura organizacional do quadro social três vezes, no sentido de buscar uma maior participação do associado nas decisões da cooperativa. Durante este período, os CRs foram mantidos, excluindo-se apenas as comunidades em alguns momentos, sendo que a maior alteração no quadro social foi a referente à existência de um órgão de apoio e controle dos CRs, o qual tem grande peso sobre o grau de representação dos associados dentro da cooperativa. Isto porque, nos anos 80, a organização dos associados era mais descentralizada e sua representação era menor, visto que os CRs e a Frente de Produtores eram criados e subordinados ao Conselho de Administração.

Os CRs são um elo de ligação e de maior aproximação entre os associados de uma região e destes com a cooperativa, sendo que a organização dos associados em CRs e comunidades propicia a maior participação dos associados nas decisões da cooperativa, uma vez que há uma maior integração entre os mesmos. Para fortalecer estes benefícios, a representatividade dos associados também deve ser descentralizada e ampliada, mas parece

que não foi isto que ocorreu após meados da década de 90, porque, com a substituição do Conselho Geral pelo Conselho de Produtores em 1996, a organização do quadro social é mais centralizada sob o controle do Conselho de Administração, dos coordenadores dos CRs e dos representantes dos Programas de Produção, o que também reduz a representatividade direta e a participação dos associados por comunidades e CRs.

Por outro lado, com a reforma estatutária de 1999, os associados conseguem aumentar sua representatividade e participação dentro da cooperativa através da representação dos delegados das comunidades. Assim, a estrutura organizacional do quadro social passa a ser mais enxuta, mas sua representação ocorre de forma mais direta, tendo-se uma relação mais estreita entre os CRs e o Conselho de Administração, e uma maior participação dos associados através da sua representação por Comunidade.

A eficiência em nível de associado só será adquirida se a cooperativa oferecer condições para tal, o que vai depender de uma maior aproximação entre a cooperativa e o seu quadro social, tendo em vista que, à medida que aumenta a participação dos associados, a cooperativa tem mais informações para decidir qual a melhor medida a ser tomada para atender aos interesses coletivos do seu quadro social e, ao mesmo tempo, tornar-se economicamente viável. Trata-se de um duplo objetivo, em que os interesses dos associados determinam os rumos da cooperativa, e esta organiza-se de forma empresarial buscando a melhor maneira de viabilizá-los e gerar um retorno econômico adequado à sobrevivência de ambas as partes.

5 REESTRUTURAÇÃO DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. - COAPEL

A Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. (COAPEL), com sede no município de Nova Petrópolis, é uma cooperativa de pequeno porte, empresarialmente bem-sucedida e sem problemas financeiros. Suas principais atividades, desde sua fundação, têm sido a industrialização e comercialização de leite, e o beneficiamento de frutas, sendo que, progressivamente, a cooperativa introduziu os demais setores agroindustriais e comerciais que hoje a constituem. A COAPEL adota a marca “Piá”⁶⁵, para os seus diversos produtos, simbolizando produtos de qualidade, e produz uma linha variada de laticínios (leite, creme de leite, queijos, iogurte natural e de frutas, manteiga, “Quark” e doce de leite), e doces de frutas (cremoso e de corte).

A cooperativa foi fundada com a finalidade econômica de “unir os agricultores, hortigranjeiros e pecuaristas, residentes dentro de sua área de ação, para promover a mais ampla defesa de seus interesses, em particular vender, beneficiar em comum os produtos e subprodutos de sua produção” (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA..., 1967, p. 3).

A COAPEL surgiu a partir da ação de algumas entidades, principalmente da Frente

⁶⁵ A marca foi escolhida e aprovada pelo Conselho de Administração em 20/05/72. “Piá” é um termo usado nas estâncias sul-rio-grandenses para referir-se a uma criança ou “guri” saudável, sapeca, bem-alimentado, o que simboliza a qualidade que é o objetivo principal da Usina de Beneficiamento de Leite (COOPERURAL: 75 ANOS - COAPEL: 10 ANOS, 1977).

Agrária Gaúcha (FAG), sendo fundada em outubro de 1967 com 213 sócios fundadores.⁶⁶ A região do município de Nova Petrópolis caracteriza-se por uma estrutura fundiária de pequenas propriedades com uma área média de 13 hectares. A região possui uma topografia acidentada, havendo poucas áreas realmente exploráveis, bem como existem dificuldades de escoamento dos produtos. Portanto, a área de atuação⁶⁷ da cooperativa é constituída de pequenas unidades produtivas de atividades diversificadas, das quais coleta principalmente leite e outros produtos em menor escala.

Na época de fundação da COAPEL, a agricultura da região baseava-se na policultura, com as produções basicamente direcionadas para a subsistência do agricultor, com comércio esporádico dos excedentes e sem a especialização dos agricultores em alguma atividade (SCHWEINBERGER, 1997). Técnicos vindos da Alemanha, em 1970, fizeram um diagnóstico da região constatando a existência freqüente de produção de leite, bem como constataram que a topografia e as condições climáticas eram favoráveis para diversas atividades frutíferas. Com base nestas constatações, os técnicos propuseram algumas alternativas econômicas para a região, tais como: gado leiteiro, fruticultura e reflorestamento, o que culminou na instalação da usina de beneficiamento de leite em 1970, com recursos vindos da Agência de Cooperação Técnica do Governo Alemão - GTZ (Deutsche Gesellschaft

⁶⁶ Em 1974 este número cresceu para 1.507 e, com o crescimento da Cooperativa, chegou a 6.394 associados em 1989.

⁶⁷ Inicialmente abrangia seis municípios e aos poucos ampliou sua área de ação, totalizando 13 municípios de 1978 até o início da década de 90.

für Technische Zusammenarbeit)⁶⁸ a fundo perdido.

As máquinas e equipamentos foram cedidos gratuitamente pelo Governo da República Federal Alemã, e as obras foram realizadas com recursos de financiamentos, enquanto que parte do terreno foi doado pela Prefeitura Municipal de Nova Petrópolis. Esta parceria deu início às atividades da cooperativa como forma de garantir a sobrevivência dos pequenos produtores da região. Concomitantemente a instalação da usina de beneficiamento de leite, a COAPEL iniciou o fornecimento de assistência ao produtor na produção leiteira, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do rebanho leiteiro, através da implantação de pastagens artificiais, uso de silagem, assistência veterinária permanente, e incentivo à inseminação artificial.

Juntamente com a industrialização do leite, a cooperativa também iniciou o fornecimento de insumos (rações, fertilizantes, etc.), pequenos equipamentos e outros bens de consumo a seus associados, demonstrando sua preocupação em apoiar o produtor⁶⁹, pois, ao adquiri-los em grande quantidade, a cooperativa podia fornecê-los aos associados a preços menores do que eles pagariam se os comprassem em pequenas quantidades. A partir daí, a atividade leiteira vem se desenvolvendo e se transformou na principal atividade da cooperativa.

A COAPEL demonstra preocupação com a qualidade do produto desde o processo de

⁶⁸ Segundo SCHWEINBERGER (1997, p. 64), “a GTZ apóia projetos para famílias de baixa renda para que mobilizem o seu potencial de auto-ajuda, com a mínima interferência do Estado, [...]. Na área rural, apóia famílias de pequenos produtores que manifestam disposição de participar de programas de desenvolvimento local e auto-sustentado. Parte do pressuposto de que, uma vez o pequeno produtor capacitado, organizado e responsabilizado, tem condições de assumir o processo de seu desenvolvimento local e auto-sustentado”.

⁶⁹ Somente no Estatuto Social de 1979 foi incluso o item “fornecer bens de consumo e insumos” como objetivo da cooperativa.

produção desenvolvido na propriedade do produtor-associado, nesse sentido, orientada pelos técnicos alemães, a cooperativa investiu no desenvolvimento da infra-estrutura de cada produtor⁷⁰. A usina de laticínios da COAPEL foi pioneira em exigir de seus fornecedores a entrega do leite de forma individual. Além disso, providenciou um resfriador de leite para cada produtor, sendo que outra inovação da cooperativa é o processo de filtragem descartável do leite (KONZEN et alii, 1999).

Em setembro de 1974, a Cooperativa inaugurou a “Usina de Beneficiamento de Frutas”, que processava inicialmente a produção já existente, mas, devido a uma falta de planejamento para o fornecimento de matéria-prima que era muito pequeno, a Usina foi desativada em 1977. Mais tarde, em 1982, esta usina foi reativada como “Indústria de Doces”, junto à “Usina de Beneficiamento de Leite”⁷¹. A indústria de doces da cooperativa representa uma alternativa de renda para os pequenos produtores da região, que, inicialmente, produziam frutas apenas para o consumo doméstico, e que têm como atividade comercial a produção de leite. Deve-se considerar que os associados da COAPEL são, na sua maioria, minifundiários com propriedades médias de 13 hectares, e possuem uma produção de leite em pequena escala, levando à busca de outras fontes de renda.

Ao instalar a indústria de doces, a cooperativa proporciona uma renda extra aos produtores, estimulando a fruticultura da região. Nesse sentido, a COAPEL implantou o “Programa de Fruticultura” para difundir continuamente o uso de novas tecnologias entre os

⁷⁰ Isto abrangeu a implantação da filtragem direta na propriedade do associado, a higienização da vaca, a limpeza dos tarros e sua coleta individual, a cobertura de toldo dos caminhões transportadores de leite e a uniformização dos puxadores de leite.

⁷¹ Para construir parte da indústria de laticínios e os depósitos e demais instalações para o beneficiamento de frutas, a cooperativa utilizou financiamentos brasileiros.

produtores, objetivando aumentar a produtividade e a produção de frutas e, ao mesmo tempo, reduzir custos, como forma de obter maior retorno.

Cabe destacar que a indústria de doces foi criada a pedido dos associados da cooperativa para atender à produção de frutas, e com o passar do tempo tornou-se a segunda atividade agroindustrial da COAPEL⁷². No período de 1982 a 1985, a industrialização de doces consolidou-se e, atualmente, esta indústria absorve parte do leite recebido e produz 1.600 toneladas por ano de doces.

A cooperativa também implantou, em 1975, o “Plano Integrado de Assistência Técnica (PIAT)”, que compreende como projetos básicos a fruticultura e o gado leiteiro, além de subprojetos setoriais, como reflorestamento, uso adequado de defensivos agrícolas e educação sanitária. O PIAT foi criado devido à necessidade de atender às reivindicações dos pequenos produtores rurais, por parte de várias instituições oficiais e entidades representativas cujas ações isoladas não surtiam grandes resultados. Assim, o PIAT surgiu da ação conjunta da COAPEL com a Prefeitura Municipal de Nova Petrópolis, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Inspetoria Veterinária e Agronomia Regional.

O rápido aumento do consumo levou à necessidade e conseqüente separação dos setores “Insumos” e “Consumo” em 01/1977. Quanto ao setor de consumo, o primeiro supermercado foi inaugurado em 1978 junto à sede em Nova Petrópolis. Na época de sua implantação, houve oposição dos controladores do comércio local, mesmo assim, a cooperativa instalou-o e o mantém funcionando até hoje, além de ter implantado mais dois

⁷² Esta indústria, que inicialmente havia gerado resultados negativos, teve participação crescente nos resultados financeiros da cooperativa após sua reorganização e reativação em 1982.

supermercados em 1979 na cidade de Feliz. Nos supermercados, são vendidos produtos da própria cooperativa, além de outros produtos de consumo, priorizando qualidade e preço, de forma a beneficiar tanto a comunidade rural quanto a urbana.

Com a implantação dos supermercados, em 1979 a cooperativa estendeu a associação a pessoas físicas e jurídicas que não exerçam atividades agropecuárias, mas que apenas queiram adquirir os produtos de consumo e os insumos fornecidos pela cooperativa. Na década de 80, a cooperativa enfatizou ainda mais as atividades de atendimento aos consumidores, não diretamente vinculados às atividades produtivas dos seus associados, destacando-se os supermercados. Nesse sentido, em 1981 a COAPEL ampliou o supermercado junto à Sede, e em 1988 inaugurou mais dois supermercados (em Santa Maria do Herval e em Picada Café). O setor de supermercados tem grande importância devido ao duplo benefício que gera - aos associados e à comunidade em geral. A difusão de supermercados é uma forma de aumentar a renda da cooperativa a ser investida em atividades produtivas, e de aproximar a cooperativa da comunidade.

A partir da década de 80, a COAPEL também expandiu suas atividades e influência econômica, principalmente para os associados. Como forma de reduzir ainda mais os custos da ração aos associados, a Cooperativa implantou, em 1986, a “Fábrica de Rações Piá”, para produção de ração farelada.

Ao longo de sua existência, a COAPEL sempre procurou manter uma maior aproximação com os seus associados, investindo em maneiras de possibilitar a viabilidade de suas atividades. Os associados recebem assistência na sua propriedade, para o que atualmente a cooperativa conta com cinco veterinários (prestam serviços clínicos e profiláticos) responsáveis pela alimentação e nutrição animal, pela orientação do planejamento do plantio,

produção, colheitas e armazenagens de alimentos; 15 inseminadores, participantes do programa de acasalamento zootécnico; e 14 técnicos de agropecuária. A cooperativa considera fundamental a assistência técnica, com base no princípio de que não é o porte da propriedade do produtor, mas sim a atualização tecnológica que definirá sua competitividade.

Uma forma de investir no aperfeiçoamento do seu quadro técnico, é mantendo alojamentos para abrigar estagiários vindos de outras regiões, inclusive outros estados. Desde 1978, atuam anualmente, em média, oito estagiários que prestam assistência veterinária, dentre outras funções, sendo que atualmente a cooperativa mantém dois alojamentos.

A parceria que a cooperativa manteve no início com o governo alemão, evidenciada de várias formas, como no fornecimento de máquinas e equipamentos, no acompanhamento realizado por técnicos alemães às atividades do quadro social da cooperativa, dentre outras, impulsionaram as atividades da cooperativa, possibilitando seu crescimento. Quando os técnicos alemães encerraram suas atividades na COAPEL, esta tomou medidas que garantissem sua autonomia e a continuidade de seu crescimento. Cabe ressaltar que uma dessas medidas foi a implantação, e manutenção até hoje, de uma taxa de retenção de 3% da produção entregue por cada associado, tendo como objetivo último a capitalização da cooperativa e o benefício do associado.

A primeira reestruturação da COAPEL, após a saída dos técnicos alemães, ocorreu no período 1976-77, quando as atividades foram divididas em setores, dando origem a setores de apoio como assistência técnica e comercialização. Durante a década de 80 e, principalmente, durante os anos 90, a cooperativa desenvolveu várias estratégias visando não apenas dar continuidade ao projeto iniciado juntamente com os alemães, mas também tornar-se competitiva e enfrentar a crise que atingia o cooperativismo agropecuário na década de 80.

Observa-se que, ao longo da década de 80 houve um baixo percentual de aumento de produção de leite recebida pela “Usina de Beneficiamento de Leite” (5,08%), confirmando as dificuldades enfrentadas pelo setor agropecuário nos anos 80 que, ao atingirem os produtores individualmente, atingiram também a cooperativa.

Na década de 80, observavam-se as seguintes mudanças na cooperativa: crescimento da atividade leiteira e da fruticultura, evolução do número de associados, diversificação das atividades industriais, com entrada em outros mercados, e expansão da área de atuação. Analisando-se a década de 90, podem-se observar poucas mudanças nesses indicadores de crescimento, como a redução do número de produtores de leite.

A alteração feita pela cooperativa nos seus objetivos em 1992 reflete os rumos de sua reestruturação, na qual ela não prioriza os seus interesses enquanto empresa, mas sim busca um equilíbrio entre estes e os interesses dos seus associados. Nesse sentido, “a sociedade objetiva, com base na colaboração recíproca a que se obrigam seus associados, promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas, de caráter comum; a venda em comum de sua produção agrícola ou pecuária dos produtos agropecuários nos mercados locais, nacionais ou internacionais” (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA..., 1992, art.2º).

Hoje, a COAPEL concentra-se em duas atividades produtivas principais constituídas pela indústria de laticínios e pela indústria de doces de frutas. Além destas atividades, a cooperativa atua na produção de insumos, e no setor de consumo (supermercados) que tem se destacado frente aos demais setores.

Nas próximas seções, apresentam-se as principais medidas de reestruturação adotadas pela cooperativa ao longo da década de 90, analisando-se os mesmos aspectos enfocados no

capítulo sobre a COSUEL.

5.1 ATIVIDADES

Ao longo de sua existência, a COAPEL sempre adotou como estratégia administrar cada atividade como empreendimento economicamente auto-sustentável, de forma a crescer de acordo com o crescimento da produção dos seus associados. Ao longo da década de 90, a cooperativa ampliou sua área de atuação, chegando a abranger aproximadamente 36 municípios em 1999. Também diversificou suas atividades, desenvolveu um projeto que visa tornar o produtor um empresário rural economicamente competitivo, reestruturou sua organização interna, e realizou investimentos para ampliar suas atividades, entrando em novos mercados.

Durante o ano de 1996 e início de 1997, buscando detectar a rentabilidade de cada setor, a cooperativa foi estruturada em “Unidades de Negócios” e “Unidades de Apoio”, mantidas desde então. As Unidades de Negócios são as seguintes: Consumo (supermercados), Insumos (ferramentas, utensílios agrícolas e rações), Laticínios (constituída de três áreas: UHT; leite C e produtos; e iogurtes), Jornal *A Ponte*, Fábrica de Doces de Frutas, e Projeto Terneira. Por sua vez, as UNs são apoiadas pelas seguintes Unidades de Apoio: Controladoria (integra os Sistemas de Informação), Recursos Humanos, Assistência Técnica, e Marketing (responsável pela imagem e marca Piá). Ao mesmo tempo, a cooperativa também desenvolve o planejamento estratégico anualmente.

Atualmente, a COAPEL desenvolve as seguintes atividades⁷³ industriais: indústria de laticínios; indústria de doces de frutas; fábrica de rações e comércio de insumos agrícolas. Também desenvolve a seguinte atividade comercial: unidade de Consumo, constituída de quatro supermercados (na Sede de Nova Petrópolis, em Feliz, em Picada Café e em Santa Maria do Herval). A cooperativa desenvolve ainda a recria de terneiras (Projeto Terneira) próximo à Sede, com capacidade média para manter 270 animais, e tem um setor de Assistência Técnica em Nova Petrópolis, sendo que realiza a inseminação artificial desde sua fundação, bem como edita o Jornal *A Ponte*, com tiragem mensal de 18.000 exemplares.

A atividade leiteira é caracterizada pela predominância de pequenos rebanhos e uma produção em escala muito pequena (15 a 18 litros/dia no período 1975-95). Embora sendo a principal atividade dos associados, a produção em pequena escala não permite que a atividade leiteira seja a única fonte de renda dos agricultores da região, o que contribuiu para que a cooperativa diversificasse suas atividades. Assim, a partir de 95, a cooperativa mudou o enfoque das atividades no sentido de diversificar os tipos de produtos que comercializa. Primeiramente, criou a “Unidade de Negócios de Embutidos” em 95, com produção em pequena escala. Como esta atividade somente é viável em grande escala ou como produção familiar, a unidade de embutidos foi desativada em 1998, visto que a escala de produção não era condizente com o que era exigido para tornar seu funcionamento rentável, bem como apresentou prejuízos.

Quanto ao setor de Consumo, em 1996 a cooperativa adquiriu uma área de terras de

⁷³ Todas as atividades da cooperativa situam-se junto a sua Sede em Nova Petrópolis, com exceção de alguns supermercados.

5.380m² em Feliz e construiu um novo supermercado, uma vez que a filial três era rentável, mas se defrontava com problemas de espaço físico, portanto, em 1998, a filial três foi desativada. Os quatro supermercados atualmente mantidos são responsáveis por aproximadamente 40% do seu faturamento total, sendo o supermercado junto à Sede o mais importante e responsável por aproximadamente 45% do faturamento do setor em 1999.

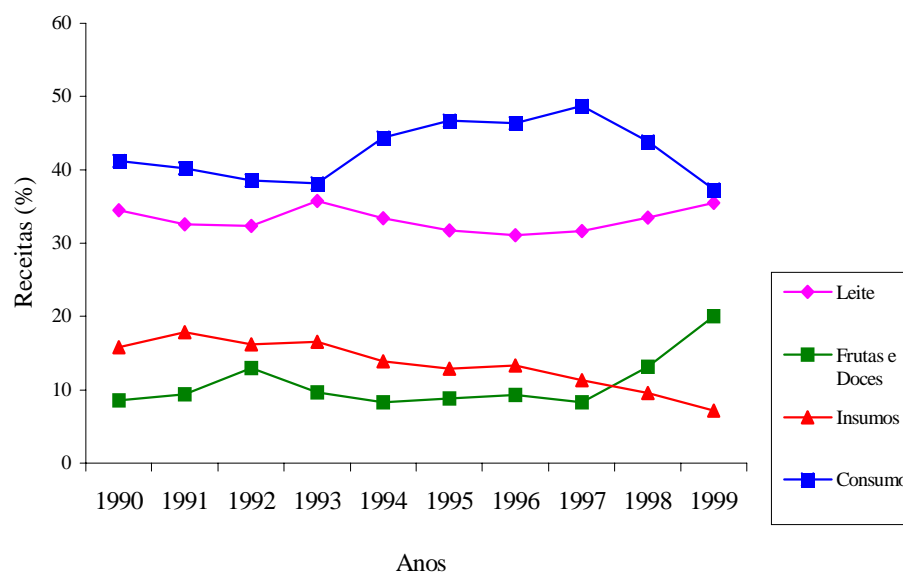
Durante a década de 90, conforme tabela a seguir, nota-se que, no que se refere ao retorno financeiro gerado, o setor de maior importância da cooperativa é o consumo, apesar de suas atividades estarem voltadas para a industrialização de leite e frutas. Isto advém da integração que a cooperativa mantém com a comunidade da região ao propiciar-lhe a adesão à cooperativa para desenvolver atividades de consumo. Ao gerar aproximadamente metade das receitas da cooperativa, o setor de consumo serve como um neutralizador de eventuais prejuízos nos demais setores em determinadas épocas.

TABELA 8: EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA (%) DOS SETORES DE ATIVIDADE DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. NA RECEITA TOTAL - 1990-99⁷⁴

Ano	Participação relativa (%) na Receita Total				Total (%)
	Leite	Frutas e Doces	Insumos	Consumo	
1990	34,47	8,52	15,82	41,18	100
1991	32,54	9,38	17,89	40,19	100
1992	32,31	12,95	16,22	38,52	100
1993	35,75	9,61	16,53	38,11	100
1994	33,40	8,35	13,89	44,36	100
1995	31,72	8,77	12,84	46,68	100
1996	31,07	9,27	13,28	46,39	100
1997	31,68	8,33	11,32	48,67	100
1998	33,51	13,10	9,53	43,86	100
1999	35,52	20,02	7,16	37,31	100

Fonte: Demonstrativos contábeis da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda.

GRÁFICO 5: PARTICIPAÇÃO (%) DAS ATIVIDADES NA RECEITA TOTAL DA COAPEL, 1990/99



Fonte: dados da pesquisa, com base na tabela 8.

⁷⁴ O setor de embutidos não consta da tabela por ter apresentado prejuízo, sendo que, para efeitos de cálculo, a cooperativa somou sua receita com a receita do setor de consumo.

A principal atividade produtiva do seu quadro social é a segunda geradora de receitas da cooperativa, sendo responsável por mais de 31% da receita total, seguida pelo setor de insumos e pela indústria de doces de frutas. Embora mantendo sua participação constante no período 1995-97, a atividade leiteira teve um crescimento significativo em termos de geração de receitas a partir de 1998, quando a cooperativa iniciou a produção de Leite Longa Vida. A indústria de doces de frutas também apresentou um crescimento significativo na geração de receitas a partir de 1998, enquanto que o setor de insumos e o setor de consumo apresentaram reduções de participação, o que pode ser atribuído aos programas de incentivo à profissionalização dos associados.

Se se considerar toda a década de 90, os setores de insumos e consumo tiveram uma redução de participação nas receitas na ordem de 8,66% e 3,87%, respectivamente, mesmo o setor de consumo sendo responsável por quase metade da receita total. A atividade leiteira registrou um aumento de participação nas receitas de apenas 3,16% na década, enquanto que a indústria de doces apresentou um aumento muito significativo, de 136%, reafirmando a importância desse setor para a manutenção da renda dos pequenos produtores que não se mantêm apenas com a atividade leiteira.

Ciente da necessidade de acompanhar as tendências de mercado, e de agregar valor ao leite fornecido pelos seus associados, a COAPEL investiu R\$ 3,3 milhões em máquinas e instalações para produzir o Leite Longa Vida, adquirindo o equipamento do sistema Tetra-Pak, que é o mais avançado em termos de esterilização de leite. A construção da “Unidade de Beneficiamento de Leite Longa Vida” foi iniciada em 1997 e inaugurada em 30/09/1998, iniciando suas atividades com capacidade de industrialização de 6.000 litros/hora. Este investimento propiciou a ampliação da capacidade total de produção de leite de 70 mil para

150 mil litros/dia (Jornal *A Ponte*, nº. 335, 1998, apud KONZEN et alii, 1999).⁷⁵

A ampliação da capacidade industrial propiciou não apenas o aumento do recebimento de leite, mas também levou à maior produtividade e à criação de parcerias. Possibilitou à cooperativa o processamento do leite de outras cooperativas ou empresas de laticínios de pequeno e médio porte que não possuísem estrutura suficiente para tal. Assim, a COAPEL passou a processar o Leite Longa Vida para a CORLAC (Santa Maria) e a Laticínios Milkaut Ltda. (Ivoti).

Ao entrar no mercado de Leite Longa Vida, a cooperativa reduziu a produção de queijos por não ser muito rentável e depender dos excedentes do leite fluido no mercado, e ampliou a fabricação de iogurte. Trata-se de uma medida de acompanhamento às tendências de mercado, uma vez que os iogurtes têm maior colocação no mercado, com menor custo de produção do que os queijos. Diante da queda da comercialização do leite *in natura*, a diversificação dos laticínios surge como uma alternativa de comercialização para o leite produzido pelos associados. Portanto, em 1999, houve o lançamento da nova linha de produtos lácteos, refletindo uma estratégia de diversificação que leva à conquista de novas fatias de mercado, e que, além de garantir a comercialização da matéria-prima entregue à cooperativa pelos associados, representa uma forma de agregar valor ao leite e, portanto, gerar uma elevação da renda do produtor.

Quanto à produção de leite, ao longo da década de 90, a entrega de leite aumentou significativamente, crescendo 205,18% no período 1990-99, apresentando redução apenas em

⁷⁵ Desde o início de sua produção, o Leite Longa Vida é vendido nos mercados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e parte do Paraná, enquanto que a venda dos subprodutos do leite se restringe aos municípios próximos a

1991. Já o número de produtores de leite oscilou e apresentou níveis sempre inferiores a 1990, sendo que, apenas em 1999, superou o montante de 1990, aumentando 0,27% em relação ao mesmo. Em 1999, também atingiu a quantidade máxima e registrou o maior aumento da década (7,88%). Observa-se que houve um aumento de 187% no fornecimento médio diário por produtor no mesmo período, o que reflete um aumento da produtividade média dos produtores. Assim, a cooperativa passa a receber mais leite de um quadro social maior, apesar de ter havido reduções no número de produtores de leite durante metade do período analisado.

TABELA 9: NÚMERO DE PRODUTORES DE LEITE, FORNECIMENTO DE LEITE E MÉDIA/DIA/PRODUTOR DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. - 1990-99

Ano	Produtores	Varição (%)	Leite (litros)	Média/dia/produtor
1990	2.279	-	12.194.538	14,65
1991	2.219	-2,63	12.098.376	14,94
1992	2.218	-0,04	12.875.798	15,90
1993	2.259	1,85	13.808.008	16,75
1994	2.181	-3,45	13.920.167	17,49
1995	2.081	-4,58	14.333.077	18,87
1996	2.119	1,83	16.910.401	21,86
1997	2.254	6,37	19.143.249	23,27
1998	2.245	-0,40	25.510.441	31,13
1999	2.422	7,88	37.215.685	42,10

Fonte: Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda.; e KONZEN et alii (1999).

Em 1990 e 1991, a cooperativa conseguiu comercializar⁷⁶ mais de 85% do leite recebido dos associados, mas nos períodos 1991-93 e 1996-97 a proporção comercializada caiu, e a venda do leite pasteurizado também apresentou redução no período 1991-93 e em 1997. Em 1998, houve um aumento significativo nas vendas, de aproximadamente 74%, mas de 52% em 1999, enquanto que a proporção das vendas sobre o leite entregue voltou a

aumentar, de 55,70% em 1997 para 72,68% em 1998 e para 75,81% em 1999. Estas variações significativas resultam principalmente da entrada da cooperativa no mercado de Leite Longa Vida em 1998, mostrando que esta foi uma estratégia positiva que contribuiu para a comercialização da produção dos associados.

A comercialização do leite *in natura*, apesar de ter diminuído no período 1990-93, ainda é a principal geradora de receita da atividade leiteira, seguida do iogurte, do queijo e do doce de leite (informações da cooperativa). Como os subprodutos do leite têm mercado mais competitivo, sua participação é menor, sendo que a tendência é aumentar a produção de iogurtes e doces de leite.

O recebimento e comercialização do leite fluido pasteurizado - em saquinhos ou garrafas plásticas - sempre foi maior do que a comercialização dos demais produtos lácteos, entretanto, este processo foi revertido na década de 90. De 1985 a 1990, a participação do leite fluido era de 80,5%, e reduziu-se a 56,19% em 1997. Já com a implantação do Leite Longa Vida, a participação do leite pasteurizado caiu para 31,62%, enquanto que a participação do Leite Longa Vida foi de 49,51% em 1999 (KONZEN, et alii, 1999).

Um dos problemas atualmente enfrentados é a aquisição de grandes cooperativas por multinacionais (como por exemplo a venda da CCGL e da Batavo), que aumentam o seu poder de mercado e dificultam a concorrência. Este é mais um motivo para levar as cooperativas a buscarem competitividade através da sua reestruturação. Este problema não é próprio apenas do setor de laticínios, mas também de outros setores como a produção de carnes, ovos e aves, podendo-se citar o caso da CAC (Cotia), dentre outras cooperativas.

⁷⁶ Sobre a evolução das vendas de leite pasteurizado, ver a tabela do anexo.

Também deve-se considerar que muitas multinacionais, como a Parmalat, conquistaram produtores oferecendo-lhes melhores preços pelo leite entregue, e outras vantagens.

Ao mesmo tempo, também deve-se considerar que esta pode ser uma saída para os produtores que não se ajustam às exigências da cooperativa, se bem que as multinacionais também têm uma exigência mínima de produção diária. Portanto, esta situação é ambígua, uma vez que as multinacionais oferecem vantagens aos produtores, mas exigem uma produção mínima, e, por outro lado, as cooperativas também começam a exigir certo nível de produção. Assim, aos poucos, os pequenos produtores serão excluídos do mercado, na medida em que não terão capacidade para atender às exigências de nenhuma das duas.

Esta situação remete à questão inicial que leva os pequenos produtores a formarem uma cooperativa, ou seja, a falta de estrutura para competir individualmente no mercado. Parece que a busca por aspectos como eficiência e competitividade, necessários à manutenção das cooperativas e dos próprios associados, está levando à supremacia dos interesses econômicos em relação aos interesses dos produtores associados.

Como a eficiência e a competitividade da cooperativa dependem do desenvolvimento eficiente das atividades dos seus associados, a cooperativa deve fornecer-lhes condições estruturais para que eles possam atingir a eficiência necessária, desenvolvendo formas de superar os problemas próprios da topografia da região e, portanto, maximizar as potencialidades dos minifúndios. Ciente disso, em 1997, a COAPEL implantou o Projeto “Empresário Rural” como forma de profissionalizar o produtor, buscando convertê-lo em um empresário rural, de maneira a transformar sua propriedade em uma empresa familiar que busca resultados econômicos.

Este projeto consiste no desenvolvimento de uma série de medidas e programas, que

funcionam de forma interligada e se complementam. É dividido basicamente em dois projetos - gado leiteiro e fruticultura -, e subprojetos setoriais como reflorestamento, uso adequado de defensivos na agricultura e educação sanitária. O objetivo é capacitar o produtor profissionalmente, atualizando-o técnica e organizacionalmente, de forma a tornar sua unidade produtiva mais eficiente e competitiva. Para isto, o associado deve explorar racional e intensivamente sua propriedade, utilizando uma parte para produção de leite e outra para fruticultura, sendo que as capoeiras devem ser substituídas por reflorestamento para repor a cobertura verde nos morros anteriormente danificados pela erosão. As medidas desses programas envolvem desde a política de preços pagos à produção entregue, estímulos à qualidade e à quantidade produzida, orientação profissional, assistência técnica e veterinária, inseminação artificial até a concessão de financiamentos através do sistema troca-troca, dentre outras. A assistência técnica enfatiza o planejamento financeiro da propriedade, o planejamento da produção, além de procedimentos e melhorias técnicas.

Quanto ao projeto de gado leiteiro, a cooperativa desenvolve as seguintes medidas: treinamento de pessoal; fiscalização dos auxiliares de campo; educação sanitária; vermificação e vitaminação em épocas preestabelecidas; mineralização (visa ao uso correto de sal mineral); pastagem cultivada; silagem (principalmente de milho); combate à brucelose e à tuberculose (KONZEN, et alii, 1999). Complementando a profissionalização dos associados, a cooperativa desenvolve vários programas de apoio ao produtor visando modernizar a atividade leiteira como forma de aumentar sua competitividade e da própria cooperativa, destacando-se os programas de estímulo à produção e à qualidade dos produtos. Quanto à produção de leite, a cooperativa paga um preço-base para a produção diária de até 18 litros de leite/dia (capacidade média dos tarros de leite), com gordura de 3%, e, para produções acima

desse nível, ela mantém os seguintes prêmios de estímulo, acessíveis a todos os interessados em produzir leite:

- Prêmio “Incentivo Quantidade”⁷⁷: consiste no acréscimo progressivo no valor pago pelo leite, de acordo com a produção diária, sendo que a expansão da produção de leite de cada associado é limitada pela capacidade instalada de sua propriedade e pela disponibilidade de mão-de-obra. Acima de 18 litros/dia, é acrescido um valor no preço do litro de leite para cada faixa de 10 litros, até o limite de 100 litros; “...de 100 a 300 litros o adicional é concedido para cada 50 litros a mais; de 300 a 1.000, ele ocorre a cada 100 litros a mais e, de 1.000 a 2.000 litros, ele passa a incidir a cada 200 litros a mais. O objetivo é promover o crescimento da produção na propriedade, sempre tendo uma meta a mais a ser superada” (KONZEN et alii, 1999, p. 62).

- “Subsídio ao Frete”: de acordo com o nível da produção, o valor do frete é reduzido gradativamente a partir de uma produção diária de 20 litros, e, a partir de 100 litros/dia, todo o valor do frete é convertido em ração, ou seja, o associado recebe ração pelo valor do frete. Assim, o valor do frete é convertido em crédito equivalente de rações, em vez de ser descontado do preço pago ao produtor. Para isto, são estabelecidas faixas de abatimento no frete de acordo com a produção diária de leite, o que implica a redução do custo com frete, tornando-se mais uma maneira de estimular a produção leiteira.

- Prêmio “Incentivo Qualidade”: consiste no acréscimo no preço recebido pelo leite de acordo com o seu percentual de gordura. Para cada grau percentual de gordura acima do básico de 3%, o produtor recebe um adicional de 6% sobre o preço-base do litro de leite.

⁷⁷ Ver tabela do anexo.

As medidas de incentivo à produção e à melhoria da qualidade do leite produzido garantem a sustentação do preço do leite pago ao produtor acima do preço de mercado, até mesmo quando os preços ao consumidor baixam. Isto serve como estímulo à participação dos associados, uma vez que configura a transferência de benefícios no curto prazo, enquanto que muitas cooperativas pagam preço de mercado à produção entregue pelos associados e só retornam-lhes os excedentes gerados no final do exercício, muitas vezes em forma de capitalização nas suas quotas-partes.

Segundo KONZEN et alii (1999), no período 1995-99 houve redução do número de produtores que fornecem menos de 18 litros/leite/dia, visto que muitos associados aumentaram a produção diária indo para outras faixas produtivas ou deixaram a atividade. Segundo a cooperativa, mesmo assim, observam-se que, em 1999, a maioria dos produtores-associados ainda estava operando em pequena escala (menos de 18 litros/dia até 70 litros/dia). Na verdade, verifica-se que em torno de 94% dos produtores de leite produzem menos de 70 litros/dia e são responsáveis por 68% da produção entregue para a cooperativa.

TABELA 10: DIVISÃO DOS PRODUTORES DE LEITE DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. DE ACORDO COM A PRODUÇÃO DIÁRIA DE LEITE EM 1999

Faixas de produção (litros/dia)	Produtores (%)	Participação na produção (%)
0 - 18	65,00	26,00
18 - 70	29,10	42,10
70 - 100	2,80	11,60
+ 100	2,90	20,30

Fonte: Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. - COAPEL.

O maior volume da produção é oriunda dos produtores que produzem entre 18 e 70 litros/dia (29,10% dos produtores), enquanto que 65% dos produtores produzem menos de 18 litros/dia e são responsáveis por 26% da produção entregue à cooperativa. Ao mesmo tempo, o terceiro maior volume de produção (20,30%) é oriundo de apenas 2,90% dos produtores, os

quais têm a maior produtividade diária (mais de 100 litros/dia), sendo que o restante da produção (11,60%) é oriunda de 2,80% dos produtores com produção diária entre 70 e 100 litros.

Portanto, observa-se que ainda há uma concentração de produção e produtores nas menores faixas (até 70 litros/dia), sendo que, à medida que aumenta a produção diária, diminui o número de produtores, ou seja, há um aumento de produtividade por produtor. Entretanto, isto não é válido ao se observarem as faixas de produção acima de 100 litros/dia, visto que apenas 2,90% têm produção superior a 100 litros/dia, mas contribuem com 20,30% da produção total, enquanto que a mesma proporção de produtores (2,80%) são responsáveis por apenas 11,60 da produção e têm uma produção diária entre 70 e 100 litros. Isto indica que poucos produtores têm melhores condições financeiras e estruturais que lhes propiciam aumentar sua eficiência técnica, aumentando a produtividade e a produção diária de leite, vindo a constituir uma parcela importante do quadro social em termos de participação na geração de receitas e, portanto, de excedentes.

Segundo a cooperativa, a tendência para os próximos cinco anos é que aproximadamente 50% dos associados aumentem a produção para níveis próximos a 100 litros/leite/dia, demonstrando que os produtores têm se conscientizado da necessidade de aumentar sua produtividade e sua produção para continuarem competitivos. Entretanto, deve-se observar que, para que isso ocorra, deverá haver um grande melhoramento na estrutura produtiva da maioria daqueles produtores (94%) que produzem até 70 litros/dia, de forma a aumentar sua produtividade e também sua participação no produto total.

Deve-se considerar que, para ter acesso aos programas de incentivo “quantidade” e “qualidade”, os produtores devem ter uma mínima estrutura para tal. Portanto, ao implantar

estas medidas, além de beneficiar os produtores, a cooperativa também deve considerar este fato e priorizar o apoio à modernização da unidade produtiva dos produtores, evitando, assim, a exclusão daqueles que têm uma produção de leite muito pequena, porque os custos de coleta e administração de um grande número de pequenos produtores tornam-se cada vez maiores para a cooperativa, gerando ineficiência, além de poder levar à exclusão daqueles que não se ajustam às mudanças do mercado.

A cooperativa também desenvolve um programa de qualidade com o qual introduziu em todas as propriedades a coleta e transporte de leite em tanque e com resfriamento, além de divulgar sistemas corretos de conservação e resfriamento do leite, com o objetivo de melhorar a qualidade do leite produzido. Assim, uma maneira de manter seus produtos competitivos no mercado é investir na imagem de qualidade atribuída à marca “Piá”.

Em relação à atividade leiteira, a cooperativa mantém atualmente cinco programas de apoio: “Programa de Melhoramento Genético”, “Programa Alimentação”, “Programa de Acasalamento Zootécnico - SMS”, “Projeto Terneiras”, e “Programa de Financiamento Troca-Troca”.

O “Programa de Melhoramento Genético” consiste na realização de inseminação artificial (iniciada em 1972) e é desenvolvido em parceria com as prefeituras como forma de reduzir o custo dos produtores. Neste sistema, a cooperativa fornece a infra-estrutura técnica e administrativa além de pagar parte do custo do inseminador, sendo a outra parte paga pelo produtor. A prefeitura disponibiliza 80 a 100% do sêmen e dois litros de gasolina, entretanto, nos locais onde não houver convênio com as prefeituras, o produtor deve arcar com estes custos. Segundo dados da cooperativa, atualmente a cooperativa possui convênio com 14 prefeituras e 25% das vacas já estão no programa. O “Programa Alimentação” é desenvolvido

conjuntamente, sendo de fundamental importância para o rápido aumento da produção. Consiste no balanceamento das necessidades de alimentação dos animais, realizado por cálculos computadorizados, de acordo com as disponibilidades de alimento de cada produtor.

O “Programa de Acasalamento Zootécnico” (ou Serviço de Acasalamento Computadorizado – SMS) foi implantado em 1989 e consiste na combinação do uso da informática com o serviço de avaliadores especializados. Este programa “...visa à melhoria dos caracteres zootécnicos das terneiras descendentes [...], maior produtividade e produção de leite das mesmas, maior produção de gordura” (SCHWEINBERGER, 1997, p. 75). Os custos deste sistema também são divididos entre o produtor, a cooperativa e as prefeituras conveniadas, da mesma forma que a inseminação artificial. Em 1989, foram avaliados 220 animais de 40 propriedades, cujo número cresceu gradativamente, sendo que, em 1999, mais de 5.000 fêmeas, de mais de 600 propriedades, foram acasaladas, bem como 85% do leite fornecido à COAPEL é produzido nas propriedades participantes do programa, distribuídas em 24 municípios.

Objetivando orientar os produtores de leite na criação correta de terneiras, a cooperativa implantou em dezembro de 1993 uma "Unidade de Recria de Terneiras" com capacidade inicial de 50 animais.⁷⁸ A Unidade é utilizada para criar terneiras oriundas de inseminação artificial, o que garante-lhes boa qualidade genética, além de intermediar a transferência de animais existentes em excesso em alguma propriedade para outra em que haja carência. O seu objetivo final é orientar os produtores de leite quanto ao correto manejo e

⁷⁸ As terneiras ficam na "Terneira" no mínimo por seis meses, sendo que até hoje já foram criadas mais de 1.000 fêmeas nesta Unidade, provenientes de mais de 400 propriedades.

criação de terneiras, resultando na produção de leite de qualidade. Também há a possibilidade de compra de fêmeas de alta técnica por produtores que ainda não possuem genética leiteira definida. Atualmente, a Unidade tem capacidade para manter em média 270 animais, dos quais 68 no berçário, 160 em baias individuais e 50 fora das instalações, sendo que 400 produtores já participaram do projeto.

Visando viabilizar a modernização das atividades produtivas dos associados, a cooperativa implantou, em parceria com o SICREDI, o "Programa de Financiamento Troca-Troca", em 1989, que consiste na intermediação de recursos aos produtores, para financiamento, sem juros em até 12 meses, de animais e de todos os insumos para produção de leite, a ser pago com a entrega de equivalentes litros/leite.⁷⁹ Todos os produtores têm acesso ao financiamento, possibilitando a modernização da estrutura técnica do produtor-associado, através da aquisição de ordenhadeiras, resfriadores, ensiladeiras e vacas.⁸⁰

Segundo dados de SCHWEINBERGER (1997), observa-se um significativo crescimento no valor financiado no período 1989-95, da ordem de 536%, bem como um crescimento de 328% na quantidade de vacas financiadas. Estes índices mostram a preocupação do produtor em buscar formas de aumentar sua produção, ao mesmo tempo que mostra sua fragilidade financeira, uma vez que necessita recorrer a este financiamento para poder ampliar suas atividades.

⁷⁹ Para receber os recursos, o associado deve encaminhar um projeto com diagnóstico e metas traçados, que deverá ser aprovado por um comitê técnico e de crédito que representa o setor primário. Desde 1993, mais de 800 propriedades rurais foram beneficiadas, sendo que o montante de giro dos recursos aplicados anualmente representa aproximadamente 1.500.000 litros de leite.

⁸⁰ Os principais itens financiados no período 1989-95 foram: vacas (657), construções (88), e ordenhadeiras (65), sendo que a aquisição de resfriadores teve apenas 15 financiamentos (SCHWEINBERGER, 1997).

Ao mesmo tempo, este tipo de financiamento é uma medida de risco para a cooperativa, pois reduz seu capital de giro enquanto o produtor não paga o financiamento. Mesmo assim, constitui uma estratégia positiva na medida em que não leva à dependência financeira de terceiros, seja dos associados ou da cooperativa, ao mesmo tempo que possibilita a profissionalização da atividade leiteira. Trata-se, portanto, de um processo de profissionalização dos produtores através de financiamentos internos ao sistema cooperativo, o que é mais eficiente e mais seguro que o uso de recursos do sistema financeiro tradicional.

Visando aumentar a competitividade dos seus associados, a COAPEL colaborou para a formação do “Centro de Treinamento de Agricultores de Nova Petrópolis” - CETANP⁸¹, que iniciou suas atividades em 1995, com o objetivo de profissionalizar e capacitar o produtor-associado a gerir sua unidade produtiva de forma eficiente e rentável. A cooperativa subsidia 80% dos custos de cursos e treinamento realizados no CETANP aos seus associados.

Outra medida de apoio aos associados da COAPEL é a implantação dos “Círculos de Máquinas”⁸². A formação dos Círculos foi viabilizada com uso de recursos advindos da “...Unidade Européia; Lateinamerika-Zentrum e.V. – LAZ (Sozialwerk Brasilienhilfe e.V.), COAPEL e SICREDI, através de um projeto proposto, em parceria, pela Unifrater⁸³” (KONZEN et alii, 1999, p. 64). Este sistema visa viabilizar a permanência do pequeno

⁸¹ O CETANP iniciou com cursos de gado leiteiro, e atualmente também oferece os seguintes cursos: manutenção e regulação de ordenhadeiras, gerenciamento rural, operação com motosserra, mecanização agrícola, fruticultura, processamento artesanal de carne suína, dieta para vacas de alta produção e proteção de plantas (KONZEN et alii, 1999).

⁸² “O Círculo de Máquinas é um sistema de trabalho em que um grupo de agricultores se associa para uso comum de equipamentos mecânicos, que são de propriedade de um dos sócios. Os proprietários de máquinas prestam serviços a outros produtores, permitindo-lhes o acesso à mecanização, de maneira rápida e ao custo correspondente ao tempo da atividade na máquina na propriedade” (KONZEN et alii, 1999, p. 64).

⁸³ A Unifrater é uma entidade não governamental, de apoio a iniciativas de desenvolvimento da pequena propriedade rural, da qual a UNISINOS participa.

produtor na atividade rural, pois permite acesso à mecanização a todos os produtores, baixo investimento da propriedade, redução de custos do uso dos equipamentos pelos componentes do Círculo, além de evitar a ociosidade do equipamento. Até 1999, a cooperativa mantinha 41 Círculos de Máquinas na sua região de atuação, abrangendo em torno de mil associados.

Além da profissionalização dos associados, é fundamental a capacitação dos recursos humanos. Nesse sentido, no final da década de 90, a cooperativa criou, em parceria com o SESI, um programa para que todos os funcionários possam realizar o curso supletivo de primeiro grau, bem como também mantém convênios com sete escolas técnicas, sete universidades, e instituições estrangeiras da Alemanha, Áustria, Itália, Espanha, e Estados Unidos, visando ao aperfeiçoamento técnico.

Além destes programas específicos, a COAPEL desenvolve projetos de construções rurais, programas de silos e melhoramento do material ensilado, incluindo ainda orientações sistemáticas de conservação do solo. Também é desenvolvido um programa de esterco gerado na propriedade, como forma de reduzir o uso de fertilizantes químicos, o que contribui para a redução dos custos e da poluição ambiental (SCHWEINBERGER, 1997).

Quanto à industrialização de frutas, segunda principal atividade produtiva da maioria do seu quadro social, observa-se que a evolução da indústria de doces de frutas demonstra a importância da realização de um investimento de forma organizada em uma atividade que, muitas vezes, não se mostra economicamente viável, como ocorreu no seu início, mas que tem sido geradora de renda extra para os associados. Ressalte-se, neste caso, a importância do planejamento, da informação via assistência técnica, e da pesquisa (realizada pelos técnicos alemães quando da implantação da indústria) como forma de tornar a atividade eficiente.

A tabela a seguir indica a evolução da entrega de frutas pelos associados da COAPEL,

observando-se que o recebimento de frutas registrou uma média anual de 1.365.773kg. no período 1990-99.

TABELA 11: RECEBIMENTO E PROCESSAMENTO DE FRUTAS⁸⁴ PELA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. (EM KG) – 1990-99

Ano	Quantidade (Kg)	Variação (%)
1990	1.270.382	-
1991	1.171.783	-7,76
1992	1.277.787	9,05
1993	1.566.397	22,59
1994	1.492.731	-4,70
1995	1.440.228	-3,52
1996	1.564.160	8,60
1997	1.651.497	5,58
1998	1.144.423	-30,70
1999	1.073.342	-6,21

Fonte: Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda.

A produção oscilou com tendência crescente até 1997, quando atingiu o máximo, mas diminuiu 30,70% em 1998 e 6,21% em 1999, ao contrário da produção de leite que teve evolução crescente no período 1992-1999. Assim, no período 1990-99, o recebimento de frutas teve um decréscimo total de 15,51%, apesar de ter um crescimento significativo em termos de geração de receita, o que reafirma a manutenção desse setor apenas como uma atividade secundária dos produtores de leite que têm na atividade leiteira uma geração de receita menor, embora tivesse apresentado um extraordinário crescimento em relação aos demais setores. Segundo a cooperativa, o volume de produção de doce de fruta praticamente acompanha, na mesma proporção, o volume de compra de cada tipo de doce de fruta. Entretanto, o mercado está saturado devido ao aumento da oferta de produtos substitutos, o que é preocupante para a cooperativa.

Desde 1986, a cooperativa produzia ração farelada, sendo que, em setembro de 1998, inaugurou a “Unidade de Beneficiamento de Rações Peletizadas Piá”, iniciando a produção em julho de 1999. A cooperativa produz rações em grãos para suínos, bovinos, aves e eqüinos, com capacidade atual de produção de mil toneladas/mês. Esta medida beneficia os associados ao reduzir seus custos com rações⁸⁵, propiciando-lhes um maior retorno financeiro, uma vez que o uso da ração em grão evita perdas, já que é totalmente absorvida pelo animal. Constatase que o investimento na produção de rações em grão foi uma medida positiva, à medida que a cooperativa via a necessidade de reduzir os custos da ração fornecida aos associados como forma de aumentar a rentabilidade da produção dos mesmos.

Como já mencionado, há uma forte integração entre a cooperativa e a comunidade local, o que advém em parte da tradição associativista da cidade. Os programas de apoio desenvolvidos pela cooperativa e a manutenção de vários supermercados, em diferentes cidades da região de atuação da cooperativa, reforçam esta integração, ao mesmo tempo que há uma comunicação constante entre a cooperativa, os associados e a comunidade em geral, levando a cooperativa a incluir o seguinte artigo no Estatuto Social de 1992: “...a cooperativa promoverá edição de periódicos, jornais, revistas ou impressos para melhor atender seus objetivos e da comunidade” (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA..., 1992, artigo 2º, III, § 4º). A cooperativa promove a comunicação indiretamente através de emissoras de rádio (“Imperial”, “Feliz” e “Progresso”), do Jornal *A Ponte*, e diretamente através das visitas da Assistência Técnica aos associados e de reuniões nas comunidades, como forma de difundir a

⁸⁴ Refere-se à produção de figo, uva, goiaba, marmelo, pêssego, pêra, maçã, e abóbora.

filosofia cooperativa e outras informações, reafirmando a aproximação com a comunidade.

Todos os programas de apoio ao produtor e demais estratégias adotadas pela COAPEL estão orientadas não apenas à consecução dos seus objetivos econômicos, mas também demonstram sua preocupação com o desenvolvimento eficiente dos negócios dos seus associados e a sua permanência na cooperativa, o que está fortemente ligado ao relacionamento que ela mantém com seu quadro social.

5.2 RELAÇÕES CONTRATUAIS

A COAPEL realizou poucas reformas estatutárias ao longo de sua existência. O último Estatuto Social, anterior à década de 90, foi aprovado na Assembléia Geral Extraordinária de 22/08/79. Nos anos 90, a cooperativa efetuou apenas uma reforma estatutária em 27/03/92, na qual realizou algumas mudanças nas suas relações contratuais com os associados.

A COAPEL apresenta uma característica que a diferencia da maioria das cooperativas de produção agropecuária, já que ela não se dedica apenas à industrialização e à comercialização dos produtos dos produtores-associados, mas também possibilita a associação de pessoas que não exercem atividade produtiva, através de compras efetuadas nos seus supermercados. Isto resulta no aumento de capital da cooperativa, precavendo-se de possíveis quedas na produção entregue pelos produtores e de eventuais prejuízos oriundos de oscilações de preços.

⁸⁵ O setor de insumos teve um crescimento de 74% no período 1990-97, sendo que a ração foi o insumo que teve maior participação no fornecimento total do setor, com um crescimento de 117% no período, e um crescimento de 158% ao longo de toda a década de 90.

Por outro lado, a cooperativa impede o ingresso de pessoas jurídicas, agentes de comércio e empresários que operem no campo econômico da produção e consumo da cooperativa, o que constitui uma forma de evitar a adoção de atitudes oportunistas por tais agentes através da cooperativa.

Quem desejar ingressar na cooperativa deverá preencher uma proposta fornecida pela cooperativa e assiná-la com outro associado proponente, sendo sua admissão⁸⁶ decidida pelo Conselho de Administração. Quanto à matrícula recebida pelo associado, a partir de 1992, esta pode ter por titular o casal, com direito a um voto, podendo ser usada por um ou outro. Essa medida possibilita ao produtor dedicar maior tempo às suas atividades produtivas ao transferir à esposa outras tarefas a serem realizadas junto à cooperativa.

A entrada na cooperativa sempre obedeceu o princípio da livre adesão, não havendo qualquer condição de entrada imposta ao futuro associado. A única exigência é que o associado lhe entregue toda a sua produção, e realize com ela as demais operações que constituem seus objetivos econômico-sociais. Isto evita que o associado venda sua produção, total ou parcialmente, para quem pagar-lhe mais, o que seria prejudicial para a cooperativa, uma vez que ela investe no desenvolvimento da atividade do associado, e sua manutenção gera-lhe custos a serem cobertos.

No que se refere aos direitos e deveres dos associados, a cooperativa determina alguns impedimentos em relação à participação no Conselho de Administração ou Fiscal, incluindo a seguinte redação no Estatuto Social de 1992:

⁸⁶ A admissão do associado é completada com a subscrição das quotas-partes e sua assinatura no Livro de Matrículas.

§ 1º - fica impedido de votar e ser votado o associado que não tenha entregue sua produção à cooperativa, dos produtos que a cooperativa tem condições de receber e que sejam determinados a serem fornecidos pelo associado, bem como aquele que tiver seus títulos protestados em cartório e/ou cobrados judicialmente pela cooperativa; § 2º - somente pode ser ou indicar candidato o associado que tiver operado ativamente com a cooperativa, durante todo o exercício civil, anterior à Assembléia Geral de eleição (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA..., 1992, artigo 5º).

Esta medida obriga o associado a participar ativamente da cooperativa e responder pontualmente pelas suas obrigações financeiras se quiser participar das decisões da cooperativa, seja através do direito de votar e ser votado ou através da candidatura a um cargo eletivo.

A partir de 1992, a não entrega de toda a produção à cooperativa não mais implica na eliminação do associado. Pode-se observar que a cooperativa não é tão severa quanto a entrega total da produção, visto que a exige, mas não estipula um volume mínimo de produção a ser entregue, sendo que recolhe o leite de todos os produtores com pequenas produções diárias, nem exige a adesão a algum programa de produção. Assim, a saída do produtor da cooperativa ocorrerá por sua vontade própria, caso ele não demonstre ter capacidade de adequar-se à evolução da cooperativa e do próprio mercado. A cooperativa não impõe nenhuma exigência que possa vir a resultar na exclusão do produtor-associado, mas a profissionalização dos produtores-associados, estimulada pela cooperativa, pode levar ao seu desligamento se estes não tiverem condições de modernizar-se.

Em caso de falecimento de associado, os herdeiros têm assegurado o direito de ingresso na cooperativa desde que preencham as condições estatutárias. No Estatuto Social de 1992, a cooperativa acrescentou um prazo máximo de dois anos para os herdeiros de associado falecido retirarem o capital realizado e demais créditos que a ele pertenciam, contados a partir do dia do seu desligamento, após o qual os créditos não procurados serão

lançados ao fundo de reserva. Assim, se não houver interesse por parte dos herdeiros, a cooperativa usará os créditos do associado falecido para capitalização.

O capital integralizado pelos associados, a ser restituído quando do seu desligamento, passa a ser corrigido monetariamente, o que evita a sua defasagem. Ainda, referindo-se à restituição de capital, o Estatuto Social de 1992 incluiu a seguinte redação:

§ 6º - a restituição do capital social [...] observará o seguinte procedimento, a partir da data da aprovação do Balanço de Exercício dentro do qual ocorreu a causa do desligamento: a) no caso de exclusão: até 12 meses; b) no caso de demissão: até 24 meses; c) no caso de eliminação: até 60 meses. [...] o número de parcelas e sua periodicidade serão definidas pelo Conselho de Administração (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA..., 1992, art.11º).

Os prazos estipulados para restituição do capital aos associados desligados são crescentes de acordo com o grau de complexidade do desligamento, o que é uma medida justa já que um associado que deve ser eliminado por cometer alguma infração não merece o mesmo tratamento de um associado que é excluído ou que se desliga por vontade própria.

Visando evitar que a cooperativa se descapitalize ao desligar um associado infrator, uma vez que o prazo máximo para restituição do capital ao associado é muito longo (60 meses), também é acrescentado o texto a seguir:

§ 7º - em caso de prejuízo, o Conselho de Administração, quando da votação do balanço, submeterá à apreciação e julgamento da Assembléia Geral Ordinária o percentual da correção monetária a ser creditado à Conta Capital de cada associado, de acordo com seu direito. O saldo restante será levado ao Fundo de Equalização; § 8º - em caso de eliminação, a correção monetária do capital cessa a partir da AGO que consolidou o desligamento até sua efetiva restituição (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA..., 1992, art.11º).

Entretanto, ao mesmo tempo que esta medida beneficia a cooperativa, pode ser desvantajosa para o associado dependendo do tempo necessário para receber a restituição do capital. Através dos estatutos sociais da COAPEL, pode-se verificar que não houve grande

mudança na década de 90 no que se refere às relações contratuais desenvolvidas pela cooperativa com seu quadro social. A preocupação da cooperativa é com eventuais problemas de descapitalização que poderiam vir a ocorrer com uma grande oscilação do número de associados.

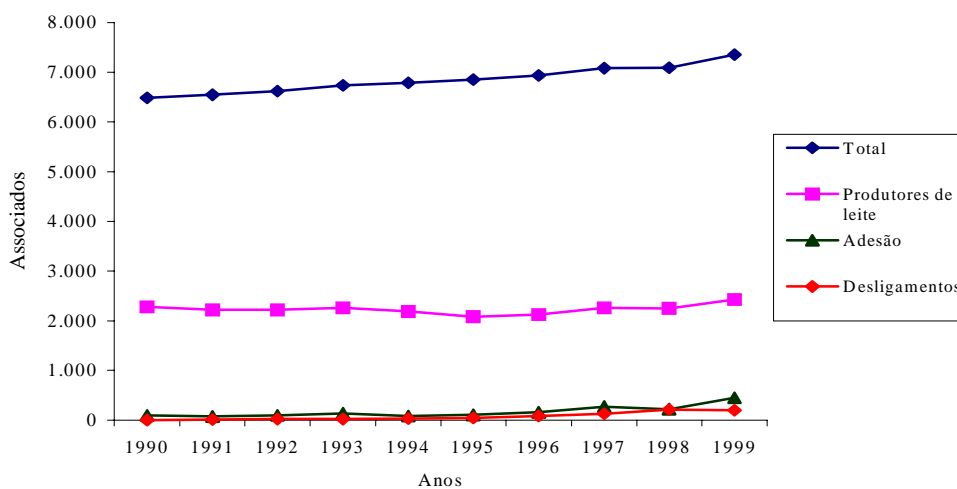
Reduções no quadro social podem ocorrer por vários motivos, desde a saída voluntária dos associados até a eliminação por infração, ou sua exclusão em caso de falecimento ou não atendimento aos requisitos estatutários. Todas as medidas adotadas pela COAPEL, em termos de relacionamento com os associados, especialmente os produtores, e quanto à profissionalização de suas unidades produtivas, têm reflexo na evolução do seu quadro social. Analisando-se esta evolução, constata-se que durante a década de 90 não houve redução do número de associados em qualquer ano, mas sim houve um crescimento constante, embora pequeno (em média 1%), perfazendo um crescimento total de apenas 13,29% no período 1990-99.

TABELA 12: EVOLUÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. E PARTICIPAÇÃO (%) DOS PRODUTORES DE LEITE E OUTROS ASSOCIADOS – 1990-99

Anos	Número de associados							
	Entradas	Saídas	Total	Variação (%)	Produtores de leite	Partic. (%)	Outros ⁸⁷	Partic. (%)
1990 ⁸⁸	93	02	6.485	1,42	2.279	35,14	4.206	64,86
1991	77	11	6.551	1,02	2.219	33,87	4.332	66,13
1992	92	19	6.624	1,11	2.218	33,48	4.406	66,52
1993	135	22	6.737	1,71	2.259	33,53	4.478	66,47
1994	83	35	6.785	0,71	2.181	32,14	4.604	67,86
1995	107	39	6.853	1,00	2.081	30,37	4.772	69,63
1996	159	80	6.932	1,15	2.119	30,57	4.813	69,43
1997	273	124	7.081	2,15	2.254	31,83	4.827	68,17
1998	220	212	7.089	0,11	2.245	31,67	4.844	68,33
1999	454	196	7.347	3,64	2.422	32,96	4.925	67,04

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. – COAPEL, 1990-99.

GRÁFICO 6: EVOLUÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA COAPEL, 1990-99



Fonte: dados da pesquisa, com base na tabela 12.

Num primeiro momento, o crescimento gradativo do quadro social parece ser um bom

⁸⁷ Composto por: associados inativos; produtores de frutas, e consumidores. A cooperativa não forneceu informações sobre a proporção de consumidores do seu quadro social.

⁸⁸ Em 1989, a cooperativa tinha 6.394 associados.

indicativo de desempenho, aparentemente não havendo exclusão de associados. Também deve-se considerar que o total de associados é líquido, sendo que, em 1999, foram admitidos 454 associados e desligados 196, sendo o ano marcado pelo maior crescimento do quadro social (3,64%) da década de 90. Embora em termos absolutos a saída de associados sempre tenha sido menor que a entrada, observa-se que houve crescimento constante da saída de associados (exceto em 1999) e num ritmo muito maior que o de entrada. Isto é preocupante na medida em que, se esta tendência persistir, poderá chegar um momento em que se terá uma queda líquida no quadro social, com as saídas superando as adesões. Observe-se que a saída de associados aumentou muito em relação à entrada no período 1996-98, situação esta que se inverteu em 1999.

Também deve-se considerar que o quadro social não é composto apenas de produtores rurais, mas também de consumidores. Comparando-se a evolução do quadro social com a evolução da participação do número de produtores de leite, observa-se que, em média, apenas 32% (em 1990-99) do quadro social é composto de produtores de leite. A participação destes no quadro social oscilou no período analisado, totalizando uma redução pouco significativa (6%), com aumentos apenas nos anos de 1993, 96, 97 e 99.

Considerando-se que o número de associados que são produtores de leite aumentou em 143 associados (6,27%) durante a década de 90, mas sua participação no quadro social diminuiu, constata-se que o aumento no quadro social se deve principalmente ao ingresso de associados consumidores ou produtores de outras atividades. Isto ocorreu porque nos anos em que houve aumento do montante dos produtores de leite (1993, 96, 97 e 99), a entrada de associados foi sempre maior que este aumento, o que também explica o aumento da participação dos supermercados no faturamento da cooperativa. Segundo

SCHWEINBERGER (1997), em 1996 os associados que são consumidores representavam aproximadamente 30% do quadro social. Então, se 30% (2.080) são consumidores e 30,57% (2.119) são produtores de leite, os demais 39,43% (2.733) são compostos por produtores de frutas, outros produtores, e por inativos.

Mesmo não se tendo dados concretos a respeito, pode-se concluir que a redução na participação dos produtores de leite no quadro social, maior em meados da década, é consequência da sua saída da atividade leiteira, mas não representa necessariamente o seu desligamento da cooperativa. Na maioria dos anos em que houve redução destes produtores, a saída de associados foi significativamente menor, indicando que grande parte dos produtores continuou de alguma forma na cooperativa, seja atuando em outras atividades ou ficando inativos. Exceto em 1998, registrou-se uma saída de associados muito maior do que a redução de produtores de leite, o que é um indício de que possa ter havido desligamento de produtores, somando-se a isto o fato de o setor de consumo estar crescendo no final da década de 90. Estas variações no quadro social levam a cooperativa a também tomar algumas decisões quanto a sua capitalização.

5.3 CAPITALIZAÇÃO E SITUAÇÃO FINANCEIRA

A seguir, apresentam-se as mudanças efetuadas nas formas de capitalização e de rateio das sobras adotadas pela COAPEL, ao longo da década de 90, bem como a evolução da sua situação financeira.

A COAPEL tem autonomia financeira, uma vez que não usa recursos externos para manter suas atividades. Ela busca a independência financeira em relação ao Estado e ao

Sistema Financeiro em geral, preferindo criar e reter sobras, capitalizá-las, ao invés de tomar empréstimos, ou depender de financiamentos condicionados, que reduziriam seus resultados. Apesar de buscar a autonomia financeira, a COAPEL solicitou recursos ao RECOOP, foi aceita pelo Programa, mas desistiu do mesmo, porque optou por não se sujeitar às condições impostas pelo programa, uma das quais referia-se à desativação dos supermercados por não serem atividades de produção agropecuária.

Quanto à influência da política de fixação de preços na capitalização da cooperativa, a COAPEL adota uma política de preços pagos e recebidos que se manteve constante ao longo dos anos. O preço pago é estável, mas em torno de 15% a 20% superior ao preço de mercado, buscando-se equilíbrio entre a produção de matéria-prima, nas safras e entressafras, e estabilizando o preço no ano. Quanto ao leite, a COAPEL paga, em média, um preço superior ao preço do mercado regional. Esta prática tem sido adotada desde o início das atividades, sendo que, desde então, a cooperativa nunca usou nenhuma diferenciação de preços segundo o destino da matéria-prima ou através do pagamento de leite cota-excesso. Portanto, a COAPEL adota uma estratégia de transferência dos benefícios aos produtores-associados no curto prazo, ou seja, ela cobra preços reduzidos no fornecimento de bens e serviços aos associados e paga-lhes os melhores preços que são viáveis para cada atividade, estimulando-os a aumentarem sua produção, o que gera aumento de sobras ao final do exercício.

Outra forma de aumentar a capitalização da cooperativa é através da formação de parcerias, como no caso da CORLAC e da Laticínios Milkaut Ltda. (marca Ivoti), cujo Leite Longa Vida é processado pela COAPEL. Assim, a COAPEL utiliza sua estrutura produtiva para gerar valor também através da prestação de serviços a outras empresas, evitando a ociosidade de parte do seu equipamento.

Quanto à formação do capital da cooperativa, a partir de 1992, a quota-parte deixa de ter um valor fixo e passa a ter o equivalente ao valor unitário igual a 20 litros de leite, 3% de gordura, preço ao produtor, sendo que o valor mínimo do capital social da cooperativa continua fixado em 200 quotas-partes. O capital mínimo a ser subscrito pelo associado passou de um salário mínimo para o total de quotas-partes equivalente ao valor de 200 litros de leite, 3% de gordura, preço ao produtor na data de sua subscrição.

Assim, tanto o capital social da cooperativa como o valor a ser subscrito pelo associado tornam-se monetariamente variáveis, já que estão vinculados ao valor do litro de leite, o que é vantajoso para o associado que subscreverá suas quotas com a produção. O capital social da cooperativa também variará de acordo com as oscilações do preço do leite, o que constitui um risco uma vez que podem ocorrer quedas do preço do leite.

Em geral, as quotas-partes são indivisíveis e intransferíveis a não associados, mas, em 1992, a cooperativa passou a admitir a transferência das quotas-partes a herdeiros, o que evita perda de capital quando do falecimento de associado, uma vez que os herdeiros recebem suas quotas-partes e mantêm suas atividades junto à cooperativa.

Em 1992, a cooperativa também define condições para reingresso de associados. Assim, o associado que se desligou da cooperativa, por qualquer motivo, poderá solicitar seu reingresso desde que realize, nas mesmas condições e prazos, o capital que recebeu ao deixar de ser associado, inclusive correção monetária. Esta medida evita que o associado se desligue da cooperativa para receber o capital que acumulou ao longo do tempo e depois volte a associar-se investindo o capital mínimo necessário, o que descapitalizaria a cooperativa se este procedimento se tornasse comum entre os associados.

O associado poderá pagar suas quotas-partes à vista, de uma só vez, ou em prestações

mensais, ou através de contribuições. Para efeitos de integralização de quotas-partes ou aumento de capital social, a cooperativa poderá receber bens, avaliados previamente e após homologação em Assembléia Geral. Essa medida beneficia o pequeno produtor que não tem condições financeiras de investir numa única vez o montante necessário para associar-se à cooperativa. Outra forma de estimular a associação dos produtores é a distribuição de juros de 6% ao ano contados sobre a parte do capital integralizado, quando da apuração das sobras ao final de cada exercício social.

Analisando-se a reforma estatutária de 1992, observa-se que a cooperativa efetuou mudanças no sentido de vincular sua capitalização interna à produção dos associados. Assim, o montante de quotas-partes dos associados e o capital social da cooperativa vão depender da evolução da produção dos associados. Isto significa que, se os associados se empenharem eficientemente na atividade leiteira de forma a aumentar seu nível de produção, maior será sua participação na cooperativa e maior será o nível de capitalização interna da própria cooperativa, o que reverterá em benefício dos próprios associados.

A política de preços fixada pela cooperativa vai determinar o seu grau de capitalização com base no nível de produção dos associados. Entretanto, a capitalização da cooperativa também depende dos percentuais destinados aos seus fundos, a serem reinvestidos, e do montante que é distribuído diretamente aos associados, portanto, a capitalização depende também da distribuição das sobras ao final do exercício.

A distribuição das sobras líquidas não sofreu qualquer alteração, destinando-se: 10%

ao Fundo de Reserva; 10% ao FATES; 30% ao Fundo de Desenvolvimento⁸⁹; e o restante à disposição da Assembléia Geral para retorno aos associados na proporção das operações que realizaram com a cooperativa. Portanto, a divisão dos resultados positivos dá-se de forma que 50% fica em fundos da cooperativa, e 50% é destinado aos associados, o que não prioriza os interesses da cooperativa em detrimento dos interesses dos associados. Analisando-se os demonstrativos contábeis, observa-se que a COAPEL distribuiu anualmente parte das sobras aos associados. Em 1992, a cooperativa reduziu o prazo para reverter os créditos não reclamados ao fundo de reserva de cinco para dois anos, ampliando a capacidade de retenção de recursos.

A cooperativa apura e distribui os resultados setorialmente⁹⁰, onde cada setor usufrui dos seus próprios resultados, mas também é responsável por eventuais prejuízos oriundos de suas atividades, os quais serão cobertos com o fundo de reserva, mas se este for insuficiente, serão rateados entre os associados, na razão direta dos serviços usufruídos. Portanto, a responsabilidade dos associados sobre os resultados, positivos ou negativos, é proporcional à produção entregue à cooperativa, ou seja, o nível de capitalização da cooperativa está diretamente vinculado à responsabilidade individual dos associados sobre o desenvolvimento de suas atividades.

Analisando-se a reforma estatutária de 1992, observa-se que a COAPEL realizou

⁸⁹ “O Fundo de Desenvolvimento destina-se à ampliação de setores operacionais existentes ou à criação de novos, podendo ser aplicado em inversão” (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA..., 1979, art.42, III).

⁹⁰ As despesas da cooperativa também continuam sendo apuradas setorialmente. Os custos operacionais são cobertos pelos associados que participaram dos serviços que os geraram, enquanto que os custos administrativos são rateados em partes iguais entre todos os associados, quer tenham ou não usufruído dos serviços da cooperativa. Assim, se houver algum associado inativo na cooperativa, ele não será um ônus para a cooperativa, já que será responsável pelas despesas administrativas que ele também gerou.

poucas mudanças significativas quanto às suas formas de capitalização. Ao longo dos anos, ela tem mantido uma política de preços e capitalização constante, que se tem mostrado eficaz, evitando que recorra a financiamentos externos. A eficácia do seu sistema de autofinanciamento pode ser observada nos seus índices financeiros.

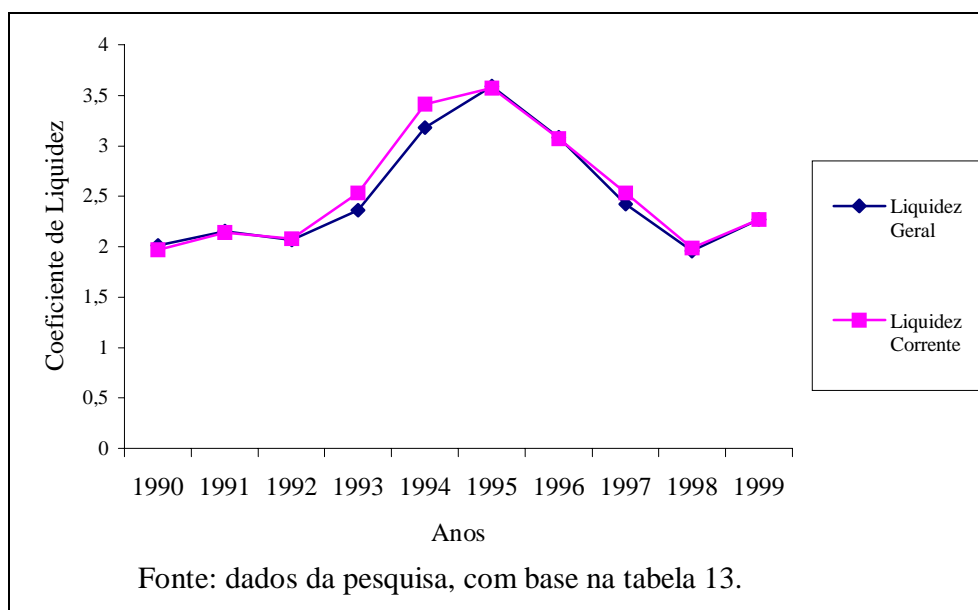
5.3.1 Evolução da Situação Financeira

A evolução financeira da COAPEL ao longo da década de 90 está explícita nos seus índices de liquidez, conforme tabela abaixo, os quais refletem sua capacidade de pagamento de curto e longo prazos.

TABELA 13: ÍNDICES DE LIQUIDEZ DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. – 1990-99

Anos	Liquidez Geral	Liquidez Corrente
1990	2,01	1,97
1991	2,15	2,14
1992	2,07	2,08
1993	2,36	2,53
1994	3,18	3,41
1995	3,59	3,57
1996	3,08	3,07
1997	2,42	2,53
1998	1,96	1,99
1999	2,27	2,27

Fonte: Demonstrativos contábeis da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda.

GRÁFICO 7: EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA DA COAPEL, 1990-99

A evolução da capacidade de pagamento de curto e de longo prazo da COAPEL pode ser dividida em três períodos distintos.

1. 1990-92: os índices de liquidez foram bons (superiores a dois) no período, podendo-se dizer que houve melhoria da situação financeira uma vez que os mesmos oscilaram, mas atingiram níveis superiores a 1990.
2. 1993-95: houve um aumento crescente da liquidez corrente e geral. De 1994 a 1995, a cooperativa registrou o melhor desempenho financeiro, com níveis de liquidez corrente superiores a três, o que é bem maior que os níveis considerados satisfatórios (no caso, um). Em 1994, a cooperativa tinha R\$ 3,41 disponíveis para cada R\$ 1,00 a pagar, enquanto que, em 1995, ela registrou o maior índice de liquidez corrente (3,57) dos anos 90 que indicava que a cooperativa tinha recebíveis de curto prazo 257% maiores que as dívidas de curto prazo. No mesmo ano, a liquidez geral era um pouco menor que a corrente, indicando que a cooperativa tinha R\$,3,18 disponíveis para cada R\$,1,00 a pagar, enquanto que, em 1995, este índice aumentou para 3,59 ultrapassando a liquidez corrente. Isto indica que, além de haver aumento

na capacidade de pagamento que foi o maior da década, a capacidade de gerar recursos no longo prazo também ultrapassou a capacidade de pagamento de curto prazo.

3. 1996-99: embora os índices de liquidez tenham sido satisfatórios, piorou a situação financeira visto que houve declínio da capacidade de pagamento, chegando a níveis próximos de 1990, em 1998, e retomando o crescimento apenas em 1999. No período 1996-97, a cooperativa manteve bons níveis de liquidez. Apenas em 1999, a cooperativa recuperou seu desempenho financeiro, o que é evidenciado no crescimento do coeficiente de liquidez corrente para 2,27, o que é satisfatório, mas ainda está abaixo do bom desempenho verificado no período 1994-95. Em 1996, a liquidez geral quase se igualou à liquidez corrente e, em 1997, ao contrário de 1995 e 96, ela não só foi diminuindo, mas também voltou a ser menor do que a liquidez corrente, indicando problemas na capacidade de cumprir seus compromissos de longo prazo. Apenas em 1999, ambos os índices se igualaram, indicando que, para cada R\$ 1,00 devido, a curto ou longo prazo, a cooperativa tinha R\$ 2,27 disponível.

Por fim, analisando-se os índices de liquidez da COAPEL, constata-se que, apesar de haver períodos de oscilação, a cooperativa conseguiu manter uma liquidez satisfatória, e apresentou uma melhoria na sua capacidade de pagamento até meados da década de 90, sendo que chegou ao final da década com um desempenho financeiro superior ao verificado no primeiro período analisado, não necessitando recorrer ao uso de recursos externos em nenhum momento. Também observou-se que, nos períodos 1991-92 e 1995-96, a liquidez corrente e geral foram semelhantes, igualando-se em 1999. A partir da análise de sua liquidez geral, constata-se que a cooperativa conseguiu crescer financeiramente durante a década de 90, ressaltando-se que este crescimento ocorreu com base na utilização de recursos gerados internamente. Fatores que contribuíram para isto foram a política de preços de curto prazo e a

definição de uma taxa de retenção sobre a produção.

5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Buscando tornar-se uma empresa sólida e competitiva nos mercados onde atua, garantindo o bem-estar dos seus associados, durante a década de 90, a COAPEL enfatizou, principalmente, mudanças na sua estrutura organizacional interna, a seguir apresentadas, sendo que não existe uma organização formal do seu quadro social. A principal mudança refere-se a ampliação do número de membros do Conselho Administrativo e a instituição do cargo de superintendente com função executiva.

5.4.1 Organização Interna da Cooperativa

Durante os anos 90, não houve nenhuma alteração no Conselho Fiscal, enquanto que a composição do Conselho de Administração aumentou de sete para dez membros, em função da alteração do número de Conselheiros de quatro para sete, e da definição de uma Diretoria composta de presidente, Vice-presidente e secretário. Esta medida aumenta o vínculo do quadro social com seus dirigentes, uma vez que a cooperativa é dirigida por associados que representam os reais interesses do quadro social.

Os membros do Conselho de Administração possuem um mandato de três anos, sendo obrigatória a renovação de pelo menos um terço dos seus conselheiros ao final de cada mandato. O membro que faltar, sem justificativa, a três reuniões ordinárias consecutivas, ou a seis durante o ano, perderá automaticamente o cargo. A renovação de parte dos conselheiros a

cada três anos permite uma maior flexibilidade na maneira de administrar a cooperativa, evitando que os interesses individuais dos conselheiros sejam confundidos com os interesses representados pelo Conselho. A eliminação por não comparecimento às reuniões leva o conselheiro a efetivamente exercer sua função, ao mesmo tempo que inibe o uso do cargo com interesses políticos.

No final da década de 80, cada associado podia propor um ou mais candidatos para integrar o Conselho de Administração, entre o 30º e o 15º dias antes da realização da Assembléia Geral, sendo que a direção da cooperativa se encarregava de pedir os termos de concordância dos indicados até cinco dias antes da Assembléia Geral. A reforma estatutária de 1992 determinou que cada 20 associados, em situação regular com a cooperativa, podem propor até três candidatos ao Conselho Administrativo, e até três candidatos para membros da Diretoria. O prazo mínimo para propor candidatos foi reduzido de 15 para 10 dias antes da realização da Assembléia Geral. Assim, o número de candidatos ao Conselho de Administração e à Diretoria é reduzido drasticamente, o que facilita a eleição, pois cada associado será eleito com um maior número de votos.

Em 1992, também é instituído o cargo de superintendente, em substituição ao de gerente, mantendo a função de executor das decisões tomadas pelo Conselho de Administração. Ele é contratado pelo Conselho de Administração, o qual poderá solicitar o seu assessoramento para auxiliá-lo no esclarecimento dos assuntos a decidir, podendo determinar que apresente previamente projetos sobre questões específicas. Portanto, as decisões tomadas em assembléia pelos associados são executadas pelos setor administrativo (controladoria, recursos humanos, marketing, assistência técnica) sob o comando do superintendente.

Outra importante reestruturação organizacional da COAPEL realizada durante o ano de 1996 e início de 1997, e mantida desde então, é a divisão das suas atividades em “Unidades de Negócios” (Supermercados, Insumos, Laticínios, Jornal *A Ponte*, Fábrica de Doces, e Projeto Terneira) e “Unidades de Apoio” (Controladoria, Recursos Humanos, Assistência Técnica, e Marketing), coordenadas pela superintendência responsável pela sua administração empresarial.

Os Supermercados, a Unidade de Laticínios e a Unidade de Doces são administradas por gerentes, enquanto que a Unidade de Insumos é administrada por um coordenador, o jornal é dirigido pelo superintendente e por um gerente, e o Projeto Terneira é administrado pelo próprio presidente da cooperativa. Pode-se observar a preocupação da cooperativa em buscar detectar os setores mais rentáveis, e organizar-se de forma empresarial colocando as atividades produtivas sob a chefia de profissionais especializados, separando a propriedade do controle da cooperativa.

Também faz parte da sua estrutura organizacional a realização de controles internos diários das unidades, e reuniões semanais dos seus gerentes com o superintendente. Ao mesmo tempo, cada unidade fornece semanalmente um relatório minucioso das atividades realizadas, de forma que a superintendência tem completa informação do desenvolvimento dos negócios da cooperativa o que lhe permite traçar os rumos de cada setor e da própria cooperativa.

O Conselho de Administração também realiza reuniões com o superintendente todas as segundas-feiras, para a discussão de assuntos administrativos gerais (frete, incidência de COFINS sobre o ato cooperativo, dentre outros) e freqüentemente com os gerentes das unidades visando acompanhar o desenvolvimento das atividades da cooperativa.

5.4.2 Organização do Quadro Social

O quadro social da COAPEL não tem uma estrutura organizacional formal. Atualmente, os associados estão organizados em grupos de interesses (melhoramento genético, mecanização, etc.), informais e formados gradativamente de acordo com as suas necessidades, sendo que somavam aproximadamente 46 grupos no final de 1999.

Como em qualquer cooperativa, os associados exercem sua participação nas decisões da cooperativa através da Assembléia Geral, principalmente, bem como através do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Sendo a Assembléia Geral o principal órgão de decisão dos associados, as decisões nela tomadas atingem inclusive aqueles associados que dela não participaram.

No caso de doença comprovada, o associado poderá indicar outro associado, no gozo pleno dos seus direitos sociais e que não exerça cargo eletivo, para representá-lo nas assembleias, sendo vedado a cada mandatário dispor de mais de três votos, incluindo o seu, o que garante o direito de participação do associado na tomada de decisão da cooperativa.

As decisões tomadas em assembleia pela maioria dos associados presentes nem sempre representam a vontade da maioria do quadro social, uma vez que a presença na assembleia não é obrigatória. Portanto, apesar de haver um quórum mínimo para seu funcionamento⁹¹, o grau de participação nas assembleias pode variar de acordo com os interesses e a disponibilidade

⁹¹ Para realizar suas atividades, a Assembléia Geral deve ter um quórum de 2/3 do número de associados, em condições de votar, em primeira convocação; metade mais um em segunda convocação; e mínimo de 10 associados na terceira convocação.

dos associados para comparecer às reuniões. Portanto, cabe à cooperativa estimular a participação dos associados em defesa de seus interesses.

Um aspecto importante a destacar é que nos estatutos não há nenhuma distinção entre a participação dos associados que são produtores e aqueles que são apenas consumidores (pessoas físicas), principalmente no que diz respeito ao direito de voto. Apenas há referência às pessoas jurídicas sem atividades agropecuárias que passam a ter direito a voz na cooperativa, mas não têm direito de votar e serem votadas. Esta medida garante o controle da cooperativa pelos associados que são produtores rurais, uma vez que se trata de uma cooperativa de produção agropecuária que tem como finalidade gerar benefícios ao produtor rural.

Por fim, pode-se observar que a COAPEL não efetuou alterações na organização do seu quadro social, ao mesmo tempo que demonstra uma maior preocupação com sua organização interna no sentido de separar a propriedade dos associados – os quais tomam as decisões enquanto usuários –, do controle da empresa cooperativa sob responsabilidade de profissionais qualificados. Entretanto, esta separação não distancia os associados da cooperativa, mas sim há uma aproximação entre ambos resultante, principalmente, da organização informal do quadro social.

6 ANÁLISE COMPARATIVA

No que se refere à formalização das medidas adotadas, a COSUEL registra nos estatutos todas as alterações que realiza, inclusive as mais simples, tentando explicitar bem todas as suas ações e intenções. Durante a década de 90, a COSUEL realizou quatro reformas estatutárias: em 1991, 96, 98, e 1999, sendo o estatuto anterior de 1986. Já a COAPEL não explicita em Estatuto todas as medidas tomadas, tendo realizado apenas uma reforma estatutária em 1992, sendo o Estatuto anterior de 1979. Os estatutos da COAPEL são simples, visto que registram apenas os aspectos básicos relativos a qualquer cooperativa e não registram as mudanças estratégicas relacionadas à cooperativa enquanto empresa. Isto porque muitas das alterações efetuadas pela cooperativa, principalmente na estrutura do seu quadro social, desenvolvem-se espontaneamente e de maneira informal.

Através da cooperativa, os produtores rurais buscam benefícios sociais e econômicos atuando de forma coletiva. É esta visão que perpassa a reestruturação das cooperativas agropecuárias, sendo que os rumos deste processo variam de uma cooperativa para outra. Pode-se dizer que as medidas adotadas pela COSUEL ao longo da década de 90 enfatizaram os objetivos econômicos da empresa, enquanto que as medidas adotadas pela COAPEL foram mais direcionadas à satisfação dos objetivos econômicos do seu quadro social. A COAPEL realizou suas mudanças aos poucos, mas de maneira constante, de forma a atender principalmente aos interesses dos seus associados, enquanto que a COSUEL realizou muito mais mudanças e com maior frequência.

As prioridades da reestruturação das cooperativas podem ser observadas primeiramente nas mudanças dos seus objetivos. Assim, observou-se que a COSUEL enfatizou seu desenvolvimento empresarial durante todo o período analisado, e, apenas em 1999, ela retomou a promoção do desenvolvimento social e econômico dos seus associados e funcionários. Na alteração do seu objetivo, a COAPEL enfatizou seu papel enquanto empresa que visa atender aos interesses do quadro social, não fazendo nenhuma distinção entre os interesses dos associados que são produtores rurais e dos que são consumidores.

Nota-se que as cooperativas alteraram seus objetivos, já no início da década de 90, no sentido de buscar seu desenvolvimento empresarial, adequando-se às mudanças no mercado. O que as diferencia são as estratégias adotadas por cada uma para alcançar os seus objetivos, e o rumo que tomaram quanto ao desenvolvimento de seus negócios e, principalmente, na sua relação com os associados. Ambas possuem um jornal próprio, além de participarem em outros meios de comunicação como forma de manter os associados informados quanto às mudanças ocorridas nos mercados, nas atividades que exercem e na própria cooperativa. A informação é fundamental para o associado, tanto para sua atualização técnica quanto para aproximá-lo da cooperativa.

6.1 ATIVIDADES

A diversificação de atividades é uma forma de reduzir riscos diante das oscilações do mercado, mas nem sempre é vantajosa para a cooperativa. Portanto, a decisão de cada cooperativa, quanto às atividades a serem desenvolvidas, vai depender dos seus objetivos finais, e da rentabilidade gerada por cada atividade. Nesse sentido, observou-se que ambas as

cooperativas analisadas organizaram suas atividades em unidades de negócios autônomas em meados da década de 90, buscando identificar e manter as mais rentáveis. Elas também têm a atividade leiteira como uma das suas atividades básicas, atuam na área de supermercados, embora em graus diferentes, além de produzirem rações a serem adquiridas pelo seu quadro social.

A COSUEL diversificou suas atividades até o final da década de 70 sendo que passou a eliminar atividades gradativamente e concentrou ainda mais as atividades após a implantação das UNs, eliminando quatro produtos da unidade de laticínios, ao mesmo tempo que entrou no mercado de Leite Longa Vida e iogurtes. Entretanto, deve-se observar que a suinocultura foi mantida como atividade principal, apesar de acarretar prejuízos em alguns períodos. Esta medida é positiva, uma vez que deve-se considerar que a cooperativa não pode apenas agir com objetivos econômicos, mas deve levar em consideração que a maioria dos associados desenvolve tal atividade tendo formado a cooperativa para viabilizá-la. Portanto, a cooperativa deve agir em função dos seus associados, garantindo a continuidade de suas atividades.

Por sua vez, a COAPEL manteve sempre os mesmos setores e diversificou atividades, principalmente após meados da década de 90, também iniciando a produção de Leite Longa Vida e iogurtes, aproximadamente um ano após a COSUEL. Ao contrário, a COAPEL não desativou a produção de queijos e leite pasteurizado, apenas reduziu-as, bem como iniciou a produção de vários produtos lácteos em 1999, denotando a preocupação da COAPEL em agregar valor ao leite e, ao mesmo tempo, garantir a comercialização do leite produzido pelos seus associados.

Pode-se observar que as cooperativas obtiveram êxito diversificando produtos para

atender a mercados nos quais já atuavam, utilizando-se de uma estrutura física de produção já existente. Enquanto a COAPEL tentou entrar no mercado de embutidos, mas não obteve sucesso, a COSUEL, cuja principal atividade é a suinocultura, não conseguiu manter a produção de derivados do leite. A entrada de ambas as cooperativas no mercado de Leite Longa Vida foi positiva, e pode ser explicada pela tendência de crescimento desse mercado, além do fato de elas já desenvolverem a atividade leiteira. A COAPEL vende seus produtos apenas no mercado interno, principalmente na região sul, enquanto que a COSUEL expandiu suas unidades de vendas e representações para todo o Brasil, além de exportar parte dos seus produtos suínos a partir de 1992, o que constitui um indicador do tamanho que a COSUEL atingiu.

Quanto à produção de rações e fornecimento de outros insumos aos associados, ambas as cooperativas produzem rações, silagem, milho e pastagens para a alimentação animal. A COSUEL diferencia-se por ter comercializado soja no período de expansão do produto e hoje os seus associados produzem-na apenas para alimentação animal. As cooperativas também adotaram diferentes medidas no final dos anos 90, tendo em comum uma maior preocupação quanto ao fornecimento de insumos, especialmente rações, a custos menores aos seus associados.

A atuação da cooperativa em outras atividades não diretamente relacionadas à produção rural é uma forma de reduzir riscos, especialmente quando se levam em consideração as oscilações ocorridas nos mercados agrícolas e os problemas climáticos, sendo que, quando bem administradas, as atividades secundárias podem gerar bons resultados. Um supermercado gerenciado adequadamente pode trazer inúmeros benefícios para a cooperativa e para os produtores rurais que são seus associados, porque a venda de bens de consumo

através dos supermercados gera mais receitas, aumentando as sobras a serem investidas na cooperativa, ao mesmo tempo que constitui uma forma de vender os produtos produzidos pelos produtores-associados.

Nesse sentido, a COAPEL ampliou sua atuação no setor de consumo, desativando um supermercado pouco rentável e construindo outro em Feliz para atender à demanda local. A COSUEL vendeu os 30 supermercados do interior em apenas dois anos, mantendo apenas o supermercado junto à Sede. Esta medida foi tomada não apenas porque o setor não gerava grandes retornos em relação às demais atividades, mas principalmente porque era uma exigência do RECOOP. Assim, ao contrário da COAPEL, ela direciona seus negócios às atividades diretamente ligadas à produção rural.

Cientes de que a eficiência da cooperativa depende da eficiência da unidade produtiva de cada associado individualmente, ambas as cooperativas investiram na profissionalização dos seus quadros sociais através da implantação de programas de produção e de apoio aos produtores. Os programas da COSUEL são direcionados às suas duas principais atividades produtivas - suinocultura e laticínios - e à atividade que as complementa - produção de alimentação animal -, denotando a relevância da correta alimentação dos animais para a qualidade final dos seus produtos além destes programas implicarem a organização da produção. Os programas da COAPEL também estão dirigidos para suas atividades produtivas – laticínios e frutas –, e priorizam a capacitação técnica e financeira dos produtores, estímulos à produção e à qualidade. O apoio técnico e veterinário da COSUEL não constitui um programa específico como na COAPEL, mas é uma preocupação constante e é abrangido por todos os seus programas.

Embora os processos de profissionalização adotados pelas cooperativas tenham o

objetivo de modernizar as unidades produtivas de seus associados, estes programas apresentaram algumas características peculiares que os diferenciam e geram resultados também diferenciados para seus quadros sociais. Primeiramente, o processo de profissionalização da COSUEL consiste na implantação formal de programas de produção, havendo a obrigatoriedade de adesão a pelo menos um dos programas, cujas divisões representam a especialização dos produtores e a aceitação de várias condições.

A COAPEL desenvolve um processo de profissionalização sem uma estrutura formal, e não mantém a obrigatoriedade de adesão a algum programa. Seus programas de estímulo à produção e à qualidade induzem à adesão dos produtores através da diferenciação de preços e demais incentivos. Os associados têm flexibilidade para escolher como e quando se profissionalizar, não havendo imposição, mas sim estímulo, para que eles modernizem suas atividades. Portanto, o desligamento dos associados ocorrerá voluntariamente se eles não se dedicarem a melhorar suas atividades, uma vez que a cooperativa lhes fornece as condições necessárias para progredir.

Por sua vez, na COSUEL, ocorre o contrário, visto que ela exige a adesão dos associados aos programas de produção e elimina aqueles que não satisfizerem suas exigências. Esta parece ser uma medida extremista e menos eficaz, já que não dá direito de escolha ao associado tornando o seu desligamento uma decisão unilateral da cooperativa, além de priorizar os aspectos econômicos da empresa. Por outro lado, deve-se considerar que há diferenças entre o ideal cooperativo e o potencial cooperativo, cujo o limite é difícil definir. No caso, ressalte-se que a suinocultura é mais sensível às condições do mercado do que a atividade leiteira, o que contribuiu para a adoção de medidas mais rígidas por parte da COSUEL.

Quanto aos investimentos em tecnologia, constatou-se que, apesar de a suinocultura ser a principal atividade produtiva da COSUEL, durante a década de 90, ela direcionou seus investimentos ao setor de laticínios, principalmente a partir de 1997 em função da sua entrada no mercado de Leite Longa Vida. Depois de efetuados os investimentos de infra-estrutura necessários para a produção de Leite Longa Vida, ela passou a investir também no melhoramento da qualidade do leite fornecido pelos seus associados, instalando resfriadores de leite nas suas propriedades. A COSUEL investiu pouco em novas tecnologias para o frigorífico, especialmente para a produção de embutidos. Já a COAPEL continuou investindo na atividade leiteira, seja através da aquisição de equipamentos ou do desenvolvimento de técnicas de produção e de transporte do leite.

Ressalte-se que as duas souberam aproveitar as tendências do mercado de laticínios e iniciaram a produção de Leite Longa Vida no mesmo período, investindo nas tecnologias necessárias ao desenvolvimento do produto, de forma a tornarem-se competitivas, ao mesmo tempo que buscam a melhoria da qualidade dos laticínios de várias maneiras.

O objetivo comum das cooperativas, em geral, é a defesa dos produtores rurais associados, entretanto este objetivo tomou outros enfoques ao longo do tempo na medida em que a competitividade é cada vez mais necessária, e a cooperativa se vê impelida a buscar outras formas de garantir a sua sobrevivência e, principalmente, de seus associados que são o objeto de sua existência. Isto pode ser observado ao comparar-se o faturamento das duas cooperativas, o qual indica que, nem sempre, é a atividade produtiva principal que gera as maiores receitas.

No caso da COAPEL, o setor de consumo é o maior gerador de receitas, apesar de não ser uma atividade produtiva nem sua principal finalidade. O setor de laticínios, principal

atividade produtiva dos associados, é o segundo gerador de receitas, seguido do setor de insumos e da industrialização de doces de frutas. Observa-se que a maior participação do setor de consumo nas receitas é resultado da associação de consumidores e da integração que a cooperativa mantém com a comunidade. Entretanto, apesar da importância do setor de consumo, no final da década, observa-se uma mudança na participação dos setores na geração de receitas, com os setores de laticínios e doces de frutas apresentando aumento de participação na geração de receitas em comparação com o setor de consumo. Isto mostra que as medidas de profissionalização dos associados têm contribuído para a melhoria de suas atividades produtivas.

Na COSUEL, as atividades produtivas geram a maior parte das receitas, com a suinocultura sendo responsável por 50% do faturamento total. Já o setor de consumo é apenas o terceiro gerador de receitas, com participação decrescente desde 1997, para o que também contribuiu o fechamento dos 30 supermercados do interior a partir de 1998. Estes fatos mostram que a cooperativa prioriza as atividades produtivas, deixando em segundo plano as atividades que as complementam.

Todas as estratégias adotadas pelas duas cooperativas no que se refere às suas atividades e, principalmente, às atividades dos seus associados estão interligadas com as relações contratuais estipuladas, as quais têm grande influência no sucesso da empresa cooperativa.

6.2 RELAÇÕES CONTRATUAIS

Enquanto que a COAPEL enfoca a solução de problemas de descapitalização

decorrentes de fortes oscilações no quadro social, sem impor condições ou restrições à adesão e/ou permanência dos associados, a COSUEL, por sua vez, condiciona a adesão e a permanência dos produtores em seu quadro social a certas exigências. Assim, tem-se uma interpretação diferente do princípio da livre adesão, em que a COAPEL segue-o literalmente, e a COSUEL impõe restrições à entrada de novos associados. A interpretação deste e qualquer outro princípio está relacionada aos objetivos e intenções de cada cooperativa.

As cooperativas têm seu quadro social composto basicamente por produtores rurais, e apenas aceitam um novo associado se tiverem condições técnicas de prestar-lhe os serviços requeridos. Entretanto, a COAPEL diferencia-se da COSUEL por permitir a adesão de pessoas que não desenvolvam uma atividade agropecuária, mas que apenas sejam consumidoras, o que permite ampliar o seu capital social, ao mesmo tempo que impede a adesão de pessoas que possam vir a adotar atitudes oportunistas que prejudiquem a cooperativa.

Tanto as relações desenvolvidas entre a COAPEL e os associados, quanto as relações desenvolvidas entre os próprios associados são próximas e relativamente informais, o que amplia o grau de informações trocadas entre ambos e facilita a tomada de decisão. Talvez essa maior proximidade seja resultante da própria cultura da cidade e da natureza da formação da cooperativa, que iniciou e desenvolveu-se, nos primeiros anos, com o apoio de entidades alemãs. Já a COSUEL desenvolveu uma estrutura em que as relações são formais e não há o mesmo tipo de relacionamento entre o quadro social e a cooperativa.

As cooperativas não estipulam a entrega de um volume mínimo de produção, mas exigem dos associados a entrega de toda a sua produção. Ao contrário da COSUEL, a COAPEL não elimina o associado que não tenha entregue toda a sua produção, mas impõe

restrições à sua participação nas decisões da cooperativa. Com isso, estimula a produção dos associados, mas não atende ao princípio de gestão democrática ao vincular a igualdade do direito de voto à participação ativa dos associados nos negócios da cooperativa. O objetivo das cooperativas é o mesmo - estimular a participação dos associados e evitar atitudes oportunistas como o desvio da produção para o comércio intermediário -, mas a maneira de alcançá-lo é diferente, a COSUEL adota medidas punitivas enquanto que a COAPEL adota medidas preventivas.

Na COSUEL, as admissões e demissões deixam de ser regionalizadas, havendo sua centralização, a partir de 1996, no Conselho de Administração. Na COAPEL, não houve mudanças já que o quadro social está informalmente organizado, o que implica que a admissão e a demissão de associados seja sempre decidida pelo Conselho de Administração. A descentralização dessas decisões parece ser uma medida mais adequada por permitir a atuação local dos associados, os quais têm maior proximidade entre si e, portanto, maior conhecimento de cada caso a ser avaliado.

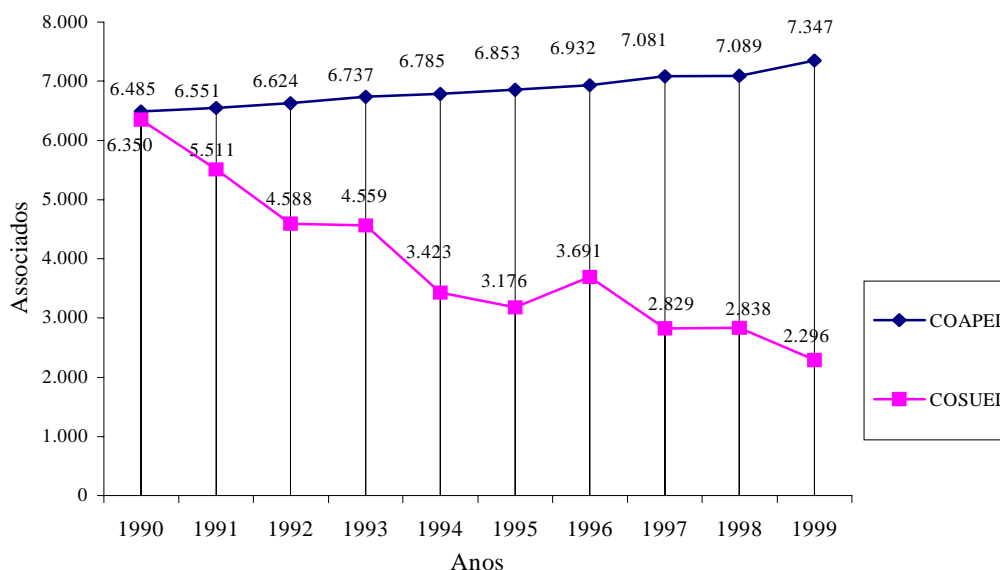
O uso da matrícula dos associados também é diferenciado, sendo que, na COAPEL, a matrícula pode ter por titular apenas o casal, com direito a um voto, enquanto que, na COSUEL, o produtor-associado pode indicar os familiares que poderão usar sua matrícula, o que amplia o caráter social da organização a toda a família do associado, que também poderá usufruir dos seus direitos.

No caso de desligamento, na COAPEL, a restituição do capital, acrescido de juros e correção monetária, é feita com base em prazos diferenciados e crescentes de acordo com o tipo de desligamento, priorizando a restituição aos associados excluídos e demitidos em detrimento dos associados eliminados. Isto demonstra uma maior preocupação quanto a uma

eventual descapitalização gerada por desligamentos de associados, bem como beneficia os associados que atuam com responsabilidade perante a cooperativa. Já COSUEL não adota este tipo de diferenciação, o que pode vir a contribuir para sua descapitalização, principalmente se se considerar o grande número de desligamentos ocorrido nos anos 90.

Comparando-se os quadros sociais das duas cooperativas, observa-se que ambas iniciaram a década de 90 com aproximadamente o mesmo número de associados. Entretanto, na COSUEL, houve oscilação do número de associados com tendência decrescente, resultando numa redução de 6.350 para 2.296 associados; enquanto que, na COAPEL, a tendência foi um crescimento gradativo do quadro social que resultou num aumento de 6.485 para 7.347 associados (incluindo-se os consumidores).

GRÁFICO 8: COMPARAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA COSUEL E DA COAPEL, 1990-99



Fonte: dados da pesquisa.

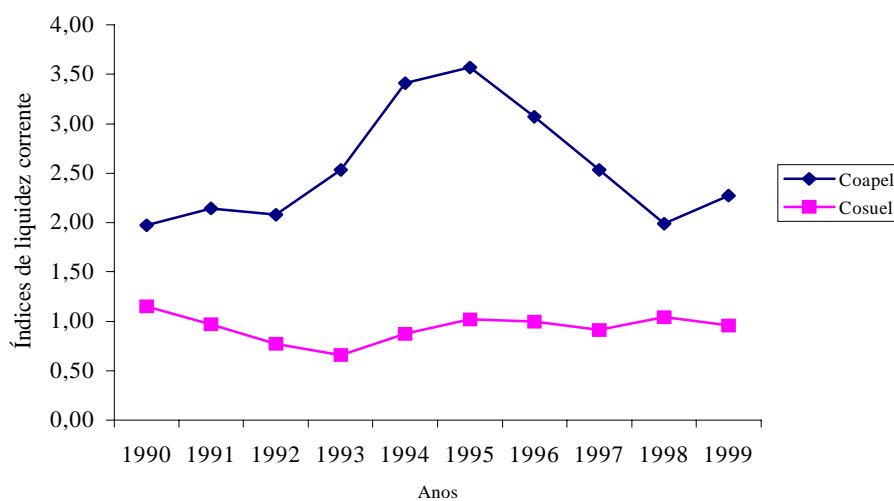
Embora o quadro social da COAPEL tenha sempre crescido, não se pode esquecer que houve redução de 6,27% na quantidade de produtores de leite e aumento do número de

consumidores-associados e de outros produtores, o que indica que as medidas adotadas pela COAPEL também tiveram um efeito negativo, embora pequeno, sobre os produtores de leite. Por sua vez, a reestruturação teve um impacto negativo muito maior sobre o quadro social da COSUEL, a qual parece preocupar-se mais com os aspectos econômicos da empresa cooperativa. Isto também pode ser observado na organização interna de cada cooperativa e na própria organização dos associados, devendo-se considerar que fortes oscilações do quadro social também podem afetar a capitalização das cooperativas.

6.3 CAPITALIZAÇÃO E SITUAÇÃO FINANCEIRA

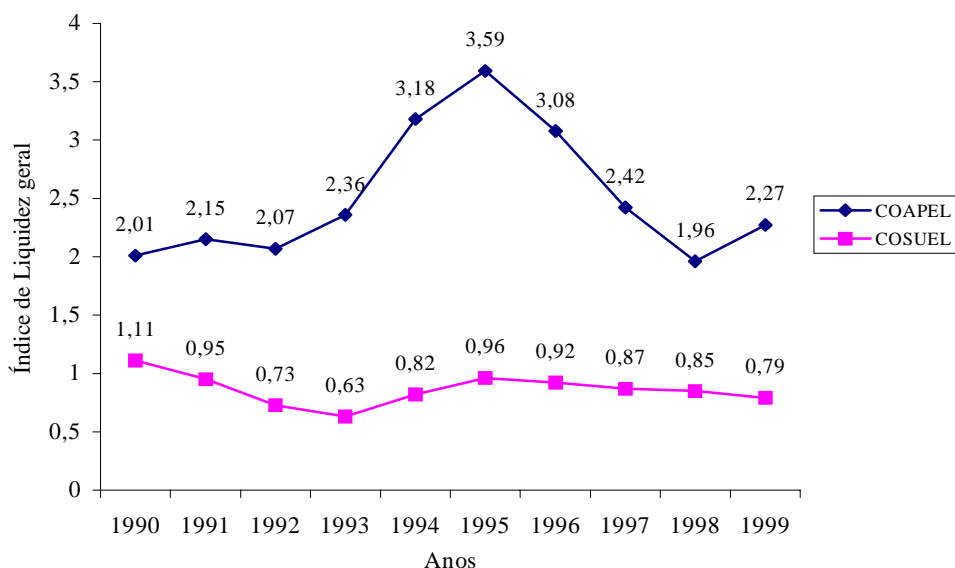
As cooperativas analisadas possuem situações financeiras diferenciadas e também diferenciam-se quanto à origem dos recursos utilizados, sendo que quanto à evolução da situação financeira, comparam-se as capacidades de pagamento de curto e longo prazo das cooperativas.

A evolução dos índices de liquidez corrente indica que a COSUEL apresenta problemas de liquidez de curto prazo, necessitando recorrer ao uso de recursos externos, enquanto que a COAPEL sempre apresentou índices elevados confirmando sua autonomia financeira em relação ao Estado e ao sistema financeiro tradicional, pois suas atividades são desenvolvidas com recursos próprios ou oriundos do sistema cooperativo.

GRÁFICO 9: COMPARAÇÃO DA LIQUIDEZ CORRENTE DA COSUEL E DA COAPEL, 1990-99

Fonte: dados da pesquisa, com base nas tabelas 7 e 13.

A evolução da liquidez geral das cooperativas foi semelhante à evolução de sua liquidez corrente, confirmando os problemas de liquidez de curto e longo prazos enfrentados pela COSUEL ao longo de toda a década de 90. Apesar das diferentes situações financeiras, as cooperativas apresentaram algumas características comuns nos seus índices de liquidez geral em alguns períodos. Tanto no início da década de 90 quanto no final, houve redução da liquidez de longo prazo de ambas, enquanto que, em meados dos anos 90, esta liquidez aumentou, o que pode ser resultado da entrada da cooperativa no mercado de Leite Longa Vida. Também pode-se observar que as mudanças nos índices de liquidez de longo prazo da COSUEL foram pouco significativas, enquanto que a COAPEL apresentou mudanças muito grandes, especialmente em 1995, quando sua liquidez atingiu o máximo (3,59) e depois diminuiu gradativamente, atingindo sua menor liquidez (1,96) em 1998.

GRÁFICO 10: COMPARAÇÃO DA LIQUIDEZ GERAL DA COSUEL E DA COAPEL, 1990-99

Fonte: dados da pesquisa, com base nas tabelas 7 e 13.

Pelos gráficos, também pode-se observar a grande diferença entre os índices de liquidez de curto e longo prazos das cooperativas, principalmente no período 1994-96. Neste período, a COAPEL registrou os maiores índices de liquidez, enquanto que a COSUEL também obteve melhoria da sua liquidez, mas com índices ainda baixos. Ao mesmo tempo, no início e no final da década de 90, houve uma maior aproximação entre os índices das duas cooperativas, visto que houve oscilações e reduções de liquidez na COAPEL e reduções na liquidez da COSUEL.

Quanto à fixação de preços, a COAPEL adota uma política que contribui para o aumento da capitalização, uma vez que gera benefícios aos associados no curto prazo ao pagar-lhes preços acima do preço de mercado pelos seus produtos, estimulando a produção e aumentando a geração de excedentes. Isto não acontece na COSUEL, que adota uma política de preços que beneficia os associados a médio e longo prazos ao pagar-lhes apenas o preço de mercado. Como as cooperativas são formadas basicamente por pequenos produtores, a

geração de benefícios no longo prazo não estimula sua participação ativa na cooperativa, uma vez que eles não têm condições para realizar investimentos de retorno de longo prazo.

Ambas as cooperativas também recorreram a várias parcerias no final da década de 90, sendo que a principal ocorreu no sentido de buscar uma maior eficiência técnica, evitando a ociosidade do equipamento Tetra-Pak através do beneficiamento de Leite Longa Vida para outras empresas. A COSUEL também investiu na sua principal atividade, formando parcerias com três municípios para a construção de três UPLs em 1999.

Quanto à formação do capital da cooperativa e dos associados, as cooperativas também definem critérios diferenciados visando aumentar sua capitalização. No que se refere ao valor da quota-parte, no final da década de 90, a COSUEL vinculou a quota-parte e o capital social à variação da moeda nacional, enquanto que a COAPEL vinculou-os à variação do preço do litro de leite. A COAPEL pode ter como desvantagem a redução do capital social em períodos de queda do preço do leite.

O que diferencia a COSUEL quanto à composição do capital mínimo subscrito pelos associados é a inclusão do Fundo RECOOP. Com as mudanças efetuadas, no final da década de 90, o produtor da COAPEL tem a vantagem de subscrever seu capital mínimo com sua produção, enquanto que a subscrição do capital mínimo do produtor da COSUEL depende das oscilações da moeda e, portanto, pode ser desvantajoso para ele dependendo da proporção destas oscilações em relação às oscilações do preço do suíno.

Quanto à forma de integralização das quotas-partes, observa-se que há uma maior preocupação da COAPEL com a situação financeira do pequeno produtor que busca investir na cooperativa ao conceder-lhe várias alternativas de integralização das suas quotas. Contrariamente, a COSUEL preocupa-se com a captação imediata de recursos,

desconsiderando a diferença de possibilidade de investimento dos produtores, o que resulta em estímulo para a associação de produtores de maior porte em detrimento da adesão de pequenos produtores.

Quanto à correção do capital dos associados, observa-se que, embora a COSUEL não pague juros sobre o capital integralizado, a correção aos índices oficiais beneficia os associados por representar uma correção real que acompanha as oscilações da economia, enquanto que a COAPEL apenas paga os juros independentemente das variações ocorridas na economia, o que pode ser prejudicial ao produtor em períodos de inflação anual superior a 6%. Os princípios do cooperativismo prevêm o reajuste do capital social de acordo com uma estreita e limitada taxa de juros, o que explica as medidas adotadas pelas cooperativas que, ao mesmo tempo que se baseiam no princípio cooperativo, preocupam-se em manter o capital social reajustado de alguma forma para não desestimular o investimento dos associados.

As quotas-partes são indivisíveis e intransferíveis a não associados, entretanto, em alguns casos, já é permitida a sua transferência, desde que obedecidas certas condições que são impostas para evitar a descapitalização das cooperativas. A COSUEL ampliou as condições de transferência das quotas-partes estendendo-a, em 1999, aos familiares, mas condicionou-a ao desenvolvimento da atividade do novo associado, em conjunto ou individualmente, na propriedade do cedente. Já a COAPEL permite a transferência de quotas apenas em caso de falecimento de associado aos seus herdeiros. Além de evitar a descapitalização, as medidas adotadas pelas cooperativas propiciam redução de custos na medida em que o novo associado mantém a estrutura física do associado cedente.

Ambas as cooperativas permitem o reingresso de associado desde que ele integralize, nas mesmas condições e prazos impostas aos demais associados, o mesmo capital que recebeu

ao deixar de ser associado. A COSUEL adotou esta medida apenas em 1999, talvez pelo fato de ter havido um grande número de desligamentos no final da década, enquanto que a COAPEL já adotara em 1992, indicando sua preocupação com a descapitalização oriunda da adoção de atitudes oportunistas por parte dos associados.

Embora o aumento da capitalização seja fundamental para a continuidade dos negócios da cooperativa, as diferentes formas utilizadas para tal devem levar em consideração os direitos de propriedade dos associados de forma a evitar o desestímulo à sua participação. Se a cooperativa preocupar-se apenas com sua capitalização, deixando os direitos de propriedade dos associados em segundo plano, ela não terá o retorno financeiro esperado uma vez que os associados não terão estímulo para aumentar a produção e, portanto, não contribuirão para o aumento da geração de excedentes.

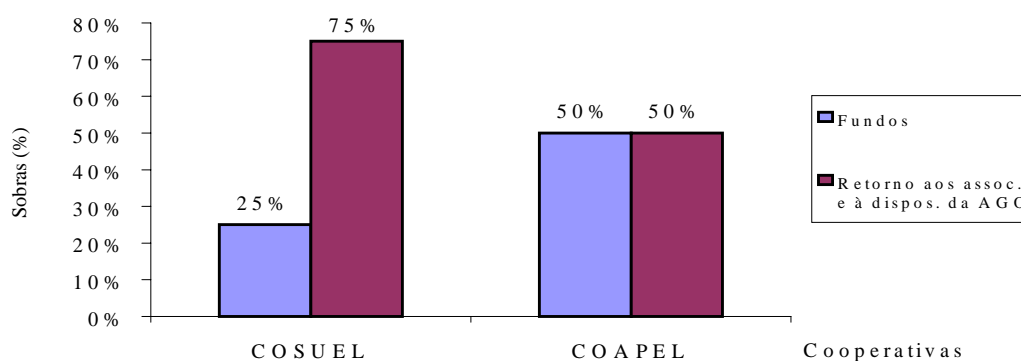
Nesse sentido, o rateio das sobras também é uma importante fonte de capitalização, definido de acordo com os objetivos das cooperativas. Observa-se que, após meados da década de 90, embora a COSUEL tenha ampliado o montante à disposição da assembléia para 75%, apenas 37,5% do total das sobras era passível de ser rateado entre os associados devido à manutenção do Fundo RECOOP, que não serve de estímulo aos associados. Diferentemente, a COAPEL sempre manteve um montante de 50% nos fundos e 50% à disposição da assembléia, refletindo uma igual preocupação com o desenvolvimento das atividades da cooperativa e dos associados.

O princípio da “distribuição das sobras a pro-rata das transações” define que os excedentes gerados pertencem aos associados, devendo ser mantidos na cooperativa para o desenvolvimento de suas atividades e ser distribuídos entre os associados na proporção de suas operações. Nesse sentido, observa-se que, enquanto na COAPEL, parte das sobras

líquidas geralmente foram pagas diretamente aos associados em forma de dinheiro, na COSUEL, isto ocorreu apenas em 1999.

O pagamento de sobras em forma de dinheiro é um direito dos associados, além de constituir um estímulo à sua participação ativa na cooperativa, tendo em vista que, quanto maior for a proporção das sobras retornadas em dinheiro aos associados, maior será sua possibilidade de capacitar-se e modernizar sua unidade produtiva de forma a aumentar a eficiência das suas atividades. No final, isto reverterá positivamente para a cooperativa, uma vez que os associados poderão produzir mais, gerando maiores excedentes. Mas, por outro lado, deve-se considerar que, se este rateio não for bem administrado, poderá levar à redução da capitalização da cooperativa. Portanto, a busca do equilíbrio depende de um adequado gerenciamento financeiro.

GRÁFICO 11: DESTINO DAS SOBRAS DA COSUEL E DA COAPEL NO FINAL DA DÉCADA DE 90



Fonte: dados da pesquisa, com base nos estatutos das cooperativas.

A partir dos estudos de caso, pode-se observar que a COAPEL preocupou-se com sua capitalização, adotando medidas para precaução a possíveis descapitalizações e para aumento da capitalização, já no início da década de 90; enquanto que a COSUEL adotou medidas nesse sentido apenas no final da década. A diferença básica entre as duas cooperativas está no fato

de a COAPEL não só adotar uma política de preços pagos de curto prazo, mas também beneficiar o associado ao final do exercício ao sempre retornar-lhe parte dos valores por ele gerados; ao contrário, a COSUEL adota uma política de preços pagos de longo prazo, mas, mesmo assim, não retorna as sobras aos associados de forma direta, investindo os excedentes gerados nas atividades da cooperativa. Este é um dos aspectos que indica uma maior preocupação da COSUEL com o desenvolvimento da empresa cooperativa; enquanto que a COAPEL prioriza a manutenção das atividades dos seus associados, buscando garantir sua sobrevivência.

6.4 GESTÃO COOPERATIVA

Ambas as cooperativas realizaram poucas modificações, mas semelhantes, na sua estrutura organizacional interna. Buscando profissionalizar suas gestões, elas adotaram maneiras de separar a propriedade do controle da cooperativa já no início dos anos 90. Em ambas, há uma descentralização do poder, com a propriedade da cooperativa sendo exercida pelos associados através da participação nas assembleias e no Conselho de Administração, e o controle é exercido pelo presidente da cooperativa, com função representativa, juntamente com o superintendente e a administração executiva, que executa as decisões do Conselho de Administração.

Quanto ao Conselho de Administração, as cooperativas mudaram a sua composição ao longo dos anos 90. A COSUEL realizou duas mudanças em sentidos opostos que totalizaram uma redução de 40% dos membros deste Conselho. A COAPEL apenas aumentou a composição do seu Conselho de Administração em 1992 em aproximadamente 43%,

mantendo-a até o final da década, buscando aumentar a representação do seu quadro social. Entretanto, apesar das variações em sentido contrário, ambas as cooperativas chegaram ao final dos anos 90 com aproximadamente a mesma quantidade de membros no Conselho de Administração, obtendo o mesmo grau de representação dos associados através do mesmo.

As medidas adotadas pela COSUEL, quanto à sua organização interna, ao mesmo tempo que possibilitam o desenvolvimento de uma gestão profissionalizada, também propiciam a adoção de atitudes oportunistas pelos conselheiros administrativos que não são mais penalizados pelas faltas às reuniões e tiveram seu mandato estendido. As medidas adotadas pela COAPEL também indicam a adoção de uma gestão profissionalizada, mas conseguem evitar a adoção de oportunismos por parte dos seus conselheiros administrativos.

Quanto à organização do quadro social, pode-se observar que um importante fator que diferencia as duas cooperativas é que a COSUEL tem um quadro social formalmente organizado em diferentes tipos de grupos hierárquicos e composto apenas de produtores rurais, bem como permite a participação das famílias dos associados nas reuniões regionais. Entretanto, com as mudanças efetuadas, a estrutura organizacional do quadro social tornou-se relativamente rígida, reduzindo a participação dos associados e centralizando cada vez mais o poder de decisão.

Diferentemente, a COAPEL tem um quadro social que está informalmente organizado por grupos de interesses e é composto por produtores rurais e consumidores. Ela não impõe a organização dos associados, visto que concede-lhes flexibilidade para organizarem-se de acordo com interesses comuns. Ela tem desenvolvido formas de aumentar a participação dos associados na cooperativa, ampliando a integração entre ambos, seja através da participação direta dos associados nas assembléias, ou através de reuniões realizadas entre o setor

executivo e o Conselho de Administração.

A representação dos associados nas assembleias da COSUEL também foi reduzida, sendo que, apenas em 1999, os associados voltaram a ter uma maior representação devido à reativação das comunidades. Nota-se também que a cooperativa voltou a organizar o quadro social de forma semelhante ao início dos anos 90, assumindo a necessidade de promover a participação dos associados nas suas decisões.

Como a assembleia geral é o principal órgão de decisão dos associados, é importante sua participação nas assembleias, através dos seus representantes e, principalmente, diretamente como forma de garantir os seus direitos de proprietários da cooperativa e o atendimento de suas reais necessidades. Nesse sentido, destaca-se o papel das assembleias regionais dos associados da COSUEL, realizadas obrigatoriamente uma vez por mês. Isto amplia a troca de informações entre os associados e entre estes e a cooperativa, ao mesmo tempo que serve como estímulo à sua participação nas AGOs da cooperativa.

Ao garantir o direito de voz às pessoas jurídicas sem atividades agropecuárias, mas sem conceder-lhes o direito de votar e serem votadas, a COAPEL não atende inteiramente ao princípio da gestão democrática, segundo o qual os associados têm direito igual de voto e de participação na cooperativa. Mesmo assim, esta medida mostra a preocupação da cooperativa em manter as decisões nas mãos dos produtores rurais, ao mesmo tempo que se pode observar este princípio presente na organização informal do seu quadro social e na sua relação com os associados. Diferentemente, na COSUEL, há um distanciamento entre os interesses dos associados e da empresa cooperativa, resultante da sua organização formal e das exigências organizacionais. Também contribui para este distanciamento o tamanho que a COSUEL alcançou ao longo de sua existência, levando a uma separação cada vez maior entre a

propriedade e o controle da cooperativa, o que pode prejudicá-la enquanto sociedade de pessoas.

Todas as medidas adotadas pelas cooperativas indicam preocupação com o aumento da integração e da participação dos associados, embora observe-se que a COAPEL orientou-se mais nesse sentido durante toda a década, enquanto que a COSUEL demonstrou esta preocupação apenas no final da década, quando seu quadro social já havia sido drasticamente reduzido.

7 CONCLUSÃO

No presente trabalho propôs-se atender ao seguinte objetivo geral: analisar a fase recente – década de 90 – do processo de reestruturação do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul, a partir de estudos de casos de duas cooperativas selecionadas – COSUEL e COAPEL –, comparando as principais estratégias de negócios adotadas pelas mesmas. Espera-se que o presente estudo possa servir de referencial para entender-se o desenvolvimento deste processo no cooperativismo agropecuário, considerando-se que se estudou apenas dois casos dentre vários. Cabe ressaltar que se analisaram as estratégias que compreendem o processo de reestruturação, mas não seus resultados, embora alguns tenham sido apresentados.

A função da cooperativa é manter o associado competitivo e não eliminá-lo da concorrência. Entretanto, mesmo estando explícito em seus objetivos, observa-se que, às vezes, as cooperativas têm se orientado em direção oposta, ou seja, priorizam o desenvolvimento da empresa cooperativa, sendo que, até mesmo, a própria estrutura do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP) evidencia essa tendência.⁹² Os objetivos das cooperativas, expressos nos seus estatutos, são definidos pela maioria dos associados presentes às assembleias. A direção da cooperativa pode ter

⁹² Ver a análise da estrutura e da implantação do RECOOP no Rio Grande do Sul em: EW, Aní Rení. A reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul e o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP. Rio de Janeiro - RJ: Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural e X Congresso Mundial de Sociologia Rural. 30 jul. a 05 ago. 2000.

influência na definição dos objetivos e direcioná-los às necessidades empresariais da cooperativa, mas a responsabilidade recai sobre os associados que participam das assembleias, os quais devem estar cientes das conseqüências de sua votação e fazer prevalecer os interesses coletivos.

A partir da análise das estratégias adotadas pela COAPEL, constata-se que a mesma tem atuado no sentido de alcançar o objetivo proposto, buscando a maximização dos interesses econômicos coletivos. Portanto, cabe à cooperativa garantir aos produtores rurais os meios para que possam desenvolver suas atividades de forma competitiva e aumentar sua participação nos negócios da cooperativa.

Ao longo de toda a década, a COSUEL priorizou o seu desenvolvimento enquanto empresa, embora isto tenha implicado a eliminação da maior parte do seu quadro social. Assim, a sua proposta inicial, retomada no final da década, de defender os interesses econômicos dos associados não foi totalmente atendida no período, uma vez que ela excluiu os associados que não adequaram-se às suas exigências em vez de priorizar o desenvolvimento de suas atividades.

O princípio da gestão democrática é fundamental para evitar ou reduzir os problemas relativos ao duplo papel da cooperativa, qual seja, de sociedade de pessoas e de empresa. Se analisado do ponto de vista estritamente empresarial, este princípio pode trazer problemas à cooperativa ao dificultar a tomada de decisão em tempo hábil diante das rápidas mudanças econômicas. Mas, se considerado em toda a amplitude da cooperativa enquanto sociedade de pessoas, este princípio pode ser utilizado de forma a gerar eficiência ao definir-se os rumos da empresa em função dos reais interesses dos associados e através de ações coordenadas com a direção executiva. Portanto, torna-se fundamental a implantação de uma direção executiva

ágil e integrada com o quadro social para executar as suas decisões, o que tem sido buscado por ambas as cooperativas.

Entretanto, em alguns casos, o cooperativismo empresarial acaba por atingir um grau de crescimento no qual se confunde o papel da cooperativa enquanto sociedade de pessoas com o seu papel enquanto empresa, havendo uma inversão de papéis, ou seja, a cooperativa passa a controlar os associados em vez de os associados controlarem a cooperativa. Isto constitui uma contradição entre a propriedade e o controle da cooperativa, que se torna cada vez maior na medida em que a cooperativa passa a atuar como empresa e, portanto, busca contratar um quadro profissional qualificado delegando aos associados a responsabilidade de tomar as decisões.

Vários fatores têm contribuído para isto. Primeiramente, o associado coloca-se como proprietário ao reivindicar seus direitos e atendimento de suas necessidades, mas, muitas vezes, não assume as responsabilidades empresariais quando da tomada de decisões, delegando total poder à cooperativa ao não participar das assembleias. Também contribui para isto a estrutura organizacional implantada pelas cooperativas, em que a separação entre a propriedade e o controle gera um distanciamento entre a cooperativa e o quadro social que acaba por dificultar a participação deste nas decisões.

Para mudar esta situação, é importante a participação ativa dos associados, sendo fundamental para o funcionamento eficiente da organização. Ao mesmo tempo, a cooperativa deve oferecer condições para que o associado realmente se sinta como proprietário, fornecendo-lhe informações de maneira contínua, principalmente sobre a importância da sua participação nas decisões de caráter empresarial, de forma que ele tenha estímulos para participar cada vez mais dos negócios de sua cooperativa. Isto vem ao encontro do que se

afirmou no início do trabalho, ou seja, deve haver conscientização dos associados de que o sucesso da cooperativa, e portanto o seu, depende muito da sua participação e cooperação.

Cabe ressaltar que as decisões das cooperativas, inclusive a formulação dos seus objetivos, são definidas pela maioria dos associados presentes nas assembleias, não sendo uma decisão unilateral por parte da direção. Portanto, a participação dos associados nas assembleias é muito importante para fazer prevalecer os interesses econômicos e sociais de todo o quadro social. Os associados devem ter responsabilidade não apenas enquanto proprietários, mas também dentro da cooperativa perante aos demais associados e a direção. As implicações são uma maior integração entre os associados e a cooperativa e entre os próprios associados, o que dependerá em grande parte da estrutura organizacional do quadro social e de sua relação com a direção, sendo que a centralização do poder de decisão no Conselho de Administração também pode inibir a atuação dos associados. A integração torna-se mais difícil à medida que a cooperativa cresce como empresa, visto que esbarra na complexidade de sua organização empresarial que distancia os produtores-associados da direção.

Outro problema enfrentado é a busca de um adequado gerenciamento econômico-financeiro de forma a aumentar a capitalização através de recursos próprios, reduzindo o risco intrínseco ao uso de recursos externos. Um gerenciamento financeiro equilibrado torna-se fundamental para garantir a continuidade da cooperativa, já que se os excedentes forem retidos principalmente para o desenvolvimento da cooperativa e não forem distribuídos entre os associados, a cooperativa acabará por desenvolver seus negócios enquanto que o mesmo não ocorrerá com as atividades dos associados. O resultado será um distanciamento cada vez maior entre o crescimento da cooperativa enquanto empresa e o crescimento do seu quadro

social, como está ocorrendo na COSUEL. Mesmo havendo maior retenção das sobras na cooperativa, estas devem ser usadas tanto para a realização de investimentos internos quanto para investimentos nas unidades produtivas dos associados. Os excedentes gerados pelos associados são de sua propriedade e devem ser investidos em inovações tecnológicas e de processos, treinamento e assistência técnica contínua.

Através do contato com as cooperativas, observou-se que a COAPEL atua em sentido oposto ao da COSUEL ao proporcionar uma maior integração entre os associados e entre estes e a cooperativa, além de promover o desenvolvimento equilibrado de ambas as partes envolvidas através da destinação proporcional de recursos, o que resultou no crescimento do seu quadro social e no desenvolvimento de suas atividades. Também contribuem para isto as medidas de capacitação e estímulo ao produtor adotadas, além da sua política de preços de curto prazo. Com base nestas considerações, pode-se afirmar que o processo de reestruturação não propiciará um desenvolvimento auto-sustentado das cooperativas se houver exclusão de associados, sendo que estratégias adotadas no curto prazo podem ter efeitos mais benéficos a longo prazo do que medidas que não beneficiem os produtores no curto prazo e desestimulem os a investirem na cooperativa o que pode levar a sua exclusão. A longo prazo, a exclusão de associados poderá implicar na descapitalização da cooperativa, além de contribuir para o aumento das diferenças econômico-sociais no setor rural. Portanto, a exclusão de produtores contradiz o motivo da formação de cooperativas agropecuárias.

Existem algumas considerações a fazer quanto a algumas medidas adotadas pelas cooperativas analisadas e medidas adotadas por outras cooperativas do setor no período anterior à crise do cooperativismo agropecuário. Primeiramente, a implantação de supermercados e outras atividades secundárias foi uma estratégia adotada por muitas

cooperativas na década de 80 para resolver os problemas gerados pela crise. Entretanto, as duas cooperativas analisadas já haviam implantado supermercados muito antes do seu início e deram destino diferenciado aos mesmos nos anos 90.

Também observa-se que, enquanto grande parte das cooperativas agropecuárias tinham suas atividades voltadas para a comercialização de grãos – como trigo e soja – até o final dos anos 70, a COSUEL e a COAPEL têm como principais atividades a industrialização de suínos e laticínios, respectivamente, desde a sua fundação. Outro fator que as diferencia é que seus associados mantêm a produção de grãos como uma atividade complementar ao desenvolvimento das demais atividades.

Muitas das estratégias adotadas pelas cooperativas analisadas seguem a tendência de algumas cooperativas do Paraná e de São Paulo. Ambas as cooperativas seguiram a tendência da Cooperativa Agropecuária Holambra ao dividirem suas atividades em unidades de negócios. Ao mesmo tempo, somente a COSUEL seguiu as tendências das cooperativas paranaenses COCAMAR (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá) e COAMO (Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda.) ao implantar estratégias que vinculam a adesão à produção dos associados, e que destinam a maior parte das sobras líquidas ao fundo de reserva, respectivamente, o que levou à redução do número de produtores e desestimulou a participação dos pequenos produtores.

Assim, pode-se afirmar que o processo de reestruturação do cooperativismo agropecuário implica algo muito mais amplo do que a busca de recursos para saneamento financeiro. Implica, antes de tudo, a busca da autonomia cooperativa, principalmente financeira, como forma de melhorar a competitividade e viabilizar os negócios de ambas as partes envolvidas no processo. A reestruturação e o desenvolvimento da cooperativa enquanto

empresa é necessário, mas a busca indiscriminada deste ideal tem levado ao desenvolvimento da reestruturação ao contrário, ou seja, primeiro reestrutura-se a cooperativa, depois preocupa-se com a adequação do associado às mudanças. Isto vem de encontro ao problema pesquisado, pois a questão central a ser resolvida pelo cooperativismo agropecuário consiste em buscar formas organizacionais e gerenciais eficientes do ponto de vista econômico-empresarial, mas sem distanciar as cooperativas da sua verdadeira função, de maneira a atender aos interesses econômico-sociais dos seus associados com eficiência.

Nesse sentido, o problema de pesquisa que se buscou responder com a presente análise foi o seguinte: cooperativas com perfil diferenciado conseguem dar continuidade ao seu processo de reestruturação, como forma de aumentar sua competitividade e garantir sua permanência no mercado, e, ao mesmo tempo, manter sua característica de sociedade de pessoas de maneira a garantir os interesses dos produtores-associados?

Constatou-se que as estratégias adotadas pela COAPEL nos anos 90 lhe propiciam continuar seu processo de reestruturação, mas sem que ela perca sua identidade de sociedade de pessoas que visa atender aos interesses dos produtores rurais. Um fato que contribui para isto é que ela sempre enfatizou o desenvolvimento de suas atividades sem o uso de capital de terceiros, buscando formas de capitalizar-se internamente. A ampliação do seu quadro social também contribuiu para o aumento de sua capitalização, bem como ela direcionou sua reestruturação à modernização das atividades dos produtores-associados, e implantou várias medidas que os estimulam a desenvolver seus negócios com a cooperativa.

Quanto à COSUEL, constatou-se que as estratégias que adotou propiciam a continuidade do seu processo de reestruturação, entretanto ela tem perdido sua característica de sociedade de pessoas, porque ela direcionou a reestruturação aos seus interesses

empresariais e não aos interesses dos produtores, visto que não priorizou a modernização da unidade produtiva dos associados, além de ter gerado poucos estímulos à participação deles, resultando na redução do seu quadro social. Acrescente-se a isto o fato de a cooperativa estar com problemas financeiros, o que pode vir a dificultar a continuidade do seu processo de reestruturação, assim como levou-a a solicitar recursos ao RECOOP.

Com base no presente estudo, constata-se que cooperativas com perfil diferenciado conseguem dar continuidade ao seu processo de reestruturação, sem perder sua característica de sociedade de pessoas, desde que estejam cientes que o produtor-associado é o objetivo da reestruturação, enquanto que a cooperativa é apenas o meio para viabilizá-la tendo, assim, papel secundário no processo. Portanto, todas as estratégias a serem implantadas devem considerar os interesses da maioria do quadro social e a ela serem direcionadas, buscando equilibrar o crescimento das atividades de ambas as partes envolvidas no processo.

Das quatro variáveis analisadas que compõem o processo de reestruturação, conclui-se que as relações contratuais desenvolvidas entre a cooperativa e seu quadro social são o elemento determinante do sucesso e da continuidade de todo esse processo e das próprias cooperativas analisadas, porque, da forma como são realizadas essas relações contratuais, dependerão a eficiência e o crescimento das atividades dos associados, a capitalização da cooperativa e, portanto, o crescimento dos negócios da própria cooperativa.

As relações contratuais também estão fortemente ligadas à estrutura organizacional da cooperativa e, principalmente, do seu quadro social, visto que as relações contratuais e a estrutura organizacional irão, conjuntamente, definir o grau de eficiência da cooperativa enquanto empresa e enquanto sociedade de pessoas. As relações contratuais podem estimular o produtor a investir na cooperativa, ao mesmo tempo que a organização do quadro social e a

sua relação com a direção têm grande influência na determinação dos rumos da cooperativa. Portanto, a cooperativa pode seguir dois caminhos distintos: priorizar o atendimento dos interesses econômico-sociais dos produtores-associados, o que tem influência sobre o desenvolvimento da cooperativa, ou priorizar os interesses econômicos da empresa.

Além disso, para continuar a reestruturação necessita-se de mais capital, sendo a capacitação financeira um elemento viabilizador desse processo. Entretanto, a capitalização dependerá, principalmente, do estímulo dos associados em investir na cooperativa. Portanto, constata-se que, para as cooperativas analisadas obterem êxito no desenvolvimento do seu processo de reestruturação e crescerem empresarialmente, elas devem priorizar as mudanças nas suas relações com os associados e na organização do seu quadro social.

Observe-se que as análises de cooperativas geralmente enfocam fatores como evolução financeira, mudanças nas atividades e estratégias gerenciais, mas dão pouca atenção à organização do quadro social e ao relacionamento entre a cooperativa e seus associados. Neste trabalho, pode-se perceber que o significado de reestruturação bem-sucedida difere daquela apontada na revisão bibliográfica referente a casos como da Holambra, da COCAMAR e da COAMO. Já a reestruturação da Nova Geração de Cooperativas do Canadá vai de encontro a noção de reestruturação bem-sucedida aqui proposta, qual seja, de implantar medidas que possibilitem atender conjuntamente os interesses da cooperativa enquanto empresa e enquanto sociedade de pessoas. Significa dizer que a reestruturação deve ocorrer no sentido de propiciar uma maior aproximação entre o quadro social e a cooperativa, e, ao mesmo tempo, propiciar a adequação dos produtores-associados às mudanças realizadas de maneira a evitar a sua exclusão.

Cabe ressaltar que não se analisou o efeito das mudanças sobre o crescimento da

produtividade das atividades de ambas as cooperativas por não ser objetivo deste estudo, mas pode-se questionar a discrepância entre o porte das cooperativas e a evolução dos seus quadros sociais, suscitando as seguintes questões: será que o crescimento de uma cooperativa enquanto empresa não é condizente com as necessidades do produtor? Até que ponto vale a pena a cooperativa crescer continuamente enquanto empresa? Não que isto seja desvantajoso, muito pelo contrário. A questão implícita é que o crescimento empresarial da cooperativa em proporções maiores do que o crescimento dos negócios dos seus associados leva a um desnível e distanciamento cada vez maior entre as duas partes do processo. A longo prazo, provavelmente levará à perda da identidade cooperativa da organização, uma vez que prevalecerão os interesses empresariais da cooperativa sobre os interesses econômico-sociais dos associados. Por fim, todas estas questões remetem a uma questão muito mais ampla e essencial: o que acontecerá com os produtores que não têm condições de se adequar às exigências da cooperativa e são excluídos durante o processo de reestruturação?

Parece que a única maneira de a cooperativa ser empresarialmente bem-sucedida, competitiva, mas mantendo seus associados, seja implementando medidas de profissionalização e, concomitantemente, fornecendo aos produtores condições estruturais de realmente profissionalizarem-se. Isto significa que, ao exigir a profissionalização, a cooperativa deve levar em consideração o motivo que levou inicialmente os produtores a se organizarem de forma cooperativa, qual seja, a viabilização de suas atividades através da cooperativa.

Portanto, se constata que o melhor meio de realizar o processo de reestruturação das cooperativas seria primeiro reestruturar as unidades produtivas dos associados, investindo na sua capacitação e na modernização de suas atividades, de forma a adequá-los às mudanças e

ao mercado, para, depois, reestruturar a cooperativa que é o instrumento que viabiliza suas atividades. Se pode dizer que as cooperativas não obterão os resultados desejados com a reestruturação, nem mesmo aderindo ao RECOOP, se elas não se dirigirem ao foco rentável de suas atividades e não tiverem uma gestão cooperativa que integre os associados nas suas atividades. Principalmente, do ponto de vista cooperativista, não faz sentido a cooperativa se reestruturar para sobreviver no mercado como empresa, se isto for acompanhado pela exclusão de grande parte dos produtores ativos. Significa dizer, grosso modo, que nenhum processo de reestruturação será eficaz se não houver associados para levar suas atividades em frente, a não ser que ela se torne uma empresa de capital.

A COAPEL parece ter percebido isto, pois suas estratégias têm sido desenvolvidas nesse sentido. No entanto, ela deve tomar cuidado com o fato de que, mesmo havendo pouca redução do número de produtores de leite, há um grande aumento de associados que são consumidores ou que exercem outras atividades, o que pode vir a mudar os rumos da cooperativa para o desenvolvimento de atividades de consumo e não de produção. Significa que ela deve reforçar as estratégias de estímulo à participação dos produtores, continuando a direcionar investimentos à sua modernização.

De acordo com este trabalho, acredita-se que não se deve ver a produção agropecuária como fim único da cooperativa, mas deve-se ter abertura para reconhecer a utilidade do desenvolvimento de outras atividades como forma de gerar excedentes e manter o equilíbrio financeiro da cooperativa que é uma empresa que atua em mercados competitivos. Por outro lado, também deve-se considerar até que ponto o desenvolvimento de atividades secundárias não produtivas pode colaborar para a geração de renda em detrimento da permanência e crescimento das atividades dos produtores-associados. Portanto, deve haver um adequado

planejamento e gerenciamento de atividades secundárias, para que sejam desenvolvidas sem prejudicar os interesses dos produtores rurais.

Também pode-se acrescentar que as cooperativas não devam esperar que as soluções para seus problemas venham do governo, mas devam buscar formas de tornarem-se autônomas, independentes do Estado, como é o caso da COAPEL. O uso de recursos de programas como o RECOOP não garante necessariamente a obtenção de competitividade a longo prazo, porque o sucesso das cooperativas dependerá do destino que elas derem a estes recursos. Acredita-se que, se estes recursos forem usados apenas para cobrir dívidas, a longo prazo a cooperativa não sobreviverá, visto que apenas aumentará seu endividamento, retomando-se um dos principais fatores que levou muitas cooperativas à crise financeira nos anos 80.

Cooperativas como a COSUEL devem considerar este fato ao utilizar recursos externos, de forma a evitar problemas financeiros no longo prazo. Para se viabilizarem, torna-se necessário que a maior parte dos recursos recebidos seja utilizada para investimentos em infra-estrutura, ou seja, para a reestruturação em si, principalmente da unidade produtiva dos associados, de maneira a gerar recursos para continuar o processo e/ou gradativamente cobrir possíveis dívidas.

Por fim, cabe ressaltar que, geralmente, os estudos e as propostas de soluções para os problemas do cooperativismo agropecuário, inclusive as apontadas pela OCB, enfocam questões relacionadas à cooperativa enquanto empresa. Por sua vez, fatores como o relacionamento das cooperativas com os seus associados e a organização do quadro social são deixados a segundo plano, sendo que, a partir da análise realizada, verificou-se que estes fatores são de grande importância para o sucesso dos negócios das cooperativas e, portanto, a

pesquisa de sua influência merece ser aprofundada. Os motivos reais que levaram à exclusão dos associados da COSUEL também consiste em um interessante tema para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI. **Declaração sobre a identidade cooperativa**. Suíça: ICA, 2000. (<http://www.coop.org/ica/pt/ptprinciples.html>)

BASAÑES, Juan C. **La eficiencia en las cooperativas**. Buenos Aires: Intercoop Editora, 1981.

BENETTI, Maria D. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no RS: uma análise do desenvolvimento da Cotrijuí, Cotrisa e Fecotrigo, 1957-1980**. Porto Alegre: FEE, 1982.

_____. Endividamento e crise no cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul. Análise do caso Fecotrigo/Centralsul – 1975-83. In: BENETTI, M.D. (Coord.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS - 1957-84**. Porto Alegre: FEE, 1985. cap.III-2, p.253-287.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; NEVES, E.M.; MARQUES, P.V. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. **Revista de Economia e Sociologia Rural.**, Brasília: Sociedade Brasileira de Sociologia e Economia Rural, v.33, n.4, p.51-70, out.-dez.1995.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; e ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo - economia de empresas e estratégias. **Perspectiva econômica - Série cooperativismo**, São Leopoldo (RS): UNISINOS, v. 29, n. 84, p. 7-22, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Gestão do agribusiness cooperativo. In: Batalha, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. cap.10, p. 515-543, v.1.

_____. Cooperativismo: direitos de propriedade e eficiência econômica, a nova geração de cooperativas no Canadá. Poços de Caldas - MG: **Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. v. 2, p.745-754, 10-14 ago.1998.

BIANCO, Jader; CARDOSO, João L.; FUCHIDA, Marco A. e FREITAS, Márcio L. de. Revitalização do Segmento Cooperativista Agropecuário - RECOOP. Poços de Caldas - MG: **Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. v. 2, p.793-802, 10-14 ago.1998.

BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. **Programação do Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural**. Brasília, 1999. (<http://200.130.91.2/pnf>)

COOK, Michael. **Nova geração de cooperativas**. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, nov.1997. (<http://www.ocb.org.br/discursomichael.htm>)

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. – COAPEL. **Ata de constituição**. Nova Petrópolis (RS): COAPEL, 1967.

_____. **Estatuto Social**. Nova Petrópolis (RS): COAPEL, 1979.

_____. **Estatuto Social**. Nova Petrópolis (RS): COAPEL, 1992.

COOPERATIVA DE SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. – COSUEL. **Estatuto Social**. Encantado (RS): COSUEL, 1986.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1990.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1991a.

_____. **Estatuto Social**. Encantado (RS): COSUEL, 1991b.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1992.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1993.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1994.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1995.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1996a.

_____. **Estatuto Social**. Encantado (RS): COSUEL, 1996b.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1997.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1998a.

_____. **Estatuto Social**. Encantado (RS): COSUEL, 1998b.

_____. Missão Técnica Da Região do Alto Taquari/RS na Europa. Relatório. Encantado (RS): COSUEL, 1998c.

_____. **Relatório de atividades**. Encantado (RS): COSUEL, 1999a.

_____. **Estatuto Social**. Encantado (RS): COSUEL, 1999b.

_____. **Regimento Interno**. Encantado (RS): COSUEL, 1999c.

COOPERURAL: 75 ANOS - COAPEL: 10 ANOS. Nova Petrópolis (RS), s.ed. 1977.

KONZEN, Otto Guilherme; e EW, Aní Rení. **A cooperativa dos suinocultores de Encantado Ltda – Cosuel; 50 anos de história em desenvolvimento da suinocultura e da agricultura familiar**. São Leopoldo (RS), UNISINOS, 1998. 201 p. (trabalho não publicado; disponível na biblioteca do CEDOPE/UNISINOS).

KONZEN, Otto G.; FRÖHLICH, Egon R.; HANSEN, José M. e KNY, Gilberto. Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. – COAPEL: uma experiência exitosa de cooperativismo e agricultura familiar no Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica – Série cooperativismo**, São Leopoldo (RS): UNISINOS, v. 34, n.46, p.5-77, out./dez.1999.

LAUSCHNER, Roque. Agroindústria como fator de fortalecimento do setor agrícola. **Revista de Economia Rural**, Brasília, v.18, p.217-233, 1980. (Número especial)

_____. Agribusiness, cooperativa e produtor rural. **Perspectiva Econômica – Série cooperativismo**, São Leopoldo (RS): UNISINOS, v.28, n.33-34, 1993.

LIRIO, Viviani S., e LEITE, Carlos A.M. O papel das cooperativas na comercialização agrícola brasileira. Natal: **Anais do XXXV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. p.1499-1509, 04-08 ago.1997.

MEDEIROS, Natalino H. O mercado agro-industrial cooperativo norte-paranaense e o (novo) padrão competitivo da década. Natal: **Anais do XXXV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. p.1510-1524, 04-08 ago.1997.

_____. O cooperativismo agrícola e a (sua) fragilidade estrutural. Poços de Caldas - MG: **Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. v. 2, p.755-765, 10-14 ago.1998.

PROGRAMA DE ESTUDO DE NEGÓCIOS DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL (PENSA). **Cenário da economia mundial e cooperativismo**. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, nov.1997. (http://www.ocb.org.br/pensa_cenario.htm)

REQUEJO, Luís M.H. **Desafios para o gerenciamento financeiro das cooperativas brasileiras**. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, nov.1997. (<http://www.ocb.org.br/discursorequejo.htm>)

RODRIGUES, Roberto. **Novos rumos no cooperativismo mundial**. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, nov.1997. (<http://www.ocb.org.br/discursoroberto2.htm>)

SCHNEIDER, José O. Problemas do cooperativismo agrícola brasileiro. **Perspectiva Econômica - Série cooperativismo**, São Leopoldo (RS): UNISINOS, n.13, p. 9-20, 1984.

_____. Democracia, participação e autonomia cooperativa. **Perspectiva Econômica - Série Cooperativismo**, São Leopoldo (RS): UNISINOS, v.26, n.29-30, 1991.

SCHWEINBERGER, Geraldo. A Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. - COAPEL, e o

apoio ao pequeno produtor. **Perspectiva Econômica – Série cooperativismo**, São Leopoldo (RS): UNISINOS, v. 32, n. 42, p.63-80, 1997.

SEXTON, Richard, J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. **American Journal of Agricultural Economics**, U.S.A.: University of Wisconsin, n.68, p.1117-1172, Dec.1986.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BASAÑES, Juan C. **Teoria y realidad de la economia cooperativa**. Buenos Aires: Ediciones Intercoop, 1979.

ESCHENBURG, Rolf. **Teoria economica de la cooperacion**. Buenos Aires: Ediciones Intercoop, 1979.

LIEBHARDT, Marcelo E. **O sistema cooperativo agrícola brasileiro: comercialização, integração vertical e crédito**. Brasília: CFP, 1988. (Coleção Análise e pesquisa, 23)

SCHWEINBERGER, Geraldo A. e FELDENS, Aray. Organização econômica dos produtores e desenvolvimento rural. **Perspectiva Econômica - Série Cooperativismo**, São Leopoldo: UNISINOS, v.12, n.10, p.47-78, 1982.

ANEXOS

ANEXO 1: PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS NA COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA – 1999

Produto	Participação na comercialização (%)
Trigo	62,19
Cevada	44,19
Aveia	39,21
Algodão	38,91
Suínos	31,52
Soja	29,40
Café	27,97
Alho	22,47
Uva	19,17
Milho	16,68
Arroz	11,36
Feijão	11,18

Fonte: Organização das cooperativas Brasileiras - OCB, 2000.

ANEXO 2: CLASSIFICAÇÃO E CRIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PRODUÇÃO DA COSUEL

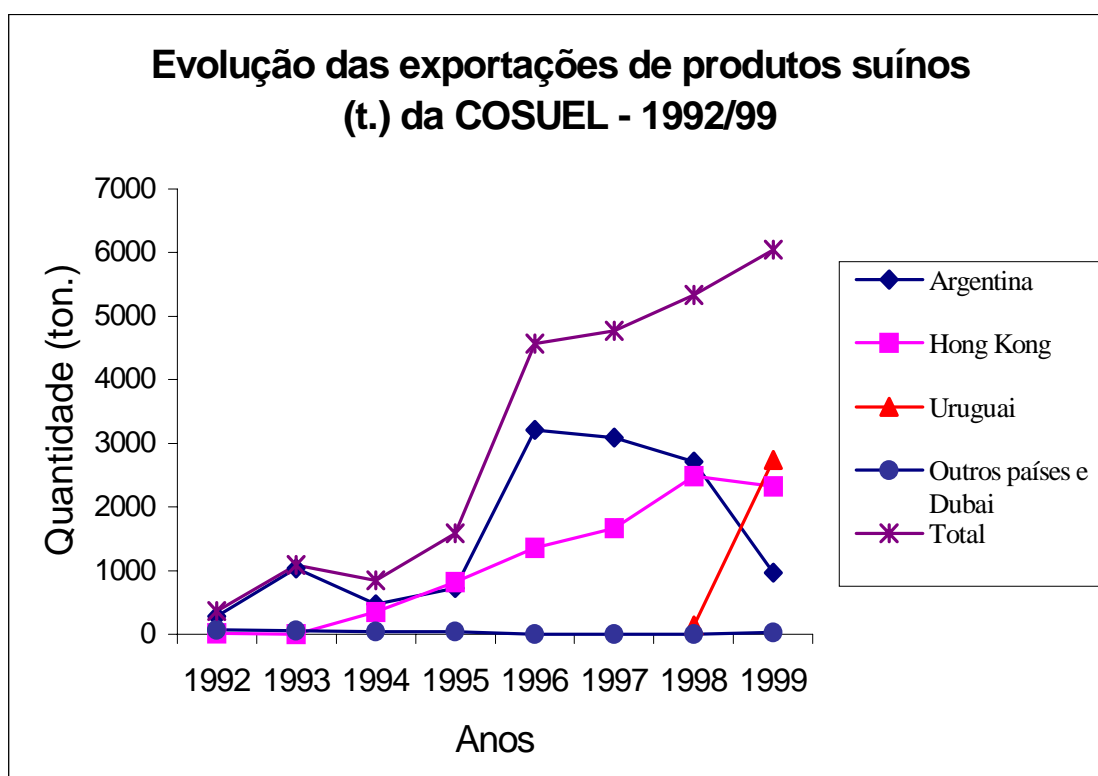
Programa:	Criação:
1. Programa de suinocultura	1990
1.1. Produção de leitões:	
1.1.1. UPL individual 63 dias	Sempre existiu
1.1.2. UPL individual 21 dias	1996
1.1.3. UPL condomínio 63 dias	1993
1.1.3. UPL condomínio 21 dias	1996
1.2. Crecheiro:	
1.2.1. Terminador	1996
1.2.2. Terminador Parceria Rural	1990
1.2.3. Ciclo Completo	Existe desde a fundação da COSUEL
2. Programa de gado leiteiro	
2.1. Produtor de leite tipo “B”	1991
2.2. Produtor de leite tipo “C”	Sempre existiu
3. Programa de agricultura	Sempre existiu.
3.1. Cereais para alimentação animal	
3.2. Soja	

Fonte: dados da cooperativa e Regimento Interno de 1999.

ANEXO 3: EXPORTAÇÕES DE PRODUTOS SUÍNOS (T.), COSUEL, 1992-99

Destino	Exportação anual (t.)							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Argentina	280	1.040	464	720	3.213	3.094	2.715	965
Hong Kong	12	0	350	826	1.357	1.672	2.492	2.326
Uruguai	0	0	0	0	0	0	128	2.736
Outros países e Dubai	69	51	36	46	0	0	0	25
Total	361	1.091	850	1.589	4.570	4.766	5.335	6.052

Fonte: COSUEL, Divisão de Vendas e Relatório de atividades de 1999.



ANEXO 4: FAIXAS DE ESTÍMULOS À PRODUÇÃO DE LEITE DA COAPEL – 03/2000

Quantidade (litros)	Preço do litro (R\$)*
Categoria A: de 18 a 70 litros - R\$ 0,25 + R\$ 0,05 para cada 10 litros.	
0-18	0,25
18-30	0,255
30-40	0,26
40-50	0,265
50-60	0,27
60-70	0,275
Categoria B: de 70 a 100 litros - R\$ 0,275 + R\$ 0,04 para cada 10 litros.	
70-80	0,279
80-90	0,283
90-100	0,287
Categoria C: de 100 a 300 litros - R\$ 0,287 + R\$ 0,04 para cada 50 litros.	
100-150	0,291
150-200	0,295
200-250	0,299
250-300	0,303
Categoria D: de 300 a 1000 litros - R\$ 0,303 + R\$ 0,04 para cada 100 litros.	
300-400	0,307
400-500	0,311
500-600	0,315
600-700	0,319
700-800	0,323
800-900	0,327
900-1000	0,331
Categoria E: de 1000 a 2000 litros - R\$ 0,331 + R\$ 0,04 para cada 200 litros.	
1000-1200	0,335
1200-1400	0,339
1400-1600	0,343
1600-1800	0,347
1800-2000	0,351

* Preço Base: R\$ 0,25 o litro para 3% de gordura, em 03/2000.

Fonte: superintendência Geral, Departamento Técnico da Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda.

ANEXO 5: VENDA DE LEITE PASTEURIZADO E PROPORÇÃO DAS VENDAS SOBRE O LEITE RECEBIDO PELA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. – 1990-99

Ano	Vendas (litros)	Proporção (%)
1990	10.507.398	86,16
1991	10.318.912	85,29
1992	10.274.612	79,80
1993	9.958.325	72,12
1994	10.155.378	72,95
1995	10.560.959	73,68
1996	10.955.481	64,79
1997	10.663.589	55,70
1998	18.541.872	72,68
1999	28.214.979	75,81

Fonte: Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda.