

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS

CURSO DE MESTRADO EM SOCIOLOGIA POLÍTICA

A COOPERATIVA COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇAS:

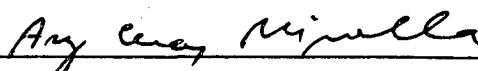
O CASO COTRIJUC

Dissertação submetida à Universidade
Federal de Santa Catarina para a
obtenção de Grau de Mestre em
Sociologia Política

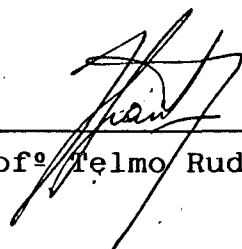
HÉLIO LUIZ MARCHIORO

FLORIANÓPOLIS, dezembro de 1990.

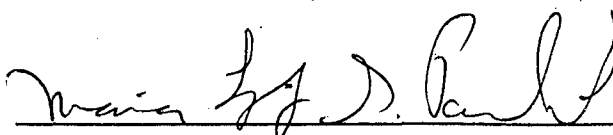
Esta dissertação foi julgada e aprovada
em sua forma final pelo orientador e
membros da Banca Examinadora, composta
pelos Professores:



Prof^o Ary Cesar Minella



Prof^o Telmo Rudy Frantz



Prof^ª Maria Ignês S. Paulilo

AGRADECIMENTOS

Sem desmerecer as inúmeras pessoas que muito contribuíram para a realização dos estudos de Pós-Graduação que culminou com a apresentação desta Dissertação, somos particularmente gratos:

- Aos colegas, professores e funcionários do curso de Mestrado, com quem além do formal, vivemos momentos gratificantes de convívio e amizade.

- Ao Seu Alberto, dona Assunta, seu Willi e dona Dulce, Toninho e Sandra, Ana e Luis, Guiti e Lúcia, e Renate, pelo incentivo e apoio recebidos.

- Às instituições: Cotrijuc e Fecotriço. Dentro delas agradecemos especialmente a João Anselmo, Fátima e Nilva, José Rui e a todos quantos sabem, colaboraram com paciente disponibilidade e informações.

- À CAPES, pelos apoio financeiro prestado.

- Aos produtores rurais, colaboradores e demais entrevistados, pela compreensão e por disporem de seu tempo (algumas vezes de lazer) para nos prestar depoimentos. Em particular ao "Grupo de Santo Antão".

- Aos companheiros da GESMA em especial ao Paulo Pozzobon

a quem até hoje nos revolta pensar na sua perda.

- Ao José L. W. Leal a quem devemos principalmente o aprendizado do trabalho em equipe, e de horas de discussões e descobertas no sentido da democratização do Poder.

- Ao Dr. Ary C. Minella a quem descobrimos além de orientador eficaz, amigo compreensivo e paciente. Motivador em todos os momentos. Agradeço especialmente por ter estado junto e ao lado, durante toda a rota que percorremos.

- A Ana Lúcia e Pedro, meus grandes motivos.

RESUMO

Este estudo foi realizado a fim de averiguar a estrutura e a dinâmica administrativa e de poder implantada na Cooperativa Tritícola de Júlio de Castilhos, a partir de 1979. Identificamos através dela, aspectos que caracterizam a cooperativa como um instrumento de mudança social.

Para tanto realizamos uma pesquisa teórico-empírica através da análise de autores que tratam sobre o cooperativismo e a participação. Ainda utilizamos a análise de documentos, de entrevistas e de um cadastro com informações sócio-econômicas dos entrevistados.

Desenvolvemos o estudo procurando inicialmente identificar a cooperativa no contexto municipal, e posteriormente analisar o seu desenvolvimento e a situação de crise na qual se envolveu em fins da década de 70. Procuramos também identificar a gênese e o movimento que culminou com a sua recuperação. Paralelo a isto observamos as relações de poder local e na cooperativa, e a dinâmica que se estabeleceu entre ambos.

Concluimos a partir deste trabalho que a cooperativa assume aspectos que a identificam como um espaço de mudanças sociais em seu campo de abrangência, através da democratização das relações que nela se processam e das influências que exerce sobre o meio em que está inserida.

ABSTRACT

This study was realized in order to inquire the structure and the administrative and power dynamics implanted in the Cooperativa Triticola de Julio de Castilhos Ltda, from 1979. We identify, from it, aspects that characterize the co-operative society as an instrument of social change.

For this we realized a theoretical-empiric research through the analysis of authors who treated about the co-operative system and the participation. We still utilize the analysis of documents, of interviews and of a cadaster with social-economical informations of interviewed.

The study was developed in the begin looking for to identify the co-operative society in the municipal context, and later to analysis its development and the situation of the crises in that involved itself in the end of seventy's decade. We also looked for to identify the genesis and the moviment that culminated with its recuperation. Parallel with this we observed the relation of local power and in the co-operative society and the dynamics that was establised between both.

We concluded from the begin of this work that the co-operative society assumes aspects that identify itself with a space of social changes in its area of comprise through of relations' democratizations in the its process an through of the influences that practice about the middle where it's inserted.

SUMÁRIO

I	- INTRODUÇÃO	9
	1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
	1.2 - METODOLOGIA	12
	1.2.1 - Tipo da Pesquisa	12
	1.2.2 - Estudo Piloto	13
	1.2.3 - População e Amostra.....	14
	1.2.4 - Coleta de Dados	18
	1.3 - CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	22
	NOTAS DO CAPÍTULO I	49
II	- ASPECTOS HISTÓRICOS, POLÍTICOS E ECONÔMICOS DO MUNICÍPIO DE JÚLIO DE CASTILHOS	53
	2.1 - ASPECTOS HISTÓRICOS GERAIS	54
	2.2 - ASPECTOS POLÍTICOS	60
	2.3 - ASPECTOS ECONÔMICOS	70
	NOTAS DO CAPÍTULO II	82
III	- HISTÓRIA, ESTRUTURA E CRISE DA COTRIJUC	85
	3.1 - HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DA COTRIJUC	85
	3.2 - ESTRUTURA ORGANIZATIVA	89
	3.3 - CONFIGURAÇÃO DA CRISE	94
	NOTAS DO CAPÍTULO III	114

IV	-	TRANSFORMAÇÕES NA ESTRUTURA DO PODER OCORRIDAS NA COTRIJUC PÓS-1980	117
		4.1 - GÊNESE DO MOVIMENTO	117
		4.2 - A DINÂMICA DA ESTRUTURA DO PODER	125
		4.2.1 - O Processo de Organização do Quadro Social	125
		4.2.2 - A Gestão Democrática	138
		4.2.2.1 - A Participação dos Associados nas Decisões	140
		4.2.2.2 - A Participação dos Associados no Controle das Atividades	146
		NOTAS DO CAPÍTULO IV	151
V	-	A DINÂMICA DA REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA E ECONÔMICA DA COTRIJUC	154
		5.1 - A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA	154
		5.2 - A REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA	164
		5.2.1 - Fatores que Dificultaram a Reestruturação	164
		5.2.2 - Fatores que Identificam a Recuperação	171
		NOTAS DO CAPÍTULO V	182
		CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
		BIBLIOGRAFIA	198
		ANEXOS	202

RELAÇÃO DOS QUADROS

- 1.1 - População, Amostra e Percentual Extratificado
- 2.1 - Composição da Prefeitura de Júlio de Castilhos 1963-1988
- 2.2 - Quadro Demonstrativo da Composição da Câmara de Vereadores 1963-1988
- 2.3 - Quadro Demonstrativo das Eleições Municipais em Júlio de Castilhos
- 2.4 - Quadro Exemplificativo da Estrutura de Poder em Júlio de Castilhos 1960 a 1988
- 2.5 - Evolução do Rebanho Bovino e Ovino de Júlio de Castilhos
- 2.6 - Divisão da Área do Município Segundo sua Utilização
- 2.7 - Quadro Comparativo da Estrutura Fundiária do Município de Júlio de Castilhos
- 2.8 - Evolução dos Preços da Soja, seu Custo de Produção e a Representação dos Principais Custos de Produção em %
- 2.9 - Dados Comparativos da Área Utilizada e da Produtividade de Diferentes Produtos em Três Períodos Distintos
- 3.1 - Estrutura Fundiária dos Associados da Cotrijuc
- 3.2 - Principais Causas da Crise da Cotrijuc Identificada pelos Associados Entrevistados
- 3.3 - Associados Entrevistados que Ocuparam Cargos Eletivos Antes e Após 1979
- 3.4 - Evolução dos Recebimentos da Cotrijuc
- 3.5 - Percentual de Tratores por Área Cultivada dos Entrevistados
- 4.1 - Demonstrativo da Percepção dos Entrevistados Sobre as Modificações Ocorridas a Partir de 1980 na Cotrijuc
- 4.2 - Demonstrativo da Composição da Direção e Conselhos da Cotrijuc Segundo o Tamanho da Propriedade, 1969-1989

- 4.3 - Composições das Direções e Conselhos da Cotrijuc Conforme Tamanho da Propriedade e Origem (Cidade/Interior)
- 4.4 - Demonstrativo da Participação dos Associados em Reuniões e Assembléias da Cotrijuc (1977-1988)
- 4.5 - Indicações dos Entrevistados Sobre o que o Associado Decide na Cooperativa
- 4.6 - Direções na Cotrijuc 1969-1990 Conforme Cargos Ocupados
- 4.7 - Demonstrativo da Percepção dos Entrevistados Sobre os Principais Mecanismos de Controle da Cooperativa

- 5.1 - Evolução das Despesas Financeiras em Relação ao Total das Despesas da Cooperativa
- 5.2 - Demonstrativo da Percepção dos Associados Quanto às Estratégias de Recuperação da Cooperativa
- 5.3 - Operações de Repasse de Financiamentos pela Cooperativa nos Períodos de 1981/1982/1984
- 5.4 - Demonstrativo do Índice de Liquidez Corrente
- 5.5 - Aspectos do Crescimento da Cooperativa em Relação a 1980
- 5.6 - Relação Percentual Bi-Anual Entre o Capital Próprio e de Terceiros (1980-1988)

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O cooperativismo é objeto de diversas análises desde o século passado até nossos dias. Autores que buscam averiguar a importância, a especificidade, a instrumentalidade, enfim, identificar o que é, e qual o papel das cooperativas no contexto atual, são algumas abordagens que trazemos nas considerações teóricas.

No Rio Grande do Sul a importância sócio-econômica do cooperativismo é significativa, destacando-se neste contexto as cooperativas de produtores rurais. Este segmento passou por um período de intensa crise que se estendeu desde fins da década de 70, até meados da década de 80. Entre as cooperativas que entraram em crise neste período, está a Cooperativa Tritícola de Júlio de Castilhos Ltda., sobre a qual realizamos este estudo.

A escolha desta cooperativa, com sede no município gaúcho de Júlio de Castilhos, se deveu a forma como se processou a retomada de seu crescimento ou recuperação, bem como a estrutura de poder nela implantada.

Estes dois aspectos que provocam o estudo, e que se bem equacionados poderão contribuir para a reflexão do próprio cooperativismo, são de nosso conhecimento devido ao fato de

termos acompanhado diretamente o trabalho desenvolvido pelos associados dessa cooperativa nos anos de 1981 a 1985.

No âmbito específico ainda, justifica-se a escolha desta cooperativa, o interesse em analisarmos:

- a) o que levou um grupo de associados da mesma, a uma reação quanto a situação vigente no final da década de 1970;
- b) quais os fatores que determinaram a retomada do crescimento econômico e a reestruturação política da mesma;
- c) como foi viabilizada a participação dos associados nas decisões na cooperativa, e em que isto influenciou na estrutura e relações de poder político no município de Júlio de Castilhos;
- d) que significado teve o trabalho auxiliar da Fecotriga e dos mediadores internos da cooperativa na concretização das propostas dos associados;
- e) qual a importância do caso Cotrijuc para o sistema cooperativo como um todo;

Sob o ponto de vista mais geral e dentro da especificidade da cooperativa, temos como principais preocupações ainda:

- a) analisar como a cooperativa, mesmo atuando como mera intermediária entre as indústrias dos insumos e as de beneficiamento dos produtos, atendendo ao repasse do capital financeiro e as políticas do governo, pode em um maior grau, servir aos interesses específicos dos associados;
- b) em que medida é possível a cooperativa ser um instrumento de transformação desta realidade, e como este processo seria exequível;

c) que elementos em primeiro plano, deveriam ser equacionados com vistas a implementação destas transformações;

Entendemos que estes aspectos levantados justificam a escolha da Cooperativa Tritícola de Júlio de Castilhos como local para a realização desta pesquisa.

Procuramos atender estas preocupações organizando este trabalho em cinco partes distribuídas da seguinte forma: um primeiro capítulo contendo as considerações iniciais, metodológicas, e o nosso referencial teórico. Neste último item procuramos abordar a interpretação dada por alguns autores sobre o cooperativismo. Estas abordagens serviram de referência para a reflexão que fizemos sobre o tema.

No segundo capítulo procuramos realizar uma breve contextualização do município de Júlio de Castilhos, através de abordagens históricas, geo-econômicas e políticas. Estas observações pretenderam situar a cooperativa em estudo, a fim de traçarmos paralelos e analisarmos as influências dela com a sociedade na qual se insere.

A terceira parte caracteriza-se pelo reconhecimento da Cotrijuc, sua trajetória, estrutura, e também a identificação da crise que a mesma enfrentou na mudança da década de 70 para 80.

Nos capítulos quarto e quinto, constatamos o processo de recuperação da cooperativa, através da análise sobre as transformações na estrutura de poder, administrativa e econômica, ocorridas na Cotrijuc a partir de 1979.

Este trabalho nos permitiu realizar algumas

considerações finais que abordamos na última parte do mesmo, e que tentam resgatar posições que adotamos em decorrência da pesquisa realizada.

1.2 - METODOLOGIA

1.2.1 - Tipo de Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório de campo, mais especificamente por um estudo de caso segundo a concepção de GREENWOOD, 1973: 117-19.

Através deste estudo pretendemos averiguar a estrutura e a dinâmica administrativa e de poder implantada na Cooperativa Tritícola de Júlio de Castilhos Ltda a partir de 1979. Neste sentido observar aspectos que podem caracterizá-la como um instrumento de mudanças, tais como:

a) identificar e avaliar a gênese da participação dos associados na cooperativa;

b) Verificar como a dinâmica da cooperativa em termos empresariais e a credibilidade perante seus associados, se relaciona com a gestão democrática nela desenvolvida;

c) observar como o processo de participação dos associados na cooperativa influenciou no entendimento crítico dos mesmos, quanto as suas perspectivas dentro do quadro econômico e político vigentes;

d) identificar elementos de relação entre a dinâmica de poder a nível municipal e a dinâmica de poder específica da cooperativa.

1.2.2 - Estudo Piloto

Antes do desenvolvimento do processo de coleta de dados e ciente das dificuldades que iríamos enfrentar para a obtenção de informações através da documentação da cooperativa, realizamos um estudo piloto a fim de testar os instrumentos propostos para a pesquisa.

Para a análise de documentos, constatamos dificuldades em obter informações precisas nos controles de dados que a cooperativa possuía dos associados. Por exemplo, cadastro desatualizado e incompleto, dados sem história superior a cinco anos, especialmente contábeis, e carência de documentos ou estatísticas referentes ao período anterior a 1979.

No que se refere a entrevistas e questionários, realizamos um estudo preliminar, procurando avaliar estas técnicas sob a perspectiva de sua validade ou não para o estudo proposto. Assim que, realizamos cinco entrevistas não estruturadas e cinco estruturadas, e aplicamos além disso seis questionários à associados e lideranças locais. Observamos a validade do uso das entrevistas e a espontaneidade que as mesmas alcançaram com satisfatório aprofundamento das questões, inclusive proporcionando a possibilidade de aprimoramento das

mesmas. Em termos gerais, podemos dizer que houve abertura e descontração dos entrevistados por ocasião da realização das entrevistas.

Quanto aos questionários, resolvemos optar por substituí-los por entrevistas estruturadas, pois os mesmos não obtiveram êxito. Apesar de haver retornado cinco dos seis enviados, as respostas foram bastante resumidas e em grande parte sem objetividade para as necessidades que pretendíamos alcançar. Avaliamos a qualidade das questões e mesmo assim resolvemos pela substituição dos mesmos.

Também foi através deste estudo piloto que obtivemos as informações preliminares que oportunizaram a nossa opção por uma amostra de 5 % dos entrevistados em cada população de pequenos, médios e grandes proprietários, devido a sua viabilidade e dentro do contexto da cooperativa e do município.

1.2.3 - População e Amostra

Utilizamos para efeito de coleta de dados para nossa pesquisa, entrevistas estruturadas, as quais foram realizadas levando-se em consideração os produtores associados à cooperativa até 18 de dezembro de 1982, data da Assembléia Geral Extraordinária que aprovou as reformulações estatutárias que definiram a nova estrutura de poder, após um intenso trabalho de discussão entre os associados. Achamos por bem levar em consideração este indicativo, pois permite-nos estudar elementos

de participação dos entrevistados em todo o processo de implantação do novo sistema.

Levamos em consideração como ponto fundamental o tamanho da propriedade, pois tencionávamos enquadrar os produtores em pequenos, médios e grandes proprietários. Ao considerarmos proprietários, a área arrendada de cada entrevistado foi considerada para análise de dados. Estes riscos que corremos conscientemente não nos trouxe problema de ordem qualitativa, pois dos sorteados, apenas 1 pequeno proprietário também era arrendatário o que o tornava médio, e outro que teve que ser excluído, porque não era proprietário e o seu arrendamento o tornava grande produtor. Achamos por bem desconsiderar este entrevistado e substituí-lo por outro.

O enquadramento em pequeno, médio e grande proprietários foi tomado, para que melhor pudéssemos avaliar as forças que influenciavam na cooperativa, sua representatividade, os interesses que definiam e a composição do poder que emergia após 1979. Saliêntamos que em nenhum momento nos esquecemos dos riscos que corríamos ao fazermos tal enquadramento, pois uma diferenciação natural e nítida entre estes três grupos, no que tange ao pensamento, a postura política ou defesa de interesses de classe, é de difícil identificação. Apesar da diferenciação quantitativa do tipo de vida, suas carências materiais entre outras, o pensamento nem sempre os diferencia da mesma forma. Mesmo assim optamos por diferenciá-los, para através das entrevistas procurar identificar os reais interesses que defende cada grupo.

No entanto esta diferenciação por área de terra, não foi fácil alcançar, devido às divergências entre as fontes que possuíamos a disposição. As agências bancárias não levam mais em consideração a área, e sim a renda produzida na propriedade para efeito de financiamentos, o mesmo acontecendo com as entidades envolvidas na orientação técnica submetidas a este processo, como a Emater, e as cooperativas, enquanto que os dados nos sindicatos rural e dos trabalhadores estão desatualizados neste aspecto, ao passo que, possuem por isto mesmo problemas sérios com relação ao enquadramento sindical dos produtores do município.

A fonte que nos possibilitou a classificação desejada foi um documento elaborado pela Assessoria de Comunicação Social da Fetag-RS (Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Rio Grande do Sul), de agosto de 1985; o qual baseado em dados do Censo Agropecuário do IBGE de 1980 e do INCRA - 1984 da rubrica do ITR (imposto territorial rural) determinava que como minifundiário entende-se os produtores que possuem de menos de 1 a menos de 50 ha., médios de 50 a menos de 200 ha., e latifúndio de 200 a mais de 10.000 ha.

Neste sentido, seguimos praticamente a mesma classificação, com o seguinte critério: pequeno proprietário de menos de 1 a 50 ha., de mais de 50 a 200 ha., e grande proprietário acima de 200 ha.

Considerando a data de 18 de dezembro de 1982, identificamos o número de 905 produtores associados a cooperativa. Sorteamos através da tabela de números aleatórios, 210 associados, observamos esta amostragem total, devido ao fato

210 associados, observamos esta amostragem total, devido ao fato de sabermos da carência de dados cadastrais na cooperativa, o que possibilitou-nos a substituição eventual de alguns membros da população sorteada. Destes 210 associados, 100, possuíam dados completos a nível de tamanho de propriedade. Destes 100 associados foram aproveitados 44 seguindo-se a ordem de sorteio realizada na tabela dos números aleatórios. Este número final foi conseguido graças a perspectiva de que pretendíamos alcançar 5 % de cada grupo de produtores, pois a nosso ver este percentual de amostra é suficiente e viável para obter a representatividade da população, o que proporcionou o seguinte quadro:

QUADRO 1.1

POPULAÇÃO, AMOSTRA E PERCENTUAL EXTRATIFICADO

	No. de Associados	Amostra Pretendida	% s/ assoc. do Grupo
Pequenos Proprietários	642	32	71
Médios Proprietários	148	7	16,3
Grandes Proprietários	115	5	12,7
TOTAIS	905	44	100,0

FONTE: Dados cadastrais fornecidos pelo DECOM/COTRIJUC

1.2.4 - Coleta de Dados

Para fins de coleta de dados, utilizamos os seguintes instrumentos: a) entrevistas estruturadas; b) entrevistas abertas; c) análise de documentos; d) levantamento bibliográfico sobre o assunto.

As entrevistas abertas foram realizadas com ex-dirigentes ou conselheiros da Cotrijuc; lideranças dos sindicatos; das cooperativas locais; da Igreja; da Câmara de vereadores; funcionários e ex-funcionários da cooperativa, e grupo de produtores mais diretamente ligados ao processo em estudo.

Com esta população realizamos entrevistas abertas, por entender que o conhecimento das mesmas sobre o estudo que nos propunhamos a fazer, era vasto e necessário em um nível de maior espontaneidade e segurança dos entrevistados. Foi com este grupo que dedicamos maior tempo em cada entrevista, preocupado com a objetividade das respostas, procuramos em maior grau levar em consideração as questões que se tornaram comuns nos diferentes entrevistados. Esta possibilidade de ouvir diferentes grupos de pessoas nos forneceu com maior probabilidade de acerto dados para a realização de uma análise com um índice qualitativo maior.

Nas entrevistas procuramos obter informações através de um roteiro que constava de pontos diretamente relacionados com a nossa problemática central. Isto possibilitou, que discutíssemos com o entrevistado, vários aspectos que apesar de não serem respostas objetivas e diretas,

estavam sempre relacionados com o nosso objetivo.

Também levamos em consideração a recomendação de HAGUETTE, 1987: 77 "... temos que reconhecer que estamos recebendo meramente o retrato que o informante tem de seu mundo, cabendo a nós, pesquisadores, avaliar o grau de correspondência de suas afirmações com a 'realidade objetiva', ou factual."

Para a escolha dos entrevistados, procuramos seguir informações diversas, além da constatação própria e preliminar de pessoas chaves envolvidas no processo, e outras que por serem membros de instituições sempre presentes na comunidade, achamos por bem ouvir. Com isto não estamos afirmando que foi ao acaso esta escolha, houve sim uma escolha justamente com o intuito de observar a discussão e a análise conjunta, e para tanto deveria ser com pessoas que acompanharam o processo político do município, principalmente no período estudado, e algumas inclusive altamente envolvidas com o mesmo.

Realizamos também entrevistas com o grupo denominado de Santo Antão (localidade do interior do município), o qual é destaque na história da nova estrutura de poder da cooperativa, e nos acontecimentos em volta da mesma em 1979 e seguintes, que desencadearam o processo. Procurando checar a coerência do grupo, as instâncias de interesses e influência sofridas e exercidas; a clareza individual e coletiva, e os conceitos emitidos por todos, optamos por realizar entrevistas individuais com cada um dos associados envolvidos "do grupo de Santo Antão" e posteriormente uma entrevista coletiva.

Na entrevista estruturada, procuramos seguir os

critérios que constam na amostragem quanto ao número de entrevistados. A partir das questões do estudo piloto, procuramos selecionar e aperfeiçoar um número determinado de questões que viessem atender as hipóteses e objetivos do trabalho. Desta forma foram elaboradas 15 (quinze) questões que buscaram alcançar o posicionamento dos associados quanto ao seu entendimento sobre as inquietudes do estudo.

Das 44 (quarenta e quatro) entrevistas sorteadas, apenas uma não foi por nós aplicada, isto em função da distância, da falta de possibilidade de comunicação com retorno, de ausência do sorteado em duas tentativas de contato in loco. Quem aplicou a entrevista foi um funcionário da área de comunicação da cooperativa.

Apenas uma questão foi elaborada pretendendo-se obter respostas fechadas, as demais objetivamos respostas abertas.

Juntamente com cada entrevista realizamos um pequeno cadastro na tentativa de identificar a participação dos entrevistados em outras instituições, o tamanho da família, e os níveis de assalariamento, obter dados quanto a estrutura econômica de sua propriedade, além de checar informações preliminares que o selecionaram para a entrevista.

A coleta de documentos que envolvem o estudo em questão foi realizado nos seguintes locais: a) no acervo particular do historiador castilhense Sr. Firmino Costa; b) no Sindicato dos trabalhadores rurais; c) na EMATER - Júlio de Castilhos; d) na cooperativa de Carnes e Derivados Ltda; e) nos

partidos políticos; f) no IBGE - Porto Alegre; g) na Prefeitura Municipal; h) na própria cooperativa em estudo.

Os documentos encontrados nos possibilitaram conhecer a história do município, sua estrutura sócio/política e econômica, bem como forneceram subsídios diretos para o estudo da cooperativa e as suas implicações no contexto municipal principalmente.

Os principais documentos analisados foram:

a) Na COTRIJUC: atas de assembléias gerais, relatórios e atas dos conselhos de Administração, Fiscal e Consultivo; demonstrativos de resultados econômicos e financeiros; relações de associados; cadastro, entre outros.

b) Na cooperativa de carnes: atas de assembléias gerais que demonstram a nominata de produtores que ocupam ou ocuparam cargos na mesma.

c) Na Prefeitura Municipal: relatórios fornecidos pelo extinto INGRA; relação de ex-prefeitos ou pessoas que ocuparam cargos na mesma.

d) Partidos políticos; relação de membros das executivas municipais, e candidatos em diversas eleições.

e) No sindicato dos Trabalhadores Rurais: relação de produtores que exerceram cargos eletivos, e extratificação por área dos produtores do município.

f) No IBGE - Porto Alegre: dados sobre extratificação fundiária e cultívars no município.

h) Na EMATER - Júlio de Castilhos: dados sobre a economia municipal, produção agrícola e animal.

Além dos documentos citados, realizamos levantamento bibliográfico nas bibliotecas das universidades do Rio dos Sinos (UNISINOS); de Santa Maria (UFSM); de Santa Catarina (UFSC); e no acervo da Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria (CESMA).

1.3 - CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

As primeiras experiências teórico/práticas de cooperativas surgiram na Europa na primeira metade do século XVIII, através dos socialistas utópicos, assim como lá também podemos considerar o berço das primeiras grandes discussões sobre os limites do cooperativismo e sua especificidade.

Tidos como sonhadores destas novas sociedades, que mais eram tentativas de, frente a exploração dos trabalhadores, retroceder a forma de sociedades já desaparecidas, (mais tarde Marx os chamaria de utópicos) como precursores, dentre outros, podemos citar; Saint-Simon, Robert Owen, Charles Fourier, Willian King, Michel Derrion, Louis Blanc.

Não cabe aqui tentar rememorar o processo legal e doutrinário até nossos dias, apenas contextualizar as fases mais evidentes. Neste sentido como tentativa doutrinária Charles Gide (1847/1932), professor de economia política de Nimes na França, é tido como o sistematizador das teorias cooperativistas de inspiração Rochdaleanas e posteriormente redefinidas, praticamente ratificadas, pela Aliança Cooperativa Internacional

no Congresso de Viena em 1966.

A perspectiva dos socialistas utópicos, com suas propostas e projetos alternativos ao capitalismo, carregou consigo a idéia de que o cooperativismo é uma etapa preliminar e necessária à transformação da sociedade em um sistema socialista.

Esta idéia é contraposta por Gide, o qual afirmava que a Escola Cooperativista não pretende ensinar uma Ciência econômica nova, reconhecendo, ao contrário, a existência de todas as grandes leis da Economia. Gide também confessou sentir-se atraído, posteriormente, por desenvolver uma teoria Cooperativista de caráter econômico próprio.

Outros autores seguiram-se na produção do pensamento socialista cooperativo, e procuraram sistematizar as idéias no sentido de criar um esboço mais completo que servisse de ancoradouro às diferentes linhas de pensamento. Até hoje a nível de estrutura, ninguém conseguiu desfazer em muito os princípios criados pelos tecelões de Rochdale, Inglaterra, que em 1844 criaram, o que até hoje se divulga, como primeira cooperativa. Praticamente todas as correntes de pensamento incluem os princípios lá produzidos, para a caracterização de uma cooperativa.

A nível de importância para a produção do pensamento cooperativo podemos citar inúmeros autores que de uma forma ou de outra procuram identificar nas idéias cooperativistas, elementos de adequação à solução de problemas que historicamente a realidade tem produzido. Em nosso campo de interesse identificado com as cooperativas de produtores rurais,

procuramos ressaltar pensadores que mais criticamente as analisaram e utilizaram na formulação de uma proposta concreta, que extrapolasse as experiências localizadas e isoladas até então desenvolvidas.

Esta busca recaiu sobre a corrente de pensamento marxista em sua origem, e posteriormente em alguns autores brasileiros que abordam o tema.

A identificação por Marx, da cooperativa como instrumento de mudança social não implica em sua utilização como fim, mas como meio, e desde que orientada para a classe que determinará as condições em que se darão estas transformações. Em determinado momento Marx encontra na cooperativização da sociedade, segundo a sua visão, a identificação do próprio comunismo. Esta possibilidade, viu florescer com a - Comuna de Paris - 28 de março de 1871. "Se a produção cooperativa for algo mais que uma impostura e um ardil; se há de subsistir o sistema capitalista; se as sociedades cooperativas unidas regularem a produção nacional segundo um plano comum, tomando-a sob seu controle e pondo fim a anarquia constante e as convulsões periódicas, consequências inevitáveis da produção capitalista, -⁵ que será isso, cavalheiros, senão comunismo realizável" ?

A perspectiva desta instrumentalização que Marx atribui às cooperativas, foi despertada pela ação concreta da 'comuna de Paris' em 1871 que no dia 16 de abril ordenou que se fizesse um orçamento estatístico de todas as fábricas fechadas pelos patrões e se preparassem planos para o reinício de suas atividades pelos operários que nelas trabalhavam, organizadas em

associações cooperativas, assim como se projetasse também a
6
organização de todas as associações numa grande federação.

Esta constatação de Marx sobre a comuna, não deixa de identificar também os limites de atuação mais ampla da cooperativa. Limites que se relacionam com as questões de mercado e as relações econômicas possíveis de serem implementadas, por isso, a reunião de todas em uma federação. O que implica além do controle da gestão, o controle das condições em que se darão as relações econômicas. Sob o ponto de vista do controle de gestão as condições estavam naquele momento dadas, através do domínio dos interesses pela classe operária que necessitava com urgência a movimentação da máquina econômica, a fim de conseguir sustentar o seu projeto que até então restringia-se criticamente à isolada Paris.

A instrumentalidade da cooperativa fica mais evidente ainda no pensamento de Marx se observarmos a análise que faz sobre o papel do crédito na produção capitalista ao abordar a questão das fábricas cooperativas de trabalhadores "... no interior do regime capitalista, são a primeira ruptura da velha forma, embora naturalmente, em sua organização efetiva, por toda parte reproduza e tenham que reproduzir todos os defeitos do sistema capitalista. Mas dentro delas suprimiu-se a oposição entre o capital e o trabalho, embora ainda na forma apenas em que são os trabalhadores, como associação, os capitalistas deles mesmos, isto é, aplicam os meios de produção para explorar o próprio trabalho".
7

Para o autor as mudanças podem ser observadas

mesmo dentro da unidade produtiva, onde "... o caráter antagônico do trabalho de direção desaparece na fábrica cooperativa sendo o dirigente pago pelos trabalhadores, em vez de representar o capital perante eles".⁸

Muitos autores criam determinada confusão ao tentar identificar a cooperativa como processo de desenvolvimento autônomo e independente do modo de produção em que se insere. Nisto não conseguem distinguir no pensamento de Marx a questão da instrumentalidade da cooperativa nas modificações importantes que ocorrem na sociedade em sua época. Ao analisar por exemplo o programa do partido operário alemão, Marx teceu várias críticas quanto a questão do uso da cooperativa pelos trabalhadores. Isto ocorreu principalmente quando reivindicavam que o Estado fosse motivador das cooperativas, o que contraria a autodeterminação dos mesmos.⁹ Mesmo na crítica ao programa de Gotha, Marx observa as limitações da cooperativa para as modificações no processo de produção em que os mesmos estão instalados.

" El que los obreros quieren establecer las condiciones de producción colectiva em toda la sociedad y ante todo en su propia casa, en una escala nacional, solo quiere decir, que laboran por subvertir las actuales condiciones de producción y eso nada tiene que ver con la fundación de sociedades cooperativas con la ayuda del Estado. Y per lo que se refiere a las sociedades cooperativas actuales, estas solo tienen valor en cuanto son creaciones independientes de los propios obreros, no protegidos ni por los gobiernos, ni por burgueses." 10

Segundo ele, a crítica quanto a questão das cooperativas no programa do partido, é no sentido de alertar os

trabalhadores, a fim de não se iludirem com relação ao limite da cooperativa. Nesta direção, não cometam o equívoco de trocar "... o movimento de classes pelo retrocesso ao movimento de seitas."¹¹

Existem portanto vários limites que Marx constata em relação a cooperativa, os quais delimitam a sua área de ação em relação ao todo. Além da dificuldade em ser macro, a cooperativa não pode ser uma ilha como tentaram através de inúmeras experiências, os chamados "utópicos".

Os "socialistas utópicos", como já abordamos rapidamente, por visualizarem modificações que eram urgentes em relação a exploração, a fome e a miséria em que viviam os operários no final do séc. XVIII, e por entenderem que algo deveria ser feito, tentaram isoladamente criar alternativas práticas de modos diferentes de vida. Estas experiências calcavam sempre na preponderância dos interesses coletivos aos individuais, porém não conseguiram visualizar que a nível macro, estas experiências careciam de que outros valores fossem questionados.

Destas experiências, idéias e conquistas, Marx e Engels procuraram ressaltar os aspectos importantes desses pioneiros e contrapor a expectativa utópica dos mesmos, pois aquelas conquistas significavam fatos isolados sem oferecer riscos ao modo de produção capitalista. A utopia, portanto, justamente está, em procurar identificar a cooperativa isolada do modo de produção em que está inserida, bem como desconsiderar as relações existentes entre as diferentes classes que a compõem.¹²

Em Marx portanto, podemos identificar /o papel importante, porém limitado da cooperativa nas modificações das relações sociais em âmbito local, das classes que compõem a estrutura social, na sustentação de ações coordenadas desenvolvidas pela classe que a toma, sempre como instrumento, nunca como fim.

Para Rosa Luxemburgo e Karl Kautsky, o caminho do cooperativismo é na direção do Capitalismo, e não do Socialismo. Para ambos, o simples fato de uma cooperativa possuir trabalhador assalariado, já justificaria esta conotação. Rosa acrescenta ainda a questão da incorporação da proposta socialista da cooperativa, nos países capitalistas, pela própria lógica deste. Assim, em uma cooperativa de produção a necessidade de uns trabalhadores governarem outros, gera a contradição de uma empresa capitalista, que desqualifica aos poucos a cooperativa. Para ela a cooperativa constitui uma "produção socializada em miniatura acompanhada pela troca capitalista". Esta por sua vez, "...domina a produção em virtude da concorrência,... exige com isto a exploração da força de trabalho".

Rosa observa este caráter híbrido existente na cooperativa, pela contradição entre o modo de produção e o modo de troca que se dá em seu interior, forçada pelas relações econômicas e sociais que estão ao seu redor. Isto leva as cooperativas a se contentarem "...na melhor das hipóteses, com pequenos mercados locais, que se limitam a alguns produtos de

primeira necessidade, de preferência aos produtos alimentares." A cooperativa não teria portanto poder de adentrar setores industriais ou modernos, e com isto "... as cooperativas de produção não podem desempenhar a função duma reforma social geral, a menos que conseguissem retroceder uma economia calcada no capitalismo desenvolvido, em uma economia mercantil da idade média, onde predominavam umas pequenas produções e trocas locais".

A experiência cooperativa demonstra; segundo Rosa, que a mesma limita-se a tentar atingir os "ramos secundários da troca capitalista". "... mais exatamente contra o pequeno e médio capital comercial". Assim a autora entende a cooperativa como instrumento dentro das condições sociais e as relações econômicas que o capitalismo e o socialismo moldam, sem a possibilidade de ser instrumento de mudanças sociais.

Kautsky, por sua vez, descarta a possibilidade do cooperativismo constituir uma etapa rumo ao socialismo. A instrumentalidade da cooperativa está para ele muito mais restrita ao meio em que se reproduz. Com isso a existência de uma cooperativa em um modo de produção capitalista não tem a ver diretamente nada com a possibilidade de modificação deste modo de produção.

"Tanpoco consideramos a las cooperativas de agricultores como una etapa de transición hasta el socialismo, excepto en el sentido de que toda la sociedad por acciones, toda gran explotación, representa, en general, una etapa tal de transición".

Kautsky procurou analisar as condições reais em que se encontrava a agricultura da época, principalmente devido aos problemas de centralismo do partido das resistências de coletivização do pós revolução, e por isso mesmo as experiências presenciadas atestavam para a primazia da grande propriedade. Já as condições dos pequenos em obter cooperativamente êxito, eram demasiadamente limitadas. Neste sentido descarta a possibilidade de, a cooperativa servir de alavanca para a diminuição das diferenças econômicas. Pelo contrário, o grande capital só poderá ser contraposto pela grande cooperativa, e esta não está em poder dos operários, de pequenos proprietários. Com efeito

"... solo el modo de producción capitalista crea las condiciones preliminares para la gran hacienda cooperativa, en quanto no solamente produce una clase de obreros que estan excluidos de la propiedad privada de los medios de producción, sino que tambien convierte en social el proceso mismo de producción e genera y agudiza el antagonismo de clase entre los capitalistas y sus obreros asalariados, antagonismo que impulsa a estas a esforzarse por substituir la propiedad capitalista por la propiedad social de los medios de producción". 17

Por tal, poderíamos considerar o caráter de instrumento da cooperativa, porém Kautsky ressalta a forma como ela serve para aguçar ainda mais as diferenças. Neste sentido o próprio capitalismo e as empresas privadas seriam competentes. O autor admite a importância da cooperativa a exemplo das de crédito e consumo, porém observa como elas atingem apenas os meios do processo, isto é, combatem o intermediário, aglutinam os pequenos captadores, porém não atingem a posse da produção dos bens, nem a industrialização dos produtos, aspectos que poderiam

ser contemplados caso o proletariado já houvesse modificado as relações sociais no sentido dos interesses dos mesmos.

Não obtendo estes controles, a cooperativa poderá apenas amenizar a exploração que de outra forma seria exercida pelo comerciante capitalista e pelos grandes poupadores, no nosso caso poderíamos dizer, os banqueiros.

" El Campesino que haya reconocido que no puede salvarse sino con la producción agrícola cooperativa, comprenderá también que una producción de este género no podrá realizarse sino allí donde el proletariado tenga la fuerza para modificar las relaciones sociales en el sentido de sus propios intereses".¹⁸

Portanto nas questões de fundo, a cooperativa, segundo Kautsky, não possui poder de intervenção. Ela está subordinada ao modo de produção e às condições sociais em que se insere.

Tanto Rosa quanto Kautsky ao abordarem a questão cooperativa, ao identificarem nela um instrumento de amenização das relações sociais nos setores intermediários da economia, apenas estão avaliando a possibilidade da cooperativa ser um elemento de grandes transformações, ou de almejar ser um novo modo de produção. Não descartam a possibilidade de a mesma ser um reforço à práticas mais democráticas, apesar de entenderem que ela apenas possibilita a reprodução do modo de produção em que está inserida, e, identificarem a sua incapacidade de abranger os setores da produção e industrialização, devido às contradições que estaria sujeita.

Lenin por outro lado, foi um grande incentivador das cooperativas para a realização das transformações necessárias à implementação do socialismo na Rússia, após o "comunismo de guerra" dos anos vinte. O autor através da N.E.P. (Nova Política Econômica) pretendia criar um novo princípio de organização da população, e alertou a tantos militantes para a importância das cooperativas, e a defesa das mesmas, pois: "...é aprender a construir esse socialismo na prática, de modo a que qualquer camponês possa participar nessa tarefa"¹⁹.

Lenin defendia inclusive subsídios e privilégios às cooperativas em relação às empresas privadas, porque as cooperativas assim estariam a serviço, como instrumento para as modificações sociais tão necessárias uma vez "... sendo o poder do Estado exercido pela classe operária, e detendo o Estado todos os meios de produção"²⁰. Para ele, "... do ponto de vista da transição para um novo estado de coisas", a cooperativa é "...a via mais simples, mais fácil, mais acessível ao camponês."²¹

No entanto para Lenin às cooperativas em um Estado capitalista "são instituições capitalistas coletivas"²², e nesse sentido distinguem-se das empresas capitalistas. No regime de transição econômica em que vivia a Rússia, as cooperativas distinguiam-se das empresas capitalistas privadas como empresas coletivas, e nisto não se distinguiam das empresas socialistas, "... se a terra onde se estabeleceram e os meios de produção pertencerem ao Estado..."²³.

Sem dúvida, vencida a "guerra" propriamente, a questão do campesinato foi um dos maiores problemas nos primeiros

anos da revolução russa, e apesar de Lenin haver entendido as grandes distancias culturais que haviam, de um lado entre os intelectuais e operários urbanos e de outro o campesinato russo, ele não conseguiu, devido a doença que já era avançada, formular a questão camponesa que ficou em aberto. Parece não haver conseguido, senão as análises gerais e preliminares.

Neste sentido o "... plano cooperativo baseado simultaneamente na mecanização dos trabalhos agrícolas e na revolução cultural no campo"²⁴ foi um dos últimos artigos de Lenin em 1923.

Para Lenin portanto a importância das cooperativas como instrumento, como "técnica organizatória"²⁵ é fundamental na solução dos sérios problemas enfrentados pela revolução russa no que se refere a questão camponesa. Somada às condições reais em que se deu a revolução em 1917, contexto que apesar de ser revolucionário no sentido do poder, era muito também de resistência à fome, à desorganização, às desigualdades culturais, às incertezas quanto ao dia a dia do movimento, e as pressões internas e externas que sofria a revolução, observa-se que Lenin vê o poder da auto-organização do campesinato como a alternativa mais coerente para a época, e talvez única se considerarmos as distorções que a revolução russa sofreu com o passar dos anos. A revolução de 1917 baseava-se na mudança do modo de produção, antes de ser distributiva, e para tanto a complexibilidade da realidade implicava na busca de alternativas que não fossem tão impositivas, coercitivas, principalmente no campo, devido às condições culturais existentes.²⁶

Apesar de identificarmos em Marx nítidas preocupações quanto ao uso das cooperativas, na prática, como instrumento do socialismo, Diva Pinho vê uma preocupação diferenciada de Lenin com todos os demais autores marxistas. Segundo a autora, Lenin, preocupou-se com outros aspectos, e criticou severamente os militantes soviéticos que não compreenderam a necessidade e a importância das cooperativas. "Sua preocupação fundamental é outra: a articulação do setor cooperativo com os outros setores de produção, na estruturação e no desenvolvimento de um novo sistema, ou seja, o socialismo implantado na URSS". Nesta mesma direção vai o pensamento de Mao Tsé-Tung quando mostrou aos "Secretários dos comitês de Províncias, Municipalidades e Regiões Autônomas, em reunião do PC chinês em 30.03.55", um relatório citando "dados sobre a intensa multiplicação de cooperativas agrícolas e insistiu na necessidade de se velar por sua consolidação e pela qualidade de sua produção".²⁷

A contextualização do movimento cooperativo mundial em termos de seu papel no futuro, foi tema do 27º Congresso da ACI (Aliança Cooperativa Internacional) realizado em Moscou em outubro de 1980. Baseada na falta de perspectivas atuais, devido a ineficácia dos governos dos diferentes países e sistemas, em não conseguirem resultados senão medíocres frente aos alarmantes índices de desestabilização econômica social e política universal, e no potencial do cooperativismo para a transformação deste quadro, como o maior movimento mundial (estimados 900 milhões de membros), a ACI se propõe a aprofundar

estudos que elejam este movimento como prioritário no
28
enquadramento deste contexto mundial, até o final do século.

No Brasil podem ser identificadas várias correntes de interpretação do cooperativismo. Dentre estas, podemos destacar a que identifica o cooperativismo como uma via alternativa entre o "capitalismo selvagem" e o "socialismo coercitivo do Estado. É possível de ser implantado a partir de pequenas cooperativas administradas de forma democrática. Esta tese tem sido defendida principalmente por significativa parcela da Igreja. A possibilidade de concretização desta proposta não avalia a mudança do modo de produção, ou a formação econômica e social em que a mesma está inserida. Ao defender a pequena cooperativa, como forma de viabilizar maior controle dos associados, esta tendência entra em contradição com a falta de controle que os mesmos possuem em relação à indústria ao sistema financeiro e ao Estado. O cooperativismo como a terceira via é também defendida pela escola de cooperativismo da Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos).

Para superar as limitações decorrentes das
29
pequenas cooperativas, frente a indústria capitalista, Lauschner: 1981, defende a criação do que denominou Agroindústria Cooperativa, capaz de atender a dinâmica da produção dos insumos e a transformação dos produtos finais para as cooperativas singulares, onde o produtor teria influência sobre todo o processo de produção. Segundo Lauschner na empresa cooperativa o risco empresarial, o excedente ou valor agregado, e o objetivo a quem se destina servir, são os trabalhadores, enquanto que o

fator arrendado é o capital. Nas empresas capitalistas ocorre o inverso. Neste sentido, a agroindústria cooperativa cumpriria importante papel na defesa dos interesses dos associados, e permitiria um processo de autodeterminação dos mesmos em relação ao Estado, à modernização da agricultura e ao capital.

A cooperativa entendida como uma empresa sujeita a todas as leis e normas do mercado e regimes em que se insere, pese os aspectos coletivos, democráticos e doutrinários que a caracterizam, são elementos do entendimento dado pela FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do RS) baseado no comportamento histórico das cooperativas de produtores.

Neste sentido, ao passo que amenizam as tensões que possam existir entre os associados, o mercado, e o Estado, não eliminam as contradições da dinâmica econômica e social que se estabelece entre os mesmos. A partir desta perspectiva a diferenciação fundamental que se estabelece com as demais empresas privadas ou estatais, está dentre outras, na possibilidade de democratização do poder e dos resultados obtidos.

Outra perspectiva que tenta ser incluída nas discussões sobre o cooperativismo é a da relação entre cooperativa e Movimento Social. Caracteriza-se esta perspectiva a partir do papel político que tem exercido as cooperativas em defesa dos interesses dos associados com relação ao mercado e ao Estado, baseado em movimentos de agricultores (trataremos neste trabalho) principalmente a partir de 1980. Segundo Scherer-Warren um movimento social prescinde de uma ação grupal

transformadora (Práxis) voltada a realização dos mesmos objetivos (Projeto) sob a orientação mais ou menos consistente de princípios valorativos comuns (Ideologia) e sob uma organização direta mais ou menos definida (a organização e sua direção)³¹. A relação entre o cooperativismo e os Movimentos Sociais é ainda incipiente, e não possui uma formulação que permita uma análise mais detalhada.

Identificamos ainda o trabalho de Seibel (1989:7) que define a cooperativa como um aparato civil do estado. A cooperativa, segundo o autor, é uma entidade premiada por segmentos sociais diferenciados, no entanto é o produto das forças sociais dominantes. "Mais especificamente, o cooperativismo atua como agente subordinador do campesinato, em nome do Estado e do Capital"³².

Outros autores brasileiros dedicam seus estudos sobre a questão cooperativa no meio agrário e identificam-na como um instrumento submetido ao modo de produção capitalista, porém com uma especificidade que a identifica e diferencia das demais empresas.

Segundo Fleury, "... a cooperativa possui uma especificidade própria, que a distingue da empresa privada, especificidade esta, gerada por seu objetivo e por seu modelo organizacional e que propicia assim condições necessárias para que os produtores a ela associados se articulassem de forma a realizar seus objetivos individuais"³³.

No entanto, salienta a autora: "... não sendo o conjunto de produtores associados a uma cooperativa homogêneo,

eles tenderiam a se articular em grupos que expressassem seus interesses, gerando neste processo contradições que colocariam em cheque a própria essência do cooperativismo.”³⁴

Maria T. Fleury argumenta também a condição da cooperativa que ao passo que instrumentaliza a penetração do capitalismo no campo, através da expropriação do produtor, também o reproduz auxiliando a permanência do mesmo em seu ambiente. Nisto estaria um dos aspectos contraditórios da cooperativa.

Duarte (1985), ao analisar o cooperativismo empresarial no RS, parte da hipótese de que este se desenvolveu "...como um mecanismo que viabilizou a transformação capitalista na agricultura, subordinado às políticas governamentais e ao capital financeiro, ou seja, ao capital bancário e industrial, e não como um sistema econômico alternativo como propunham seus pioneiros”.³⁵

A autora identifica também um caráter contraditório no momento em que, "... o discurso ideológico das últimas décadas, legitimou esta instrumentalização e a atuação das organizações cooperativas, independentes da vontade e dos interesses da maioria de seus sócios”.³⁶

Também Araújo (1982); Muller (1981); Novaes (1981), Tagliapietra (1979); Schneider (1981); Coradini e Fredericq (1982); Loureiro (1981), entre outros, são autores que procuram analisar a cooperativa a partir de sua prática, desmistificando, a visão ideal/doutrinária, isto é, observar a dinâmica efetiva que se desenvolve nas cooperativas de forma a produzir o conhecimento no concreto, na própria prática³⁷

desenvolvida. Por outro lado apesar de fazerem certas abordagens, estes autores não se atêm à doutrina ou aos ideais cooperativos como análise. Ideais e doutrina defendidos pela própria AGI (Aliança Cooperativas Internacional) como de resto pelo movimento cooperativo organizado no país. Caracterizam-na, portanto, como uma entidade específica, mas exposta ao modo de produção capitalista em que se encontra inserida.

Neste sentido, apesar das análises serem específicas, nos limitamos ao trabalho de Tagliapietra que caracteriza uma dualidade que é interpretada como forma da caracterização da especificidade da cooperativa "... é necessário buscar um equilíbrio entre as atividades das mesmas como organizações complexas com a participação dos associados, em harmonizar os anseios dos cooperados e a racionalidade econômica da organização complexa."³⁸

A especificidade a que se refere o autor, se relaciona com a possibilidade da cooperativa ser gerenciada segundo os interesses e o controle dos associados. A relação de sua eficiência em termos econômicos está diretamente ligada a sua estrutura democrática de poder. Para tanto é imprescindível à cooperativa mecanismos que viabilizem o processo de participação dos associados nas decisões e no controle da mesma.

A eficiência a que nos referimos representa a capacidade que a cooperativa possui de, concretamente, atender aos interesses econômicos dos associados, de forma a representar reduções nos custos de produção e ganhos na comercialização dos produtos. Este fator de análise simples, vem acompanhado pela garantia dos serviços que a mesma presta. Estes serviços, que

fazem parte do complexo de relações econômicas entre o produtor e a sua cooperativa, são desde armazenagem e comercialização dos produtos até setores de consumo, assistência técnica principalmente agrônômica e veterinária, venda de insumos em geral, dentre outros.

Além disso, a eficiência está relacionada com a capacidade de gestão da cooperativa, por parte do associado. A gestão democrática, que está inserida nos princípios básicos da cooperativa, deve ser levada em conta, devido justamente ao direcionamento das políticas adotadas e do controle político/operacional da mesma.

Ao levarmos em conta portanto, a questão da gestão democrática implícita nos princípios do cooperativismo, vemos um importante fator de diferenciação no que se refere às empresas privadas ou estatais. A possibilidade de, em tese, ser o poder decisório representado igualmente pela pessoa e não pelo capital, inclui a cooperativa como instituição econômica que possibilita a um número determinado de pessoas, a partir de um processo de discussão e definição conjunta, traçar metas e diretrizes que sejam comuns à maioria. Esta maioria, como dissemos, a princípio, não necessita ser a detentora da maior parcela do capital social.

O princípio democrático que caracteriza a cooperativa é um determinante da especificidade que a mesma possui em relação aos sistemas econômicos em que se insere. Assim como nas condições do capitalismo, também na prática do socialismo o cooperativismo possui sua especificidade. Kowalak

afirma que "não há contradição entre a democracia interna das cooperativas e a eficácia da empresa nas condições do socialismo. Ao contrário, o desenvolvimento da democracia favorece a eficácia econômica e, ao mesmo tempo, exige controle das formas de autogestão que permitem aos membros influenciar a atividade da organização".³⁹

Os mecanismos que possibilitam aos associados estrapolarem as questões formais e os princípios defendidos em tese, são instâncias criadas onde concretamente, de forma organizada, com uma dinâmica e efetividades sistemáticas, o produtor associado discute, pensa, produz um conhecimento coletivo, e define as políticas da cooperativa.

Estas instâncias, são grupos de produtores que de forma organizada, e fazendo parte da estrutura de poder da cooperativa, em alguns casos inclusive formal, escolhem os representantes, conselheiros, dirigentes; discutem o orçamento, balanço e demonstrativo das contas da cooperativa; os investimentos; a destinação das sobras ou perdas operacionais; avaliam os serviços prestados; determinam as prioridades e as formas de comercialização dos produtos; discutem e adequam possíveis distorções estatutárias, incluindo a sua própria estrutura de poder. (A literatura não tem feito uma reflexão teórica mais sistemática sobre esta questão, neste campo o nosso trabalho se propõe a contribuir de alguma forma).

Esta estrutura político/econômica da cooperativa a que nos referimos, apesar de a diferenciar em muito das estruturas das empresas privadas ou estatais, não a imuniza dos

interesses sociais e econômicos que perpassa todos os níveis e todas as dimensões da vida social, bem como, de fazer parte de um todo que é a sociedade, e por isso mesmo ter sua trajetória extremamente condicionada à desta sociedade.

Segundo Tagliapietra, a participação dos associados na cooperativa, propicia a estes a possibilidade de promoção e organização em 3 sentidos: "... no sentido da participação econômica, da participação social, e no sentido do poder."⁴⁰

Mesmo tomando-se como base tal conceito, é importante que se tenha claro, que sendo a cooperativa composta por grupos heterogêneos de associados, e considerando que o direcionamento dos rumos da mesma se dá, tendencialmente via o poder econômico de alguns grupos que a compõem e do Estado, poderemos estar avaliando a participação dentro dos limites impostos por estes grupos dominantes.

Neste sentido Pinto (1986) alerta para o fato de que um processo real de participação do ponto de vista das classes populares, "...é um processo de lutas, em que a população tenta assumir, buscar a sua parte, ... se estiver assumida por outrem, dentro da sociedade, evidentemente que não vai ser um processo tranquilo, um processo suave, recuperar a participação".⁴¹

Quando porém, o Estado ou as classes economicamente dominantes, passam a defender e implementar a participação, esta adquire limites que são justamente aqueles determinados pela manutenção da ordem estabelecida, pela garantia do poder desta classe. Assim "... o discurso é unificador porque

é geral e abstrato. Ele tenta anular as diferenças que existem no real e na prática. Então a participação é multívoca, equívoca, ela nunca é claramente definida.⁴²"

Portanto, é importante que se tenha claro que a participação é um instrumento que ao passo que poderá ser autêntica e representativa dos interesses da maioria, poderá ser o próprio processo de manipulação desta maioria.

No caso da cooperativa, Marques alerta "... é porque os dirigentes resolvem demais, que nós temos que discutir bastante, levantar bastante problemas. Há que se delegar também a visão política e não apenas a visão funcional".⁴³

Por visão política, Marques entende a delegação dos associados à direção da cooperativa, no sentido de ajudá-los a definir o que eles querem, e por visão funcional, compreende a delegação da execução destas medidas.

Tagliapietra por sua vez, salienta alguns aspectos que deveremos observar para testarmos até que ponto está existindo realmente participação dos associados na cooperativa como co-proprietários e como usuários. Como co-proprietário o associado se caracteriza pela participação nas decisões:

- "pelo debate de problemas comuns e busca de soluções nos núcleos, nas assembléias, nos encontros e seminários;
- pelo acompanhamento da vida da cooperativa;
- pela participação mais direta na elaboração das chapas para a diretoria;
- pelo amplo e anterior debate dos principais assuntos antes de votá-los."

Já a participação do associado como usuário, que é outro critério de identidade adotado pelo autor, se dá pela participação nas operações efetuadas pela cooperativa, ou seja:

- " - no uso de assistência técnica, educacional e social;
- na entrega da produção;
- na aquisição dos insumos e produtos para consumo;
- na capitalização da cooperativa;
- no uso de assistência financeira."

A participação cooperativa, portanto se efetiva, quando as relações entre o associado e a cooperativa são mantidas e renovadas constantemente.

Marques entende a participação como permanente, a fim de que haja continuidade na ação transformadora, e para tanto reforça a idéia de que o educador deve estar submetido a um departamento específico na cooperativa, tendo como papel, criar os espaços e fazer com que as pessoas saiam do cotidiano e preocupem-se com o todo. "Fazer reunião para informar apenas, é uma continuidade do processo", é preciso: "Criar o Hábito e a necessidade das pessoas se reunirem para desenvolverem sua criatividade, sua participação."

Guimarães afirma que : "... uma sociedade só pode proclamar-se livre e democrática, na medida em que se permita o exercício destes ideais (liberdade e democracia) através das instituições que regulam a vida de seus cidadãos."

No entanto as transformações possíveis de acontecerem se dão de modo concreto, a partir da desalienação, da consciência e das conquistas práticas no dia a dia, no trabalho.

Neste sentido, a democracia, a participação, e o controle de determinado projeto, pela população, são de fundamental importância.

Não é fácil, dentro da dinâmica excludente e centralizadora do modo de produção capitalista e dentro de um quadro político agravado pelo regime de exceção implantado no Brasil desde 1964, motivar a população à decisões. ⁴⁸ Objetivos que são dificultados quando se trata do meio rural, menos exposto à dinâmica das contradições sociais mais visíveis no meio urbano. Por longo tempo o meio rural foi palco do paraíso da dominação dos latifundiários e da burguesia urbana, foi solo fértil para o encobrimento das diferenças sociais e da manipulação da classe dominante, muitas vezes representada pelo Estado, seja no setor econômico, seja no setor político.

Reflexo deste quadro, muitas cooperativas, principalmente seus dirigentes, são contrários a participação efetiva dos associados nas decisões, ou usam de subterfúgios para manipulá-las de modo a prevalecer sempre as que lhes interessam e até, criam para tal, alguns mecanismos legitimadores.

Este comportamento depende muito das alianças existentes no bloco dirigente, dos vínculos e compromissos que são mantidos destes com o Estado, agentes financeiros e empresas diversas, e das estratégias mais ou menos atualizadas de dominação sobre outros grupos dentro da cooperativa. Seria difícil trabalhar com índices de autoritarismo, porém as relações e práticas historicamente mantidas do Estado em relação à sociedade, fez escola, em muitos casos, nas cooperativas.

A existência de maior participação dos associados na cooperativa poderá propiciar a eles um conhecimento maior sobre a sua função no contexto do processo produtivo, e das relações que se reproduzem dentro do espaço da própria cooperativa. A intransigência de dirigentes, e a não inserção do associado no processo decisório ao passo que facilita a gestão centralizada, provoca o distanciamento e o desinteresse dos mesmos com relação à cooperativa. Situação que mais se explicita por ocasião de crises econômicas ou político/administrativas em que possa se defrontar a mesma.

A administração descentralizada, e a participação dos associados nas decisões e no controle das operações, depende no entanto da organização dos mesmos, da criação e uso de instâncias decisórias que uma vez definidas por eles, sejam formalizadas em seu contrato social, chamado Estatuto.

Este processo direciona a ação dos associados no sentido dos interesses da maioria ou, no mínimo, cria pontos de equilíbrio no jogo de interesses com grupos de poder historicamente determinados em relação a sociedade local e o Estado.

O trabalho de organização dos associados tem sido frequentemente coordenado pelos denominados educadores, ou comunicadores que além desta tarefa se encarregam da divulgação, propaganda e dinamização das relações entre os associados e a cooperativa. Este quadro burocrático, a nosso ver, exerce um papel significativo nas relações que se estabelecem entre os associados, a cooperativa e a sociedade em que ela se insere.

Este papel pode ser exercido no cumprimento de duplos objetivos, ou sejam; a organização efetiva dos associados para a participação nas decisões e no controle sobre as operações na cooperativa, ou a intermediação dos interesses dos dirigentes junto aos associados.

O primeiro objetivo tendencialmente levará à desmistificação da doutrina cooperativa em detrimento do exercício da prática da cooperação dos interesses diversos existentes, nos diferentes grupos que se relacionam na cooperativa. Prevalece aqui a dinâmica que leva o associado a participar na formação do capital social, nas decisões e no controle sobre as políticas e operações da cooperativa, na utilização dos serviços, e também, a participação nos resultados obtidos. Possibilita ainda, o desenvolvimento do senso crítico dos associados, com relação aos rumos, às atividades, e a função que desempenha a cooperativa.

No segundo, os comunicadores cumprem o papel de reproduzir o discurso dirigente, e propagandear os princípios igualitários e humanitários inseridos na doutrina cooperativa. Aqui desenvolvem a tarefa de intermediação ideológica dos interesses do grupo que dirige. Interesses, que para serem alcançados, poderão exigir a manipulação de informações e de resultados inclusive operacionais.

A cooperativa portanto, não é determinada por um campo estático onde os conceitos que a ela são atribuídos possam determinar os seus limites. A dinâmica existente nas relações que ela mantém com os associados, com a sociedade que a circunda,

e com o Estado e o Mercado em que se insere, permite resgatar a cooperativa como um instrumento dinâmico que possibilita a sua utilização para concretizar mudanças sociais.

O estudo que fizemos do caso Cotrijuc, tentou observar alguns aspectos que possibilitam à cooperativa servir, além de um maior controle do produtor sobre as relações que mantém com o Estado e o mercado, também para influir no sentido de mudanças significativas na estrutura de poder da sociedade local.

NOTAS

- 1 "Dados Estatísticos, Indicadores e Informações que mostram a realidade Fundiária Brasileira e a Situação Sócio-Econômica do Trabalhador Rural", Assessoria de Comunicação Social da FETAG-RS Agosto de 1985 - mimeo .
- 2 Para efeito de sorteio dos percentuais pretendidos da população existente, levamos em consideração o total de associados e não o número de associados com dados completos, isto por entendermos de maior autenticidade, até mesmo para chegarmos aos índices percentuais que indicam a população que compõe cada grupo diferenciado de produtores associados da cooperativa. Assim baseados nestas informações foi possível chegar a indicadores tais como em 1982 71% dos associados da Cotrijuc tinham até 50 ha. de terra; 16,3% de 51 a 200 ha; e 12,7% eram proprietários de mais de 200 ha.
- 3 DRIMER, Alice, DRIMER, Bernardo. Las cooperativas . Buenos Ayres. Intercoop, 1981. p.204 - 223.
- 4 PINHO, Diva B. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.in: Manual do Cooperativismo. Vol I, São Paulo, CNPq, 1982, p. 39.
- 5 MARX, K., ENGELS, F. Obras Escolhidas, vol.2, São Paulo, Alfa-ômega, p. 84.
- 8 Idem, p. 46
- 7 MARX, K. O Capital 5a. ed. São Paulo: Difel, 1987. L III, Vol 5, Cap.XXVII, p. 509: o papel do crédito na produção capitalista.
- 8 Idem, cap. XXIII, p. 447: Juro e lucro do Empresário.
- 9 MARX, K. Crítica del Programa de Gotha. Moscou: Progresso, 1977, p. 27
- 10 Idem, p. 27
- 11 Ibidem, p. 26
- 12 ENGELS, F. Do socialismo utópico ao socialismo científico, Rio de Janeiro: Global, 1986, p. 41. Engels diz que Owen dentre outros feitos, foi o criador dos Jardins de Infância no início do séc. XIX. Os trabalhadores, na experiência desenvolvida por Robert Owen, tinham a jornada de trabalho diminuída para 10 horas e meia, bem como a redução da jornada de trabalho da mulher e das crianças, sendo que estas tinham ensino gratuito e obrigatório.

- 13 FLEURY, Maria Tereza L. Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil. 1a. ed. São Paulo: Global, 1983. p.16.
- 14 MARX, K. et alii. Cooperativismo e Socialismo. Coimbra: Centelha, 1979. p. 33.
- 15 Idem, p. 34
- 16 KAUTSKY, Karl. La cuestión agrária. México: Siglo XXI, 1986. p. 483.
- 17 Idem, p. 151
- 18 MARX, K. et alii op. cit, p. 36
- 19 Idem, p. 38
- 20 Ibidem, p. 36
- 21 Ibidem, p. 37
- 22 Ibidem, p. 43
- 23 Ibidem, p. 44
- 24 LINHART, Robert. Lenin: os camponeses Taylor. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. p. 49.
- 25 PINHO, Diva, op. cit, p. 60.
- 26 Cf. LINHART, Robert op. cit div.
- 27 PINHO, Diva. op. cit. p. 60.
- 28 COSTA, Fernando F. da. As cooperativas e a economia social. Lisboa: livros Horizonte, 1896. p. 81-87 . O autor cita o trabalho de Alexandre Laidlaw "O cooperativismo no ano 2000", apresentado no 27o. congresso do AGI.
- 29 Existem vários trabalhos do autor que tratam da agro-indústria cooperativa, destacamos: LAUSCHNER, Roque. Agroindústria cooperativa face aos atuais desafios econômicos e sociais. In: Perspectiva Econômica, Ano XVI, vol 11 No. 33, São Leopoldo: Unisinos, 1981 p. 155-181.
- 30 Dentre outros espaços, estabeleceram-se discussões sobre o assunto, no seminário sobre Movimentos Sociais do Curso de Mestrado em Sociologia Política da UFSC e no grupo de Estudos sobre cooperativismo, organizado pela Fecotrigo no RS, a partir de 1989.
- 31 Sobre a conceituação de Movimentos Sociais ver SCHERER-WARREN, Ilse. Movimentos Sociais: um ensaio de interpretação sociológica. 2a. ed, Florianópolis: UFSC, 1987. p. 12-21.

- 32 Cf. SEIBEL, Erni J. A função política-ideológica do cooperativismo. Berlim: Universidade Livre de Berlim, Tese para Doutorado, 1989.
- 33 FLEURY, Maria T.L. Cooperativas agrícolas e Capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983. p.33.
- 34 idem, p.34
- 35 DUARTE, Laura Maria G. Capitalismo e cooperativismo no RGS. Porto Alegre: LPM/AMPOCS, 1985. p.11
- 36 idem, p. 12
- 37 Os trabalhos de Schneider, Novaes e Muller aparecem em LOUREIRO, Maria R.(org.) Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil. São Paulo: Gortez, 1981. Os textos são os seguintes: João Elmo Schneider, "O cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro." José R.P. Novaes, "Cooperativismo: acumulação e mudança social". Geraldo Muller, "Gotrijuí: tentativa de criação de um conglomerado de capital nacional." Os demais autores citados no texto são: ARAÚJO, Silvia M. P.. ELES: a cooperativa; um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982. TAGLIAPIETRA, José R. C. O Princípio da Identidade e Participação Cooperativa numa Organização Burocrática. Porto Alegre: UFRGS, Tese de Mestrado em Sociologia Rural, 1979. CORADINI, Odacir L. e FREDERICQ, Antoinette. Agricultura Cooperativas e Multinacionais. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- 38 TAGLIAPIETRA, José Rui C. op. cit. p.15
- 39 KOWALAK, J. A Concentração cooperativa nos países socialistas In: Manual de cooperativismo. vol III São Paulo: CNPq, 1982, p. 55.
- 40 TAGLIAPIETRA, José Rui C., op. cit, p. 44
- 41 PINTO, João B. Planejamento participativo - rito ou prática de classe ?. In: Caderno de Planejamento Participativo, No. 3, Ijuí: Unijuí, 1986. p.28
- 42 idem, p. 34
- 43 MARQUES, Mario O. Pedagogia do trabalho de base. Mimeo, sp.
- 44 TAGLIAPIETRA, José Rui C. op. cit, p. 124-126.
- 45 MARQUES, Mário O., op. cit.
- 46 GUIMARÃES, Roberto Passos. Cooperativas y Participacion Popular: nuevas consideraciones respecto de um viejo tema. In: Revista da Cepai, No. 28, abril de 1986.

- 47 A alienação do homem face a atividade produtiva, segundo Castoriadis, é o traço mais profundo do capitalismo, e dá suporte a própria crise da sociedade contemporânea. Esta alienação carrega consigo o conflito permanente na sociedade de exploração. Conflito que se expressa de duas maneiras: "... luta dos trabalhadores contra a alienação e contra suas condições, e ausência dos homens em face da sociedade, como passividade, desencorajamento, fuga, isolamento." Em ambos os casos, a partir de determinado ponto, temos a crise: no primeiro, a revolução, no segundo o colapso da sociedade. CASTORIADIS, Cornélius. A experiência do movimento operário. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 95.
- 48 "... a prática do cooperativismo requer o exercício de democrático, e este fica prejudicado quando o contexto político mais abrangente é de tonalidade autoritária." ARAÚJO, Sílvia M.P.. Op. cit. p. 173
- 49 Sobre o papel dos educadores ver SCHNEIDER, José O. Conteúdo da Educação cooperativa. In: Perspectiva Econômica, Ano XVII, vol. 8, No. 20 São Leopoldo: UNISINOS, 1979. pgs. 27-36. Também FRANTZ, Walter. Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual. In: Perspectiva Econômica, Ano XVIII, Vol. 13, No. 39, São Leopoldo: Unisinos, 1983. p. 135-152.

CAPÍTULO II

ASPECTOS HISTÓRICOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS DO MUNICÍPIO DE JÚLIO DE CASTILHOS

A tentativa de abordar alguns aspectos que se referem a estrutura e às relações históricas políticas e econômicas de Júlio de Castilhos tem como objetivo servir de base informativa e analítica para o estudo que estamos realizando sobre a Cotrijuc. Em outras palavras, explicitar aspectos das relações locais de poder, da estrutura econômica e da história municipal, a fim de abordar a questão da cooperativa dentro deste contexto.

Para a realização deste estudo, tomamos como parâmetro, informações sobre as cooperativas locais, prefeitura municipal e Câmara de Vereadores.

As informações contidas neste capítulo foram buscadas em diversas fontes, como documentos sobre as entidades acima citadas e sobre a história do município, entrevistas abertas, livros históricos e antigos jornais, além de censos e dados estatísticos de pesquisas técnicas realizadas por diferentes entidades. Alguns dos quadros que estruturamos, foram organizados com base em informações originárias de mais de uma fonte, devido a carência das mesmas de forma organizada, segundo os objetivos a que nos propunhamos.

2.1 - ASPECTOS HISTÓRICOS GERAIS

O município de Júlio de Castilhos está situado no Planalto Médio gaúcho, a 394 Km da capital do estado, na zona central do mesmo, entre as cidades de Santa Maria (60 Km) e Cruz Alta (68 Km).

Segundo alguns estudos, o município outrora foi berço de uma Redução Jesuítica que recebeu o nome de Natividade de Nossa Senhora. A Redução, que data de 1633, fundada pelo Pe. Pedro Alvarez, era habitada desde 1600, pelos índios Tapes, e teve vida curta devido a ação predadora das Bandeiras Portuguesas. Em 1638, após a fuga dos índios para a aldeia de Apóstolos na Argentina, através de longa e penosa caminhada, os bandeirantes alcançaram a Redução e a incendiaram destruindo-a totalmente.¹

O município mantém ainda hoje traços das grandes estâncias jesuíticas missioneiras² que estabeleceram-se em seus campos, e que a partir de 1800 receberam a influência dos colonizadores paulistas e descendentes de açorianos.

O município de Júlio de Castilhos em extensão, é um dos maiores do Estado, (3.044 Km²) caracterizando-se por uma vasta região de campos, e grande parte de suas divisas determinadas pela conformidade da Serra Geral. Esta localização dá ao município características múltiplas da própria estrutura geoeconômica gaúcha, por caracteres da campanha, onde prioriza-se as vastas fazendas de gado; pelos campos do planalto,

priorizado para o cultivo extensivo das monoculturas; ou pelas encostas da Serra Geral onde predomina o minifúndio e a tendência à policultura.

A sede do município está localizada em uma coxilha, outrora apenas pousada e sesteada dos tropeiros na lida de transportar mulas do então município de São Martinho para Cruz Alta, onde recebiam como destino a Feira de Sorocaba, em São Paulo. A sede, hoje é caracterizada geo-economicamente, por ser uma região de campos, cortada no sentido norte/sul pela linha asfáltica que liga Santa Maria à região norte e nordeste do estado, bem como a linha férrea neste mesmo sentido. Em contrapartida na encosta da serra que circunda grande parte das divisas do município, e que em alguns casos chega no limite a até 80 Km de distância da sede, estão localizados os minifúndios, que foram fundados em primeiro lugar por colonizadores italianos em sua maioria, os quais em 1883 criaram a colônia de Núcleo Norte, depois Nova Udine e posteriormente distrito de Ivorá recentemente emancipado município.

O município de Vila Rica foi criado em 14 de julho de 1891, sendo que a partir de 1905 recebeu o nome de Júlio de Castilhos em homenagem a Júlio Prates de Castilhos, o qual havia sido presidente do RS e aglutinador das forças republicanas contra a monarquia.

Júlio de Castilhos está situado hidricamente, entre as bacias dos rios Ibicuí e Jacuí onde através de afluentes importantes que por ele passam ou nascem, proporciona a sua economia, vantagens tanto na criação pecuária, quanto no cultivo

agrícola. Os riachos que cortam suas terras são normalmente chamados de "lageados" devido a composição de seu leito, o que lhes proporcionam torrentes de águas limpas e cascatas, inclusive em alguns casos sendo utilizados para fins turísticos ou de lazer. Alguns lugares, eventos e personagens contribuem para projetar o município em aspectos políticos e culturais no âmbito regional e nacional, assim por exemplo:

- O capão da Convenção, a 11 Km da cidade onde se realizou a célebre Convenção da Reserva, em 21 de março de 1889, com a presença de Júlio Prates de Castilhos, com o objetivo de organizar definitivamente a implantação da república através do impedimento da terceira monarquia e a Igrejinha de Nossa Senhora dos Remédios, construída em 1820, com acervo missioneiro, localizada no distrito de Quevedos.

Entre as personalidades políticas e culturais oriundas do município, podemos relacionar além do patrono Júlio Prates de Castilhos, os senadores Alberto Pasqualini e Tarso Dutra, os deputados Firmino de Paula, José Alves Valença e Flory Azevedo, o secretário da agricultura e também deputado Viriato Dutra, o historiador Monsenhor Antonio Correa, os poetas Aureliano Pinto, Zeca Blau e Antero Correa de Barros.³

As características geográficas do município e as tradições na produção extensiva do rebanho bovino, equino, muar e mais tarde ovino, em muito influenciaram seus habitantes, principalmente os proprietários de campos, os chamados "fazendeiros", a embasar sua estrutura econômica prioritariamente na pecuária. Assim que, já em 1903, o município possuía em torno

de 99.182 cabeças de gado, 14.237 equinos e 484 muares. Hoje estas características estão presentes e destacam o município como a "capital do Gado Charolês" do Brasil e o maior rebanho do mundo de mochos da mesma raça, sendo o município que possui o maior número de cabanhas (18) do país que cria esta espécie. Outra característica marcante deste município, é que outrora foi importante polo industrial do charque onde os portugueses comerciantes, em suas rotas rumo ao centro do país tinham parada obrigatória para a carga do produto.

O município mantém características quase que exclusivamente rurais. O meio rural possui uma população em 1988 de aproximadamente 11.039 habitantes, que estão distribuídos em 4 distritos, compostos por vilas e lugarejos normalmente estruturados com capelas, escolas e pequenos clubes de lazer e esportivos. Estas características dão ao interior determinada autonomia societária em relação à cidade.

Por outro lado o meio urbano com 13.493 habitantes, não oferece grandes incentivos para a emigração do interior, pois não possui os atrativos que normalmente incitam os moradores da zona rural a procurar os centros urbanos. A simples observação nos leva a citar alguns elementos que colaboram para a lenta urbanização do município: a falta de indústrias e o baixo índice de empregos oferecidos; a falta de ensino de nível superior, sendo que os jovens que residem ou trabalham na cidade, normalmente frequentam cursos noturnos, indo diariamente a Cruz Alta (67 Km) ou Santa Maria (60 Km) para poder estudar; e a inexistência de atrativos culturais, tais como

cinema, teatro, ou promoções que mais permanentemente motivassem a vida urbana.

Apesar de estar latente nas populações do interior do município o sentimento de dependência em relação a sociedade urbana esta potencialidade não tem se concretizado sob o ponto de vista de realizações sociais. Assim a vida nos distritos e localidades menores tem mantido características próprias, através dos clubes esportivos, das festas religiosas, dos grupos de canto, dos torneios e campeonatos em várias modalidades de esportes, dos clubes tradicionalistas, entre outras associações e promoções.

Determinada descentralização das atividades econômicas e assistenciais para os distritos através de unidades de recebimento de produtos, agências bancárias (alguns deles), hospitais e sedes paroquiais, têm ajudado a caracterizar, mais recentemente, esta não dependência das populações rurais à dinâmica da sociedade urbana em Júlio de Castilhos, no que se refere principalmente às atividades sociais.

Existe também uma carência muito grande de informações sistematizadas e históricas sobre a economia do município. As informações existentes são bastante incompletas e esparsas, além de muito pouco utilizadas como formação pelos mecanismos oficiais ou imprensa local.

Os meios de comunicação locais não possuem penetração significativa no interior do município. Existem em Júlio de Castilhos uma rádio AM (14 de Julho) de baixo alcance, e dois periódicos (A NOTÍCIA e o INDEPENDENTE), além de alguns

informativos de órgãos de representação de classe.

A audiência de rádio no município, é muito pulverizada por emissoras de municípios vizinhos, as quais devido à proximidade com as regiões do interior, possibilitam melhor sintonia. Já no que se refere aos jornais, também a influência externa é muito grande, principalmente pelos originários da capital do Estado (Zero Hora, Correio do Povo e O Interior), ou de cidades vizinhas como Santa Maria e Tupanciretã.

Quanto a educação, o município possui hoje uma rede de escolas de primeiro grau, sendo que o segundo grau é praticamente todo realizado por escolas na sede do município incluindo alguns cursos técnicos, característica que pode influenciar um pouco no relativo êxodo de jovens do interior para a cidade. Também possui um centro de aperfeiçoamento de professores a nível regional, uma biblioteca pública, e um incipiente museu.

2.2 - ASPECTOS POLÍTICOS

Trataremos de apresentar alguns elementos que permitam uma melhor compreensão da organização e do poder político a nível municipal. Para tal rastreamos alguns dados a partir de 1963, levando em consideração o comando do poder executivo municipal, a composição do legislativo e os partidos políticos. Tais informações serão analisadas tentando levar em consideração a composição de poder nas cooperativas locais.

No que se refere ao executivo local, identificamos no quadro abaixo a composição dos políticos que assumiram o poder nas diferentes eleições no período acima mencionado, bem como dos respectivos partidos.

QUADRO 2.1

COMPOSIÇÃO DA PREFEITURA DE JÚLIO DE CASTILHOS 1963-1988

ANO	PREFEITO	VICE-PREFEITO	PARTIDO
1963	Paulo Rosa Waibrich	Clóvis B. Barros	FDN
1969	Vicente Mileno G. Moreira	Elio da Silva Salles	ARENA
1973	Paulo Rosa Waibrich	Sergio P. Rosa Guimarães	ARENA
1977	Vicente Mileno G. Moreira	Fausto Rosa Dias da Costa	ARENA
1982	Romeu Martins Ribeiro	José Antonio Razia	PMDB
1988	José Antonio Razia	Agostinho E. Moro	PMDB

Fonte: Nominata de Prefeitos - Prefeitura Municipal de Júlio de Castilhos

Entre 1963 e 1982 apenas dois políticos assumiram o poder executivo local, de forma intercalada. Foram 19 anos em que praticamente o mesmo partido comandou o executivo. Este partido somente perdeu a supremacia no executivo em 1982 quando foi eleito um ex-vereador do MDB, tendo como vice um advogado oriundo do interior e filho de pequenos agricultores. Em 1988 o então vice foi eleito prefeito, tendo ao seu lado no executivo o presidente do partido, e na secretaria geral do município, o prefeito eleito em 1982.

Também é importante que observemos a dinâmica ocorrida na câmara de vereadores nestes últimos anos. Lá encontraremos dados que qualificam o nosso trabalho quanto a questão do poder e as relações que se dão dentro da sociedade local. Observamos 6 eleições para a câmara de vereadores, e mesmo considerando as eleições de 1963, quando foram eleitos 5 vereadores pela FDN e 4 pelo PTB, teremos a predominância dos eleitos, afiliados ao partido que deu sustentação ao regime autoritário implantado através do golpe de 1964, até as eleições de 1982. A partir de 1982 o quadro se altera significativamente, aparecendo uma situação de polarização mais equilibrada como podemos observar através dos indicadores abaixo:

QUADRO 2.2

QUADRO DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DA CÂMARA DE VEREADORES
1963-1988

Partido \ Eleições	Eleições					
	1963	1968	1972	1976	1982	* 1988
PTB	4	-	-	-	-	-
FDN	5	-	-	-	-	-
MDB	-	3	-	4	-	-
ARENA	-	6	9	7	-	-
PMDB	-	-	-	-	6	5
PDS	-	-	-	-	5	5
PDT	-	-	-	-	-	1

FONTE: Livro de Ata de Posse dos Edis - Câmara de Vereadores
* Neste ano Júlio de Castilhos não conta mais com o Distrito de Ivorá, que se emancipou e obteve a seguinte formação na Câmara de vereadores: 5 ver. PMDB; 2 do PT e 2 do PDS.

Para melhor esclarecer o que abordamos acima, é importante que observemos estes dados, com informações que vão além do que neles se encontram explícitos. Há que se ressaltar, que no ano de 1982 o PMDB apesar de eleger 6 vereadores, acabou contando com apenas 4. Neste caso, se ignorarmos a função efetiva, o desempenho dos vereadores perante o poder executivo, constataremos que ainda em 1982, apesar do PMDB ter ganho a prefeitura, não irá governá-la com maioria. A quebra da

hegemonia de 19 anos não foi completa, e trouxe consigo as dificuldades de administrar com as inseguranças que os remanescentes desta hegemonia propiciavam, impregnados na câmara, na sociedade e na própria prefeitura.

Ainda, em 1988 se mantém esta posição, na medida que o vereador eleito pelo PDT se alia ao PDS para compor a direção da câmara.⁷ Soma-se a isto, a opção do vereador que havia se determinado independente, em reprisar esta opção, mesmo eleito mais uma vez pelo PMDB.

Outro dado interessante que podemos observar no quadro é que em 1972 foram eleitos todos os vereadores pela ARENA. Neste ano o MDB não lançou candidatos.

Portanto, na prática, pese a recomposição ocorrida em 1982, os partidos que apoiavam o regime autoritário não deixaram de influenciar diretamente no poder político municipal, tanto no executivo, quanto no legislativo.

A abertura política a partir de 1980, mesmo lenta, contribuiu para dinamizar a atuação da câmara municipal. Até então, como vimos, o executivo contava com a maioria, conduzia a câmara a uma tendência em servir de mera legitimadora das leis e normas encaminhadas por ele. Esta situação originou determinada apatia e desmotivação da câmara.⁸

Este contexto de apatia da câmara e da dificuldade de, na área do legislativo as forças opositoras ao antigo regime de excessão se articularem, podem ser melhor visualizadas através das votações que os partidos receberam nas diferentes eleições para os dois poderes. Infelizmente não nos foi possível

encontrar dados sobre as eleições anteriores a 1972 e dados desta e da eleição de 1976 conseguimos apenas os resultados totais.

QUADRO 2.3

QUADRO DEMONSTRATIVO DAS ELEIÇÕES MUNICIPAIS EM JÚLIO DE CASTILHOS 1972 - 1988

Distr./Voto	seções	seções	seções	seções	TOTAIS	
Ano/Partido	sede	Ivorá	Quevedos	Pinhal Grande	Município	
	Ver/Pref	Ver/Pref	Ver/Pref	Ver/Pref	Ver / Pref	
1972*						
MDB						
ARENA					5377	4843
1976*						
MDB					3944	4172
ARENA					5128	5202
1982						
PMDB	3162/3415	1038/1053	273/ 284	837 / 840	5310	5592
PDS	2707/2692	878/ 849	488/ 477	452 / 442	4525	4460
PDT	530/ 513	44/ 46	16/ 16	49 / 43	639	618
1988**						
PMDB	4195/4585	696/1173	361/ 539	803/ 904	5359	6028
PDS/PFL	3720/2565	330/ --	822/ 629	576/ 412	5118	3596
PDT	1433/1905	-- / --	26/ 40	200/ 384	1659	2329
PT	171/ --	351/ --	28/ --	12/ --	211	---

Fonte: Organizado pelo Autor a partir dos seguintes fontes:
Cartório Eleitoral de Júlio de Castilhos, planilhas das comissões eleitorais e jornal "A Notícia" 19/11/1972 e 16/11/1976

* Os dados específicos por seções nos anos de 1972 e 1976 não foram possíveis constatar. Segundo informações no Cartório Eleitoral estes dados não foram arquivados.

** Em 1988 o distrito de Ivorá já havia se tornado município e o candidato único a prefeito, obteve quase o dobro de votos destinados aos vereadores do próprio partido.

Observa-se que invariavelmente o número de votos recebidos pelos candidatos a vereança no partido do PMDB ou seu antecessor, é inferior ao total dos votos recebidos pelos

candidados a prefeito. Nas eleições de 1976, mesmo perdendo as eleições o candidato a prefeito por este partido, teve um total de votos superior a soma dos votos recebidos pelos vereadores.

Por outro lado, no caso da ARENA e posteriormente PDS e até mesmo a coligação deste último com o PFL (1988), os votos recebidos pelo partido através dos vereadores, tem sido invariavelmente superior a soma dos votos obtidos pelos candidatos à chapa majoritária. Isto ocorreu mesmo em 1982 quando o PDS concorreu com três chapas majoritárias ou em 1972 quando não teve adversários concorrendo. A exceção ocorreu em 1976, quando os votos recebidos pelo prefeito foram imediatamente superiores aos dos vereadores. Estes dados indicam a existência de determinada mobilidade do voto, em termos partidários, isto é, mesmo dentro dos partidos não existe muita rigidez em termos de definição do voto.

É evidente que a análise destes dados não pode se restringir aos elementos relacionados com a debilidade da organização partidária, ou cultura política, mas também com as inúmeras implicações que a estrutura de poder existente em Júlio de Castilhos permite avaliar. Sejam questões relacionadas com o poder econômico, aspectos culturais, ou elementos da dinâmica de poder existente na sociedade castilhense.

Os dados que apresentaremos a seguir tendem a detectar um bloco político dirigente que poderá divergir internamente, porém tende a ser coeso em suas relações com o meio, e arrasta para si até mesmo aparentes adversários como podemos exemplificar no caso da câmara de vereadores. É um grupo

que compõe, aglutina, articula um número significativo de pessoas, lideranças urbanas e rurais, empresários, dentre outros que, ou somam-se aos interesses comuns, ou são meros elementos funcionais aos objetivos propostos por esta elite dirigente.

Estas pessoas ou lideranças, que trazem consigo outros, dentro de uma hierarquia que se ramifica até aos mais distantes rincões, estão compondo cada uma, um papel dentro desta estrutura social que é composta pela igreja, sindicatos, cooperativas, clubes sociais, empresas, partidos, e outras entidades que representam alguma instância de poder na sociedade, mesmo que não diretamente. Este papel que muitas vezes se traduz em cargos, possui relação bastante significativa com o poder econômico.¹⁰

Para melhor qualificar estas afirmações, e dar uma mostra da questão do poder político dentro da sociedade de Júlio de Castilhos e as relações com o poder econômico, fomos buscar nas instituições de maior representatividade na sociedade Cooperativa Tritícola, Cooperativa Castilhense de Carnes e Prefeitura Municipal (executivo e legislativo), pessoas que mais estiveram ligadas à estrutura de poder existente no período anterior a 1980, e que através de diversas informações que recolhemos são reconhecidas como lideranças locais. Realizamos um levantamento em documentos destas entidades, além de ouvir diversas pessoas sobre lideranças que se destacaram nos cargos de poder no período acima mencionado. A indicação recaiu em 8 pessoas que identificamos por letras: A, B, C, D, E, F, G, H. Consideramos para efeito de análise os cargos que ocuparam nestas

instituições e constatamos também que dos selecionados, 6 são grandes agropecuaristas e 2 exercem atividades predominantemente urbanas. Todos no entanto, mantêm a residência na cidade. Devido a formação dos dados que nos interessam consideramos o período de 1960 a 1988, para efeito de análise.

QUADRO 2.4
QUADRO EXEMPLIFICATIVO DA ESTRUTURA DE PODER EM JULIO DE CASTILHOS - 1960 A 1988

INSTITUIÇÃO PODER	PREFEITURA MUNICIPAL		COOP. REG. CASTILHENSE DE CARNES E DERIVADOS LTDA		COOP. TRITICOLA DE JULIO DE CASTILHOS LTDA			TOTAL DE ANOS DESDE 1960 QUE EXERCEU ALGUM CARGO NAS INS- TITUIÇÕES
	PREFEITO/OU VICE	VEREADOR	OUTROS CARGOS * DIRETORIA EXEC.	CONSELHEIRO ADMINISTRAÇÃO	CONSELHEIRO FISCAL	CONSELHEIRO ADMINISTRAÇÃO	CONSELHEIRO FISCAL	
A	1964 a 1968 1972 a 1976		1969 a 1985		1986			25
B	1982 (candidato)			1978 a 1980			1967	12
C	1972 a 1976 vice	1963 a 1968 1968 a 1972			1977 a 1980 1982 a 1986 1988			16
D	1968 a 1972 1976 a 1982	1963 a 1968						15
E		1968 a 1972		1977 1985	1984, 1987 1988 supl. 1988 supl.		1963 a 1966 1975	20
F	1976 a 1982 vice	1968 a 1972 1972 a 1976		1977			1965 a 1968 secretário	19
G				1977 a 1985 1o. Vice			1961 a 1966 Dir. Gerente	22
H				1977 a 1985 2o. Vice			1972 a 1975 Dir. Secretário	13

Fonte: Organizados pelo autor a partir das seguintes fontes: Relatórios e Atas das Cooperativas - Jornal "O INDEPENDENTE" 18/02/89 - Atas da Câmara de Vereadores - Nominata de Prefeitos da Prefeitura Municipal.

* Deixamos em aberto os cargos devido a mudanças Estatutárias no período que criaram determinações diferenciadas.

Apesar de, na COTRIJUC a partir de 1979, nenhum destes pesquisados ter exercido qualquer cargo, e na prefeitura através da eleição em 1976 ter permanecido apenas dois, na cooperativa de carnes, vários mantêm seus cargos até a metade da década de 80.¹¹

Outros exemplos deste quadro são significativos como podemos constatar que das 8 pessoas relacionadas apenas 3 não exerceram cargos na prefeitura, mesmo assim um destes foi candidato no período. Constatamos também que com uma exceção, todos participaram de duas instituições e três deles nas três instituições pesquisadas. Ressalta-se portanto, a inter-relação de cargos de forma intercalada (todos menos D), quando não sobrepostas (A,B,E,F) nas instituições.

A nível local existe certa percepção desta concentração de poder no município. Algumas declarações são ilustrativas:

"Eram uns quarenta que dominavam a sociedade. E havia até discriminação pelos padres da época, apesar de apresentarem um tratamento igualitário. O Clube Félix da Cunha e o União eram da classe média/alta. O primeiro mais fechado inclusive. O CTG era um grupo padrão, fechado e autoritário. O José do Patrocínio, era só de morenos, sendo que apenas alguns brancos tinham acesso." (Ex-agrônomo da COTRIJUC).

"Existem três grupos que dominavam em Júlio de Castilhos: os grandes agropecuaristas; um extrato médio formado por elementos dos diferentes setores da sociedade, e subservientes aos propósitos dos primeiros em busca de status

principalmente; e o grupo político, mais precisamente vereadores, que se tornam porta-vozes da cúpula mandatária." (Ex-vereador).

A tentativa de representação de parte de qualquer grupo emergente, que viesse fazer frente a estrutura de poder vigente, encontraria em todas as ramificações sociais, representantes desta estrutura. O depoimento anterior apesar de identificar três grupos, enfatiza na verdade a existência de apenas um grupo dominante: os agropecuaristas.

No que diz respeito aos aspectos econômicos, os dados indicam realmente a existência de uma expressiva concentração de terras em um número reduzido de proprietários. Assim em 1975 existiam 68 estabelecimentos acima de 1000 ha., representando apenas 3% do número total de estabelecimentos, mas ocupando 45% do total da área (123.199 ha.). Ver quadro comparativo da estrutura fundiária do município no item seguinte.

Este sentimento de impotência frente a estrutura de poder que vigia em Júlio de Castilhos, também é manifesta através da tradição familiar em que estão embasados estes grandes agropecuaristas. "Todo o poder era ditado por 3 ou 4 destas famílias tradicionais. Elas possuíam o comando na vida política, pública e diária, da educação, tradição e da estrutura fundiária. Isto foi um atraso econômico e cultural muito grande." (Dirigente da COTRIJUC).

A organização familiar, tradicional, parece ser um ingrediente importante para a manutenção desta estrutura que se perpetuava no poder e que, mantinha entre si relações estreitas e com a sociedade em geral um status elevado, que a credenciava em

se reproduzir e ser admirada.

Em que pese a aparente igualdade entre as pessoas, apregoada principalmente pelos que detinham o poder, a sociedade de Júlio de Castilhos é um conjunto de ramificações corporativas que se relacionam pró-forma e mantém sua estrutura de classe, e de grupos que se fecham em si mesmos. Mesmo assim questões como racismo e diferenças sociais, aparentemente não são equacionadas.

A ruptura no poder político local, é posterior e paralela às mudanças que ocorreram na cooperativa e que veremos adiante.

2.3 - ASPECTOS ECONÔMICOS

Em que pese a produção pecuária ser um forte componente econômico, com o advento das políticas de modernização chegadas a região através da implantação das lavouras extensivas de trigo, principalmente a partir da década de 60, Júlio de Castilhos, passa a incorporar este processo. O município transformou-se posteriormente em um grande produtor de soja, o que lhe deu, a partir da década de 70, a agropecuária extensiva como base econômica.

A região caracterizada pelos campos, representa em torno de 80% das terras do município, e é altamente concentrada em mãos de poucos proprietários. Apesar de haver sofrido a influência das novas tecnologias usadas no cultivo do trigo e da

soja, a produção pecuária, salvo algumas excessões não sofreu, no geral grandes transformações tecnológicas, predominando a criação extensiva que desconsidera o aumento da produtividade ou a viabilização de algum novo projeto econômico para o setor. O quadro abaixo nos dá uma pequena noção da lenta evolução do rebanho bovino e ovino em Júlio de Castilhos.

QUADRO 2.5

EVOLUÇÃO DO REBANHO BOVINO E OVINO DE JÚLIO DE CASTILHOS

ANO ESPECIF.	REB. BOV.(cab.)	REB. OVI.(cab.)
* 1919	114.988	25.799
** 1970	150.000	-
** 1979	185.000	58.900
** 1988	180.000	65.000

Fontes:

- * Octávio Augusto de Faria op. cit. p. 18.
- ** Inspeção veterinária - Unidade de Júlio de Castilhos 1989.

Apesar de não termos conseguido dados mais precisos que viabilizassem um quadro específico que relacionasse o gado com as demais culturas, como obtivemos com a soja, é importante que se registre o quadro abaixo, o qual pode abrir caminhos também para traçarmos algumas considerações posteriores sobre a estratificação fundiária no município.

QUADRO 2.6

DIVISÃO DA ÁREA DO MUNICÍPIO SEGUNDO SUA UTILIZAÇÃO

Indicadores Utilização	Área (ha,)	Percentuais do total da área do município
AGRICULTURA	60.880	20 %
PECUÁRIA	213.080	70 %
MATAS/RIOS/ENCOSTAS	30.440	10 %
TOTAIS	304.400	100 %

Fonte:

- Dados oficiais colhidos junto a COTRIJUC e Prefeitura Municipal, 1989.

Segundo análises técnicas da COTRIJUC, mesmo que estas informações possam sofrer alterações em função do plantio extensivo da soja, a área com pecuária extensiva tem proporcionado grande desperdício das potencialidades naturais que poderiam estar sendo melhor aproveitadas, com cultivos diversos, maior utilização de mão-de-obra e demais recursos que poderiam criar melhores condições de vida para a população.

Observando informações cadastrais recentes, os técnicos da cooperativa concluem que na verdade 23% da área do município é utilizada com agricultura, 57% com pecuária, e 20% é inaproveitada. Outro elemento importante colhido junto às informações cadastrais dos técnicos, é de que do total da área utilizada com agricultura no município, 50% é proveniente de arrendamento. Grande parte destes arrendatários, pagam elevado percentual ao dono, além de deixar o campo plantado com pastagens de inverno. O censo do IBGE de 1985 constata que as terras arrendadas no município alcançam 14% do total da área.

Esta falta de giro dos recursos identificada com

os campos da pecuária extensiva, e o freio no avanço em novas tecnologias, em grande parte auxilia a concentrar o capital e dificulta, até mesmo, a geração orçamentária da administração pública municipal em termos de arrecadação e aplicação destes recursos. A potencialidade em termos de área está, além de concentrada na pecuária, bastante concentrada individualmente.

Ao elaborarmos o quadro abaixo, pensamos justamente em explicitar alguns indicadores importantes para a análise da estrutura sócio-econômica do município.

QUADRO 2.7

QUADRO COMPARATIVO DA ESTRUTURA FUNDIÁRIA DO MUNICÍPIO DE JÚLIO DE CASTILHOS

ANOS	1975*			
Indicadores Extratif.	No. de Estabelec.	% do total Estabelec.	Área (ha.)	% do total de área
De 1 a menos de 50 ha.	1.509	66,8	30.260	11,0
De 50 a 200 ha.	517	23,0	46.695	17,1
De 200 a menos de 1000 ha.	162	7,2	73.637	26,9
acima de 1000 ha.	68	3,0	123.199	45,0
TOTAIS	2.256	100,0	273.791	100,0

ANOS		1985**		
Indicadores Extratif.	No. de Estabelec.	% do total Estabelec.	Área (ha.)	% do total de área
De 1 a menos de 50 ha.	1.636	69,0	30.416	11,3
De 50 a 200 ha.	461	19,4	41.895	15,6
De 200 a menos de 1000 ha.	215	9,1	93.250	34,8
acima de 1000 ha.	61	2,5	101.707	38,3
TOTAIS	2.373	100,0	267.298	100,0

Fonte:

Elaborados pelo autor a partir das seguintes fontes:

* Informações sócio-econômicas do município - EMATER, J. de Castilhos

** Censos econômicos, 1985 - IBGE

Veja-se pois que, aumentou neste intervalo de 10 anos, em 125 estabelecimentos com menos de 50 ha, e no entanto, a área desta população aumentou apenas 158 ha, se tomarmos os dados comparativos dos 2 últimos censos. Observa-se que nos dois anos pesquisados temos para 66,8 e 69% de estabelecimentos respectivamente, apenas 11% e 11,3% da área total do município. Dentro deste quadro, ainda poderíamos buscar 56 estabelecimentos

que diminuíram dos que se situavam de 50 a 200 ha. O médio proprietário estaria se tornando pequeno em função da subdivisão de suas terras com os filhos? Ou poderíamos afirmar que alguns médios aumentaram o número daqueles estabelecimentos com mais de 200 ha?

Já os estabelecimentos que possuem de 50 a 200 ha, somam 23 e 19,4% dos estabelecimentos para uma área de 17,1 e 15,6% respectivamente aos censos de 75 e 85. Esta população sofreu um decréscimo nos dois índices. O médio proprietário como observamos acima, acentuou a tendência de se tornar grande ou de se tornar pequeno. Ou concentrou ou fracionou, uma vez que no período não houve distribuição ou assentamento através de qualquer programa especial externo à própria realidade local.

Por outro lado as propriedades com mais de 200 ha representam 10,2% (em 1975) e 11,6% (em 1985) do número de estabelecimentos, detêm 71,9% e 73,1% respectivamente da área utilizada do município.

Estes dados demonstram a alta concentração da terra existente no município Júlio de Castilhos, que se somados ao que nos oferece o quadro anterior que estratifica a área utilizada com pecuária e agricultura, veremos com ainda maior clareza o aspecto concentrador da terra existente.

Apesar de não possuímos um estudo sobre os 70% da área que é utilizada com pecuária, também as disparidades neste

tipo de estratificação ficariam mais evidenciados se conseguíssemos dados mais precisos e detalhados quanto a área arrendada para o cultivo da soja principalmente, fato que não nos foi possível constatar. Ficamos portanto com as informações colhidas junto a área técnica da COTRIJUC, e citadas anteriormente.

Ao observarmos os indicadores nas duas últimas tabelas poderemos relacionar além dos fatores limitantes ao crescimento no volume de produtos produzidos no município, anteriormente citados, o fator concentração da terra como limitante da diversidade de opções econômicas para o mesmo.

Sob o ponto de vista da economia rural, Júlio de Castilhos parece ter poucas opções de um aumento da área utilizada com a pecuária. Soma-se a isto a falta de uma política agrícola municipal que priorize inclusive orçamentariamente a pesquisa, a extensão, a diversificação de opções aos agricultores e o aumento da produtividade. A falta desta política, que deveria ter necessariamente também conotações regionais, com a participação da população e dos legislativos em sua promoção; o não enfrentamento por parte da comunidade, de problemas críticos existentes, como é o caso da questão agrária; a concentração do poder econômico, dentre outros fatores, poderão ser algumas das causas do lento avanço na solução dos problemas econômico-sociais que se avolumam no município.

O processo de modernização na agricultura chegou ao município a partir do cultivo do trigo e posteriormente da soja, não se limitou no entanto às regiões de campo, mas se estendeu também à região serrana ou colonial, responsável por mais de 90% da população rural. Apesar de esta ser caracterizada pela produção diversificada, (feijão, batata, milho, fumo, hortifrutigranjeiros, entre outros) principalmente voltada para o mercado local, também assimilou a nova matriz agrícola, ou seja, a monocultura tecnificada, liderada pela soja. De posse de, em torno de 20% das terras do município utilizadas para agricultura, os colonos (como são chamados), a partir da década de 70, encontram na monocultura citada, condições de crédito e comércio facilitadas, que somados a expectativa de liberação dos modos primitivos e não competitivos de produção, se vêm inclinados a assimilar as novas regras do mercado e das políticas econômicas do Estado. Estas políticas determinaram o primeiro "boom" de incentivos e preços da soja, carregando consigo, todo o pacote de insumos, tecnologias, créditos subsidiados e variantes determinadas pela cultura. Neste sentido, a COTRIJUC exerceu importante papel funcional ao incremento da "modernização" da agricultura no município, como veremos no capítulo referente à cooperativa especificamente.

Esta performance encontra indícios de declínio ou de estabilização, em fins da década de 70 e continua no decorrer dos anos 80, devido a queda nos preços da soja a nível internacional e a alta nos custos da produção, entre outras implicações, como podemos observar através do quadro abaixo:

QUADRO 2.8

EVOLUÇÃO DOS PREÇOS DA SOJA, SEU CUSTO DE PRODUÇÃO E A REPRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS CUSTOS DE PRODUÇÃO EM %

Espécie/Safras	74/75	78/79	80/81	85/86	88/89
Soja(1)	78,82	331,00	1.115,00	120,80	16,07(2)
Custo total de Produção em Cr\$ (3)	70,93	227,30	189,42	135,18	17,45
Custo Financeiro	-	7,10	11,94	35,84*	56,72*
Máquinas e Equipamentos	-	25,94	24,82	22,71*	11,68*
Insumos Modernos	-	43,60	41,66	24,59	17,99*
Mão-de-obra	-	8,43	8,02	7,09	3,88*
Outros(4)	-	14,93	13,56	9,77	9,73

Fonte: Organizado pelo autor a partir das seguintes fontes:

- Assessoria Econômica Fecotrigo (Cadernos de Custo de Produção Nos. 41 a 46, de 1987 e 1989 respectivamente.

(1) Preço médio da safra

(2) Preço da safra junho/89

(3) Custo unit. saca 60 kg

(4) Transp.; manut.; combustível; lubrif. e arrendamentos.

* Dados de 1988

Com referência às informações contidas acima, gostaríamos de ressaltar que nas safras 85/86 e 88/89 o preço médio da soja foi inferior ao seu custo de produção. Não fosse a estrutura instalada, a não consideração de alguns custos pelos

produtores, o uso de mão-de-obra familiar e em alguns casos compromissos financeiros já assumidos, a cultura se tornaria inviável. Observa-se ainda o aumento vertical do custo financeiro em relação aos demais custos elencados.

No entanto a relação de produtos como a soja e o gado, é desproporcional em comparação aos demais, como podemos observar através da relação da soja com alguns produtos no que se refere a área plantada, a produção colhida, e o rendimento médio por hectare.

QUADRO 2.9
DADOS COMPARATIVOS DA ÁREA UTILIZADA E DA PRODUTIVIDADE DE DIFERENTES PRODUTOS EM TRÊS PERÍODOS DISTINTOS

Culturas/ Safras	1978*			1983**			1988**		
	Área (ha.)	Prod. (T)	kg/ha	Área (ha.)	Prod. (T)	kg/ha	Área (ha.)	Prod. (T)	kg/ha
FEIJÃO	1500	2210	1466	1705	766	449	1600	1368	855
MILHO	6000	13200	2200	6000	11100	1850	5000	6300	1260
TRIGO	5000	6703	1340	3000	2550	850	4000	5580	1395
SOJA	42000	63000	1500	49500	80735	1631	47500	61750	1300

Fonte: * EMATER - Informações sócio-econômicas de J. de Castilhos
** IBGE - Censos econômicos - 1985

Através deste quadro podemos também observar como a produção e a produtividade destas culturas tenderam a se estabilizar desde o início da década de 80. Podemos até afirmar que houve uma estabilização, em função de uma série de fatores, dentre os quais: o comportamento do mercado da soja a nível internacional; os altos índices de endividamento dos

sojicultores; a insegurança dos produtores quanto ao futuro da cultura; o discurso de representantes de classe alertando para o fim do ciclo produtivo da soja e a necessidade de diversificar a produção; e os problemas econômicos e financeiros que começaram a surgir nas cooperativas baseadas preferencialmente na comercialização do cereal, entre elas a COTRIJUC.

Por outro lado, apesar de uma estrutura comercial de bens de consumo e de serviços em geral, que atende as necessidades básicas, ou imediatas, Júlio de Castilhos não possui praticamente indústrias que lhe sustentem economicamente, em caso de uma situação de crise generalizada na agricultura. As indústrias que assimilam significativamente mão-de-obra e operam no município são agropecuárias.

A Cooperativa Castilhense de Carnes e Derivados Ltda, exerceu importante papel na economia local, com um frigorífico de abate e industrialização de carnes, uma estrutura comercial de produtos embalados, além da exportação de carnes e derivados. Esta cooperativa foi uma das maiores fontes de emprego do município principalmente nos períodos de safra. Caracteriza-se basicamente por trabalhar com gado bovino, não representando atualmente uma alternativa comercial e industrial para a possibilidade de diversificação da produção. Em que pese as suas potencialidades, esta cooperativa se encontra praticamente inoperante devido as dificuldades econômicas e financeiras porque passa.

A outra indústria é a própria COTRIJUC, que apesar de possuir a sua base econômica na comercialização de produtos, opera com um engenho de arroz, moinho de trigo e de milho, além

da industrialização dos resíduos dos produtos que são transformados em rações.

Além das duas cooperativas, não surgiu, no entanto, nenhuma empresa local com suporte tecnológico, por pequena que fosse, para assimilar algum projeto que significasse a industrialização ou a diversificação dos recursos potenciais do meio rural. Com isso, o município de Júlio de Castilhos, além de ser produtor de bens de consumo não industrializados, está centrado na monocultura da soja e criação extensiva da pecuária, e também cumpre um papel de armazenador e intermediário comercial. Cabe ressaltar que na área de armazenagem existe na sede do município uma unidade armazenadora da Companhia Estadual de Silos e Armazéns (CESA).

Segundo fonte da Associação Comercial e Industrial de Júlio de Castilhos, os empregos urbanos chegam a casa dos 3.301 (três mil trezentos e um) empregos, se levarmos em consideração todas as microempresas, mercados, cooperativas, e prefeitura municipal (esta lidera com aproximadamente 700 empregos). Contabiliza-se ainda os bancos, hospitais, oficinas, escritórios de serviços particulares e oficiais, entre outras empresas de caráter artesanal. A Cotrijuc exerce importante papel neste contexto, com aproximadamente 250 empregados fixos. Além dos empregos a importância da cooperativa está nas relações que se reproduzem no campo social, e que abordaremos no Capítulo III referente especificamente a ela.

NOTAS

- 1 COSTA, Firmino, Os 350 anos da Redução da Natividade - 1633-1983. Contribuição ao Estudo da História da Natividade - publicado pelo Centro Cultural Francisco Salles e Prefeitura Municipal de Júlio de Castilhos - 1983.
- 2 O historiador Firmino Costa cita em seu trabalho, outros autores que comprovam seus estudos sobre o primeiro núcleo de habitantes na região em que hoje se localiza o município de Júlio de Castilhos, dentre eles: MONTEIRO, Jonatas R., As primeiras Reduções Jesuíticas do RS, Revista do Instituto Geográfico e Histórico do RS s/d; CÉSAR, Guilhermino, História do RS, Ed. Brasil 1979; CORREA, Mons. Antonio, O município de Júlio de Castilhos, Santa Maria: Pallotti s/d; SILVEIRA, Velloso da, As missões Orientais e seus antigos domínios, Porto Alegre: Liv. Universal 1909; Ánua de 21.04.1635 escrita pelo Pe. Romero ao provincial Diego Boroa, Jesuítas e bandeirantes no uruguai, Coleção de Angelis, Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional 1970.
- 3 Fonte: Prefeitura Municipal de Júlio de Castilhos. 90 anos de Júlio de Castilhos Folheto Comemorativo, 1981.
- 4 FARIA, Octávio Augusto de, Esboço Econômico do Município de Júlio de Castilhos. Porto Alegre: Liv. Globo, 1979.
- 5 Reflexões interessantes sobre esta questão da relação pequenas cidades e interior, embora em outro contexto, ver Vidich e Bensman, La pequena poblacion em la sociedade de masas, México UNAM, p.133 e seg.
- 6 O vereador Manoel Dutra, eleito pelo PMDB, se transferiu para o PDS, e o vereador João Horácio Aquino declarou-se independente.
- 7 Houve após as eleições uma articulação entre o PDS e o PDT, ficando a mesa da câmara assim composta: Presidente com o representante do PDT Fábio Barros Lopes, a vice-presidência e duas secretarias com o PDS, Maria do Carmo L. Lunardi, Mucio B. da Silveira, Francisco Waihrich, respectivamente.
- 8 Com referência a atuação da Câmara, Romeu M. Ribeiro ex-vereador e ex-prefeito assim se expressou: "Nós gritava, brigava, mas a lei e a estrutura eram pró-executivo. A câmara era figura decorativa. Era mais no canetasso! Assim era no meu tempo de vereança".

- 9 Nas eleições de 1972 quando a ARENA não teve concorrentes, o total de eleitores era de 9.511, sendo que votaram 7.926. Deixaram de votar 1.585 eleitores. Dos que votaram 2.132 eleitores votaram em branco para vereador e 2.956 em branco para prefeito.
- 10 Há inclusive depoimentos que apontam nesta direção, por exemplo: "Em qualquer grupo de diretoria, existia a coordenação de parte deste bloco. Dinheiro e poder aqui, sempre estiveram juntos". (Ex-vereador).
- 11 No início da década de 80 a Cooperativa Castilhense de Carnes e Derivados começa a enfrentar sérios problemas econômicos provenientes de diversas origens. Segundo um assessor da cooperativa os problemas foram em grande parte provenientes da centralização de poder existente. Após 1985 estes problemas vieram à tona, e a cooperativa já não conseguiu mais superá-los, estando desativada no momento. Apesar de haverem mudado determinados dirigentes, a estrutura de poder não sofreu praticamente transformações no período pós 85.
- 12 "... o início foi com a necessidade de salvar o gado com pastagens de inverno. Perdia-se muito com o inverno rigoroso. Isto já é resultado do aprendizado dos filhos dos pecuaristas nas universidades." "... existe muito, e ajudou a dar início também, foi o arrendamento que os pecuaristas fizeram de suas terras para o plantio da soja, recebendo a terra com pastagens de inverno. Hoje já começamos com o novilho precoce de 30 meses, com igual ou maior peso do boi de 3 ou 4 anos. Também tem que ser lembrada a COTRIJUC na sua luta pela diversificação de culturas." Romeu Martins Ribeiro ex-prefeito e agropecuarista comentando o lento processo de modernização da pecuária, considerando ainda elementos que a dinamizam. Já o agropecuarista Claudino Zago observa a falta de estímulo para a modernização pecuária, a falta de iniciativa da cooperativa de carnes, em "... criar alternativas ao pequeno produtor, o que dobraria a produção... os preços são os mesmos que para um boi de 5 anos e um novilho precoce ...", argumenta. A contribuição dos filhos dos pecuaristas é lembrada também pelo presidente da COTRIJUC, no sentido da modernização da pecuária: "...eles formam uma nova geração, diplomada nas universidades, com pensamento mais moderno e levados pelas exigências econômicas dos novos tempos. Assim mesmo o processo é muito lento." conclui.
- 13 Comentário comum entre os contatos que tivemos, e destacado pelo ex-prefeito Romeu M. Ribeiro devido as dificuldades, segundo o mesmo, em acarrear recursos públicos. Neste sentido o presidente da COTRIJUC Walter Hugo ao analisar os dados quanto a divisão da utilização da área do município, fez um cálculo rápido objetivando demonstrar a possibilidade de atacar este "problema" considerando apenas a utilização da soja: "se fossem rasgados 10% dos campos com pecuária,

teríamos mais 21.308 ha produzindo soja. Tomando-se a média do município de 28 sc/ha teríamos um aumento de 596.624 sc, isto é, mais de 1/3 do que produzimos hoje. É importante ressaltar que para isto não é necessário modificar em nada a estrutura industrial, tecnológica de armazenagem ou comercialização, que inclusive estão ociosas".

CAPÍTULO III

HISTÓRIA, ESTRUTURA E CRISE DA COTRIJUC

Neste capítulo procuraremos abordar a dinâmica da estrutura política e econômica da Cotrijuc, bem como a situação de crise identificada em meados de 1979. Para tanto trabalharemos em três momentos distintos: a) breve histórico sobre o surgimento e desenvolvimento da cooperativa; b) Aspectos relacionados às transformações na estrutura organizativa; c) O processo de desestruturação política e econômica da Cotrijuc, causas e consequências.

3.1 - HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DA COTRIJUC

A COTRIJUC foi fundada no dia 12 de março de 1950 por um grupo de agropecuaristas que objetivavam desenvolver a cultura mecanizada do trigo¹. Este grupo dedicado a cultura do trigo, era reduzido, e na época a perspectiva de mecanização das terras causava determinada preocupação em muitos outros pecuaristas, os quais em alguns casos foram presenciar a reunião de fundação "para ver no que ia dar"².

Outro objetivo dos produtores era a "defesa dos interesses e ação mais eficiente junto aos poderes públicos" (ata

de fundação da Cotrijuc). Estes interesses estavam localizados principalmente na questão da mecanização das lavouras e dos sérios problemas que enfrentavam para a armazenagem e comercialização do trigo.

No caso da mecanização, as máquinas eram importadas e por serem montadas "na lavoura, junto com elas vinha o montador por conta da revendedora"³, os produtores enfrentavam muitos problemas com a importação, e muita demora até chegar as máquinas. Eles objetivavam interferir através da cooperativa como instrumento junto aos órgãos competentes.

A questão comercial já era mais ampla, e atingia também as colônias que pretendiam vender os excedentes do produto. Comercialização que na época era muito difícil, pois não era estatal, e muitas vezes esperava-se meses para receber das empresas. "As empresas localizavam-se na capital ou em outros estados, e a intermediação ficava com parte significativa daquilo que poderia ser traduzido em ganhos dos produtores". (Associado entrevistado) Além disso o transporte era muito difícil.

No início das atividades, devido aos sérios problemas comerciais, os associados da Cotrijuc procuraram adquirir um moinho de trigo a fim de industrializá-lo, o que passou a ser um dos objetivos primeiros da cooperativa.⁴

A armazenagem era outro problema enfrentado pelos produtores. Não tendo onde colocar o produto, que nem sempre encontrava comércio rápido, os produtores associados alugavam pequenos prédios onde fosse possível a secagem e armazenagem por

algum tempo.

Em fins da década de 50 a cooperativa passou a utilizar também os armazéns da CESA (Companhia Estadual de Silos e Armazéns) pois começava a compra estatal do trigo. Então a cooperativa passou a intermediar estas relações do Estado com os produtores.

Devido a controles de secagem, e detalhes de conservação do produto, o governo só aceitava os silos da CESA como depósito. A partir da compra estatal, ampliam-se as atividades da cooperativa, e em pouco tempo através de acordos entre a prefeitura e a cooperativa de carnes, consegue o terreno onde está atualmente situada, e recebe por comodato alguns "silos de lata" que eram da Cibrazem.

A cooperativa passou aos poucos fornecer aos associados desde insumos necessários, muitos deles misturados pelos próprios produtores, (pois era comum na época virem os ingredientes separados), até defensivos e sementes, e procurava comercializar diversos produtos, dando ênfase ao trigo e ao feijão.

Se nos primeiros anos a cooperativa funcionou como um pequeno armazém comercial, que garantia armazenagem e comercialização das pequenas quantidades de produto, na década de 60 iniciou uma nova etapa com novas preocupações, decorrentes da produção extensiva que se iniciava no município, e da necessidade de ampliação da capacidade armazenadora. Um novo bloco de exigências se fazia sentir e a cooperativa partiu para a sua modernização, a reboque das políticas adotadas pelo governo e

pelo capital industrial, com relação ao setor. Daí surgiram os investimentos em silos para armazenagem, e uma nova conduta nas relações comerciais com os diferentes segmentos do setor, sejam fornecedores de insumos, sejam indústrias de transformação da produção.

Em 1970 constrói o seu primeiro graneleiro de grande porte, e entra definitivamente na era da soja a partir de 1973/74. Este período foi marcado pelo crédito fácil, a juros subsidiados, o que propiciou de um lado a montagem de grande parte de sua infraestrutura de armazenagem e recebimento de produtos atual, além de elevar significativamente o volume de negócios. Por outro lado devido a estas facilidades financeiras, viciou a sua estrutura de descontroles, falta de planejamento e previsão, e desorganização administrativa. As suas relações com o quadro social eram mantidas semelhantes a de uma empresa particular, e isto causou um distanciamento de interesses e objetivos entre, a cooperativa instituição e os sócios.

Este conjunto de fatores não permitiram à cooperativa manter até o final da década de 70 o mesmo ritmo de crescimento, e antes mesmo que o modelo econômico entrasse em crise, a cooperativa já demonstrava sinais visíveis de falta de controle. Desta forma, alcançou 1979 praticamente em situação de liquidação.

A década de 80, no entanto, foi marcada pela recuperação organizativa, econômica e financeira. Ampliou o leque de opções comerciais por decisão dos associados, tanto no que se refere a produtos e insumos, como também bens de consumo.

Esta nova organização, que paralelamente vem acompanhada por um processo de dinamização das informações, permitiu uma participação maior dos associados no uso da estrutura da cooperativa, seus serviços, como também nas decisões sobre os rumos da mesma. (Estes aspectos serão analisados nos capítulos seguintes).

Todo este processo levou a cooperativa a descentralizar o atendimento aos associados, através da abertura de várias unidades no interior, incentivar a diversificação de culturas, o que a colocou em primeiro plano na escala de importância empresarial para o município de Júlio de Castilhos.

3.2 - ESTRUTURA ORGANIZATIVA

A COTRIJUC, apesar de seu Estatuto Social definir como área de ação diversos municípios, atua preferencialmente em Júlio de Castilhos e Ivorá, com alguma participação nos municípios de Tupanciretã e Cruz Alta.

Hoje a cooperativa possui seis unidades de recebimento de produtos e/ou fornecimento de bens de consumo e insumos, localizadas na Sede, em Ivorá e no interior do município de Júlio de Castilhos. No total, a sua capacidade estática de armazenagem atualmente é de 84.418 ton. de produtos. Comercializa, no entanto, em torno de 70 % da produção local de grãos, e fornece aos produtores um índice pouco inferior a este,

do volume comercializado de insumos no município.

No que se refere a bens de consumo, possui além de um supermercado na sede do município, mais quatro unidades descentralizadas nos distritos e em Ivorá.

A sua agroindústria, no entanto está embasada em pequenas unidades de beneficiamento de arroz, milho e trigo. Também seleciona e embala outros produtos que comercializa majoritariamente em suas unidades de consumo. Além disso, possui importante estrutura de reprodução e seleção de sementes para consumo dos associados e comercialização com terceiros.

Entre suas atividades estão também a assistência técnica aos produtores, e o fornecimento de rações, produtos veterinários, peças e implementos agrícolas, derivados de petróleo, através de três postos de serviços, e assistência creditícia.

No que se refere ao seu quadro social, nos primeiros anos de existência, era formado prioritariamente por médios e grandes produtores, muitos advindos da pecuária. Atualmente no entanto, segundo dados cadastrais, grande parte dos seus associados são pequenos proprietários (76,8%), além de médios (15,3%) e grandes produtores (7,9%), como podemos observar no quadro a seguir.

QUADRO 3.1

ESTRUTURA FUNDIÁRIA DOS ASSOCIADOS DA COTRIJUC

ÁREA	No. ASSOCIADOS	PERCENTUAL	% ACUMULADO
0 - 5	40	2,65	2,65
5 - 10	386	25,60	28,25
10 - 20	285	18,90	47,15
20 - 50	447	29,65	76,8
50 - 100	151	10,00	86,8
100 - 200	80	5,30	92,1
200 - 500	47	3,10	95,2
Mais 500	72	4,80	100
TOTAL	1508	100 %	100 %

FONTE: Organizados pelo autor a partir de dados cadastrais de 1987.

Grande parte dos associados entregam soja e adquirem os insumos. A aveia, o sorgo e o azevém são produtos entregues pelos médios e grandes associados, enquanto o leite e o feijão são prioritariamente entregues pelos pequenos.

Após entrevistar 70 % do quadro social, o setor de documentação da cooperativa, constatou a quantidade de associados que entregam os produtos mais comercializados pela cooperativa: Trigo: 254; Soja: 1072; Milho: 89; Feijão: 303; Sorgo: 17; Aveia: 96; Azevém: 58; Arroz: 176; Leite: 562; Suínos: 33 e, 876 associados adquirem insumos diversos.

Por outro lado, no decorrer de seus 40 anos, a COTRIJUC passou por algumas transformações em sua estrutura organizativa, seja na composição e função dos cargos eletivos, seja nos arranjos encontrados para o desempenho do papel dos administradores contratados.

Nos primeiros anos da cooperativa, os próprios diretores eleitos exerciam funções executivas e técnicas.⁶ Assim aos poucos garantiam um determinado status frente a sociedade local, pois além de intervir nas políticas básicas da cooperativa enquanto membros do Conselho, também detinham o poder de execução e o controle destas políticas.

O pequeno volume de operações na cooperativa permitiu a manutenção desta estrutura simplificada de administrar. Estrutura que se manteve inclusive por um período significativo, considerando o advento de operações mais complexas a partir dos grandes investimentos na montagem da infraestrutura física e comercial para a soja, principalmente.

No final da década de 70 em função da crise pela qual o modelo agrícola brasileiro passou a enfrentar, e pela situação de dificuldades na qual se encontrava a cooperativa, a necessidade de um quadro burocrático de alto nível, levou as direções seguintes à contratação de executivos para o primeiro escalão administrativo. Desta forma foram contratados profissionais para ocuparem funções em cargos de diretoria nas áreas administrativa, financeira, técnica e comercial.

Nesta nova fase, o Conselho de administração foi ampliado. A direção em 1981 atendendo aos anseios dos associados, passou a compor uma nova estrutura, com um presidente e um vice, tendo como atribuição principal, promover a administração política da cooperativa, tanto nas relações entre os associados, quanto na ordenação da gestão empresarial.

A diretoria eleita passou a ter a função de dar encaminhamento e controlar as políticas fundamentais da cooperativa. Assim, foram incentivadas todas as instâncias de decisões e controle das operações pelos associados, seja através da dinamização das instâncias já existentes, "tradicionais" e "legais", seja pela criação de novos instrumentos como a administração por setor ou a criação do Conselho Consultivo, por exemplo.

A partir da década de 80 os níveis de exigência quanto a eficiência dos serviços desenvolvidos, decorrentes das crescentes dificuldades enfrentadas pela cooperativa seja no setor financeiro ou nas relações comerciais, fizeram com que a administração política da mesma voltasse suas atenções para a modernização dos sistemas burocráticos até então utilizados. Procurou informatizar os registros operacionais, montou uma equipe dinâmica de pessoal para trabalhar organizadamente os serviços prestados e buscou desenvolver cada vez mais instrumentos que aumentassem a participação dos associados na cooperativa.

3.3 - CONFIGURAÇÃO DA CRISE

Nos primeiros anos da cooperativa a administração se dava através de relações informais, e os controles em relação ao mercado e o gerenciamento dos recursos econômicos e financeiros eram facilitados pelo volume reduzido de operações e pelo próprio contexto sócio/econômico da época.

A partir de meados da década de 70, motivada pelas políticas governamentais para o setor, a cooperativa foi aos poucos montando sua infraestrutura básica, tendo em vista o atendimento desta nova etapa pela qual passava a agricultura. O apoio governamental através de financiamentos subsidiados, e sem maior controle na utilização, ao mesmo tempo que propiciou à cooperativa montar sua infraestrutura armazenadora e industrial básica, também permitiu um processo de endividamento significativo devido a má gestão dos recursos, tal como veremos no capítulo seguinte.

Esta instrumentalidade ao Estado desenvolveu um sistema de relações paternalistas, que em muito serviram para a cooperativa chegar ao endividamento acima citado, e que serão detalhados mais adiante. É importante constatar, como as características destas relações, que vão se estabelecendo entre a cooperativa e as políticas estatais, se estendem também nas relações entre a cooperativa com seus associados, e dela com a comunidade.

Desta forma a escola, a igreja, as associações culturais, esportivas e assistenciais, por exemplo, materializam

estas relações com a cooperativa, através de solicitação de ajudas diversas como bens para rifas, troféus, auxílios doenças, auxílio para escolas, hospitais e entidades religiosas, bem como, incentivos ao ensino para funcionários principalmente. "Todo dia tem alguém pedindo alguma coisa. Sempre extrapolamos o montante destinado a este fim." "Até sangue a cooperativa garante. Quando falta em alguma emergência, o pessoal bate direto aqui." (Funcionários entrevistados).

A vinculação da cooperativa ao Estado era frequente mesmo junto aos associados, que não raramente a identificavam distante de seus domínios, como se ela não fosse propriedade dos mesmos.^B Esta vinculação era alimentada pelas relações mantidas entre os dirigentes da cooperativa e o governo principalmente, através da liberação de financiamentos e no direcionamento dos investimentos segundo as políticas oficiais para o setor. Tais políticas desenvolvidas pelos governos, para a agricultura, influenciaram significativamente na gestão da cooperativa, que somadas a carência de uma estrutura de poder que permitisse a efetiva participação dos associados, propiciou um quadro de distanciamento dos mesmos em relação à cooperativa.

Este processo cujo ponto de aceleração ocorreu na década de 70 com o advento da soja, levou o agricultor ao consumo de todo um pacote de novas tecnologias,⁹ para o cultivo, armazenagem, e até mesmo na comercialização dos produtos. Conduziu-o ao uso descontrolado de insumos modernos, sementes fiscalizadas e certificadas, fertilizantes, herbicidas, inseticidas, maquinário agrícola e até mesmo corretivos do solo

devido a exaustão do mesmo.

Importante papel, neste direcionamento da economia rural, desempenhou a política de crédito agrícola do governo, através dos volumes liberados. Coincidência ou não, o crédito rural teve uma tendência irregular de oferta, justamente no período em que a cooperativa começou a passar por sérias dificuldades econômicas e financeiras, ou seja o final da década de 70.

"... uma primeira fase de 1969 a 1976, mostrou uma expansão acentuada da oferta de crédito. Um segundo período de 1976 a 1979, de tendência irregular ... Deve-se assinalar que no ano de 1979 apresentou-se os maiores valores reais de financiamentos durante todo o período de 1979 a 1985. A etapa seguinte de 1979 a 1985, foi caracterizada por uma restrição acentuada de crédito." (10)

Este contexto trouxe ao cooperativismo de produtores rurais um processo de crise generalizada em fins da década de 70 início da década de 80. Segundo depoimentos de técnicos da Fecotrig (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rs) as causas deste processo de crise variam muito conforme cada cooperativa, porém a política do governo para o setor teve papel preponderante. A elevação das taxas de juros, o fim dos subsídios agrícolas e as deficiências na gestão administrativa das cooperativas são componentes importantes neste contexto.

A forma de enfrentamento destes problemas esteve relacionada com as possibilidades e articulações de cada cooperativa, e invariavelmente relacionadas com a renegociação das dívidas junto aos agentes financeiros, integralização de

cotas de capital pelos associados, e a venda de parte do patrimônio. Mesmo assim, em alguns casos, ocorreram desmembramentos de unidades através da criação de novas cooperativas, ou associações a empresas privadas. Em torno de 25 cooperativas de produtores rurais no RS, passaram por sérias dificuldades, das quais aproximadamente 15 chegaram ao processo de autoliquidação, algumas foram incorporadas por outras, e aproximadamente 3 foram liquidadas.

A Cotrijuc na década de 80, surgiu carregando sobre suas costas um pesado fardo de endividamento, e quase em liquidação. Também os produtores, passaram a pagar altos juros pelos empréstimos tomados para a formação de suas lavouras. Segundo dados colhidos junto a Assessoria Econômica da Fecotrigo, os juros pagos pelos produtores rurais no período de 1970 a 1974 incidentes sobre os financiamentos de insumos modernos era de 7% a.a. e sobre os tratos culturais, 15 % a.a.. De 1975 a 1979, os insumos sofreram taxas diferenciadas conforme a especificação sofrendo taxas de zero % (fertilizantes e sementes em alguns anos) até 15 % a.a.. A partir deste ano a incidência de juros sobre os financiamentos agrícolas tenderam a se alterar com índices de 45 % a.a. em 1981, correção monetária igual a 100 % da variação da ORTN + 3 % a.a. em 1984, e correção monetária plena mais juros de 12 % a.a. para a safra de 1989.

Aos poucos, neste período o governo passou a direcionar o crédito rural para os bancos privados. Era o fim do subsídio, e o início das taxas de mercado. A estes custos, e sem controle sobre os preços dos insumos, ou mesmo dos produtos que

produzia, o produtor aos poucos passou por um terrível processo de endividamento.

Identificamos dentre os documentos que tratam sobre a crise da cooperativa, o "Plano de Recuperação Econômico-Financeira" elaborado em 1979 por técnicos da Fecotrigó a fim de, entre outras finalidades, servir de subsídio a possíveis financiamentos que a Cotrijuc teria que buscar.

Segundo Orsolin, ex-educador e ex-gerente da cooperativa, o IDERGS (Instituto de Desenvolvimento Empresarial do RS) também fez um plano de recuperação da cooperativa, na época, e comprovou sua inviabilidade econômica. Comentou ainda, que a viabilidade econômica encontrada pela Fecotrigó somente se concretizava, segundo os técnicos, se embasada em uma postura política dos associados com relação a organização e participação dos mesmos, na cooperativa. Esta nova postura dos associados em relação a cooperativa era preocupação básica dos associados de Santo Antão, segundo entrevistas com os mesmos, e conforme o documento por eles elaborado, citado neste trabalho.

Os técnicos da Fecotrigó ainda ressaltaram que os problemas climáticos, muito utilizados para justificar a crise, foram na verdade problemas que fizeram aflorar uma situação de crise já existente.

Os associados identificaram inúmeras causas para a crise, as quais procuramos agrupar, segundo a semelhança, em 10 grandes grupos conforme demonstramos no quadro que segue.

QUADRO 3.2

PRINCIPAIS CAUSAS DA CRISE DA COTRIJUG IDENTIFICADA PELOS ASSOCIADOS ENTREVISTADOS

CAUSAS	PEQUENOS	MÉDIOS	GRANDES	TOTAL
Causas Climáticas	5	4	2	11
Causas Administrativas	16	3	5	24
Políticas de Investimentos	2	2	3	7
Estrutura de Poder da Coop.....	12	3	2	17
Financiamentos Assumidos	2	2	-	4
Evasão de Associados	3	1	-	4
Corrupção	14	1	2	17
Política Comercial	7	2	2	11
Baixa Participação dos Assoc.....	15	2	1	18
Políticas do Governo	3	-	-	3
Total de Associados em cada grupo de entrevistados.....	32	7	5	

Fonte: Dados organizados pelo autor a partir de entrevistas com os associados.

Se observarmos a proporção das indicações como tendência geral, as causas administrativas (má administração) aparecem como as causas mais generalizadas entre os entrevistados para indicar a situação de crise na cooperativa. Próximo a estas

são indicadas três causas: "Baixa participação dos Associados", "Estrutura de Poder" e a "Corrupção".

E' importante salientar no entanto, que as causas são observadas a partir dos diferentes segmentos de associados. Neste sentido percebemos, que dos entrevistados, os pequenos proprietários enfatizaram as "causas administrativas", seguidas imediatamente da "baixa participação dos associados" e da "corrupção" e da "Estrutura de Poder". Os médios proprietários salientaram as "causas climáticas" tendo logo a seguir "causas administrativas" e a "estrutura de poder da cooperativa". Enquanto isso, os grandes proprietários destacaram as "causas administrativas" e observaram a seguir a "política de investimentos" como principais causas da situação de crise da cooperativa.

Através de dados que havíamos organizado a partir das entrevistas com os associados, foi-nos possível constatar que a baixa participação teve um significado mais amplo que o da relação associado/cooperativa. Isto é, os produtores entrevistados possuíam uma prática muito tênue de participação nas demais entidades sobre as quais poderiam exercer influência. O quadro que segue é ilustrativo:

QUADRO 3.3

ASSOCIADOS ENTREVISTADOS QUE OCUPARAM CARGOS ELETIVOS ANTES E APÓS 1979

Entidades	Períodos			Após 1979		
	PEQ.	MED.	GRA.	PEQ.	MED.	GRA.
COTRIJUC	-	-	2	11	2	2
OUTRAS COOP.	-	2	1	1	-	2
SIND. RURAL	-	-	1	-	-	1
SIND. DOS TRAB. RURAIS	1	-	-	5	-	-
IGREJA	4	2	2	11	-	-
ESCOLA	5	1	2	16	1	1
DEMAIS ASSOC.	2	1	1	8	2	2
HOSPITAIS	-	-	-	2	-	-
PARTIDOS POLÍTICOS	-	-	1	-	-	-
TOTAIS DE CARGOS	12	6	10	54	5	8

Fonte: Organizado pelo autor a partir do cadastro realizado com os associados

Observe-se o aumento significativo da participação dos pequenos produtores no período após 1979. Os outros dois

grupos de associados tenderam a uma ligeira queda ou estabilização na ocupação de cargos eletivos destas entidades.

O aumento da participação dos associados nas entidades além de na cooperativa, remeteu-nos a uma maior reflexão sobre a influência do processo de participação ocorrido na cooperativa (veremos adiante) na sociedade local. Alguns depoimentos a respeito, são ilustrativos:

"Aqui foi uma cópia praticamente. Nós sugerimos e foi adotado, que antes da Assembléia paroquial, as capelas fizessem as suas, lá na base". "Os cargos na Igreja, estatutários, são 12, mas nós compomos hoje 47 cargos. Descentralizamos a administração da comunidade, por função." "E onde abrange a diretoria, não é um só, é o casal". "A mudança foi tão grande, que até nós mudamos". "Houve até reunião da camara no interior". "O nosso CTG foi montado a partir da escola da Cotrijuc". "Na Cotrijuc, é nos mesmos moldes". "No sindicato dos trabalhadores foi tal e qual". "O movimento das mulheres teve grande influência da cooperativa". "Também aqui no hospital tem uma sementinha daquela estrutura". (Associados entrevistados).

A identificação da baixa participação como causa da crise da Cotrijuc remeteu-nos também à certa tomada de consciência dos associados com relação a estrutura de poder local e sua dinâmica, e também da importância desta participação para o controle das entidades com os quais eles se relacionam.

Este bloco de causas identificadas pelos associados selecionados para as entrevistas, vem acompanhado por depoimentos de outros associados que entrevistamos como é o caso do grupo de "Santo Antão", conhecido pelo papel que desempenhou na gênese do movimento de recuperação da cooperativa, que abordaremos mais adiante.

"Na comercialização de feijão de 1973/74, a cooperativa adiantou Cr\$ 18.000,00/sc. Houve erros na comercialização, e o produtor teve que devolver Cr\$ 5.000,00/sc para a cooperativa. Isto desgostou muito os associados". (Associados do grupo de Santo Antônio).

Além do feijão, que representava no conjunto geral volumes pequenos, apesar de ser representativo em número de associados envolvidos, a comercialização da soja foi muito criticada.

"Em 1972 houve a explosão dos preços da soja no mercado internacional. Houve frustrações de safras, e provocou o seguinte: quem colheu começou a desviar a produção da cooperativa, para não pagar o Banco. Outro agravante é que, a direção da cooperativa já havia vendido a soja antecipadamente, e o preço havia tido uma alta muito superior ao preço oferecido pela cooperativa." (Ex-técnico da cooperativa, componente do grupo de Santo Antônio).

A explicitação destas questões relacionadas com a realização de maus negócios pelas direções, também é acompanhada pelo depoimento dos técnicos da cooperativa, que argumentam que neste período preliminar à crise, "a diretoria comercial efetuou a compra de 60.000 scs de soja dos associados, sem a imediata comercialização, como comumente é realizado ..." o que garantiria uma pequena margem porém segura à cooperativa, na relação preço pago ao associado, preço recebido da indústria. "A tentativa de jogar no mercado, (esperar uma cotação no mercado para aumentar a margem operacional da cooperativa) foi frustrada pois o governo decretou uma taxaçoão de imposto sobre a exportação (comumente chamado confisco), e os preços da soja contrariamente à

expectativa da diretoria comercial despencaram bem abaixo da cotação que havia sido paga aos associados". O resultado desta façanha comercial, é que a diretoria ainda tentou resgatar os valores perdidos esperando que o mercado reagisse. Isto não aconteceu, e o prejuízo foi muito grande, pois "acabou vendendo o produto no mercado, quase pela metade do preço pago ao produtor, sem considerar a inflação do período".

Esta comercialização está registrada no PRE/F elaborado pela Fecotrigó em outubro de 1979, comentando que a situação "...foi agravada pela comercialização da soja, da safra de 1979".

Em 1978, no entanto, a questão comercial também havia sofrido reveses, e foi indicada como causa da crise pelos técnicos, a produção de: "... 200.000 sacas de semente de soja certificada. A cooperativa conseguiu comercializar apenas 60.000 como semente, o restante teve que comercializar como soja indústria". A diferença, ou seja, em torno de 140.000 sacas de semente certificada teve que ser vendida a preços de mercado para a indústria. Contabilizando os custos de produção, mais a bonificação que é paga ao produtor para cobrir os custos do mesmo com os tratos culturais de produção, a comercialização da semente se traduziu em enorme prejuízo a cooperativa.

Outro caso comercial que somente foi descoberto após investigações e cobranças da empresa credora, foi a "venda antecipada que a direção fez de 47.000 scs de soja para a Olivebra S/A. Esta venda não foi coberta com grãos, e portanto transformou-se em uma dívida". Esta dívida ou compromisso, não

apareceu no balanço, e só foi descoberta mais tarde.

Se na área específica da comercialização temos uma noção da constatação de problemas administrativos por parte dos associados e de funcionários, no que se refere a financiamentos e investimentos mal realizados temos um importante reforço para o entendimento da crise.

Neste sentido a utilização, sem critérios, de recursos, "na época fáceis", é exemplificado por um associado entrevistado com a aquisição pela administração da cooperativa, de "dois aviões agrícolas para passar defensivos nas lavouras, quando a área de abrangência da Cotrijuc não comportava um". Além disso, segundo o associado, "a cooperativa contratou três pilotos a peso de ouro, e adquiriu uma patrula para improvisar pistas de pouso".

Outro exemplo da má gestão dos recursos, foi a construção de um graneleiro no localidade de Ivaí, que deixou também muitas dúvidas quanto a honestidade da direção da cooperativa na execução de tal obra.

13

"Obras mal financiadas. O graneleiro de Ivaí foi sem planejamento. Foi meio empurrado pelo banco. A empreiteira ganhava pelo custo da obra. Lá poderia ter sido menor. Dava pra fazer uns três em outros lugares, acho até que aumentaria em uns 20% o recebimento. Aquele lá nunca encheu, e a prova disso é quando o graneleiro da sede enche, a cooperativa transporta pra lá". (Associado entrevistado).

A construção deste graneleiro foi muito comentada devido a possibilidade de desvios, o que vem colaborar com a

terceira indicação dos pequenos produtores entrevistados, sobre as causas da crise, ou seja: a corrupção.

"Eu fui contra a construção da obra porque já havia asfalto de Ivaí até Júlio. O problema era da lavoura até o asfalto. Aí beneficiaria mais o produtor. O contrato para a construção da obra não se sabe se foi a melhor proposta, ou se houve interesse do engenheiro de querer ter uma obra dele na região de abrangência da cooperativa. Os bancos financiadores eram cúmplices, porque não houve sequer uma pesquisa para ver se a região comportava o investimento. O plano não sei se foi exigido pelos bancos ou era falso, porque, tampouco houve fiscalização da obra". (Associado entrevistado).

O mais "espantoso" segundo os técnicos entrevistados "... é que a empreiteira construtora era paga em função do custo da obra. Ora, quanto mais tempo levasse para construir, maior o custo, mais cara a obra ficava, e mais a empreiteira recebia".

A questão da corrupção tem outros indicadores que irão se relacionar com a estrutura de poder que existia na cooperativa, e que também foi muito indicada como causa da crise principalmente pelos pequenos produtores. Esta situação se traduz pela identificação de determinados privilégios por exemplo, na formação das lavouras de semente. Assim eram escolhidas, "lavouras em péssimas condições, fora dos padrões estabelecidos inclusive pelos próprios conselheiros, que seguiam os parâmetros das reuniões técnicas estaduais. Mas eram de conselheiros, todos grandes produtores. Aí tinha que aprovar". (Ex-técnico entrevistado).

Este ex-técnico da cooperativa afirmou que via sua reputação como profissional, posta em jogo, pois era responsável

pela seleção das lavouras que iriam produzir a semente, que posteriormente seria fornecida a todos os associados e, muitos casos comercializada com outras empresas e cooperativas. Além disso sabia que existiam outras lavouras que estavam em melhores condições para serem aprovadas.

O problema da corrupção também se apresenta na relação da cooperativa com outras empresas. Para ganhar a concorrência na venda de determinados produtos, as empresas fornecedoras procuravam persuadir os dirigentes com benesses pessoais. Como podemos constatar a exemplo do depoimento a seguir.

"Eu era representante de adubo. Era costume a cooperativa comprar adubo, cujas firmas dessem bonificação para os membros da direção. Eu fui autorizado pela minha firma a dar um caminhão de adubo de presente aos diretores envolvidos. Isto significa 12 a 15 mil quilos. Eu me neguei, e foi uma das razões porque deixei de ser representante". (Associado entrevistado).

O conjunto de causas que até aqui foram enumeradas, - investimentos, comercialização, corrupção e má administração - foram associadas pelos entrevistados com a questão da baixa participação dos mesmos na cooperativa. Tenhamos em conta, que entre os pequenos proprietários, a baixa participação dos associados na cooperativa foi apontada como uma das causas principais da crise da mesma (2o. maior número de indicações). Algumas indicações são ilustrativas a respeito: "Só sei que o pessoal não participava tanto. Eles (direção) não apresentavam o que o pessoal (direção) tá apresentando agora,

balanço e tudo mais". "Não havia participação dos associados nos planejamentos". "O produtor não acreditava porque não havia participação, nem os mecanismos de hoje. "Como é que depois, até pra pagar as conta todo mundo pegou junto". " Na época os associados não acompanhavam". (Associados entrevistados).

Segundo os técnicos da cooperativa esta baixa participação identificada pelos associados, se dava também internamente, a exemplo do Conselho "...a diretoria comercial apenas comunicava o que já havia feito, o Conselho não controlava nada... . Os gerentes e técnicos especializados nas devidas áreas eram pouco consultados na elaboração de projetos ou no controle das peças contábeis, ou ainda sobre a necessidade de se contratar alguma assessoria externa".

Conforme estes técnicos, o resultado deste centralismo administrativo permitia um "controle por parte exclusivamente da diretoria". Não havia nenhum controle mensal dos investimentos ou até mesmo das operações diárias. Havia "sobreposição de pagamentos de financiamentos", pois sequer eram feitos "programas de viabilidade dos pagamentos". Além disso, "não havia controle do fluxo de caixa, não havia orçamento, e os balancetes não eram avaliados pelos Conselhos Fiscal e de administração".

A baixa participação dos associados na cooperativa, tanto nas decisões como no acompanhamento do seu dia a dia, ou controle em geral, está associada a própria estrutura de poder existente na mesma. Esta estrutura foi também indicada pelos pequenos proprietários entrevistados, como uma das

responsáveis pela crise da Cotrijuc. (Mais de 1/3 deste grupo de entrevistados).

Esta estrutura não permitia a participação sequer dos Conselhos constituídos que ganhavam apenas existência formal, devido à exigências da legislação do cooperativismo brasileiro. Havia assim um distanciamento da direção com relação a estas instâncias legais, e mais ainda com relação aos associados. O depoimento a seguir ilustra este fato:

"... Como é que ia participar, se ele não enxergava nunca o presidente ou os outros? O pessoal do interior em grande parte, não podia nem entrar na cooperativa. Na recepção, uma guria em uma janelinha perguntava o que tu queria. Ela escrevia e levava pro presidente, se era assunto que interessava, te mandava entrar, senão mandava voltar outro dia". (Associado entrevistado).

A falta de mecanismos que viabilizassem a maior participação dos associados era a própria garantia da estrutura de poder existente. A reprodução desta prática, no entanto, significou a produção de um limite econômico e político da estrutura mesma. Hoje no entanto os associados se dão conta de

que "nem sabiam das Assembléias e nem sabiam quem iria concorrer". "Eles não faziam questão que fosse alguém de fora (interior). Isto podia comprometer aquilo". "A cooperativa não era de todos". "O pequeno não tinha acesso a nada". "Foi um grupo de grandes proprietários que junto da diretoria e amigos, acabaram se servindo e pegando dinheiro. Quando viram, não puderam mais pagar". "Era tipo ditadura, era um ou dois que mandavam". "Não tinha presidente de núcleo. A direção mesmo se elegia". "Prá ser atendido tinha que se benzer para 3 ou 4 homem. Não pode, tinha que ser porta aberta". "Antigamente acho que nem Assembléia existia".

Estas são algumas observações dos entrevistados, que identificaram a estrutura de poder existente, e o descrédito

nos níveis legais de representação: os Conselhos. No entanto esta estrutura de poder se torna explícita ainda mais quando os associados relatam fatos de discriminação no atendimento, por parte da direção.

Muitos pequenos agricultores, perdiam a viagem desde o interior do município, pois não eram atendidos "em tempo de pegar o ônibus de volta". Outros sentiam-se "classificados por tamanho, e não por qualidade ou crédito". Segundo depoimento de um entrevistado, havia muita discriminação no tratamento entre os pequenos e os grandes proprietários associados. Ele exemplifica relatando um fato acontecido com ele, sobre a compra a prazo de uma capinadeira que lhe foi negada pela direção comercial. Ele comentou o fato com seu amigo que morava na cidade, e no outro dia, a capinadeira foi entregue em sua casa pelo amigo que havia adquirido com o próprio crédito. "Ele era considerado grande e eu pequeno. O pequeno não tinha os mesmos direitos". (Associado entrevistado).

A constatação feita pelos associados, são comprovadas pelos resultados econômicos que a cooperativa começava a presenciar. Exemplo destes resultados foi a diminuição paulatina no recebimento dos produtos como podemos observar pelo quadro seguinte:

QUADRO 3.4

EVOLUÇÃO DOS RECEBIMENTOS DA COTRIJUC
(em mil ton.)

PRODUTOS	E V O L U Ç Ã O				
	74/75	75/76	76/77	77/78	78/79
SOJA	39.054	41.880	49.467	45.825	30.976
FEIJÃO	688	252	234	690	690*
ARROZ	-	288	346	120	120*
MILHO	-	540	600	280	280*
SORGO	87	468	701	-	700
TRIGO	12.100	14.530	4.700	6.428	2.734
TOTAIS	51.929	57.958	55.048	53.343	35.500

Fonte: "Plano de Recuperação Econômico/Financeiro"

FECOTRIGO - Outubro/ 79

* projeção

Como podemos constatar no período de 77/78 o recebimento de arroz, milho, soja e trigo diminuiu sensivelmente em relação aos períodos anteriores.

A diminuição no volume recebido de produtos pela cooperativa, pode ser em parte atribuído também à "evasão de associados" lembrada pelos entrevistados. Evasão confirmada pelas informações obtidas junto aos relatórios anuais da administração: em 1973 haviam 1.050 associados em 1976 o número de sócios era de 834.

Todos estes fatores que foram constatados pelos

associados e funcionários, além dos captados através de documentos, são os que levaram a cooperativa a sérias complicações financeiras. Assim, o Passivo Circulante foi aumentando e o Ativo decrescendo. Em ambos os casos, de forma vertiginosa.

Através da análise do balanço de 1979 constatamos, por exemplo, que para cada um cruzeiro de compromissos, a cooperativa tinha 0,84. Se considerarmos o longo prazo, o índice de liquidez geral da cooperativa baixava para 0,79. Isto é, para cada um cruzeiro de compromisso, a Cotrijuc tinha apenas 0,79 de recursos. No entanto, estes números eram ainda mais preocupantes, pois na época, os estoques, que nos cálculos de liquidez contribuem muito para elevar o índice, eram calculados com base nos preços de venda e não pelo preço médio de aquisição como comumente é feito. Isto distorceu em parte as informações, na tentativa de se conseguir uma performance mais otimista frente à associados, credores e entidades financeiras.

Desta forma, desestruturada em seu poder, sem uma prática participativa dos associados na discussão de seus problemas, a cooperativa chegou a um estágio limite. Mesmo os interesses dos grandes produtores nos parecem, já não eram mais atendidos dentro da cooperativa. A situação de crise criava limites na manutenção, e reprodução de privilégios e colocava em cheque o próprio status social dos dirigentes da cooperativa. Assim, parte dos grandes proprietários que pactuavam com aquele estilo de administração, começaram a se retirar da cooperativa, ou a questionar a sua existência: "O próprio pessoal da panelinha, diziam que a coisa estava ficando muito séria, preta.

O melhor que faziam era abandonar o barco sem tentar solução".
(Associado entrevistado).

Neste momento as desigualdades, até então camufladas por um poder centralizador, começaram a aflorar. Uma após outra, as dificuldades vinham à tona.

Os pequenos proprietários passaram a perceber a situação de fragilidade da cooperativa, e a própria condição que os impunha num relacionamento de inferioridade. Porém, estes mesmos associados se colocavam a questão: sem a cooperativa, a quem iriam recorrer? Passavam a se interrogar também sobre as características do relacionamento do associado com a cooperativa. A pergunta crucial parecia ser: O que fazer para enfrentar a situação? É o que tentaremos identificar a seguir, através da análise sobre a gênese do movimento que permitiu aos associados resistir à crise e retornar o desenvolvimento da cooperativa.

Antes disso, gostaríamos de salientar a identificação que os entrevistados fizeram da crise, com relação à causas internas. Ou seja, de certa forma, os associados atribuíram a eles mesmos as causas da crise da cooperativa. As causas externas praticamente não foram mencionadas (ver quadro 3.2). Uma minoria detectou como causa da crise, a política agrícola do governo, por exemplo.

NOTAS

- 1 Um dos participantes da reunião, e posterior dirigente foi Walter Hugo Biavaschi que assim se pronunciou: "... A firme decisão dos presentes de se congregarem em cooperativa e do propósito inabalável dos mesmos de continuarem na senda dos pioneiros da triticultura mecanizada".
Fonte: Ata de Fundação
- 2 Um grupo bem reduzido de tricultores e alguns pecuaristas, reuniram-se na Sede da Cooperativa Regional Castilhense de Carnes para criar a Cotrijuc. Na época a resistência à "modernização" era muito grande, e a cooperativa tritícola seria a grande motivadora desta modernização como afirmou o sócio fundador (Salles) segundo o qual " havia pecuaristas com planos drásticos caso entrassem as máquinas na lavoura". O senhor Salles comentou ainda que " para adquirir as câmaras frigoríficas para a cooperativa Castilhense foi uma briga, o pessoal queria que continuasse apenas charqueada. A tradição e o medo de conviver com as novas tecnologias, eram muito grandes". Entrevista realizada em junho de 1990.
- 3 Segundo o depoimento de Salles, " o primeiro trator veio aí por 1948, um Fordson Major a querosene. Depois vieram as ceifas e trilha e só mais tarde, as automotriz colheitadeiras marcas John Deere, Internacional e Massey Harris a gasolina. Aí por 1953". Entrevista realizada em junho de 1990.
- 4 Já em 1951 os produtores haviam adquirido o primeiro secador e encaminhavam documentação ao Banco do Brasil, no sentido da aquisição do moinho de trigo. O moinho foi adquirido logo a seguir e montado aos poucos. Segundo o atual Gerente Comercial, em 1964 quando entrou na cooperativa, a renda mais significativa era a produção de farinha.
- 5 É comum observarmos no RS diversos casos de cooperativas que construíram unidades receptoras de produtos em área de ação de outras. Houve um período da década de 70 que um dos grandes problemas para a integração do cooperativismo gaúcho, era justamente a existência de brigas particulares entre as cooperativas, devido a interposição de áreas de atuação. Investimentos desnecessários e onerosos aos produtores, foram feitos para sustentar as verdadeiras lutas travadas pelos dirigentes, movidas por interesses particulares dentre outros o de tornar a "sua cooperativa" maior que a outra.
- 6 Segundo um sócio-fundador entrevistado, o presidente não exercia função executiva, era figura decorativa. Quem exercia cargo executivo era o Diretor Gerente e o Diretor Secretário.

- 7 No período de 75/76 o governo lançou alguns planos de investimento na agricultura, como o PRONAZEM e o PROCAL. Através do primeiro, a base de altos subsídios, lançou recursos para investimentos diversos, principalmente para a armazenagem. A facilidade com que aconteceram estas liberações, permitiu inúmeras fraudes. O segundo foi para recuperação do solo, através da utilização de calcário, que pelas facilidades fornecidas desencadeou enormes desvios de recursos da agricultura. Para um aprofundamento da análise sobre a relação entre o desenvolvimento das cooperativas de produtores rurais e as políticas governamentais, ver BENETTI, Maria D., FRANTZ, Telmo Desenvolvimento e Crise do Cooperativismo Empresarial do RS, 1957 - 84, Porto Alegre: FEE, 1985.
- 8 Ver ARAÚJO, Silvia M.P. de. Eles: A Cooperativa: um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982.
- 9 Este pacote tecnológico levou os agricultores, desprovidos de um estudo de viabilidade que permitisse a segurança dos investimentos, a um crescente endividamento principalmente pela falta de planejamento da propriedade. Se tomarmos como indicador o número de tratores existentes entre os 44 entrevistados, e dividirmos por grupo de pequenos, médios e grandes e considerarmos a área cultivada pelos entrevistados obteremos a seguinte proporção:

QUADRO 3.5
PERCENTUAL DE TRATORES POR ÁREA CULTIVADA DOS ENTREVISTADOS

CLASSIFICAÇÃO	No. TRATOR	ÁREA CULTIVADA	RELAÇÃO TRATOR/ÁREA (ha.)
PEQUENO	21	473,5	1/22
MÉDIO	9	225,0	1/28
GRANDES	14	1.200,0	1/85
TOTAIS	44	1.928,5	1/43

Fonte: Cadastro realizado entre os entrevistados

Entre os pequenos produtores entrevistados existe 1 trator para cada 22 ha; 1 para cada 28 ha entre os médios; e 1 trator para cada 85 ha entre os grandes. Portanto houve muito investimento em novas tecnologias, sem que analisassem a relação custo/benefício das mesmas. Uma recente experiência de assentamento cooperativado de pequenos produtores, em Júlio

de Castilhos "Fazenda da Ramada", conseguiu-se manter uma proporção de 1 trator para cada 250 ha cultivados aproximadamente.

- 10 CARDOSO, José Luis, Política de Crédito Rural no Brasil: uma análise dos dados estatísticos de 1983 a 1985. CAMPINAS: FEAGRI - UNICAMP, 1988. Segundo o pesquisador, em 1970 o governo liberou Cr\$ 7.720.053; em 1979 Cr\$ 32.649.073, e em 1985 Cr\$ 17.240.411 para financiamentos aos produtores diretamente via Banco do Brasil ou através de repasse pelas cooperativas. Para melhor visualizar as relações do crédito rural com produtores rurais, ver PAULILO, Maria Igenes S. Produtor e Agroindústria: Consensos e dissensos. Florianópolis: UFSC/Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte, 1990.
- 11 "De certa forma as frustrações de safras dos últimos anos, trouxeram à baila a real situação financeira da cooperativa agravada pela falta de receitas consequente dessas frustrações." (Documentos PRE-Fecotrigo).
- 12 Agrupamos as questões conforme a afinidade das respostas, a fim de facilitar o entendimento e organizar as mesmas. Assim, em Má Administração agrupamos: "negócios mal feitos", "má administração", "era mal administrada", "problemas na administração". Em Corrupção: "pois diz que houve algum desvio", "faltou honestidade", "houve desvios de cargas", "houve desvio de dinheiro". Em Estrutura do Poder na Cooperativa: "antes eram dois ou três que trocavam favor", "nós tinha problema até pra falar com o presidente", "foi um grupo de grandes proprietários junto com a diretoria e amigos...", "...era dois ou três que mandavam", "...a direção mesmo se elegia". E em Baixa Participação dos Associados agrupamos: "nós era sócio mas não ia muito lá", "os sócio não participavam mais, e a cooperativa sem ele não vai", "não havia participação dos associados no planejamento", "falta de participação do quadro social", "não haviam mecanismos de participação, não havia participação dos associados", "na época os associados não acompanhavam".
Estes são alguns exemplos das indicações dos associados que agrupamos.
- 13 O graneleiro de Ivaí situa-se à margem da estrada asfáltica que liga Júlio de Castilhos a Cruz Alta, equidistante destes, e também do município de Tupanciretã. A sua construção possui o fundo em "V" e permite uma armazenagem estática de 380.000 scs de cereais. Acompanha o complexo de armazenagem um moderno sistema de recebimento de produtos a granel, e um sistema de termometria que permite um controle sistemático da qualidade do produto estocado.

CAPÍTULO IV

TRANSFORMAÇÕES NA ESTRUTURA DE PODER OCORRIDAS NA COTRIJUC PÓS 1980

Após termos observado no capítulo anterior a dinâmica da estrutura econômica e política da Cotrijuc, que culminou com a situação de crise identificada em 1979, trataremos de analisar o processo de transformação que passou a sofrer esta estrutura.

Para tanto tentaremos identificar a gênese do movimento que permitiu a sua recuperação e a dinâmica ocorrida na sua estrutura de poder decorrente de um processo de organização do quadro social e da gestão democrática, que permitiu uma maior participação dos associados nas decisões e no controle sobre a cooperativa.

4.1 - GÊNESE DO MOVIMENTO

Após constatarmos a situação de crise, as suas causas, e a situação limite em que se encontrava a cooperativa, cumpre observar como a mesma conseguiu sobreviver àquela situação, que processo foi desencadeado para que fossem superadas as dificuldades, para alguns na época, intransponíveis.

A crise que constatamos não era apenas financeira ou econômica, era também política, e o que estava em jogo, muito mais que a solução de problemas emergenciais, eram questões de fundo, de organização, de gestão, de poder. Esta é, a identificação que fizemos a partir da pesquisa empírica realizada.

Constatamos ainda que a iniciativa dos associados, pequenos em maioria, de recuperar a cooperativa foi motivada pela situação em que estavam inseridos, ou seja, uma relação de subordinação ao capital financeiro e agroindustrial aliada a situação de dificuldades em que se encontrava a cooperativa. A possibilidade de não poderem mais contar com a mesma, levou os associados a identificar a importância que ela representava para o desenvolvimento de suas atividades.

"Nós íamos ficar nas mãos dos picaretas" "Era a nossa saída" "Nós ia ficar até sem a semente" "Sem ela, o intermediário coloca o preço que quer" "Se não fosse ela, como é que nós ia plantar?". "O pequeno precisa muito. No meu ponto de vista foi o grande motivador". "O fim da cooperativa, seria o fim do pequeno associado". "Se com a cooperativa é ruim, sem ela o que seria de nós. Ela é a nossa base". (Associados Entrevistados).

A atitude de enfrentar a situação de crise da cooperativa, parte principalmente de um grupo de pequenos produtores,¹ da localidade de Santo Antão. Estes produtores eram associados, porém reconheciam que não tinham claro todo o funcionamento da cooperativa. No entanto possuíam um representante que havia sido técnico da cooperativa, que sempre incentivava-os a participar, a tomar pé da situação. "Ele dizia que: ..vocês tem que fazer alguma coisa porque se vocês ficarem

quietos, alguém no futuro vai cobrar de vocês. O nosso silêncio era bom para aquela situação". (Associado entrevistado).

Porém para os produtores, a situação de crise, a constatação de que sem a cooperativa seria difícil continuar na atividade, e de que a administração da mesma, como estava não dava para continuar, não eram suficientes para identificar as alternativas que teriam. "Aquilo tinha que mudar, mas nós não sabia como. Aí que fizemos o bloco de Santo Antão". (Associado de Santo Antão).

O "Bloco de Santo Antão" era um grupo de produtores que começou a se reunir e discutir a cooperativa e a situação de crise. Eram as rodas de chimarrão onde o assunto já estava previsto: a cooperativa.

As discussões levaram a conclusão de que sem ela, poderia ser pior. "Do jeito que estava a cooperativa não nos adiantava, é verdade, porém nós precisava de alguma coisa que funcionasse". (Associado de Santo Antão).

Partiram então para a elaboração de um documento que seria apresentado em uma assembléia. Na verdade através de suas simplicidades, e sem ter muito claro o que deveria ser, nem qual caminho a seguir, o grupo de Santo Antão resolveu tomar uma posição: "partir para a luta". "Quando nós fomos fazer o papelzinho aquele, a gente notava, prá nossa mentalidade, que a estrutura da cooperativa, aquele modelo prá nós não servia. Nós sabia que o nome da cooperativa tinha outro sentido, que não era só o comércio. Tinha que ser uma sociedade. Nós não tinha prática, não tinha conhecimento, mas enxergava que tinha que ser também um

órgão representativo, que tinha que haver participação de todo mundo, regionalização". "Foi pensando como é que nós queria a cooperativa". (Associado de Santo Antão).

Foi então elaborado um documento que ficou conhecido como Documento de Santo Antão, transcrito a seguir:

OS ASSOCIADOS DE SANTO ANTÃO, REIVINDICAM:

- 1o. - O DIREITO DE ESCOLHA DAS CHAPAS PARA ELEIÇÕES.
30 dias antes das assembleias, todas as regiões apresentarão suas chapas. A Diretoria procede o estudo de todas e registra a da preferência da maioria dos associados.
- 2o. - Melhor atendimento por parte do Diretor Comercial, a todos os associados, sem distinção. Seu gabinete deverá ter parte das paredes envidraçadas, para que o associado que estiver aguardando, verifique o real motivo da demora.
- 3o. - Seja eleito mais um associado para formar a Diretoria de três, atualmente em dois. Nome a ser apresentado pelos associados.
- 4o. - Proceder a reforma dos Estatutos. Incluir um artigo, em que permite a Cooperativa executar os associados em débito, após vencidos os prazos de tolerância. Outro, dando ao associado o direito de votar e ser votado, a não ser somente, que tenha sido suspenso ou excluído, não servindo de pretexto outros motivos.
- 5o. - A Direção deverá realizar periodicamente, reuniões junto aos associados, nas várias regiões, para que os mesmos sejam informados em todos os assuntos, do movimento da Cooperativa. Principalmente, 60 dias antes da safra de Soja e durante a mesma, convocar um mínimo de TRÊS associados líderes de cada região, para debaterem as modalidades e a hora de vender, que coincidem com os interesses dos associados e da casa.
- 6o. - Todas as operações de IMOBILIZAÇÃO, que, ultrapassem o valor de UM MILHÃO DE CRUZEIROS, deverão ser previamente aprovadas por uma assembleia dos associados.
- 7o. - Junto com o balanço a ser submetido, à aprovação da Assembleia geral e antes da eleição da nova direção, será apresentada a relação de todos os associados devedores e o valor do débito de cada um.

Bo. - OS ASSOCIADOS DE SANTO ANTÃO, APRESENTAM ESTAS REIVINDICAÇÕES PARA POR EM VOTAÇÃO E SE FÔR APROVADO, A OBRIGAÇÃO DE SEREM EXECUTADAS IMEDIATAMENTE.

O grupo consultou inicialmente um advogado influente, mas o mesmo "disse que a cooperativa só poderia fechar. Foi um tapa na cara que nós recebemos". "O home se negou a ajudar, porque achava um absurdo o que queríamos. Tinha que deixar a cooperativa quebrar que nós ganhava mais dinheiro". (Associados entrevistados).

Não contentes com as colocações do advogado, o grupo procurou conversar com outros produtores influentes, sendo estimulados a ir em frente. Foi contactado um produtor para representar o grupo e ler o documento em assembléia. Este produtor condicionou porém sua participação, à retirada de um ítem do documento.

Este item que efetivamente foi excluído do documento, reivindicava que no caso de não se encontrar uma solução para o problema da cooperativa, a mesma se dissolveria e se criariam duas, uma de pequenos e outra de grandes proprietários. Segundo o grupo de Santo Antão quem havia colocado a cooperativa naquela situação tinha sido "os grandes". O produtor a quem eles recorreram achou que a inclusão desta colocação seria muito forte, e solicitou que fosse retirada do texto a fim de evitar confrontos.

Existia no entanto um receio muito grande por parte do grupo, que era, como administrar o lado econômico. A necessidade de mudança estava constatada, porém quem iria

sustentar a administração desta mudança, era algo que eles ainda não sabiam. A situação limite em que se encontrava a cooperativa e a difícil realidade dos produtores levaram a divisão política. Não havia como sustentar aquela situação. Se acabasse a Cotrijuc "íamos ter que pagar igual a dívida", e estariam entregando aos credores quem sabe outra empresa que os exploraria, que "iria ser um concorrente para nós, que nós mesmo tinha criado". Outra constatação, era de que de qualquer forma, eles queriam uma cooperativa, e recuperando a Cotrijuc, não precisariam "fazer outra".

A expectativa de fazer aliados já se concretizara, pois haviam recebido alguns apoios na cidade: "o seu Bruno, sentimos que ele havia se colocado contra aquela turma toda e nós sentimos que ele seria aliado. Ele sabia de como deveria ser pelo lado econômico". (Associado entrevistado).

Apesar destes aliados, a insegurança era grande, e o grupo, foi jogando tudo o que tinha na assembléia. Alguns tinham "quase certeza que íamos ser barrados, que íamos voltar com a cola no meio das pernas". Estavam, porém, movidos pela atitude de tentar "fazer a nossa parte, e ficar com a consciência tranquila. Nós jogamos tudo o que sabíamos". (Associados de Santo Antão).

A partir dos apoios recebidos, o documento foi lido em assembléia do dia 18 de agosto de 1979, convocada para debater a continuidade ou não da cooperativa. Um número significativo de associados presentes estavam dispostos a fechar as portas da cooperativa, muitos deles, grandes proprietários,

como afirmaram os associados de Santo Antônio.

Após lido o documento "uns se posicionaram contra", mas a demonstração imediata da maioria foi "aplaudir de pé". "Eles estavam carentes de democracia". O documento havia atingido o ponto fraco da questão, que era a falta de participação dos associados na cooperativa, bem como o não acesso às informações e à administração.

As discussões prosseguiram na Assembléia, e o impasse maior era, naquele momento, como solucionar a crise econômica e mais urgentemente a financeira. Havia várias propostas, uma delas colocava que seria indispensável um financiamento através do aval dos associados. Outra, indicava a integralização de cotas parte por parte dos associados. Havia apenas uma preocupação: aumentar o capital de giro da cooperativa, a fim de que se conseguisse saldar as dívidas já vencidas, tentando negociá-las com prazos compatíveis. Segundo os produtores e técnicos da cooperativa, este momento na Assembléia foi bastante crítico: "os grandes produtores estavam concluindo pela não integralização de cotas, salvo algumas excessões." A intervenção de um pequeno produtor desencadeou a solução do impasse. "Um produtor que só plantava um pouco de batatinha, levantou na assembléia e pediu como ele poderia fazer para ajudar, já que não plantava nenhum produto que a cooperativa comercializava. Foi a gota d'água." (Ex-técnico da cooperativa).

Assim surgiu o movimento, que desencadeou toda uma série de modificações no comportamento da Cotrijuc a partir de 1979. Modificações no campo econômico/político e administrativo,

que permitiram a sua recuperação como empresa e como cooperativa. Entendemos assim, que da Assembléia de 1979 surgiram as linhas mestras para a gestão da cooperativa, e os passos seguintes foram dados na consolidação das perspectivas então levantadas.

Interessante observar, que apenas em alguns momentos foi dado, espontaneamente, importância ao fator mudança de pessoas ou utilização dos cargos, na análise que procuramos realizar com os entrevistados sobre o processo que desencadeou na mudança da direção da cooperativa. Praticamente todos os entrevistados responderam negativamente quanto a possibilidade de ter havido lutas individuais pelo poder. "...não havia briga pelo poder, porque em 79, já o poder não se encontrava nas mãos dos que cometeram os desmandos". (Associado entrevistado).

A versão encontrada é de que a direção que assumiu em 1977, "não tinha uma avaliação do quadro em que se encontrava a cooperativa". Apenas o diretor gerente é tido como um dos principais responsáveis. Em 1979 com a mudança para diretor comercial, do que até então era diretor gerente, e a reeleição do presidente em 30 de junho, a situação já estava praticamente conhecida. Em 30 de agosto de 1979 o então presidente pediu demissão, "para que fossem da melhor forma averiguados os problemas da cooperativa". Assumiu a presidência o então diretor comercial, e para este cargo foi indicado outro associado. Esta composição permaneceu até 30 de maio de 1981, quando a direção ficou composta por presidente, diretor comercial e diretor secretário.

Convém assinalar que o presidente que assumiu a

direção de 30 de agosto de 1979, foi o mesmo associado que permaneceu na presidência em 1981.

Portanto no que se refere a transição política, em termos de cargos, não houve destaque para algum tipo de enfrentamento ou relutância de grupos remanescentes em manterem-se no poder, mesmo porque como já observamos neste texto, os produtores que optaram em lutar firmemente pela recuperação da cooperativa, não faziam parte do grupo anterior, para os quais, a cooperativa havia perdido a função. Não havia interesse, em função até mesmo dos riscos que estariam correndo.

4.2 - A DINÂMICA DA ESTRUTURA DE PODER

4.2.1 - O Processo de Organização do Quadro Social

Os resultados da Assembléia Geral Extraordinária de agosto de 1979, abriram a perspectiva de mudança na estrutura de poder na Cotrijuc. A direção que assumira encontrava um quadro econômico profundamente desfavorável como já vimos, e uma estrutura de poder altamente concentrada, especialmente na "diretoria comercial". Os associados não participavam da cooperativa, as decisões eram tomadas por um grupo minoritário. Haviam os conselhos constituídos por lei: o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

O presidente que assumiu, cobrado pelo documento

defendido em assembléia, e pelo compromisso assumido publicamente em relação a ele, percebeu as estratégias que deveria usar, para recuperar a cooperativa. No plano econômico as articulações com as entidades credoras e a criação da performance de um bom relacionamento com elas. E no plano da política interna, fazer com que os associados decidissem os rumos da cooperativa.

A partir daí, a direção que assumiu procurou atender os interesses da maioria dos associados. O caminho encontrado foi criar mecanismos e a dinâmica, que facilitasse a participação dos mesmos na cooperativa. Os entrevistados identificaram nesta reestruturação, os caminhos para a superação da crise em que se encontrava a cooperativa: a "Gestão mais democrática", "a maior participação dos associados" e o "aval dado pelos associados" à cooperativa. Assim, a cooperativa enfrentou àquela situação, "resistiu" segundo os entrevistados.

Neste momento iniciou-se um trabalho de organização dos associados, era a maneira de democratizar a participação. Esta organização foi um trabalho lento, que iniciou com visitas "nem sempre bem compreendidas" à casa de associados; pequenas reuniões "onde se colocava a realidade que tínhamos da cooperativa", e a "disposição de mudar" a forma de administrar. Além disso o fato "de expor a administração à crítica", motivou os associados a falar, a se posicionar. No começo "ouvimos queixas e mais queixas", e somente com o passar de algumas reuniões, "após alguma prática", é que os associados "começaram a entender que deveriam opinar, dizer como deveria ser a cooperativa". (Ex-funcionário).

A cooperativa estruturou um departamento de Educação e Comunicação, que passou a discutir com os associados as alternativas que possuíam frente a uma realidade que lhes era exposta. Foram sendo criados grupos de associados que se reuniam para discutir diversos assuntos, muitos no sentido de analisar a capitalização da cooperativa, a melhor forma de receber os produtos, comercializar, que descontos incidir, dentre outras questões. Outros relacionados com os investimentos a serem realizados, as dívidas a serem pagas, e os interesses dos associados em diversificar as atividades.

Estas discussões traziam em seu bojo, a expectativa de um trabalho a ser continuado. Os associados queriam garantias de que, o que estava sendo proposto não era um mero apelo à solução imediata dos problemas da cooperativa. Os associados "queriam uma nova linha, uma nova estratégia". (Ex-funcionário). Sabiam também que o momento da Assembléia de 1979 era apenas o início. "Depois de tudo o que fizemos eu comentei em Santo Antão: podemos nos preparar que agora vem chumbo grosso. Agora é que vamos ter que lutar". (Associado entrevistado).

Na verdade esta expectativa seria reforçada pelo compromisso assumido na Assembléia de 1979, pois uma vez aprovado o documento lá apresentado, o grupo assumiria a responsabilidade de lutar pela recuperação da cooperativa.

Assim a partir de 1980, paralelo às medidas econômicas que foram sendo tomadas, e reforçadas pela implantação de um setor especializado para tal, a administração da cooperativa, procurou reunir os associados, ir até o interior,

conversar, e principalmente ouvir as críticas e sugestões que os mesmos tinham a fazer. O setor a que nos referimos é o Departamento de Comunicação e Educação Cooperativa, órgão a princípio de assessoria à Direção, e posteriormente diretamente vinculado ao Conselho Consultivo, criado e estruturado justamente para trabalhar no processo de organização e participação dos associados.

Em 1982 após ter reunido 1.341 associados através de 72 encontros nos 24 grupos de associados organizados em toda a área de ação da cooperativa, chegou-se a conclusão sobre o tipo de estrutura que deveria ser implementada na cooperativa.⁵ Uma estrutura que na prática seguiu a perspectiva do documento reivindicatório de 1979. Esta ampla discussão, realizada no seio da cooperativa não se restringiu apenas a organização dos associados, mas também em uma reforma estatutária. A reforma do Estatuto da cooperativa, visava entre outros aspectos, garantir e oficializar as modificações na estrutura do poder.⁶

Dentre as modificações mais importantes estão a criação dos Núcleos e do Conselho Consultivo. Foram criados 24 núcleos, cada um deles com um presidente e um vice, que passaram a compor o Conselho Consultivo da cooperativa. "O nosso pedido de Santo Antônio, era um representante. Pedia uma pessoa que fosse o "leva e traz". Alguém que tivesse conhecimento da cooperativa, e lá do interior". (Associado entrevistado).⁷

A organização do quadro social objetivava, "democratizar o poder na cooperativa assegurando aos associados a efetiva participação nas principais decisões econômica social".⁸

O poder de decisão dos associados passou a ser garantido pelo Conselho Consultivo e pelos núcleos. Lá mesmo no núcleo a eleição para a sua direção deve ser "secreta e sem formação de chapas", como determina o Estatuto.

O Conselho Consultivo, como órgão de representação e consulta dos associados junto ao Conselho de Administração, possui uma direção eleita diretamente por seus componentes. A função deste Conselho na estrutura da cooperativa passou a ser fundamental para a representação dos associados, pois ele terá de ser "ouvido pela administração da cooperativa" para se manifestar sobre as principais questões que norteiam os rumos e o controle sobre as operações da mesma, como:

- "a) a política de organização do quadro social;
- b) política de comercialização;
- c) orçamento e plano de ação da cooperativa;
- d) investimentos;
- e) destinação das sobras;
- f) relatório da gestão, balanço e demonstrativo da Conta de Sobras e Perdas;
- g) avaliação anual da organização;
- h) indicação de nomes que irão concorrer em Assembléia Geral, aos cargos de presidente e vice-presidente da cooperativa".

Os dados levantados revelam a importância que os associados entrevistados deram a nova estrutura de poder implantada na cooperativa. Perguntados sobre que modificações mais importantes haviam ocorrido na cooperativa nos últimos 10

anos, as indicações foram as seguintes:

QUADRO 4.1

DEMONSTRATIVO DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE AS
MODIFICAÇÕES OCORRIDAS A PARTIR DE 1980 NA COTRIJUC

Grupos de Entrevistados	Modificações Indicadas			
	Administrativas	Estrutura de Poder	Nos serviços Prestados	Na área Comercial
PEQUENOS	33	73	40	6
MÉDIOS	7	8	14	-
GRANDES	7	4	4	2
TOTAIS	47	85	58	8

Fonte: Organizados pelo autor a partir de Entrevistas realizadas com associados

Apesar de os grandes produtores entrevistados terem indicados prioritariamente modificações administrativas, e os médios observarem em primeiro lugar os serviços prestados pela cooperativa, os pequenos, e no geral, os associados entrevistados priorizaram as modificações mais importantes na Estrutura de Poder ocorridas na Cotrijuc nos últimos 10 anos.

Os dados indicam que a nova estrutura de poder implantada após 1979 foi decisiva para que os associados voltassem a confiar, e assumissem a Cotrijuc, apesar das condições sócio-econômicas em que a mesma se encontrava.

A nova estrutura de poder além de introduzir modificações de representação já existentes, criou, como já mencionamos os Núcleos e o Conselho Consultivo, ficando assim composta:

a) Conselho Fiscal: Por força da lei cooperativista e dos Estatutos, este Conselho é composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes. É próprio da Cotrijuc, no entanto, a escolha de seus Conselheiros de forma distrital. Assim, cada um dos 4 distritos¹¹ elege 1 (um) associado anualmente. O Conselho se completa com a renovação do mandato de dois Conselheiros a critério do mesmo. É importante destacar, que cada núcleo tem direito a indicar um associado para concorrer distritalmente ao Conselho Fiscal eleito em Assembléia Geral Ordinária. Reune-se necessariamente uma vez por mês.

b) Conselho Consultivo: É integrado pelos presidentes e tem como suplentes os vice-dirigentes de cada núcleo, com mandato previsto para dois anos. A direção do Conselho Consultivo, composta de um presidente e um vice, será eleita em reunião bi-anual do conselho, pela metade mais um de seus componentes. O Conselho Consultivo deverá se reunir no mínimo uma vez a cada três meses.

c) Conselho de Administração: Composto por um presidente e um vice presidente e mais oito conselheiros titulares e oito suplentes. O presidente e o vice-presidente do conselho compõem a direção da cooperativa. Os conselheiros são eleitos a partir da indicação de nomes dos núcleos. Estes nomes concorrem pelos distritos em Assembléia Geral Ordinária. Os oito

mais votados serão titulares e suplentes os oito seguintes. Deverão se reunir, no mínimo uma vez por mês.

d) A Direção da Cooperativa: É composta por um presidente e um vice-presidente, que fazem parte do Conselho de Administração como membros executivos das deliberações pelo mesmo tomadas. A eleição da direção necessariamente deverá partir da indicação de nomes pelos núcleos e sistematizados pelo Conselho Consultivo. Os nomes indicados pelo Conselho Consultivo fazem parte da chapa oficial da cooperativa, podendo haver indicação de outras chapas, até a hora de realização da AGO de eleição.

e) Os Núcleos: são a organização de pelo menos 10 associados devidamente cadastrados no departamento de Comunicação e Educação da cooperativa. A criação dos mesmos deve partir do interesse dos associados que queiram participar da cooperativa para "defender e promover os seus interesses". A direção do núcleo será composta por um presidente e um vice, eleitos secretamente, de forma direta. Como dirigentes do mesmo, irão compor o Conselho Consultivo.

A importância a que nos referimos anteriormente sobre esta nova estrutura e que proporcionou maior confiabilidade dos sócios em relação a cooperativa, deve-se principalmente à descentralização de poder ocorrida. Entre os associados entrevistados, por exemplo, dois haviam exercido cargo eletivo na cooperativa antes de 1980, e estes eram grandes proprietários. Após 1980, quinze associados entrevistados exerceram cargos eletivos sendo dois grandes, dois médios e onze pequenos proprietários.

O quadro abaixo amplia estes dados ao demonstrar como a partir da gestão 79/80 a participação dos pequenos proprietários nos Conselhos da cooperativa, alcançou um aumento significativo. A participação dos grandes em termos absolutos tendeu a diminuir, enquanto que os médios proprietários estabilizaram esta participação em um patamar de equilíbrio com os demais.

QUADRO 4.2

DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DA DIREÇÃO E CONSELHOS DA COTRIJUC SEGUNDO O TAMANHO DA PROPRIEDADE, 1969-89

PERÍODOS	1969/71	1970	1971	1972	1973/74	1975/76	1977/78	1979/80	1981/82	1983/85	1986/87	1988/89
PEQUENOS PROPRIET.	4	3	-	2	1	1	2	7	6	16	9	8
MÉDIOS PROPRIET.	2	3	2	3	3	5	8	6	6	10	5	5
GRANDES PROPRIET.	7	7	15	8	16	18	19	17	10	10	9	3

Fonte: Organizado pelo autor a partir do cadastro da cooperativa 1988/89 e da relação dos eleitos nos diferentes Conselhos e direção no período 1969-1989.

A centralização que ocorria, também pode ser relacionada com a pouca participação dos associados que residiam no interior, o que tende a se modificar após 1980. Assim, vejamos o quadro que segue:

QUADRO 4.3

COMPOSIÇÕES DAS DIREÇÕES E CONSELHOS DA COTRIJUC CONFORME TAMANHO DA PROPRIEDADE E ORIGEM (CIDADE/INTERIOR)
1969 - 89

GESTÃO/ORIGEM*	1969/71	1970	1971	1972	1973/74	1975/76	1977/78	1979/80	1981/82	1983/84/85	1986/87	1988/89
CLASSIFICAÇÃO	C I	C I	C I	C I	C I	C I	C I	C I	C I	C I	C I	C I
PEQUENOS PROPRIETÁRIOS	3 1	2 1	- 1	1 1	1 -	1 -	2 -	7 -	6 -	3 13	- 9	- 8
MÉDIOS PROPRIETÁRIOS	1 1	2 1	1 1	1 2	3 -	4 1	8 -	6 -	2 4	2 8	- 5	1 4
GRANDES PROPRIETÁRIOS	6 1	7 -	10 1	8 -	16 -	18 -	19 -	17 -	10 -	10 -	8 1	3 -

Fonte: Organizados pelo Autor a partir do Cadastro da Cotrijuc 88/89 e da relação dos eleitos nos diferentes Conselhos e Direção no período 1969 a 1989

* A variação no número total de Conselheiros nos diferentes períodos deve-se a mudanças na estrutura do Conselho de Administração e/ou Direção, bem como a renovação, em alguns casos, apenas do Conselho Fiscal

Percebe-se a partir deste quadro como a composição dos Conselho e Direção da Cotrijuc era concentrada até 1980, além de nos grandes proprietários, também em associados que residiam na cidade. O mesmo ocorre invariavelmente com os médios até o período de 86. Os pequenos proprietários em todo o período analisado são residentes no interior, principalmente no período pós-80, quando tenderam a aumentar significativamente sua participação na Direção e Conselhos da cooperativa.

Em termos gerais as informações constantes do quadro acima revelam que na Cotrijuc antes de 1980, foram ocupados 134 cargos por associados da cidade, contra 21 cargos ocupados por associados do interior. Após a implantação da nova estrutura de poder houve um equilíbrio na distribuição dos cargos o que demonstra uma descentralização maior. Após 1980, a composição dos cargos eletivos da cooperativa foi de 58 para associados do interior e 40 para associados da cidade.

Sem dúvida, este processo que permitiu uma equitatividade do número de associados participantes da estrutura organizativa da cooperativa com relação à cidade e ao interior, está diretamente relacionado a organização dos associados através dos núcleos cooperativos. Estes núcleos, tem sido destacados como elementos fundamentais para as modificações ocorridas na cooperativa em função da participação dos associados.

Perguntados sobre como pode o associado participar de uma cooperativa, as entrevistas indicaram "através do núcleo" com o segundo maior índice de indicações. Quando os associados entrevistados elegeram as modificações mais significativas na

estrutura da cooperativa, a "criação dos núcleos" foi destacadamente a mais indicada.

Perguntados sobre os mecanismos de controle que possui o associado em relação a cooperativa, as "Reuniões de núcleo" receberam o mesmo número de indicações do "Conselho Fiscal", em primeiro lugar. Com relação a, como a cooperativa enfrentou a situação de 1979, "como resistiu", através dos "núcleos" teve um número destacado de indicações (16 ao todo). Quando nos referimos às causas da recuperação da cooperativa, a "criação dos núcleos" foi a causa mais destacada pelos entrevistados.

Desta forma podemos constatar a importância que é dada pelos associados entrevistados, para a organização do quadro social da cooperativa através dos núcleos, que é a base da nova estrutura de poder. Esta nova estrutura de poder permitiu um aumento significativo da participação dos associados na cooperativa. Aumento este, que quantitativamente pode ser demonstrado pelas reuniões dos conselhos, assembleias, número de associados e pelas reuniões de núcleo.

QUADRO 4.4

DEMONSTRATIVO DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NA COTRIJUC EM REUNIÕES E ASSEMBLÉIAS DA COTRIJUC (1977-1988)

Especi- ficação \	Períodos											
	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Número de Sócios	904	925	950	1127	1331	1479	1357	1420	1403	1461	1556	1644
Presença nas Assembl. Ord.	125	62	119	232	335	190	173	326	363	478	408	443
Presença nas Assembl.Extr.*	30	45	414	-	268	204	428	-	117	-	277	-
No.de Reuniões dos Núcleos	-	-	-	-	48	72	76	69	72	83	29	26
No.de Partici- pações nas Reu- niões de Núcleos	-	-	-	-	714	1341	1490	1407	2070	1808	771	-
No.de Reuniões do Cons. Fiscal	13	10	7	15	12	12	21	16	21	14	20	17
No.de Reuniões do Cons.Adminis- tração	10	9	17	16	17	13	22	23	17	23	23	13
No.de Reuniões do Cons.Consul- tivo	-	-	-	-	-	-	4	7	4	7	5	7

Fonte: Organizado pelo autor a partir das seguintes fontes: livros de atas dos Conselhos, das Assembléias Gerais, e dos Relatórios do Conselho de Administração

* Em 1979 e 1983 ocorreram 3 e, em 1981 ocorreram 2 Assembléias Extraordinárias.

Os dados do quadro anterior demonstram o aumento da participação dos associados na cooperativa, patrocinado pela

dinâmica da nova estrutura de poder implantada a partir de 1980. Observa-se que houve um aumento significativo do número de sócios, apesar de em 1983 ter acontecido a eliminação de um grupo de remanescentes, que não mais operavam com a cooperativa. É notório também o número de reuniões, inclusive além do exigido por lei, (uma ao mês) dos Conselhos de Administração e Fiscal. Além disso, a criação dos novos mecanismos, núcleo e Conselho Consultivo, possibilitou que um número bem maior de Associados participassem na cooperativa.

4.2.2 - A Gestão Democrática

No momento em que passamos a abordar a operacionalidade da organização formal observada no item anterior, é importante que destaquemos a origem e o significado da gestão democrática¹² na cooperativa. Gestão democrática que permitirá a maior participação dos associados nas decisões e no controle das operações da cooperativa.

A gestão democrática apesar de fazer parte do ideário cooperativo dos tecelões de Rochdale desde 1844, e que perpetuou como princípio básico do cooperativismo mundial, na verdade garante em sua essência um fator de diferenciação de uma cooperativa com qualquer outra empresa. Isto ocorre, porque permite que o associado seja reconhecido acima do número de ações, cotas partes, ou volume de riquezas que possua. No

cooperativismo através deste princípio, cada sócio vale um voto, independente do capital. Porém, na prática, a cooperativa está inserida no contexto da economia de capital, como parte componente da sociedade, onde as mais diferentes contradições se reproduzem. Por isso mesmo susceptível e condicionada por esta mesma sociedade.

Neste sentido a existência em si de um princípio, não imuniza a cooperativa às interferências que esta sociedade lhe proporciona. Desta forma o voto, em si, garantido pela associação da pessoa, não garante a participação democrática dos associados na cooperativa. Antes disso poderá estar legitimando os rumos e as tendências hegemônicas que se reproduzem na própria sociedade.

Na cooperativa, antes do voto, existem uma série de definições, de encaminhamentos e de interesses, que permeiam as relações ditas democráticas. Desta forma a gestão democrática pressupõe uma participação efetiva dos associados nas decisões e no controle das operações da cooperativa, que extrapolam o seu direito ao voto.

Em 1980, a direção da Cotrijuc impulsionada pelo movimento dos produtores em prol da recuperação da mesma, e motivada pela assessoria da Federação (Fecotrigo) que fazia a constatação dos anos de dificuldades que o setor primário enfrentava e como este quadro iria acentuar-se, resolveu assimilar a idéia da concretização da gestão democrática e da eficiência da cooperativa como empresa. Também coube à administração que assumia, perceber a crise de credibilidade que

o modelo político nacional enfrentava, e com isto, o reflexo nas formas tradicionais de administrar as cooperativas, a exemplo de toda a administração pública.

13

Assim, se configura portanto a gestão democrática na cooperativa, como um momento histórico em que se desencadeou, e com a função de ser permanente questionadora e definidora por parte dos associados, dos rumos que deverão ser dados à sua cooperativa.

4.2.2.1 - A Participação dos Associados nas Decisões

O processo de participação dos associados nas decisões da Cotrijuc, passou por várias etapas que compunham um trabalho de educação e comunicação, desenvolvido de forma permanente, e embasado nas premissas da gestão democrática anteriormente citadas.

Estas etapas foram acontecendo, a medida da descoberta que era feita pelos associados e pelos próprios motivadores, dos caminhos que deveriam ser percorridos, e do que se propunham todos concretizar.

A dinâmica desenvolvida foi, a partir da apresentação aos associados dos levantamentos feitos por técnicos da cooperativa, auditorias e assessores da Fecotrigo, discutir as alternativas que existiam para a recuperação da cooperativa, a estrutura sócio-econômica para sustentar as modificações, e as

potencialidades a serem desenvolvidas pela mesma a fim de melhor atender os interesses dos associados.

Os primeiros passos, foram no sentido de contatos diretos com os associados. A partir daí realizaram-se inúmeras reuniões tendo como motivo principal avaliar a cooperativa, identificá-la como propriedade de todos, além de discutir as potencialidades que poderiam ser desenvolvidas caso houvesse vontade política para tal. Estes motivos, é claro, vinham acompanhados de uma premissa básica: recuperar a cooperativa da forte crise financeira em que se encontrava.

Desta forma, os associados foram se reunindo e, paralelo ao processo de organização da nova estrutura de poder, que aos poucos se configurava, foram discutindo e encontrando conteúdos sobre os quais a administração deveria ouvi-los antes de tomar qualquer decisão.

Estes conteúdos relacionavam-se com questões de cunho político mais abrangente como os movimentos sociais desencadeados pelos agricultores, a sua organização, a estrutura da cooperativa, o processo eleitoral e os grandes investimentos, até questões mais localizadas e de caráter administrativo/operacionais, como percentuais de descontos, critérios para entrega das safras dentre outros. Uma vez implantada a nova estrutura de poder, os núcleos passaram a ser formalizados como o espaço onde estas questões todas deveriam ser discutidas.

Segundo a percepção dos associados entrevistados, os associados da Cotrijuc tem decidido inúmeras questões de caráter político e econômico, como nos relataram ao serem

inquiridos quanto a, o que os associados têm decidido na cooperativa. Houve uma identificação muito grande das questões sobre as quais os associados se posicionaram, a partir dos núcleos. Destacadamente os entrevistados observaram as "eleições", ressaltando também, os "investimentos", o "balanço", os "rumos" da cooperativa e os "serviços".

QUADRO 4.5

INDICAÇÕES DOS ENTREVISTADOS SOBRE O QUE O ASSOCIADO DECIDE NA COOPERATIVA

	ELEIÇÕES	INVESTIMENTOS	BALANÇO	OS RUMOS DA COOP.	OS SERVIÇOS
PEQUENOS	23	17	11	10	9
MÉDIOS	3	4	3	1	3
GRANDES	3	4	1	1	0
TOTAIS	29	25	15	12	11

Fonte: Organizado pelo autor a partir das entrevistas com os associados.

A nova estrutura de poder resultou em uma maior participação dos associados no processo eleitoral, que determina a composição dos Conselhos e da Direção da cooperativa, a partir da indicação de nomes para concorrer na Assembléia Geral, tal como mencionamos anteriormente.

Exemplo das modificações percebidas pelos associados é a demonstração no quadro abaixo, da constatação que fizemos a respeito da renovação mais frequente no grupo dirigente da cooperativa a partir de 1979.

DIREÇÕES DA COTRIJUC 1969-1990 CONFORME CARGOS OCUPADOS

GESTÃO	1969/71	1971, 1972	1973/75	1975/77	1977	1979	1979/81	1981/83	1983	1985	1986	1987	1988/90
ASSOCI/CARGO*													
Benhur B. Banolas	DP	DP	DP	DP	DP								
Bruno Schroeder	DG										VP		
Honório M. da Silva	DS												
José Rachevsky		DG	DG	DG	DG	DG							
Plínio Misnello		DG											
José Carlos R. Pereira			DS	DS									
Edgar Volcato					DS	DS							
Francisco J.S. de Barros						DP							
José Luiz W. Leal							DC	DP	DP	DP		DP	
Thomaz D. Rubin							DC						
Valnir A. Bervian								DC					
José A. Bonato								DS					
Domingos J.A.Mascarenhas									VP	DP			
Aldo Michelin											VP	DP	
Walter H.Biavaschi Filho												VP	DP
Mauro B. de A.Lopes													VP

Fonte: Relação dos dirigentes da Cotrijuc - Secretaria da Cotrijuc - mimeo

* Os cargos ocupados no período foram: Diretor Presidente (DP), Diretor Gerente (DG), Diretor Secretário (DS), Diretor Comercial (DC) e Vice Presidente (VP)

Além da renovação mais frequente dos dirigentes percebe-se que o poder a nível de Diretoria eleita na Cotrijuc, sofreu também significativa mudança com relação ao grupo

dirigente.

A liberdade dos associados na indicação de nomes, e a participação na escolha dos seus representantes, parece ser o motivo propulsor dos mesmos nas decisões da cooperativa, porque percebem a interferência direta que possuem na organização política de sua empresa. Propicia um nível de identidade maior, ao passo que diferencia da postura anterior, quando o Conselho de Administração se reunia por convocação do presidente, logo a seguir da eleição em Assembléia e determinava quem comporia a direção executiva.

Os depoimentos de vários entrevistados a respeito deste tema são ilustrativos:

" Uma coisa que nos chamava a atenção, é que a chapa para concorrer na Assembléia, já vinha da direção na hora das eleições. Ninguém discutia". " Chapas inclusive compostas com gente ilegal perante a casa". " Fomos descobrir os nossos direitos: de votar e de ser votado". " Quando fui convidado prá ser conselheiro até levei um choque pensava que era só rico que podia". " Na formação da chapa, o associado não participava. Ela saia lá de dentro". " A tendência era uns decidir tudo".

As observações dos associados entrevistados, como vimos, demonstram algumas modificações que ocorreram no processo eleitoral a partir de 1979 na Cotrijuc. Modificações que permitiram uma maior participação dos associados nas decisões.

Segundo o Regimento Interno dos Núcleos, parte integrante dos Estatutos Sociais da Cotrijuc, os associados deverão se reunir nos núcleos necessariamente para se manifestarem sobre: a política de comercialização, investimentos, destinação das sobras e eleição para os cargos do Conselho

de Administração, Fiscal e Direção. Estes aspectos relacionam-se com a participação nas decisões.

Conforme atas dos Núcleos e do Conselho Consultivo de 1983, foram discutidos em reuniões os seguintes itens: a taxa de retenção de capital para aquele ano, indicação de nomes para a chapa oficial da diretoria a ser apresentada na Assembléia, eleições dos novos membros do Conselho Consultivo, definição da realização de um seminário entre os conselhos, investimentos para o período, processo de implantação do moinho de milho, destinação das sobras ou perdas do exercício, entre outros.

Em 1984, ainda no campo das decisões, os associados se posicionaram sobre os seguintes temas: indicação de nomes para o Conselho Fiscal, discussão sobre alternativas para assistência técnica, utilização do pool de comercialização da Fecotrigo, principais reivindicações dos núcleos com referência ao programa estadual para o "Grito do Campo", reivindicações ao CNP (Conselho Nacional do Petróleo) para abertura dos postos de abastecimento de combustíveis, perspectivas para o financiamento da safra 84/85, discussão de alternativas para os produtores, organização do movimento "Grito do Campo", discussão para preenchimento do cargo vago de presidente, destinação das sobras ou perdas do exercício.

No período de 1980 a 1982 foram definidos pelos associados dois passos importantes em termos de investimentos: criação da cooperativa de crédito, e a implantação da unidade de recebimento e resfriamento de leite. Este período também foi marcado pela discussão sistemática a respeito da diversificação e

maximização da utilização dos serviços da cooperativa, bem como, da descentralização das atividades desenvolvidas pela mesma.

Existem portanto assuntos que se tornaram rotina no processo decisório, e outros que são discutidos conforme a importância dada pela administração da cooperativa ou pelos associados, e que podemos chamar de circunstanciais. Em ambos podemos constatar o reconhecimento por parte dos entrevistados da prática realizada no núcleo com relação ao processo sucessório. Também as determinações constantes no Regimento Interno dos Núcleos e do Conselho Consultivo, estão concernentes com a percepção dos associados, bem como as atividades anuais desenvolvidas pelos mesmos, através da comprovação que fizemos nas atas e relatórios pesquisados.

Em termos gerais portanto podemos constatar uma prática de participação nas decisões que foi desenvolvida pelos associados utilizando-se a nova estrutura de poder implantada na Cotrijuc.

4.2.2.2 - A Participação dos Associados no Controle das Atividades

A participação dos associados nas decisões permite aos mesmos determinar os rumos da cooperativa, porém não garante o controle das atividades desenvolvidas. Entre a decisão e a execução existe uma distância muito grande, que reforçada por circunstâncias ou por interesses particulares, poderão ser traduzidas em resultados adversos aos interesses dos associados.

Por isso, o controle das atividades é fundamental no processo de participação.

A origem do desenvolvimento de um trabalho voltado ao controle das operações da Cotrijuc, foi concomitante ao trabalho de participação nas decisões. Ambos, de forma sistematizada, têm origem no trabalho desenvolvido pela assessoria de educação da Fecotrigo, como já mencionamos.

Mais uma vez no entanto as premissas da Federação já haviam, em parte, sido levantadas pelo grupo de associados de "Santo Antônio". No documento apresentado à Assembléia em 1979, a necessidade de um maior controle sobre a administração já aparecia de uma forma clara como vimos. O grupo reivindicava maior transparência, e relações mais igualitárias entre a cooperativa (administração) e os associados.¹⁵

Estes pequenos aspectos já revelam a preocupação dos associados que posteriormente se materializariam no conjunto de propostas de controle sobre as operações, no trabalho intensificado e normatizado em 1982.

A gestão democrática, mais uma vez parece ter permitido a efetivação do projeto dos associados. Esta interpenetração das decisões e do controle no bojo da nova estrutura de poder, foi constatada pelos associados quando questionados sobre os mecanismos de controle que eles possuíam. As principais indicações aparecem no quadro seguinte:

QUADRO 4.7

DEMONSTRATIVO DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS PRINCIPAIS MECANISMOS DE CONTROLE DA COOPERATIVA

	Reuniões de Núcleo	Conselho Fiscal	Dirigente de Núcleo	Balanco
Pequeno	16	17	11	11
Médio	5	3	2	2
Grande	3	4	2	2
TOTAIS	24	24	15	15

Fonte: Organizado pelo Autor a partir das entrevistas com os associados.

Tendencialmente os associados indicaram prioritariamente as reuniões de núcleo e o Conselho Fiscal como principais mecanismos que eles possuem. Em segundo lugar, aparecem os dirigentes de núcleo e as apresentações e discussões do Balanço anual.

A definição estatutária aprovada em 1982 no que concerne ao controle dos associados, definiu que os núcleos deverão ser ouvidos "necessariamente para se manifestarem sobre": o orçamento anual da cooperativa, relatório da gestão, balanço e demonstrativo da conta de sobras e perdas. Além destas questões, os representantes dos núcleos, ou, membros do Conselho Consultivo, deverão ser ouvidos ainda sobre: plano de ação da cooperativa e avaliação anual da organização.

As análises que realizamos a partir das atas das reuniões do Conselho Consultivo, quanto aos aspectos do controle,

permitem constatar alguns dos itens que foram objeto da avaliação da cooperativa.

Nas reuniões de 1983 observa-se : a programação para 1984, a avaliação da assessoria da Fecotrigo e, avaliação e explicações sobre a Central sul. Em 1984 destacou-se a avaliação do trabalho do Conselho Consultivo, avaliação da assessoria contábil, análise do balanço e demonstrativos, análise da gestão e do balancete semestral, a avaliação do "Grito do Campo", avaliação da estrutura de assistência técnica, troca de funcionários do Departamento de Comunicação e Educação, dentre outros.

Além disso neste e em todos os anos subsequentes, avalia-se o desempenho da cooperativa, setor por setor, juntamente com a apresentação e discussão do balanço em cada núcleo.

Esta apresentação e discussão do balanço e demonstrativos contábeis nos núcleos, antes da assembléia, tem sido um ponto forte no exercício do controle dos associados. Acompanham esta apresentação, os conselheiros da região, algum dirigente e técnicos da cooperativa. A apresentação é feita setor por setor, através de album seriado, transparências, quadro negro, e distribuição de cópias entre os presentes. A veracidade dos resultados é controlada por uma auditoria interna, uma auditoria externa, o Conselho Fiscal e a apresentação e discussão preliminar entre os conselhos.

A preocupação dos associados com relação ao controle não está relacionada apenas com a administração da

cooperativa, mas também pela defesa da igualdade de direitos entre os associados. Os dados indicam que houve um aumento da confiança dos associados em relação à cooperativa, ao passo que houve um processo de auto cobrança da participação entre os mesmos. Existe neste sentido uma tentativa há alguns anos, de classificar os associados, para que haja um tratamento diferenciado, com relação ao crédito principalmente, conforme a participação de cada um nas operações com a cooperativa.

Esta preocupação com relação ao controle, tem sido reforçada pelo papel desempenhado pelos dirigentes de núcleo em relação ao controle da administração da cooperativa, a própria honestidade dos associados e atuação dos funcionários.

O controle portanto, significa o papel que os associados desempenham para garantir que as determinações tomadas por eles, sejam efetivadas da forma mais justa possível.

A prática do desenvolvimento do controle dos associados sobre a cooperativa foi defendida desde o documento de "Santo Antônio", sistematizada nos estatutos, e traduziu-se em práticas concretas de dirigentes, funcionários e associados. A percepção de que existe controle e domínio das ações, é fator importante para a comprovação da existência da gestão democrática em uma cooperativa. A forma democratizada de administrar utilizada na Cotrijuc, auxiliou a mesma, a alcançar dois novos momentos: a reestruturação administrativa, e a recuperação financeira e econômica. Assuntos que veremos no próximo capítulo.

NOTAS

- 1 A mobilização dos associados na época foi constatada pelos entrevistados. Dos médios e grandes produtores entrevistados 100 % responderam que houve mobilização dos associados para salvar a cooperativa. Dentre os pequenos, 78 % acha que sim.
- 2 Perguntado sobre o que levou os associados a se mobilizarem, os pequenos destacaram que "seriam explorados" sem a cooperativa. E os médios e grandes, que o produtor "precisa da cooperativa".
- 3 A sua capacidade de assimilar os interesses dos associados na época foi ressaltada por alguns entrevistados. Muitos creditam a ele, a passagem pacífica do processo de crise para a recuperação bem como, a integração dos associados. Segundo o próprio ex-presidente, "... o nosso nome surgiu por mera coincidência de ideologia. Foi natural. 'Nós queremos isto. Quem vai fazer? Quem se identifica'. A partir daí o grupo, e nós juntos assumimos".
- 4 Segundo o relatório do Conselho de Administração, na gestão de 1981, este departamento realizou um trabalho de "avaliação e pesquisa pelo segundo ano consecutivo", objetivando "ouvir o quadro social" a fim de "... colher subsídios para traçar as grandes linhas de ação da cooperativa, e calibrar as execuções das atividades operacionais". Além disso reuniu 496 senhoras e filhas de associados objetivando também a participação de toda a família; realizou 12 cursos envolvendo 203 mulheres; 5 excursões a instituições técnicas e outras cooperativas com os associados; reuniu 309 estudantes para tratar sobre o cooperativismo; realizou 52 programas de rádio; 250 assinaturas do jornal "O Interior" e editou 17 boletins internos aos funcionários da cooperativa.
- 5 A Fecotrigo acompanhou o processo de organização do quadro social da Cotrijuc a partir de 1982, quando priorizou para um estudo piloto, quatro cooperativas no estado. A partir destas experiências, tentaria irradiar às 76 cooperativas filiadas na época, a prática da gestão democrática nas cooperativas. A Cotrijuc foi uma das escolhidas, a partir da vontade expressada pelos associados e direção.
- 6 Foi uma das primeiras cooperativas do Estado do RS em que a organização dos associados, bem como a sua participação na cooperativa se tornou estatutária. Outras modificações estatutárias incluem a redefinição dos Fundos da Cooperativa; a correção monetária do Capital; etc.
- 7 O artigo 12o. do Regimento Interno dos Núcleos determina entre outras atribuições que é função do dirigente de núcleo "ouvir os associados nas bases, através de reuniões e contatos.

- informar-se, conhecer os seus problemas e necessidades, bem como a situação da cooperativa".
- 8 Fonte: Cotrijuc, Estatuto Social - Regimento Interno dos Núcleos e do Conselho Consultivo - Cap. 1.
- 9 Além destas atribuições constatadas no Regimento Interno, compete ainda ao Conselho Consultivo conforme art. 36 do Regimento:
- a) emitir parecer sobre qualquer assunto de interesse econômico e social... quando solicitado pelo Conselho de Administração;
 - b) manifestar-se sobre projetos de aplicação de fundos sociais;
 - c) orientar os associados na aplicação das normas estatutárias;
 - d) opinar sobre a admissão, demissão e eliminação de associados;
 - e) indicar associados para comporem comissões.
- 10 Como exemplo de respostas dos entrevistados que utilizamos para identificação de mudanças na estrutura de poder na Cotrijuc, podemos citar:
- "O associado também é ouvido antes que se tomem as decisões", "Os pequenos também começaram a ser eleitos", "A participação dos associados na escolha dos dirigentes", "A mudança das diretorias de 79 prá frente", "A criação dos núcleos onde tudo é debatido, o pessoal é orientado e onde escolhemos também os dirigentes", "A descentralização através dos núcleos foi o primeiro passo. Por ele se mudou o resto", "Não são os mesmos que mandam. Antes até o Conselheiros eram nomeados", "A cooperativa ficou mais exposta ao associado", "A direção totalmente diferente. Antes pra falar com ela era uma luta. Porta aberta agora".
- 11 Com a emancipação de Ivorá, houve modificações na estrutura distrital do município de Júlio de Castilhos, porém para efeito de eleições na Cotrijuc permanece a estrutura anterior.
- 12 A gestão democrática teve origem, como pregação no cooperativismo gaúcho em 1980, quando do desmembramento da Fecotrigo e Central sul. A Fecotrigo, assumiu especificamente o papel político de organização e representação das cooperativas de produtores rurais, intensificando o trabalho de Comunicação e Educação cooperativa através de duas bandeiras: a gestão democrática e a eficiência empresarial. A primeira procurava desenvolver a participação dos associados nas decisões e no controle da cooperativa. A segunda, visava prever a situação de crise que já se fazia sentir no modelo econômico brasileiro, a fim de ampliar o espaço do cooperativismo frente aos grupos industriais, comerciais e financeiros, seus concorrentes econômicos. Havia necessidade de ser eficiente economicamente a fim de resistir ao momento de crise. Crise que definitivamente se instalou a partir de 1982 agravada pelo quadro inflacionário, e que irá encontrar as cooperativas, em

grande parte em grave situação financeira, os produtores descapitalizados e com custos de produção elevadíssimos alavancados pelos juros bancários.

- 13 José Luiz W. Leal, presidente que assumiu em 1979, ao ser entrevistado comentou que "... o poder centralizado na cooperativa, era aceito, por que o país era assim. Era reflexo". Do mesmo modo constata a crise no modelo político quando identifica o momento da crise econômica porquê passava a cooperativa: "... a situação de crise... surge justamente quando este poder centralizador passa, muito superficialmente, a ser questionado".
- 14 Conforme Ata No. 138 do Conselho de Administração, o mesmo se reuniu um dia após a Assembléia, para a "eleição da diretoria executiva para o biênio 1975/77". Os presentes se manifestaram e chegaram "à conclusão que a atual direção deveria ser confirmada para o próximo biênio..."
- 15 O ítem dois do Documento de Santo Antônio, por si mesmo esclarece os motivos e o que pretende. Já no ítem 7o., é importante ressaltar, que segundo os entrevistados, eram poucos os associados devedores, porém sempre os mesmos e com altas somas. Isto fazia com que os juros dos financiamentos fossem diluídos por todos, e os benefícios reduziam-se a poucos.
- 16 Um fato comprobatório aconteceu por volta de 1982, quando o dirigente de núcleo constatou irregularidades no recebimento da safra de soja. "O calador ao tirar a amostra da carga era levado a calar em lugares onde quem estava entregando, colocava uma carteira de cigarro, ou uns trocados. Ali o produto era seco e não tinha impureza". (Associado entrevistado). Este dirigente de núcleo procurou o departamento de educação, o assunto foi encaminhado ao Conselho Fiscal, que após averiguar os fatos e ouvir os envolvidos, encaminhou à Assembléia Extraordinária a discussão e eliminação de um grupo de associados, bem como a demissão do funcionário referido.
- 17 Por exemplo com relação a funcionários, o conselho fiscal suspeitou em determinado momento de que havia desvios no supermercado sede. " Fizemos um levantamento detalhado, e até farinha espalhamos pelo chão para ver se alguém entrava lá de noite. O resultado é que tivemos uma surpresa muito grande. Após muito pesquisar, descobrimos que em quem nós depositava toda confiança, não dava mais pra confiar". (Ex-conselheiro fiscal).
- 18 Nos exemplos citados, a atitude dos associados foi corajosa e determinada, pois envolveu relações pessoais, laços de amizade, vizinhança e parentesco. O associado, conselheiro consultivo, que enfrentou os problemas referentes ao primeiro exemplo, disse que "...se eu não levasse adiante a averiguação dos fatos, deveria pedir demissão do cargo".

CAPÍTULO V

A DINÂMICA DA REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA E ECONÔMICA DA COTRIJUC

No Capítulo anterior vimos as transformações ocorridas na estrutura de poder da Cotrijuc após 1980. Estas transformações possibilitaram e foram concomitantes com a reestruturação administrativa e a recuperação econômica da cooperativa. Estes assuntos trataremos neste capítulo.

5.1 - A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA

Dentro do contexto das transformações ocorridas na Cotrijuc após 1980 destaca-se a reestruturação econômica e administrativa que, respaldada pela nova estrutura de poder, propiciou a recuperação da cooperativa da situação de crise enfrentada em fins da década de 70.

A reestruturação administrativa teve sua gênese na própria situação limite em que se encontrava a Cotrijuc no período da crise. As questões que se colocavam os associados eram, se ela deveria ou não continuar, antes disso, se poderia, se teria condições de enfrentar as dificuldades constatadas.

A partir da constatação da vontade política de um

grupo de associados e dadas as premissas segundo os quais, imprescindíveis para o comprometimento de todos, "tomou-se a resolução de tentar recuperar a cooperativa", e identificar as possibilidades e as alternativas possíveis de serem desenvolvidas.

Neste sentido quanto a questão administrativa, o "documento de Santo Antão" forneceu elementos básicos, que em um primeiro momento serviram para identificar os associados pelo entendimento do que deveria ser a cooperativa. Estas premissas ajudaram no sentido de se criar um novo grupo de interesses que se propunha identificar novos valores nas relações entre os associados, destes com os funcionários e com as atividades desenvolvidas pela empresa, "que não era aquela que havia lá".

Segundo um ex-dirigente, este "grupo emergente cobrou a mudança do modelo" existente na administração. "Por pressão, por vontade, e pela própria decisão de mudar o que estava implantado".

O caminho encontrado foi seguir a tendência explicitada pelo grupo de Santo Antão, que pretendia a transparência. O documento por eles apresentado, "comprometeu uma nova postura das futuras direções, que como consequência forçou as próprias mudanças administrativas, como a questão da gestão democratizada". (Ex-funcionário).

A transparência traduzida figurativamente pela colocação de vidros nas salas de dirigentes e gerentes, era o sinal do caminho a ser seguido em todos os sentidos, no funcionamento de todas as atividades desenvolvidas pela

cooperativa.

Segundo os associados entrevistados, "não havia auditoria", os "conselheiros não sabiam o que se passava, e nem fiscalizavam", "os associados não conheciam o estatuto", "eles não cobravam nada dos conselhos por que não sabiam o que era a cooperativa", "a direção não fazia questão que os associados soubessem do estatuto", "o pequeno não tinha vez".

Assim os associados identificaram nos seus depoimentos a falta de controle, a distância dos mesmos em relação a cooperativa, a centralização administrativa e o privilegiamento de alguns, principalmente grandes associados, que existia na época.

A constatação hoje, destes elementos, ressalta o entendimento produzido pelos associados através de sua prática na administração e acompanhamento da cooperativa.

Os primeiros passos foram no sentido da reestruturação física da administração através do envidraçamento das paredes internas, a liberação ao atendimento sem consulta de assuntos, a existência de uma secretária no sentido apenas de coordenar o atendimento e agendar as atividades externas da direção, a criação de um setor de acerto de contas em contato direto com o público, e a abertura de todos os departamentos de serviços, ao atendimento indiscriminado aos associados.

A transparência física concorreu para a transparência dos serviços, da administração em geral: "hoje a gente chega lá mais tranquilo. O patrão somos nós. Nós é que mandamos". "hoje até nem sei como dizer, mas o associado é quase

mais que a diretoria. Tudo é mais organizado". " A cooperativa ficou mais exposta ao associado". (Associados entrevistados).

A princípio não havia um modelo a ser copiado, implantado, e assim, ele foi produzido pelas descobertas dos associados, ancorados pelas discussões nas suas localidades e na cooperativa, pelos mediadores, e pelos dirigentes que conduziram o processo.

A nova direção da cooperativa apoiou-se numa estratégia que buscava: a) dinamizar todas as instâncias de representatividade dos associados, e b) criar uma equipe organizada de funcionários em debate permanente sobre a eficácia na execução das políticas definidas pelos sócios.

No caso (a) as primeiras medidas, além de descentralizar o poder e partir rumo a um aumento da representatividade dos associados, através de uma nova estrutura de poder, foi proporcionar uma atividade permanente de informação e formação dos conselheiros. Esta atividade ocorreu através de encontros, debates, viagens de estudo, seminários com os conselhos, e cursos de formação para as funções eletivas respectivas. "Quando entrei no conselho eu estava perdido lá dentro. Nem eu, nem meus companheiros sabia o que fazer. Aí fomos fazer cursos da Fecotrigo, e descobrir o nosso poder e o que nós estávamos assumindo como conselheiros fiscais". (Associado entrevistado).

Em muitas oportunidades, as funções desempenhadas pelos conselheiros eram acrescidas pela formação de comissões com a responsabilidade de acompanhar especificamente os setores.

Sempre que possível, em reuniões com instituições diferentes, em viagens específicas da direção, a mesma reivindicava a participação de conselheiros.

Também pudemos constatar pelas entrevistas e relatórios, a existência de encontros e seminários entre todos os conselhos da cooperativa, a fim de aprofundar, discutir, e aperfeiçoar as determinações tomadas junto aos associados, visando a definição das políticas da cooperativa.²

A criação desta organização, e a existência de um fluxo de informações permanente, através da própria estrutura e dos mecanismos acima citados ou através do serviço de comunicação e educação por boletins informativos, programas de rádio e reuniões, deu nova conotação a chamada transparência administrativa.

Segundo o depoimento de um entrevistado, "a administração coletiva trouxe a transparência, e o associado passou a entender, a procurar as causas". Através do entendimento deste associado, a cooperativa administrada de forma coletiva, aos poucos deixou de ser um elemento estranho e distante para se tornar conhecida, explícita, ao alcance de todos. "O associado assim, assumia junto as possíveis deficiências temporárias e as vitórias e conquistas. Ele entendeu a cooperativa". Esta reestruturação através da dinamização das instâncias de representatividade foi um processo paulatino, e foi sendo adequado conforme as descobertas realizadas nas discussões com os associados. Discussões que priorizaram, por exemplo, no início deste processo as "áreas administrativa-financeira e a

Comunicação e Educação" para serem estruturadas.

A priorização destas áreas deve-se à necessidade de enfrentar a crise através de medidas de impacto sobre a evasão de recursos via sistema financeiro, a reorganização da estrutura administrativa, e a política de relações que deveria gerar imediatamente o comprometimento entre associados, direção e funcionários.

No caso (b) a criação de uma equipe de funcionários que de forma organizada executasse as políticas adotadas pelos associados, houve também um processo lento de experiências até resultar na estrutura adotada a partir de 1983/84.

"A princípio queríamos um gerente geral, que viesse de longe", a fim de evitar "os vícios que existiam na cooperativa". "Esta estrutura de superintendência, de gerência geral, aos poucos foi sendo substituída pela formação de um grupo de funcionários que formavam uma 'equipe de trabalho'". (Associado entrevistado).

Esta equipe de trabalho começou existir desde o início da administração pós-80, através das chefias de divisão. A partir daí, foram experimentadas diferentes formas de participação dos funcionários como por exemplo reuniões por setor ou por nível hierárquico, que possibilitaram o levantamento de opiniões sobre as atividades desenvolvidas, as carências e os benefícios conquistados. A soma destas discussões, e as análises em grupos, permitiram uma organização maior dos funcionários, o entendimento do que se passava com os associados, e da situação

geral da cooperativa.

Foi desenvolvido paralelamente um sistema de informação e integração entre os mesmos. A vida social, as atividades de lazer, o envolvimento nos movimentos dos associados, e o questionamento de como as coisas aconteciam na cooperativa, foram algumas conquistas dos funcionários. Paralelo a isso, a discussão e avaliação de ganhos salariais passou a ser realizada em conjunto, com os chefes dos setores, gerências e direção. O levantamento destas discussões, era sistematizado e implementado através de uma reunião anual entre os gerentes e direção, que avaliavam o desempenho e definiam as metas administrativas para o exercício seguinte. A estrutura da administração executiva com 4 gerências (Administrativa, Técnica, Financeira e Comercial) chefias de setor, encarregados de serviços, e trabalhadores em geral é a que vigora até o momento. A tendência de buscar pessoas de fora para os altos cargos, foi sendo substituída pela valorização dos recursos humanos existentes e aperfeiçoados pela cooperativa.

A par das gerências que baseavam maximizar os resultados operacionais em cada área específica, estava a área de comunicação e educação que propunha maximizar a participação dos associados, funcionários e direção no sentido destes resultados.

Esta organização interna, própria da cooperativa permitiu à mesma identificar os diferentes períodos porquê passava, e enfrentar as dificuldades que surgiam. Para tanto

foram desenvolvidos cursos e treinamentos com especialistas em desenvolvimento de relações humanas e dos recursos existentes. Este trabalho culminou com a definição por parte dos funcionários, de um plano de classificação de cargos e salários em maio de 1982. "Este é um processo dinâmico. Quando concluímos o trabalho, percebemos que em breve deveria sofrer ajustes". (Ex-dirigente).

Tanto o trabalho desenvolvido com a tentativa de maximização do exercício de representatividade dos associados, como de organização e do trabalho com os funcionários, compôs uma dinâmica conjunta que partiu da premissa, que "na cooperativa existem três grupos distintos e interdependentes: os associados, a direção, e os funcionários". Conforme um ex-funcionário, "a clareza no entendimento da dinâmica destes três grupos, facilitou um desenvolvimento harmônico na reestruturação administrativa da cooperativa".

Com relação a transparência administrativa, cabe ressaltar alguns aspectos gerais que foram preocupação das administrações pós-79 dentre os quais podemos ressaltar: a criação de uma área financeira específica, assessorada por uma contabilidade dinâmica, e pela existência de uma auditoria interna; a contratação de auditoria externa, e posteriormente o uso do sistema de autocontrole desenvolvido pela Federação (Fecotrigo); a implantação de um orçamento e planejamento debatido pelos associados; a adoção de um sistema de participação dos funcionários subalternos na elaboração do orçamento, bem como no acompanhamento anual, dentre outros.

A decisão de criar uma área financeira específica, veio ao encontro da perspectiva de descentralizar o atendimento aos associados. Diluir a responsabilidade sobre a execução e sobre o relacionamento com os associados e clientes diversos, proporcionou o aumento da credibilidade do serviço prestado, e descentralizou o poder decisório executivo. Na concepção dos associados, permitiu que o controle das operações na cooperativa não ficasse restrito a uma pessoa só. "Antes nós tinha que tirar o chapéu pra entrar lá dentro. Era tudo com ele". (Associado entrevistado).

A descentralização das responsabilidades, também permitiu atender melhor o aumento no volume das operações, a partir da descentralização e diversificação dos serviços prestados.

A contratação de uma auditoria externa em 1981, apesar de não ter sido mera decisão administrativa, pois os associados tiveram importante papel nesta decisão, fez parte da dinâmica das transformações adotadas pelas administrações pós-79. Apesar das críticas existentes quanto a este tipo de trabalho em termos de sua subserviência às determinações das direções, uma vez acompanhada de toda dinâmica de controle dos associados nas operações existentes na Cotrijuc, a auditoria externa atendeu a credibilidade de instituições financeiras, e colaborou para a comprovação das peças contábeis discutidas pelos associados. A cooperativa, com relação a auditoria externa, passou por três experiências. Primeiro contratou uma auditoria particular, de Porto Alegre. Em segundo, experimentou o Serviço de Autocontrole

desenvolvido pela Fecotriço, com resultados em termos também de assessoria e consultoria aos conselhos. E em um terceiro momento, passou novamente a contratar auditoria particular.

Com relação ao uso de orçamento, apesar de ter sido utilizado em todo o período pós-79, o mesmo contou com a participação dos associados em sua elaboração efetiva, a partir de 1983. Após avaliar a atuação e o desempenho da cooperativa e definir as metas prioritárias, os núcleos encaminhavam aos conselhos estas determinações. Os conselhos se reuniam em seminários, e assessorados por técnicos da cooperativa, em conjunto, estruturaram as metas de orçamento para 1984. Em 1989 de forma mais efetiva e determinada, foi implantado o Sistema de Orçamento Integrado, que requer: a participação dos associados, o levantamento de potencialidades do município, e do desempenho da cooperativa pelos técnicos em seus diversos setores, e a coordenação e vontade política da direção. A experiência da Cotrijuc segundo alguns técnicos, tem servido também para, dentre outras coisas, dinamizar os trabalhos desenvolvidos pelo Conselho Consultivo, e para gerar a formação de um grupo de funcionários que tem debatido e analisado o desempenho dos serviços de forma sistemática, em conjunto com a direção.

5.2 - A REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

5.2.1 - Fatores que Dificultaram a Reestruturação

A reestruturação econômica e financeira da Cotrijuc, passou por diversos momentos desde 1979. Sem querer caracterizá-los de forma definitiva, mesmo por que não são estáticos, poderíamos afirmar que houve um primeiro momento que exigiu medidas de impacto no levantamento das reais condições de endividamento e possibilidades de saneamento.

Como já mencionamos foi neste primeiro momento, que a administração recorreu ao serviço de assessoria do Idergs (Instituto de desenvolvimento Econômico do RS) e da Fecotrigo para que tentassem fazer um plano de recuperação econômico e financeiro, como passo de partida. Após isso, foi sendo realizado um levantamento das dívidas e potencialidades de saneamento. A par desta preocupação, houve a necessidade de tentar não deixar que as atividades diárias perdessem a continuidade.

Entre as medidas sugeridas pelo projeto da Fecotrigo, destaca-se a obtenção de um financiamento para capitalização através da subscrição de quotas pelos associados, no valor original de sessenta e três milhões de cruzeiros. Na ocasião a cooperativa conseguiu apenas a importância de quarenta milhões junto ao Banco do Brasil. Segundo os gerentes atuais, "os associados deram seu integral apoio aprovando a contratação deste financiamento na Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 22 de dezembro de 1979" (Relatório e

Balanco de 1989). Este financiamento inicial para recuperação da cooperativa contou com o aval dos associados através da subscrição de Notas Promissórias. Esta subscrição permitia ao banco cobrar dos associados a dívida contraída pela cooperativa, caso esta não conseguisse saldar os compromissos. Por isto também, os associados ao serem questionados sobre como a cooperativa resistiu a crise, responderam através do "aval dos sócios". A defasagem da necessidade em relação a captação, foi negociada com as entidades credoras, e "jogada para o exigível a longo prazo. Priorizamos a quitação dos compromissos com os associados". (Funcionário entrevistado).

Imediatamente a outra providência foi efetuar com o "apoio do Banco do Brasil", a venda de bens que eram dispensáveis aos interesses básicos dos associados e que representavam custos elevados de manutenção, ou não estavam tendo utilidade alguma. Pese estas desmobilizações, "a cooperativa teve que quitar junto aos bancos os empréstimos decorrentes da aquisição destes bens". Como consequência, os recursos que poderiam vir destas operações, "foram quase que todos utilizados na quitação dos próprios financiamentos". (Funcionário entrevistado).

Estes exemplos de dificuldades que citamos acima, fizeram parte do contexto da recuperação da cooperativa nos diferentes momentos. Exemplo disso foi a dívida de quarenta e sete mil sacas de soja para com a Olivebra, descoberta posteriormente, pois "não constava no balanço".

A par das medidas de captação de recursos

financeiros e das desmobilizações, foram realizadas reuniões com os associados onde se efetuou uma avaliação geral da cooperativa, que resultou nas seguintes medidas adotadas pela administração conforme relatório de 29 de fevereiro de 1980: "introdução do controle de crédito" aos associados, a "reestruturação do departamento técnico, a nova sistemática de recebimento dos produtos, a padronização do setor de sementes, e principalmente a mudança de filosofia de atendimento dos associados, de forma que os mesmos assumam seu papel de donos da cooperativa".

Em que pese as medidas tomadas até o momento aqui descrito, a cooperativa passou a enfrentar uma série de dificuldades que foram surgindo no decorrer da década de 80 como já abordamos, dificuldades estas, oriundas da política de crédito do governo, dos altos custos financeiros, do clima, e do mercado.

O aumento nos custos financeiros que se desencadeou a partir de 1980, agravou a defasagem dos recursos inicialmente necessários e que se traduziram em aumento vertiginoso das dívidas prorrogadas, por exemplo. Além disso em 1980, ocorreu o "confisco" do governo nas exportações de soja, o que diminuiu a capacidade própria de pagamento da cooperativa, devido a redução das margens operacionais com a comercialização do produto.

O aumento dos custos financeiros pode ser traduzido pelo aumento das despesas financeiras em relação às demais despesas, demonstradas nos diferentes relatórios anuais.

QUADRO 5.1

EVOLUÇÃO DAS DESPESAS FINANCEIRAS EM RELAÇÃO AO
TOTAL DAS DESPESAS DA COOPERATIVA

Exercícios Sociais	1979	1982	1985	1989
Despesas Financeiras	35,96 %	64,25 %	54,30 %	67,92 %

Fonte: Relatórios Anuais do Conselho de Administração.

Apesar do quadro acima demonstrar uma realidade crescente a partir de 1979, para a cooperativa, os custos financeiros em 1982 foram os mais sentidos, segundo os técnicos entrevistados, pois afora a participação dos associados de forma intensiva, seja no uso dos serviços ou no processo decisório e de controle, a realidade econômico/financeira que poderia demonstrar estabilidade, estava ainda em fase de recuperação, dentro da estratégia de sobrevivência adotada, por isso bastante susceptível a qualquer acidente de percurso.

Além destes elementos citados, que trouxeram consequências no decorrer da década de 80, o empréstimo (23/8/82) através da resolução 63 do Banco Central, que permitia a cooperativa buscar recursos em dólares (U\$ 300.000 - Comind) traduziu-se em grandes dificuldades para a mesma. Em curto prazo após a tomada destes recursos, ocorreu a maxi-desvalorização do cruzeiro, seguida de sucessivas mini-desvalorizações. Isto elevou os custos financeiros a "patamares impraticáveis".

Para remediar a situação o governo liberou via Banco Central, uma nova linha de crédito através da resolução 761, que era concedida mediante subscrição de quotas partes pelos associados. Este empréstimo foi conseguido junto ao BRDE, (03/10/83) e os gerentes que entrevistamos salientaram a relativa facilidade com que foi conseguido, tendo em vista a participação dos associados, conforme argumento do banco na época.

Em 1985, mesmo tendo recebido a maior safra de soja desde 1977, a cooperativa enfrentou sérios problemas com relação aos baixos preços oferecidos ao produto. Segundo ex-dirigente, a soja foi vendida "pela primeira vez na história, pelo preço mínimo do governo".

Em 1985 ainda, surgiu o caso Central sul, quando a cooperativa vendeu para ela 70.000 scs de soja. Este grão foi emprestado para a Central em junho para ser pago em agosto ou setembro. A Central não conseguiu pagar e emitiu NPR em favor da cooperativa. Porém no vencimento destas Notas Promissórias, a Central não teve caixa para liquidação e a dívida ficou para a cooperativa. A Cotrijuc teve que liquidar no banco. Em contrapartida ficou com o crédito na Central de em torno de 60.000 scs, sendo que para pagamento, a Central transferiu crédito que havia de outras cooperativas, e ações da Defesa (Ind. de Defensivos Agrícolas, subsidiária da Central). No entanto estas cooperativas que se tornaram devedoras da Cotrijuc estão ressarcindo suas dívidas, com bens, por que estão na maioria em processo de liquidação. Isso significa que "muito

pouco dinheiro tem entrado na Cotrijuc e quando acontece, são pequenos valores a longo prazo".

O caso CEVAL: A Cotrijuc, mais seis cooperativas avalisaram para a Centraisul, empréstimo de aproximadamente 53.000 scs de soja junto a Ceval. A Central não pagou, e estas sete cooperativas tiveram que pagar. Afora isto uma cooperativa destas sete, não cumpriu o acordo (Carazinho), e o rateio da parte dela para a Cotrijuc foi de 9.000 scs.

"Também tem o caso SELLCON do Brasil S.A.: a cooperativa fez uma venda para esta empresa de 7.000 scs de soja, e a firma quebrou. A cooperativa não recebeu os valores, e logicamente teve que pagar para os associados".

Em 1986 a cooperativa enfrentou uma série de problemas decorrentes da "pior seca das últimas décadas", atingindo índices de até 80 % de quebra nas culturas de verão. Consequência disto a cooperativa recebeu apenas 206.000 scs de soja, menos de 1/3 do que normalmente recebe. Recebeu ainda menos 134% de arroz, 573,64% de feijão, e 588,43% menos milho, em relação a safra anterior. Esta situação acarretou uma queda nas receitas da cooperativa, bem como a perda do poder aquisitivo e a inadimplência de inúmeros associados, como observa o relatório da diretoria de dezembro de 1986.

Por outro lado, com a edição do plano cruzado, ao passo que reduziu as despesas financeiras, (em 86 e 87 as despesas financeiras foram de 32,5 e 35,08 % respectivamente do total das despesas) "a cooperativa teve uma perda de mais de Cz\$ 1.000.000,00 sobre os estoques remanescentes".

Segundo os funcionários entrevistados o que permitiu a Cotrijuc resistir as adversidades foi a situação capitalizada que a cooperativa possuía, a pressão exercida pela participação dos associados, e um financiamento de saneamento para um grupo de cooperativas que sustentou a Centraisul. Este financiamento foi conseguido na rede bancária a um juro especial de 10% a.a. sem correção monetária. Coube à cooperativa em novembro de 86, 15.900 milhões de cruzados na época. Mais tarde o Banco do Brasil, órgão financiador tentou cobrar correção monetária, mas em Assembléia Geral, os associados, diante da presença do gerente do banco, decidiram não aceitar esta cobrança, pois no caso, o banco estava infringindo as normas do contrato anteriormente firmado. Para efeito deste financiamento, foram exigidas mais uma vez NPRs dos associados para fins de aval perante o banco. A administração da cooperativa foi atendida de pronto. "Isto demonstra a confiança dos associados na administração da cooperativa e no seu projeto". Todos os financiamentos com aval dos associados, foram pagos antecipadamente segundo o gerente financeiro João Anselmo Taschetto.

Também em 1987 a cooperativa fez uma captação de capital de giro para poder sustentar o seu caixa. Apesar dos juros altos, todos estes empréstimos foram quitados em 88 e 89, sem necessidade de novas contratações.

O ano de 1988, no entanto foi atípico para a Cotrijuc, ocorreu outra estiagem, e mais uma vez as lavouras com plantio e cultivo no verão, tiveram grandes quedas de produtividade. Decorrencia disto, a cooperativa mais uma vez

teve reduzido o seu recebimento, principalmente de soja e teve também que assimilar inúmeros problemas de associados que não tiveram condições de saldar suas dívidas. Soma-se a isso o descontrole total do processo inflacionário do país, que elevou os custos financeiros da cooperativa, a patamares que alcançaram em torno de 60% do total das despesas.

5.2.2 - Fatores que Identificam a Recuperação

Após termos observado diferentes fatores que influenciaram negativamente no processo de reestruturação da cooperativa e que, por isso mesmo, foram entraves para a sua recuperação, tentaremos identificar elementos que determinarem o soerguimento da mesma da situação de crise em que se encontrava em 1979, bem como, da superação dos fatores negativos acima mencionados.

Para tanto, procuramos identificar junto aos associados a percepção dos mesmos sobre este processo, além de buscar junto a documentos e funcionários, informações auxiliares a fim de servirem de elementos comprobatórios.

No entendimento dos associados, a recuperação da cooperativa está baseada em alguns aspectos que se identificam nas diferentes questões a eles aplicadas. Em todas estas questões a reestruturação da forma de administrar esteve relacionada com a maior participação dos associados na

cooperativa. A reestruturação da cooperativa é percebida por exemplo ao identificarem quais as medidas adotadas para enfrentar a crise por que passou a cooperativa. Neste caso traduziram pela "gestão mais democrática", pela "maior participação dos associados" e pelo "aval que os associados" prestaram à cooperativa para a obtenção de empréstimos bancários.

Para identificar as causas da recuperação, onde estariam as raízes primeiras e básicas que levaram a cooperativa a se recuperar, após ter resistido ao processo em si da crise, os associados identificaram mais uma vez a "administração mais democrática", a "participação", a "união dos sócios", e a implantação dos "núcleos".

Existiu dentre as indicações dos associados, uma tendência que se destacou em número de identificações das demais: a democratização da estrutura da cooperativa através da participação dos associados.

Elaboramos o quadro a seguir a fim de melhor explicitar esta tendência acima observada:

QUADRO 5.2

DEMONSTRATIVO DA PERCEPÇÃO DOS ASSOCIADOS QUANTO
AS ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DA COOPERATIVA

QUESTÕES	PRINCIPAIS RESPOSTAS E NÚMERO DE INDICAÇÕES			
Como resistiu a crise	Gestão mais Democrática 19	Maior Participação 19	Aval dos Sócios 19	
Causas da Recuperação	Administração Democrática 17	Participação 15	União dos Sócios 12	Núcleos 18
POLÍTICAS RESULTANTES	Gestão Administrativa 11	Aumentou a Produção 15	Incentivo à Diversificação 22	

Fonte: Organizados pelo Autor a partir das entrevistas com os associados

Em decorrência da reestruturação da cooperativa, as políticas mais significativas que foram adotadas pelos associados e pela cooperativa segundo as entrevistas, relacionam-se destacadamente com o "incentivo à diversificação". Como decorrência deste incentivo os associados tiveram um "aumento na produção". Apesar de ser difícil de avaliar este segundo aspecto mais indicado pelos associados, também de forma mais destacada, conseguimos levantar alguns indicadores, que poderão contribuir para tal.

Por exemplo, por decisão dos associados, foi implantado em 1983 o recebimento e resfriamento de leite, após amplo debate com os mesmos sobre a tendência que a cooperativa deveria adotar em relação a diversificação dos serviços, a qual

atendesse aos interesses da maioria. Em função da baixa produção e produtividade de leite no município, foi desenvolvido um programa de implantação da bacia leiteira, com assessoria de um departamento veterinário criado para tal. Em 1983 o número de associados que começaram entregar o produto era reduzido, e o total entregue no ano foi de 1 milhão e quinhentos mil litros. Em 1989, e seguindo um aumento vertical na produção entregue ano após ano, os associados entregaram quatro milhões e quinhentos mil litros. O número de associados que entregou o produto foi de 562 neste ano, perdendo apenas para a soja com relação ao número de associados que entregam cada produto na Cotrijuc. Este número indica a possibilidade de diversificação e aumento da produção do pequeno produtor especialmente, pois os que entregam leite representam em torno de 1/3 do número de associados da cooperativa, e os pequenos produtores são mais de 70% do quadro social da mesma.

Também podemos citar uma política mais definida com relação ao recebimento de milho e feijão e de outros produtos hortigranjeiros em menor quantidade. No caso do milho e do feijão tem ocorrido um relativo aumento no recebimento, em que pese as dificuldades de sustentar qualquer incentivo à produção dos mesmos para os associados, "em função da susceptibilidade destes produtos em relação as leis de oferta e procura. A cooperativa não tem como sustentar qualquer desequilíbrio nos preços". (Técnico entrevistado).

Apesar disso a cooperativa tem procurado atender as necessidades de diversificação, especialmente dos pequenos

produtores, através de repasse de recursos bancários, ou até mesmo pelo sistema de autofinanciamento, que implica em riscos ainda maiores, prova disso é a assistência financeira dada pela cooperativa aos associados para o custeio das lavouras de milho, feijão, trigo, arroz e soja, em alguns anos, como demonstram os dados abaixo:

QUADRO 5.3

OPERAÇÕES DE REPASSE DE FINANCIAMENTOS PELA COOPERATIVA
NOS PERÍODOS DE 1981/82/84

Assoc/Área PERÍODOS	No. de Assoc. Financiados	Ha Financiados	Média de Propriedades
1981	436	11.659	26,74 ha/assoc
1982	540	10.525	19,49 ha/assoc
1984	193	2.580	13,36 ha/assoc
TOTAIS	1.629	24.764	21,18 ha/assoc

Fonte: Relatórios Anuais do Conselho de Administração

Estas informações dão conta principalmente da descentralização dos serviços prestados. Enquanto a tendência das agências bancárias é centralizar o fornecimento de recursos, visando inclusive maior segurança dos retornos, a cooperativa pulverizou os recursos, inclusive com aqueles associados que segundo os bancos não tinham condições de obter empréstimos.

Os técnicos lembraram ainda, que a cooperativa tem se preocupado muito em criar alternativas aos associados, dentre as quais a aquisição de um moinho de milho; a construção de um armazém específico para o recebimento de feijão; a aquisição de

produtos na propriedade dos mini-produtores (onde a pesagem é realizada "na lavoura", e o transporte fica a custo da cooperativa); a ampliação do engenho de arroz; a montagem de uma pequena fábrica de ração para o aproveitamento de resíduos, dando prioridade de fornecimento aos produtores de leite; ampliação da prestação da assistência técnica agrônômica regionalizada; implantação dos serviços de assistência veterinária através da contratação de veterinários e inseminadores, e da montagem de uma farmácia veterinária; renovação e ampliação dos postos de serviços do interior, e reconstrução do posto da sede; reconstrução da unidade do distrito de Quevedos; aquisição e ampliação de imóveis em duas unidades do interior para recebimento de produtos e fornecimento de bens de consumo e insumos, dentre outros.

Todos os investimentos acima citados fizeram parte de reivindicações dos associados através da utilização da estrutura de poder existente e estiveram voltados para a descentralização e democratização dos serviços prestados, tendo em vista a perspectiva de diversificação destes serviços e da propriedade dos produtores.

É importante salientar, como políticas decorrentes da reestruturação da cooperativa, a percepção do associado sobre mudanças ocorridas na: organização do atendimento, nas informações mais precisas, na "abertura das portas do escritório" aos associados, no gerenciamento dos recursos existentes e desenvolvimento das potencialidades, enfim na "gestão administrativa". Esta percepção toma porte e representatividade quando observadas, como políticas mais significativas adotadas,

em decorrência da reestruturação da cooperativa. Ora, se a reestruturação foi baseada na maior participação dos associados, podemos concluir, que os mesmos tiveram papel determinante na definição das políticas decorrentes. Isto, de certa forma, vem dar maior consistência às respostas anteriormente mencionadas com relação as causas e motivos da resistência da cooperativa à crise de 1979.

Percebe-se portanto, que o processo de reestruturação econômica e financeira da cooperativa, esteve composto por um bloco de medidas, que foram sendo identificadas e adotadas. As medidas iniciais foram dadas por força das circunstâncias em que a mesma se encontrava, principalmente no que se refere às questões financeiras, porém, mesmo estas medidas tiveram uma decisão fundamental dos associados, que foi a questão da capitalização através do aval dos mesmos, por exigência bancária. A situação em que se encontrava a cooperativa, não permitia tal nível de confiabilidade e comprometimento. Mesmo assim houve a decisão de assumir o risco.

Com relação a recuperação econômica e administrativa, o documento de "Santo Antão" antes mesmo de qualquer definição com relação aos rumos que seriam tomados, já determinava as premissas básicas.

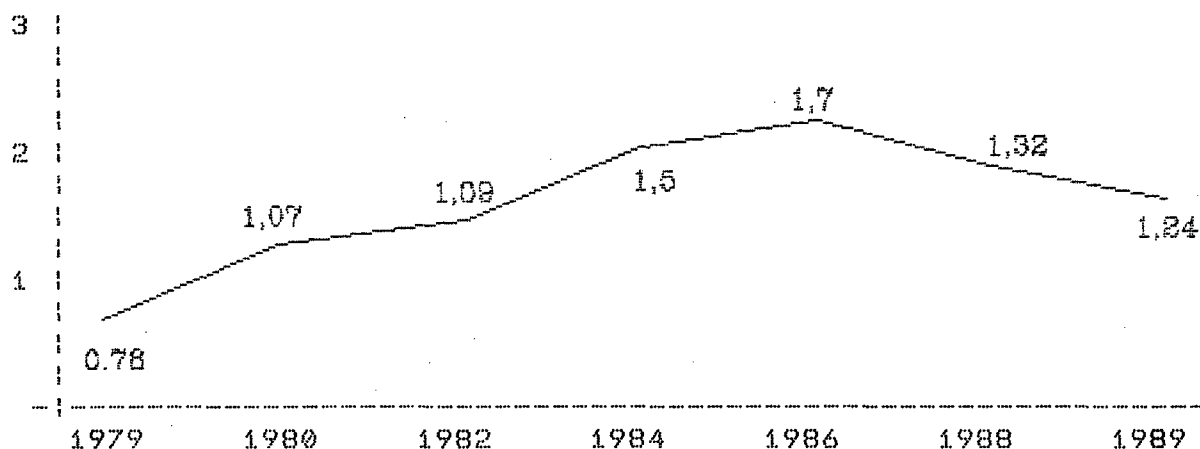
Este bloco de medidas econômico/financeira e administrativas, que foram de forma dinâmica sendo adequadas no decorrer da década de 80, resultaram na recuperação da cooperativa, e na superação das dificuldades que surgiram no decorrer do percurso.

Como indicadores da recuperação da cooperativa, podemos citar por exemplo a estabilidade econômica através dos índices de liquidez conquistados durante o período.

QUADRO 5.4

8

DEMONSTRATIVO DO ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE



Fonte: Relatórios anuais do Conselho de Administração

Em 1979 a cooperativa possuía menos capacidade de pagamento, que o valor exigível pelas dívidas que possuía. A partir daí, com algumas variações principalmente em 1988 devido aos problemas decorrentes da Centralsul, houve um processo de estabilização.

Segundo o relatório do Conselho de Administração e demonstrativos contábeis, em 1981 a situação da cooperativa já demonstrava visíveis sinais de recuperação, se comparada ao exercício anterior. Em relação a 1980 a cooperativa apresentou positivamente, dentre outros, os seguintes índices:

QUADRO 5.5

ASPECTOS DO CRESCIMENTO DA COOPERATIVA EM
 RELAÇÃO A 1980

FATURAMENTO GLOBAL	VENDA SETOR CONSUMO (SEDE)	VENDAS SETOR CONSUMO (INTERIOR)	FORNECIMENTO PEÇAS E IMPLEMENTOS	QUADRO SOCIAL	RECEBIMENTO SOJA
166 %	139 %	246 %	158 %	18%	59,6%

Fonte: Relatórios Anuais do Conselho de Administração 1980/81.

A cooperativa teve portanto um crescimento significativo na participação dos associados quanto ao uso dos serviços, bem como o aumento da credibilidade dos mesmos, em relação a ela. Percebe-se também a participação crescente dos associados do interior na aquisição de bens de consumo, em resposta à incipiente política de descentralização dos serviços, na época já adotada. Salienta-se ainda que neste exercício, a Cotrijuc recebeu 70% da produção de soja do município, mesmo enfrentando diversas empresas concorrentes, algumas multinacionais que se instalaram no município apenas como compradoras, utilizando os silos da CESA (Companhia Estadual de Silos e Armazéns) como depósito.

Também é importante salientar como indicador da recuperação econômico/financeira, a evolução da utilização de capital próprio em relação ao capital de terceiros.

QUADRO 5.6

RELAÇÃO PERCENTUAL BI-ANUAL ENTRE O CAPITAL PRÓPRIO
E DE TERCEIROS (1980-1988)

Períodos Especificação	1980	1982	1984	1986	1988
CAPITAL PRÓPRIO	33 %	45 %	62 %	80 %	86 %
CAPITAL TERCEIROS	67 %	55 %	38 %	20 %	14 %

Fonte: Relatórios Anuais do Conselho de Administração.

Através das informações do demonstrativo acima podemos perceber uma ação radical da cooperativa, em termos de evitar ao máximo a captação de recursos de terceiros para operacionalizar o seu dia a dia. Analisamos os indicadores e comprovamos que mesmo em situações de dificuldades, decorrentes de possíveis causas climáticas ou comerciais, a cooperativa somente recorreu a ajuda financeira, através de linhas de crédito especiais.

Segundo os técnicos da cooperativa, este processo de estabilidade nos índices de liquidez, e do capital próprio deve-se em muito inicialmente pela venda de patrimônio oneroso, e sucessivamente devido a financiamentos a juros subsidiados, bem como pelo crédito político dado pelos associados através da sua participação.

A avaliação do desempenho da cooperativa no período pós-79, foi feita pelos associados entrevistados, também pela citação de melhoramentos e investimentos realizados: "A

criação da cooperativa de crédito, com o investimento de recursos e serviços da Cotrijuc", "as construções no interior no município para os mercados e depósitos", "a aposentadoria dos associados", dentre outros.

Os técnicos da cooperativa, ao serem inquiridos sobre o assunto, indicaram: "a renovação total da frota de veículos, sendo 16 veículos leves, 4 caminhões e 3 caçambas; a aquisição de uma máquina de classificação de azevém; aquisição de um novo secador; ampliação dos supermercados; construção de mais duas moegas de recebimento de produto na sede, que permite o recebimento de produto a granel; implantação de um sistema de termometria e medição central para controle de qualidade de produtos armazenados; implantação de um sistema de computação, que permitiu dinamizar todas as principais informações da cooperativa".

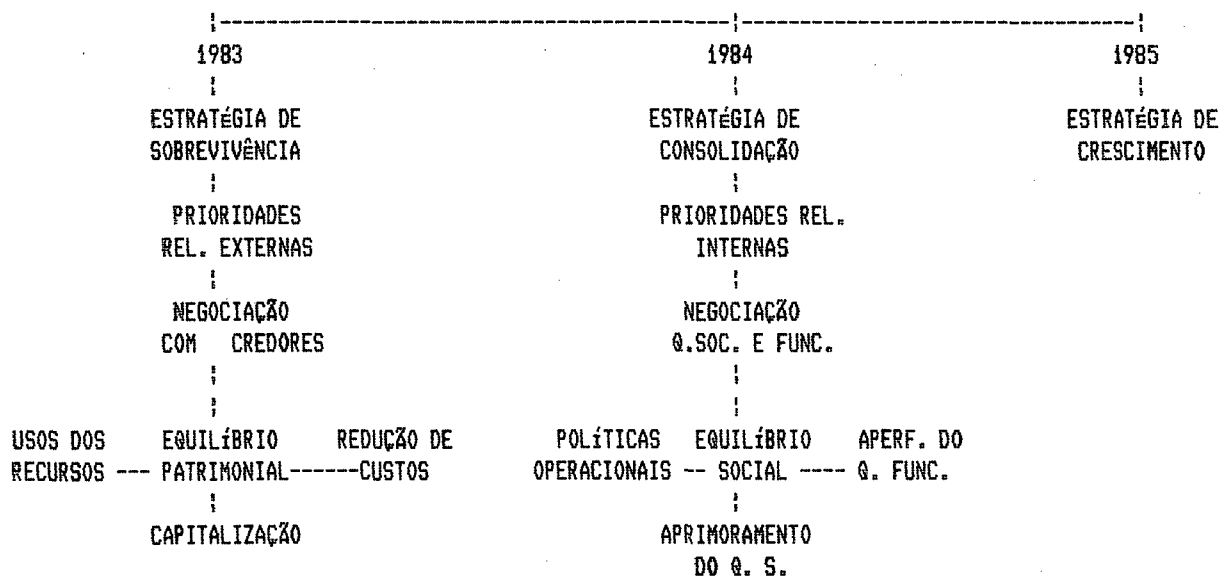
Ao encerrar este capítulo convém salientar, que identificamos um processo de reestruturação na Cotrijuc no período pós-79. Este processo esteve baseado nas modificações ocorridas na organização administrativa que foi sendo descoberta, adequada, e implantada conforme as necessidades da cooperativa. No campo econômico, os problemas enfrentados e as alternativas encontradas no período, demonstram a capacidade de recuperação econômica e financeira da mesma.

Destacamos neste sentido a inter-relação que encontramos entre o processo de transformações na estrutura de poder da Cotrijuc, abordado no capítulo anterior, e a reestruturação administrativa e econômica que observamos acima.

NOTAS

- 1 No relatório da diretoria de 29 de fevereiro de 1980, está expressa a captação da proposta saneadora por parte da direção: "Conscientes de que a plena recuperação de nossa cooperativa só seria possível mediante um trabalho conjunto de todo o quadro social, abrimos a administração a todos".
- 2 Resultado deste seminário em 1983 a administração e os Conselhos definiram as estratégias para a maximização dos resultados operacionais da cooperativa, para os anos de 1983/84/85.

MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS OPERACIONAIS



- 3 Através de muita luta, os funcionários conseguiram um amplo terreno cedido pela cooperativa, onde, com o auxílio dos associados construíram a sua sede social.
- 4 O programa permanente do Departamento de Comunicação e Educação foi definido em 1982, tendo como papel fundamental ser um "negociador e harmonizador político". A condição básica para exercer tal função, é a de "que o associado seja encarregado de definir os rumos da cooperativa". É seu papel levar os associados decidirem sobre "a estrutura e eleições; política comercial; plano de ação; capitalização e investimentos". É sua função ainda viabilizar o "controle" dos associados "sobre a organização" através da avaliação;

orçamento; projeções da situação da cooperativa, e balanço compreendendo a análise, definição, acompanhamento e avaliação". Sua posição original no organograma da cooperativa é de assessoria ao Conselho Consultivo e direção.

- 5 Conforme relatório do Conselho de Administração de 1982 "foram patrocinados 14 cursos de treinamentos em áreas específicas... 10 reuniões de trabalho com as gerências e divisões visando fortalecer o exercício da atividade em equipe. ... ainda uma reunião geral com os funcionários". Em 1984 foi realizado um curso de "Desenvolvimento Interpessoal e Organizacional" para 195 funcionários, agrupados em 7 turmas ministrado por professores da UFSM. Os objetivos do curso eram aprofundar o conhecimento interpessoal" e "promover a integração dos funcionários em seus grupos de trabalho e destes como um todo na organização".
- 6 O desenvolvimento do Sistema Integrado faz parte de um projeto piloto desenvolvido pela Fecotrigo em quatro cooperativas no Estado. No conjunto deste projeto está inserida a sistemática de planejamento participativo que requer o envolvimento constante dos associados da direção e de técnicos da cooperativa. Quanto maior a abrangência e a intensidade do envolvimento destes três grupos, melhores serão os resultados.
- 7 Em 1982 foi o ano em que a cooperativa implantou a nova estrutura de poder. Este ano é reconhecido como um dos mais importantes na participação dos associados, devido justamente ao número elevado de reuniões realizadas com os mesmos. Por outro lado a cooperativa recebeu uma boa safra dos diferentes produtos, o que comprova a entrega da produção pelos associados.
- 8 O índice de liquidez corrente colhido nos demonstrativos contábeis dos exercícios sociais, demonstram a relação entre o ativo circulante sobre o passivo circulante. Relaciona-se portanto, que para cada cruzeiro de dívida, a cooperativa possui a curto prazo um valor determinado.
- 9 Defendida desde 1982, a partir da correção monetária do Capital Social, em 1985 foi aprovada a reforma estatutária que garante ao associado após completar 65 anos, o direito a receber anualmente 20 % de seu capital integralizado na cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após desenvolvermos este trabalho e no decorrer do mesmo, constatamos determinados aspectos que nos permitem uma reflexão conclusiva, a qual tentaremos expôr a seguir.

Estes aspectos se relacionam, com o quadro teórico que envolve a questão cooperativa; os motivos que moveram os associados a tentar recuperar a Cotrijuc; a importância que a participação dos associados e a nova estrutura de poder implantada na cooperativa após 1980, tiveram para sua recuperação; a influência das modificações ocorridas na cooperativa, sobre as relações de poder nas instituições locais; as preocupações que certos indicativos mais recentes nos alertam para a continuidade do trabalho, dentre outros.

Percebemos entre os autores que analisaram as cooperativas e o cooperativismo, pelo menos três grandes tendências: os que identificam a instrumentalidade da cooperativa, comumente ao Estado; aqueles que ressaltam os aspectos de empresa, por isso, submetidas às normas do mercado, porém, com determinada especificidade garantida por princípios e normas; e autores que identificam a cooperativa como uma via alternativa frente às diferenças sociais, proporcionadas pelos sistemas político/econômicos existentes.

A pesquisa que realizamos permitiu-nos captar características diversas da cooperativa. Características que vão

além das identificadas pelos autores acima mencionados, e que se relacionam com o papel que a mesma desempenha como espaço de auto-organização e de defesa dos interesses, também dos associados.

Consiste em relativizar o caráter de instrumentalidade, apesar de existente, o que não permite atribuir à cooperativa a autonomia por alguns desejada.

A funcionalidade da cooperativa abrange um maior grau de fluidez, e está diretamente relacionada com as determinações da classe, ou grupo hegemônico dominante que nela interfere. Mesmo assim, este direcionamento tende a sofrer variações conforme a organização e a dinâmica interna e externa dos grupos que nela interagem.

Identificamos portanto, uma dimensão multifacetada que pode assumir historicamente a cooperativa, e que a priori, não está definida e garantida sua configuração de forma permanente. Esta dimensão pode ser simultânea, e neste sentido a cooperativa está seguidamente redefinindo a sua inserção na sociedade capitalista, dependendo do direcionamento dado pelas forças que nela interferem, e pela organização e papel que desempenham os associados.

Também destacamos a influência que a cooperativa exerce e sofre, do contexto político e econômico que está imediatamente a ela relacionado. O caso Cotrijuc demonstrou-nos uma relação de influências recíprocas que se estabeleceu entre ela, as instituições e a população locais. Em quase todos os momentos do período estudado, a cooperativa exerceu um papel de

liderança junto a sociedade local. Isto pelas características geo-políticas e econômicas desta, e pela intensidade com que ocorreram as modificações na Cotrijuc.

Estes são alguns aspectos que o caso estudado nos remeteu, e nos identificam ou diferenciam das definições dadas pelos autores estudados.

Dentre os motivos que levaram os associados da Cotrijuc a optar pela busca de sua recuperação, destacamos: a situação de crise em que se encontrava a cooperativa e os produtores rurais associados, destacadamente os pequenos.

Na situação de crise da cooperativa e dos produtores, influenciaram: a elevação das taxas de juros dos financiamentos, a interferência do governo no controle sobre a exportação de soja, problemas decorrentes do clima que acarretaram baixa produtividade e diminuição no recebimento de produtos pela cooperativa, e a falta de alternativas devido ao forte envolvimento de ambos com a monocultura da soja, dentre outras.

A situação de crise limite em que se encontravam cooperativa e produtores, também teve causas internas, as quais, foram mais identificadas pelos entrevistados. (Ver quadro 3.2). Estas causas são: a baixa participação dos associados, a estrutura de poder que existia, a corrupção, e causas relacionadas com a má administração da cooperativa, por exemplo. Este contexto de crise motivou os associados a refletirem sobre a importância da cooperativa e a necessidade de recuperá-la.

A situação de crise da cooperativa contribuiu para

que os pequenos produtores identificassem alguns elementos que entendiam serem fundamentais para recuperação da mesma, e que serviram de suporte básico para implantação posterior de um novo processo político-administrativo na Cotrijuc.

Os interesses dos pequenos produtores foram preponderantes na definição desta nova estrutura, e a sua ação fundamental para a continuidade da cooperativa. Por isso mesmo, procuramos no decorrer do trabalho, diferenciar a participação dos mesmos.

Entendemos também que o fato, de os associados terem identificado principalmente causas internas da crise, facilitou a decisão de recuperá-la, mesmo assumindo os riscos oferecidos pela situação financeira da cooperativa. Este aspecto foi importante para a ação dos associados, pois identificaram causas, sobre as quais em grande parte poderiam influir diretamente.

A recuperação da Cotrijuc teve como elemento fundamental, porém não exclusivo, a nova estrutura de poder nela desenvolvida. Esta estrutura é dinâmica, possibilitou uma maior participação dos associados nas decisões e no controle da mesma, trazendo como consequência e paralelamente, a reestruturação administrativa e a retomada das atividades econômicas.

Identificamos a situação limite de crise que se explicitou na cooperativa em 1979. Nos anos seguintes, observamos vários outros momentos em que ela vivenciou situações de dificuldades intensas. Estas últimas, decorrentes, dentre outras, das seguintes causas: do baixo recebimento de produtos ocasionado por

problemas climáticos, dos casos Centraisul, Sellcon, Olivebra e Ceval, da baixa cotação da soja no mercado internacional, e do aumento nos custos financeiros. (Ver capítulo V).

Pese a estas dificuldades, a cooperativa conseguiu realizar pós-79, inversões significativas, tais como: novas unidades operacionais descentralizadas, posto de recebimento de leite, remodelou o sistema de recebimento e secagem de produtos, informatizou a sua administração, renovou a frota de veículos, autofinanciou parte dos insumos para formação da lavoura dos associados, dentre outras.

Informações complementares junto a Fecotrigo dão conta, de que em torno de 25 cooperativas filiadas a ela, tiveram problemas semelhantes à Cotrijuc, no mesmo período.

Um número significativo destas cooperativas tiveram que vender parte de suas estruturas físicas, ou se desmembrarem em novas cooperativas, foram incorporadas por outras, sofreram um processo de auto-liquidação, ou até mesmo, em alguns casos, foram liquidadas. Conforme os técnicos da Fecotrigo, os níveis de dificuldades para solução dos problemas das mesmas, estiveram relacionadas com a maior ou menor participação dos associados.

Estas informações também contribuem para a nossa afirmação, quanto a importância da participação organizada, efetiva e permanente (ver Marques 1.3) dos associados na cooperativa, para caracterizar uma gestão mais livre e democrática (ver Guimarães 1.3), e que no caso Cotrijuc possibilitaram superar com maior agilidade as crises que

enfrentou.

A gestão democrática implantada na Cotrijuc pós-79 possibilitou à mesma, retomar a confiança dos associados, avivando as relações de identidade (ver Tagliapietra 1.3) e facilitando a ampliação de um bloco de interesses comuns no âmbito da cooperativa.

A identificação destes interesses, tornou mais fácil a obtenção dos recursos necessários para a ampliação de prazos na renegociação das dívidas, e dinamizou as relações da cooperativa com a sociedade local. (Caps. IV e V). Isto caracteriza o aumento da credibilidade da Cotrijuc junto aos associados e as instituições com as quais se relaciona.

As transformações ocorridas na Cotrijuc após 1980, tiveram repercussões nas relações sociais em Júlio de Castilhos, principalmente nas associações e também na estrutura de poder político local. Mudanças que propiciaram um desenvolvimento maior do processo de participação social, baseado na percepção da população sobre a dinâmica que ocorreu na cooperativa.

Os associados identificaram a cooperativa como um agente de mudança, na medida em que perceberam sua própria experiência como algo que poderia irradiar-se para a sociedade de forma mais ampla. Esta percepção existe entre os entrevistados, mas é mais significativa entre os pequenos proprietários.

Assim, a constatação geral é de que a cooperativa "mobilizou a sociedade". As mudanças foram prioritariamente identificadas no Sindicato dos Trabalhadores Rurais. Foram também citadas, a Prefeitura Municipal, a Igreja, as outras

cooperativas, "na organização das mulheres", "no aumento da democracia", na formação de "um povo mais exigente", enfim, no "comportamento político".

Os dados levantados sobre a história política do município (cap. II) parecem confirmar tais percepções, haja vista, por exemplo, a mudança nas correlações políticas e nas eleições locais em 1982.

Convém ressaltar, que não desconsideramos as mudanças que ocorreram no país principalmente no campo político, durante o período em que ocorreram as modificações na cooperativa. Neste sentido, a "abertura" que se processava no país também influenciou nas relações que passavam a ser mantidas na sociedade local e na cooperativa. No entanto, as condições e a forma como aconteceram estas mudanças na Cotrijuc (descritas no trabalho), nos fornecem fortes razões para destacar o papel da mesma no processo.

Esta perspectiva se comprova no decorrer do período, por um conjunto de fatos. Alguns destes foram mencionados ao longo do trabalho, e outros mencionaremos aqui no sentido de reforçar as nossas conclusões.

- Nas eleições municipais de 1982 a Cotrijuc realizou um debate com todos os candidatos a prefeito, a fim de que os mesmos apresentassem seus programas e discutissem principalmente a questão agrícola. Participaram do debate, inédito na cidade, além dos candidatos, a direção, alguns funcionários e os conselhos de Administração, Fiscal e Consultivo da cooperativa. Este debate teve importante repercussão local.

- Outro fato que gostaríamos de ressaltar foi a participação dos associados em diversos movimentos de agricultores que aconteceram a partir de 1980. Acontecimentos que, apesar de não serem exclusivos pela conotação estadual ou nacional que possuíam, tiveram características peculiares no âmbito da interferência da cooperativa.

Os movimentos foram os seguintes:

a) Em 1980, logo após o início do trabalho de organização dos associados, ocorreu intensa mobilização dos produtores contra o imposto ~~governo~~ sobre as exportações de soja. Por se tratar de produtores rurais e por terem como ponto de referência básico o apoio da Cotrijuc, este movimento foi considerado inédito no município. A tentativa de interferência na mobilização, por grupos que representavam os interesses do governo federal, nos indica a existência de certa ruptura com as práticas até então desenvolvidas, na sociedade local.

b) No dia 25 de Julho de 1982, a cooperativa participou de outra importante manifestação. A intenção do movimento era aproveitar o dia dedicado ao agricultor, para manifestar a preocupação dos mesmos ao governo, pelos baixos preços dos produtos e os altos custos de produção.

c) Em 1983, ocorreu a manifestação dos produtores contra a política agrícola do governo e os altos juros cobrados pelos bancos.

d) Em 1984 e 1985, ocorreram no interior do município

manifestações e atos públicos contra a política agrícola do governo.

e) Outra manifestação pela definição de uma política agrícola e agrária do governo, foi realizada em Março de 1987. A revolta dos agricultores foi motivada, principalmente, pelas mudanças que o governo realizou nos contratos para financiamento da produção, vigentes desde o período de formação das lavouras.(Nov. e dez.).

f) De todos os movimentos, porém, o que mais mobilizou os associados da cooperativa, foi o realizado no dia 2 de Outubro de 1984, em Porto Alegre. O movimento denominado de "O grito do campo" (programa em anexo), foi promovido pela Fecotrigo. Esta manifestação passou por um processo preparatório de discussão com os produtores sobre o programa a ser definido, e articulação com todos os segmentos sociais do estado, principalmente os sindicatos.

A manifestação repercutiu a nível nacional e reuniu mais de quarenta mil (40000) agricultores de todo o estado. A cooperativa de Júlio de Castilhos, proporcionalmente, foi a que mais associados mobilizou (50% dos 1400 sócios), que se deslocaram de ônibus até Porto Alegre. Este movimento destacou-se pela explicitação de diferenças entre os produtores rurais e, em sua representatividade. Também por auxiliar na compreensão dos mesmos sobre a política econômica, agrícola e agrária do país.

Estes movimentos portanto inanguraram um novo comportamento do produtor frente às suas possibilidades de manifestação, e de conjuntamente explicitar os seus anseios. A Cotrijuc acompanhou, e no âmbito de Júlio de Castilhos, liderou

todos estes movimentos e procurou associar a eles, sempre que possível, as demais instituições locais, por solicitação dos próprios associados.

A dinâmica implementada pela Cotrijuc, de tomar a iniciativa na discussão de assuntos polêmicos que tivessem relação com os interesses dos associados, a exemplo dos casos anteriormente citados, esteve sustentada por uma rotina permanente de informações. Estas informações ocorriam através dos veículos de imprensa local, reuniões sistemáticas, relatórios e correspondência em geral, seminários, encontros e assembléias.

Este sistema influenciou significativamente para dinamizar as relações dos produtores rurais com o meio, com a própria cooperativa, e auxiliou para o levantamento de dúvidas a respeito de assuntos que muitas vezes tinham como definitivos.

As entrevistas que realizamos nos alertaram, no entanto, para a dificuldade que os entrevistados demonstraram em perceber, que os problemas que estavam vivendo não tinham relação apenas com as questões internas da cooperativa. Neste sentido, pouco perceberam sobre a influência do mercado e do Estado.

Até aqui, identificamos a existência de aspectos democráticos nas relações da cooperativa, os quais destacamos em diversos momentos no decorrer da pesquisa. Aspectos estes, evidenciados pela nova estrutura de poder pós-80. Esta estrutura viabilizou o aumento da participação dos associados através, principalmente, do sistema de nucleação destacado no cap. IV. Este sistema possibilitou um fluxo maior de informações entre os associados, e motivou-os para a participação nas decisões, no

controle das atividades, bem como no uso dos serviços da cooperativa.

A nucleação teve importante papel na experiência vivida pela Cotrijuc. O núcleo é reconhecido como espaço básico para participação dos associados, mesmo porque antes da criação deles, principalmente os associados do interior e os pequenos proprietários, tinham pouco acesso às decisões, ao controle (ver quadros 4.2 e 4.3) ou às informações da cooperativa. De certa forma o núcleo possibilitou que as relações que se estabeleceram entre o associado e a administração da cooperativa, se renovassem constantemente, propiciando a realimentação do processo implantado.

Porém, o núcleo por si não se mantém. É necessário a manutenção de outros instrumentos, que lubrifiquem a estrutura montada. Em contatos recentes com associados, funcionários, e com a direção, percebemos uma tendência de estabilização e de alguns retrocessos na participação dos associados nos núcleos. Segundo estas constatações, o que tem permitido a manutenção da nova estrutura de poder implantada, é a necessidade sentida pelos dirigentes e conselheiros, e também, o importante papel exercido pelo Conselho Consultivo.

Percebemos porém, que a cooperativa praticamente desarticulou o setor burocrático que dinamizava o trabalho (Departamento de Educação e Comunicação) e, por outro lado, o serviço de assessoria da Fecotrigo que auxiliou na implantação deste trabalho inclusive o acompanhou por algum tempo, também teve reduzidas as suas possibilidades de continuidade, devido a

cortes em sua estrutura.

As constatações anteriores, nos remetem dúvidas, relativizam o processo desenvolvido, e identificam ainda, a necessidade de serem repensadas soluções de continuidade do mesmo. A falta de avaliação do trabalho, a desarticulação significativa dos agentes dinamizadores, e de investimentos no setor poderá estar levando, por exemplo, o núcleo a perder o desenvolvimento do seu potencial. As rotinas burocráticas, a desatualização do seu papel, possíveis tentativas de manipulação, ou influências do quadro político nacional podem estar influenciando na desmotivação dos associados para a participação.

Além destas observações, o quadro atual nos auxilia a constatar a importância que possui a vontade política da direção executiva, dos demais associados da cooperativa, e o trabalho auxiliar dos agentes motivadores internos e externos, para a concessão do processo desenvolvido na Cotrijuc.

Convém destacar ainda, a importância que significou para nós, termos levantado informações sócio-políticas e econômicas do município de Júlio de Castilhos. O levantamento desses dados ajudou-nos a entender, a cooperativa e a dinâmica que nela se desenvolveu no período estudado.

A apreensão de aspectos políticos do município (ver ítem 2,2) nos serviu de parâmetro para a análise da estrutura de poder da cooperativa. Os aspectos históricos e econômicos nos auxiliaram na compreensão do desenvolvimento da mesma, e da importância que exerce no contexto municipal.

Observamos que a cooperativa foi influenciada pela

prática do poder político da sociedade local, principalmente antes de 1979. Este poder influenciou negativamente nas relações internas da mesma, no sentido da concentração das decisões em poucos associados. Em contrapartida, esta prática propiciou dentre outras, a baixa participação e o descompromisso dos associados com ela.

A partir da reestruturação do poder na cooperativa, ela passou a exercer um papel de liderança na comunidade local, servindo como um espaço de democratização desta sociedade. Podemos dizer que a cooperativa contribuiu para modificar a prática de poder, desenvolvida nas instituições locais.

A perspectiva de realizar este enlace com a sociedade local, de analisar a cooperativa e o seu meio, já estava por nós prevista quando elaboramos as hipóteses. Também neste sentido formulamos questões que constam nas entrevistas e no cadastro (ver em anexos) que realizamos com os associados.

Entendemos assim, que a pesquisa realizada permite-nos afirmar que ocorreram modificações significativas nas relações internas da Cotrijuc, e na sociedade local. Estas modificações estão também relacionadas ao processo de reestruturação da cooperativa pós-80. Alterações que não representam apenas reajustes dentro da estrutura diretiva da cooperativa, mas também inserções significativas no sentido de modificar o direcionamento do conjunto de interesses da sociedade local.

Ao concluirmos este estudo, entendemos ser

possível identificar a cooperativa como um espaço de mudança social, desde que alicerçada em objetivos e interesses claramente definidos por seus associados. Para tanto, é fundamental a organização e a normatização de uma estrutura de poder voltada a atender estes interesses.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - AMMANN, Safira B., Participação Social. 2a. ed., São Paulo: Cortéz e Moraes, 1978.
- 2 - ARAÚJO, Sílvia M. P. de., Eles: A cooperativa: um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982.
- 3 - BARRETO, Natanael. Processo de participação em cooperativa de produtores rurais do Rio Grande do Sul. Perspectiva Econômica, São Leopoldo: Unisinos, v.10, n.26, 1980.
- 4 - BENETTI, Maria D., As relações entre o Estado e o cooperativa - 1933/1937. In: BENETTI, Maria D., FRANTZ, Telmo R., Desenvolvimento e Crise do cooperativa empresarial do RS 1957/84. Porto Alegre: FEE, 1985.
- 5 - BRUM, Argemiro J., Modernização da Agricultura de Trigo e Soja. Rio de Janeiro: Vozes, 1988.
- 6 - CARDOSO, João L., Política de Crédito Rural no Brasil: uma análise dos dados estatísticos de 1983 a 1985. Campinas: Feagri/Unicamp, 1988.
- 7 - CATORÍADIS, Cornélius. A experiência do Movimento Operário. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- 8 - CHAUI, Marilena. O que é Ideologia. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- 9 - COOPERATIVISMO e Socialismo. Coimbra: Centelha, 1979.
- 10 - CORADINI, Odacir L. e FREDERICQ, Antoinette. Agricultura, cooperativas e multinacionais. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- 11 - CORREA, Antônio. O Município de Júlio de Castilho. Santa Maria: Pallotti, 1975.
- 12 - COSTA, Fernando F. da., As Cooperativas e a Economia Social. Lisboa: Horizonte, 1986.
- 13 - COSTA, Firmino. Os 350 anos da Redução da Natividade - 1633 - 1983. Contribuição ao Estudo da Natividade. Júlio de Castilhos: Centro Cultural/Prefeitura Municipal, 1983.
- 14 - CUEVA, Augustin. La concepcion Marxista de las Clases Sociales. In: Teoria Marxista de las Clases Sociales. BAGÚ, S. e outros. México: UNAN, 1983.

- 15 - CUPERTINO, Fausto. Classes e Camadas Sociais no Brasil. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- 16 - DRIMER, Alícia e DRIMER, Bernardo. Las Cooperativas. Buenos Aires: Intercoop, 1981.
- 17 - DUARTE, Laura N. G.. Capitalismo e Cooperativismo do RGS. Porto Alegre: LPM/AMPOGS, 1986.
- 18 - EGEWARTH, Helmut. (coord.). Organização do Quadro Social em Cooperativas. Brasília: OCB, 1989.
- 19 - EMATER. Informações Sócio-Econômicas do Município. Júlio de Castilhos, 1979/1988.
- 20 - ENGELS, F.. Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico. Rio de Janeiro: Global, 1986.
- 21 - FALKEMBACH, Elza M. F. e BELATTO, Neyta. A Educação Cooperativista - compromissos históricos. Ijuí, mimeo, 1988.
- 22 - FARIA, Octávio A. de,. Esboço Econômico do Município de Júlio de Castilhos. Porto Alegre: Globo, 1979.
- 23 - FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE TRIGO E SOJA DO RIO GRANDE DO SUL. Assessoria econômica. Plano de Recuperação Econômico-financeira da Cotrijuv. Porto Alegre, mimeo, 1979.
- 24 - ----- . Cadernos de Custo de Produção. Nos. 41/1987 e 43/1989.
- 25 - ----- . Participação e Auto Controle no Sistema Fecotrijuv - RS. Mimeo, s/d..
- 26 - FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NA AGRICULTURA DO RS, Assessoria de comunicação social. Dados Estatísticos, Indicadores e Informações que mostram a Realidade Fundiária Brasileira e a situação Sócio-Econômica do Trabalhador Rural. Porto Alegre, mimeo, 1985.
- 27 - FLEURY, Maria T. L.. Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983.
- 28 - FOLLMANN, José I.. Participação cooperativa e mudança social. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, v.10, n.27, 1980.
- 30 - FRANTZ, Walter. Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, v.13, n.39, 1983.

- 31 - -----, Organização e poder em cooperativas. Contexto e Educação. Ijuí, v.1, n.3, 1986.
- 32 - -----, (rel.). A Promoção da Democracia através de Organizações Cooperativas. Ijuí: Fidene/Fundação Friedrich Naumann, 1983.
- 33 - GRAMSCI, Antônio. Algunos temas sobre la question Meridional. Escritos Políticos II. 1922/1926.
- 34 - GREENWOOD, Ernest. Metodologia de la Investigación Social. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- 35 - GUIMARÃES, Roberto P.. Cooperativas y participación popular: nuevas consideraciones respecto de un viejo tema. Revista de Cepal. N.28, 1986.
- 36 - HAGUETTE, Teresa M. F.. Metodologias Qualitativas na Sociologia. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.
- 37 - HERBERS, Raul G.. Cooperativismo e Desenvolvimento de Comunidade Rural: o caso da Holambra. Campinas: Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Dissertação de mestrado, 1989.
- 38 - IBGE. Censo Agropecuário. Anos: 1975/1980/1985.
- 39 - KAUTSKY, Karl. La cuestión Agrária. México: Siglo XXI, 1976.
- 40 - LAIDLAW, F.. As Cooperativas no ano 2000. Belo Horizonte: OCEMG, 1980.
- 41 - LAUSCHNER, Roque. Autogestão, cooperativismo e capitalismo. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, v.10, n.36, 1982.
- 42 - LÊNIN, V. I.. Sobre a Aliança da Classe Operária e do Camponato. Lisboa: Estampa, 1977.
- 43 - LINHART, Robert. Lênin os Camponeses Taylor. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- 44 - LOUREIRO, Maria R.. (org.). Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil. São Paulo: Cortez, 1981.
- 45 - LUXEMBURGO, Rosa. Reforma ou Revolução ? Lisboa: Estampa, 1970.
- 46 - MAIA, Isa. Cooperativa e Prática Democrática. São Paulo: Cortez, 1985.
- 47 - MARQUES, Mario O.. Comunicação e Educação Cooperativistas no Brasil. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, v.10, n.27, 1980.

- 48 - ----- . Pedagogia do Trabalho de Base. Mimeo .
- 49 - ----- . Educação popular e instituições. Contexto e Educação. Ijuí, n.3, 1986.
- 50 - ----- . O papel da educação no desenvolvimento. Cadernos de Planejamento Participativo. Ijuí, n.3, 1986.
- 51 - MARX, K.. Crítica del Programa de Gotha. Moscou: Progreso, 1977.
- 52 - ----- . O Capital. 5a ed.. São Paulo: Difel, v.5, 1.3, 1987.
- 53 - ----- , ENGELS, F.. Obras escolhidas. São Paulo: Alfa ômega, v.2, 1988.
- 54 - MINISTÉRIO DA REFORMA E DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO - MIRAD. Emissão Normal ITR - 1988. Relações para sindicatos. CONTAG - Sistema Nacional de Cadastro Rural, 1988. Informações sobre o Município de Júlio de Castilhos.
- 55 - PAULILO, Maria I. S., Produtor e Agroindústria: Consensos e Dissensos - o caso de Santa Catarina, Florianópolis, UFSC, Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte, 1990.
- 56 - PEREIRA, Raimundo R. e CAROPRESO, Álvaro. Dívida Externa, o caso exemplar das cooperativas gauchas contra o Bank of América. Revista Retrato do Brasil - edição especial. São Paulo: Política, 1986.
- 57 - PETITFILS, Jean Christian. Os Socialismos utópicos. São Paulo: Círculo do livro, 1977.
- 58 - PINHO, Diva B.. Evolução do pensamento cooperativo. In: PINHO, Diva (org.). Manual cooperativismo. São Paulo: CNPq, v.1, 1982.
- 59 - ----- . A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalista e Socialista. São Paulo: Pioneira, 1966.
- 60 - PINTO, João B.. Planejamento participativo: rito ou prática de classe?. Cadernos de Planejamento participativo. Ijuí, n.3, 1986.
- 61 - POULANTZAS, N. As Classes Sociais no Capitalismo de Hoje. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- 62 - RIOS, Gilvando Sá L.. O que é Cooperativismo. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- 63 - SCHERER-WARREN, Ilse. Movimentos Sociais: um ensaio de interpretação sociológica. Florianópolis: UFSC, 1987.

- 64 - SCHNEIDER, José O.. Conteúdo da educação cooperativa. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, vol.8, n.20, 1979.
- 65 - SEIBEL, Erni J. A Função Político-Ideológica do Cooperativismo. Berlim: Universidade Livre. Tese (doutorado). Universidade Livre de Berlim, 1989.
- 66 - SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE JÚLIO DE CASTILHOS. Histórico e dados sobre o sindicato. Mimeo, 1988.
- 67 - TAGLIAPIETRA, José R. C.. O Princípio de Identidade e Participação Cooperativa numa Organização Burocrática. Porto Alegre: UFRGS. Tese (mestrado em Sociologia Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1979.
- 68 - VIDICH, Artur e BENSMAN, Joseph. La Pequeña Población en la Sociedad de Masas. México: UNAN, 1975.

ANEXOS

- 1 - ENTREVISTAS COM ASSOCIADOS DA COTRIJUC
- 2 - FICHA CADASTRAL DOS ENTREVISTADOS
- 3 - MAPA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
- 4 - PROGRAMA DOS PRODUTORES GAÚCHOS - "O GRITO DO CAMPO"

ENTREVISTA COM OS ASSOCIADOS DA COTRIJUC

PESQUISA: " A COOPERATIVA COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA:
O CASO COTRIJUC "

PESQUISADOR: Hélio Luiz Marchioro
CURSO DE MESTRADO EM SOCIOLOGIA POLÍTICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROF. ORIENTADOR: ARY G. MINELLA

- 1 - Segundo o seu entendimento como pode o associado participar em uma cooperativa ?
- 2 - Nos últimos 10 anos, que modificações mais significativas aconteceram na cooperativa ?
- 3 - Quais as consequências que estas modificações trouxeram para os associados e para a cooperativa ?
- 4 - É importante que o associado participe na cooperativa ?
Sim () não ()
Por que ?
- 5 - A partir da última década, o que o associado tem decidido efetivamente na Cotrijuc ?
- 6 - O Sr. indicaria alguma decisão em que o associado não participa e deveria participar ?

- 7 - Que mecanismos de controle possui o associado, para fiscalizar a implementação das decisões tomadas, e o dia a dia da cooperativa ?
- 8 - O Sr. indicaria algumas decisões sobre as quais, os associados não possuem controle ? Por que isto está ocorrendo ?
- 9 - Qual tem sido a sua participação como associado da COTRIJUC ?

Alternativas:

-) na entrega da produção
-) na organização do quadro social
-) na definição da política de comercialização
-) na definição da política de recebimento dos produtos
-) na definição da política de investimentos
-) na política de capitalização da cooperativa
-) na definição da estrutura de poder da cooperativa
-) no processo eleitoral da cooperativa
-) na eventual reforma dos estatutos ou regimentos
-) na destinação das sobras e perdas anuais
-) na definição de serviços que ela deve prestar
-) na elaboração de críticas e sugestões à mesma
-) nas assembléias
-) nas reuniões de núcleo
-) em mobilizações
-) em cursos promovidos por ela
-) em encontros regionais da cooperativa
-) em seminários por ela promovidos
-) outros

- 10 - A cooperativa passou por grandes dificuldades econômicas e sociais em fins da década de 70. No seu entender, quais foram as causas destas dificuldades ?

11 - Houve mobilização dos associados para recuperar a cooperativa ?

Sim () não ()

Em caso positivo, o que levou os associados se mobilizarem sabendo-se que na época a Cotrijuc possuía para cada cruzeiro de patrimônio, dois cruzeiros de dívida ?

12 - Como a cooperativa resistiu, enfrentou, aquela situação de crise ? que medidas foram tomadas ?

13 - O Sr. considera que houve um processo de recuperação da cooperativa a partir da década de 80 ? Sim () não ()

Em caso afirmativo, diga quatro ou mais causas desta recuperação:

14 - O processo de participação dos associados na Cotrijuc, exerceu algum tipo de influência sobre a comunidade de Júlio de Castilhos, a sua comunidade e as entidades que as compõem ?

Aponte alguns exemplos:

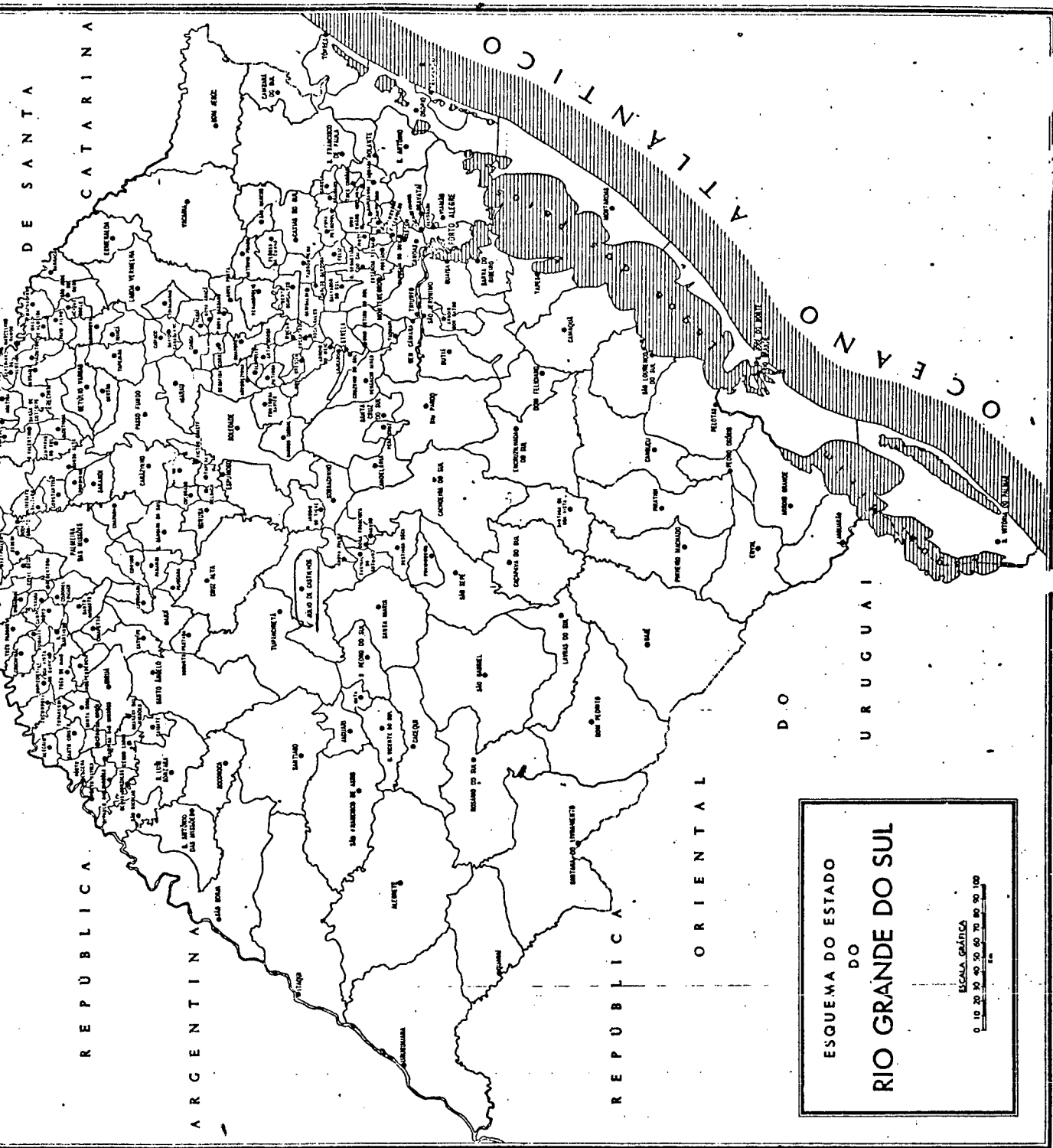
15 - Como consequência do processo de reestruturação da cooperativa que políticas mais significativas foram adotadas ?

FICHA CADASTRAL DOS ENTREVISTADOS

NOME _____ DATA - NASCIMENTO ___/___/___ ADMISSÃO ___/___/___
 RESIDÊNCIA _____ DISTRITO _____ LAVOURA(local) _____
 NÚCLEO _____ DISTRITO _____ GRAU DE ESCOLARIDADE _____
 ESTADO CIVIL _____ No. DE FILHOS _____ QUANTOS NA LAVOURA _____ ESTUD. _____

CARGO ELETIVO NA COOPERATIVA		CARGO ELETIVO EM OUTRAS ENTIDADES	
Cargo	Período	Entidade	Período
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

PROPRIEDADE _____has. CULTIVADA _____has. ARRENDAMENTO de: _____has. para: _____has.
 PECUÁRIA GERAL _____has. No. DE ANIMAIS _____. PEC. LEITEIRA _____has. No. DE ANIMAIS _____
 PRODUTOS CULTIVADOS: soja _____has. milho _____has. feijão _____has. trigo _____has.
 OUTROS (ESPECIFICAR) _____ ANIMAIS OUTROS _____
 IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS _____
 VEÍCULO - AUTOMOTOR E TRACÇÃO ANIMAL _____
 POSSUI ASSALARIADO _____ PERMANENTE _____ No. _____. É ASSALARIADO _____ PERMANENTE _____
 ONDE: INDÚSTRIA _____ AGRICULTURA _____ COMÉRCIO _____ OUTROS (especificar) _____
 PARTICIPA DE OUTRAS ATIVIDADES ECONÔMICAS _____ COMO PROPRIETÁRIO _____ SÓCIO PROPR. _____
 QUAIS: INDUSTRIAIS _____ QUAL _____ COMERCIAIS _____ QUAL _____ ARTESANAIS _____
 OUTROS (especificar) _____



DE SANTA CATARINA

OCEANO ATLANTICO

REPÚBLICA ARGENTINA

ARGENTINA

REPÚBLICA

ORIENTAL

DO URUGUAI

ESQUEMA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ESCALA GRÁFICA

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100