

**JOSÉ ANGELO NICÁCIO**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE  
AGROINDÚSTRIAS INTEGRADAS EM  
COOPERATIVAS**

**Dissertação apresentada à UFSC -  
Universidade Federal de Santa Catarina,  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre em Engenharia de  
Produção, com concentração na área de  
Engenharia de Inovação e Avaliação  
Tecnológica**



**0.262.245-2**



**UFSC-BU**


**Florianópolis - SC  
1997**

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE AGROINDÚSTRIAS INTEGRADAS EM COOPERATIVAS

**JOSÉ ANGELO NICÁCIO**

Dissertação julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE em ENGENHARIA, especialidade em Engenharia de Produção, na área de Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Florianópolis, em 29 de janeiro de 1997



---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador

## **BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Carlos Loch, Dr.  
Orientador



Prof. Carlos Manoel Taboada Rodrigues, Dr.



Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.



Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

**A Deus, por tudo que sou e tenho  
aos meus pais, pela minha educação  
à Liliane, por seu carinho e compreensão  
ao Prof. Dr. Carlos Loch, por me acolher na comunidade científica**

## AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo não seria possível sem a generosa e cordial colaboração de um grande número de pessoas, com as quais gostaria de dividir os méritos dos resultados apresentados neste trabalho. As necessidades de informações para a consecução de nossos objetivos fez com que conquistássemos novos amigos ao longo destes oito anos de pesquisas e dos quais dois foram no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, Em especial agradecemos a:

Ao Prof. Carlos Loch, Dr., pela confiança e apoio na orientação deste trabalho, pessoa pela qual passei a respeitar e admirar pela maneira que conduz a sua missão de professor e cientista.

Ao Programa de Bolsa de Estudos CAPES/PICDT/ACAFE, pelo apoio financeiro que possibilitou a dedicação exclusiva à pós-graduação e à elaboração desta dissertação.

A todo corpo docente e discente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelas trocas de experiências e idéias que contribuíram para o meu aprimoramento intelectual, profissional e pessoal.

Aos professores membros da Banca Examinadora, que aceitaram esta data de defesa no período de suas férias, proporcionando com isso a continuidade do nosso trabalho no doutorado já neste ano.

Ao docente e discente da Universidade do Contestado UnC, pelo apoio e incentivo recebido para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de carreira como professor pesquisador.

Ao Prof. Gaston Mario Cazamajou Bojarski, Diretor Presidente da UnC- Campus de Canoinhas pela confiança e apoio ao nosso trabalho e à formação de professores mestres doutores em nossa Universidade.

Ao Companheiro Hélio de Almeida Machado que me ensinou muito sobre o cooperativismo e que nestes oito anos sempre nos deu sua contribuição em momentos importantes

Ao companheiro João Batista F. Thomé, Coordenador de Programas de Pós-Graduação e Extensão da ACADE, pela atenção e colaboração prestada ao nosso trabalho e à formação de professores mestres e doutores no Sistema ACADE.

Ao Prof. João Mario Groscoff, Chefe Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade do Contestado - UnC, Campus de Canoinhas, pelo seu esforço pessoal em viabilizar os nossos estudos.

Ao Prof. Luiz Salgado Klaes, verdadeiro cooperativista e co-participantes de meus estudos, pois muito gentilmente cedeu seu acervo bibliográfico pessoal sobre o cooperativismo.

Aos companheiros José Custódio e Oswaldo de Biagi, da EMATER/PR, pela auxílio, ajuda e orientação no início de nossas pesquisas;

Ao companheiro José Noberto Kretzer, presidente da OCESC pelas suas sugestões e colaboração na fase de conclusão do trabalho.

A OCEPAR e a OCESC, que me acolheram e forneceram todas as informações necessárias para o fechamento deste trabalho.

A todos que de uma maneira direta e indireta contribuíram para o desenvolvimento de nossos estudos sobre as agroindústrias cooperativas;

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>1. DEFINIÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>1</b>
1.1 COMPLEXO RURAL E O NOVO AMBIENTE COMPETITIVO .....	1
1.2 A AGRICULTURA E O COOPERATIVISMO BRASILEIRO .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.4 JUSTIFICATIVAS E IMPORTÂNCIA .....	5
1.5 ESTRUTURA .....	6
1.6 METODOLOGIA .....	6
1.7 LIMITAÇÕES/CONSIDERAÇÕES.....	7
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO .....	8
2.1.1 <i>Origem do Cooperativismo</i> .....	9
2.1.1.1 Os Precursores .....	9
2.1.1.1.1 <i>Robert Owen (1771-1858)</i> .....	10
2.1.1.1.2 <i>François Marie Charles Fourier (1772-1837)</i> .....	10
2.1.1.1.3 <i>Phelippe Josepnh Benjamins Buchez (1796-1865)</i> .....	10
2.1.1.1.4 <i>Louis Blanc (1812-1882)</i> .....	11
2.1.1.2 <i>Formação do Pensamento Cooperativista</i> .....	11
2.1.1.2.1 Os Pioneiros de Rochdale .....	11
2.1.1.2.2 Cooperativas de Crédito.....	12
2.1.1.2.2.1 <i>Schulze-Delitzsch</i> .....	12
2.1.1.2.2.2 <i>Raiffeisen</i> .....	13
2.1.1.2.2.3 <i>Luzzatti, Haas e Wollemborg</i> .....	13
2.1.1.2.2.4 <i>Desjardins</i> .....	14
2.1.1.2.3 A Escola de Nîmes.....	14
2.1.1.3 <i>Aliança Cooperativa Internacional - ACI</i> .....	15
2.1.1.3.1 ACI e os Princípios de Rochdale .....	16
2.1.1.3.2 A Primeira Reformulação dos Princípios Cooperativistas .....	16
2.1.1.3.3 A Segunda Reformulação dos Princípios Cooperativistas.....	16
2.1.1.3.4 A Terceira Reformulação dos Princípios Cooperativistas.....	17
2.1.1.3.5 Dimensão Internacional do Movimento Cooperativista .....	19
2.1.1.4 <i>O Instrumental Cooperativista</i> .....	20
2.1.1.4.1 O Modelo de Consumo.....	20
2.1.1.4.2 O Modelo Cooperativista de Produção .....	21
2.1.1.4.3 Cooperativas de Crédito.....	21
2.1.1.5 <i>Doutrina Cooperativista</i> .....	22
2.1.1.5.1 A Doutrina Cooperativista de Inspiração Rochdaleana.....	22
2.1.1.5.2 A Corrente Doutrinária de Apoio às Cooperativas de Trabalho .....	23
2.1.1.5.3 A Posição Marxista.....	23
2.1.1.5.4 A Autogestão Cooperativa.....	24
2.2 AS PRINCIPAIS TEORIAS DA COOPERAÇÃO.....	24
2.2.1 <i>As Principais Teorias Cooperativistas</i> .....	24
2.3 DESENVOLVIMENTO DO COOPERATIVISMO AGRÍCOLA NO BRASIL.....	27
2.3.1 <i>Desenvolvimento do Cooperativismo Agrícola no Brasil</i> .....	27
2.3.1.1 Estado e Cooperativismo no Processo de Reprodução do Capitalismo na Agricultura.....	30
2.3.1.2 Transformações do Cooperativismo Agrícola.....	31
2.3.2 <i>Legislação e Normas Cooperativistas</i> .....	33
2.3.3 <i>Segmento do Cooperativismo Brasileiro</i> .....	37

2.3.3.1 Dimensão do Cooperativismo Brasileiro.....	39
2.4 CONCLUSÃO .....	40
<b>3. AS CRISES E DIFICULDADES E O ATUAL AMBIENTE COMPETITIVO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADAS EM COOPERATIVAS - O CASO DAS COOPERATIVAS DO NORTE DO ESTADO DO PARANÁ.....</b>	<b>43</b>
3.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS CRISES.....	43
3.1.1 A Crise Agrícola .....	44
3.1.2 As Crises das Cooperativas.....	45
3.1.2.1 Crescimento Irregular.....	45
3.1.2.2 Crise Política e Administrativa.....	46
3.1.2.3 Financiamento dos Associados.....	48
3.1.2.4 Os Problemas com o Quadro Social.....	48
3.1.2.4.1 Marginalização dos Mini e Pequenos Produtores.....	49
3.1.2.5 A Falta de Percepção do Ambiente Competitivo.....	50
3.2 O AMBIENTE COMPETITIVO DAS AGROINDÚSTRIAS COOPERATIVAS.....	51
3.2.1 Economia Mundial após a Segunda Guerra.....	52
3.2.1.1 O Atual Ambiente Econômico.....	53
3.2.1.2 Desafios Mundiais.....	55
3.2.1.3 Perspectivas Econômica da Agroindústria a Nível Internacional.....	57
3.2.2 Desafios para a Agroindústria Brasileira Integrada em Cooperativa.....	59
3.3 CONCLUSÃO.....	61
<b>4. MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>63</b>
4.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE AGROINDÚSTRIAS INTEGRADAS EM COOPERATIVAS.....	63
4.1.1 Conceito e Delimitação do Segmento da Agroindústria Cooperativa.....	64
4.1.1.1 Cadeia Agroindustrial.....	64
4.1.1.2 Segmento Agroindustrial Cooperativo.....	65
4.1.1.2.1 Caracterização da Agroindústria Cooperativa.....	66
4.1.1.3 Conceito e Formas de Alianças Estratégicas.....	68
4.1.2 Modelo de Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Integradas em Cooperativas.....	69
4.1.2.1 Alianças Estratégicas entre Cooperativas: justificativas.....	70
4.1.2.2 Apresentação do Modelo Proposto.....	72
4.1.2.3 Alianças Estratégicas com Órgãos Públicos Governamentais.....	74
4.1.2.3.1 Sistema de Informações Cooperativas.....	74
4.1.2.3.2 Lobbying ou Partido Político.....	76
4.1.2.3.3 Alianças com Universidades.....	79
4.1.2.3.4 Coordenação de Políticas Comerciais e Agroindustriais Nacionais e Internacionais.....	79
4.1.2.3.5 Fiscalização, Controle e Revisão.....	80
4.1.2.4 Organização dos Produtores Rurais Associados ao Cooperativismo.....	82
4.1.2.4.1 A Organização dos Mini e Pequenos Produtores Rurais Associados às Cooperativas.....	82
4.1.2.4.2 A Organização dos Médios Produtores Rurais Associados às Cooperativas.....	83
4.1.2.4.3 Uma Nova Proposta de Associação para os Grandes Produtores Agropecuários.....	84
4.1.2.5 Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Cooperativas.....	85
4.1.2.5.1 Organização de Alianças Estratégicas entre Agroindústria integradas em Cooperativa.....	86
4.1.2.5.2 Operacionalização do Modelo de Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Cooperativas em Nível Estadual.....	87
4.1.2.5.3 Exemplo de Operacionalização do Modelo.....	89
4.1.2.6 Dificuldades para a implementação do modelo.....	91
4.2 CONCLUSÕES.....	92
<b>5. CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>96</b>
<b>7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>98</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>106</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Uma Visão Sistêmica da Cadeia Agroindustrial (Análise de Filière).....	65
Figura 2 - Representação do Segmento Agroindustrial.....	65
Figura 3 - O Sistema Cooperativo Brasil.....	66
Figura 4 - Modelo de Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Cooperativas.....	73
Figura 5 - Exemplo do Modelo de Alianças entre Cooperativas Agroindustriais.....	89
Quadro 1 - Comparação da Legislação Cooperativa no Brasil.....	36
Quadro 2 - Número de Cooperativa, Associados e Funcionários por Estado.....	39
Quadro 3 - Número de Cooperativas, Associados e Funcionários por Segmento.....	40
Quadro 4 - Dimensão do Agribusiness Mundial (US\$ bilhões) e Participação de cada Setor (%)	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI:	ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL
AGF:	AQUISIÇÃO DO GOVERNO FEDERAL
BACEN:	BANCO CENTRAL DO BRASIL
BIRD:	BANCO INTERAMERICANO DE RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO
CRA:	CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO
CRC:	CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
CREA:	CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, AGRONOMIA E ARQUITETURA
CTRM:	CADASTRO TÉCNICO RURAL MULTIFINALITÁRIO
EAF:	ESCOLA AGROTÉCNICA FEDERAL
EGF:	EMPRÉSTIMO DO GOVERNO FEDERAL
EMBRAPA:	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
FMI:	FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL
GATT:	GENERAL AGREEMENT ON TARIFFS AND TRADE
ICMS:	IMPOSTO SOB CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS
INSS:	INSTITUTO NACIONAL DE SEGURO SOCIAL
IR:	IMPOSTO DE RENDA



ISO 14000:	NORMA INTERNACIONAL DE QUALIDADE AMBIENTAL
ISO 9000:	NORMA INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS
MEC:	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
MT:	MINISTÉRIO DO TRABALHO
OCB:	ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS
OCEs:	ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE ...
OCEPAR:	ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ
OCESC:	ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA
OMC:	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO
ONU:	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
P&D:	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
PAC:	POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM
PIB:	PRODUTO INTERNO BRUTO
PRONAF:	PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR
SIG:	SISTEMA DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS
TR:	TAXA REFERENCIAL
UFSC:	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
UNIMED:	COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO
URV:	UNIDADE REFERENCIAL DE VALOR

## RESUMO

O trabalho apresenta a proposta de um modelo de Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Integradas em Cooperativas, partindo de uma síntese da origem e da evolução do cooperativismo no mundo, seus precursores, a formação e evolução do pensamento cooperativista, de sua doutrina e dos seus princípios e normas disciplinadas pela ACI - Aliança Cooperativa Internacional. Apresenta também o desenvolvimento do cooperativismo agrícola no Brasil, suas principais transformações devido à intervenção do governo, bem como analisa a evolução da legislação cooperativista e da dimensão do cooperativismo brasileiro por segmento. Estuda também as crises e dificuldades e o atual ambiente competitivo das agroindústrias cooperativas, enfocando os problemas enfrentados pelas cooperativas no Norte do Estado do Paraná. Com isso busca-se referencial teórico para sustentar o modelo proposto para a organização das agroindústrias cooperativas por meio de alianças estratégicas a partir da organização dos produtores rurais associados ao cooperativismo e das alianças com os órgãos públicos governamentais, para que o cooperativismo agrícola brasileiro se fortaleça no embate ao acirramento da competição global ao longo da cadeia agroalimentar no século XXI.

## ABSTRACT

This work presents a model proposal of strategic alliances between co-operative agroindustries, starting from the origin and evolution synthesis of cooperativism all over the world, its precursors, the formation and evolution of cooperativist thinking, from its doctrine and from its principles and rules disciplined by ICA - International Cooperative Alliance. It also presents the agricultural cooperativism development in Brazil, its main transformation due to the government intervention, as well as it analyses the cooperativist legislation evolution and from the brazilian cooperativism dimension per segment. It also studies the crises and difficulties and the nowadays competitive environment, focusing the problems faced by cooperatives in the north region of Paraná State. With that we search for a theoretical referential to support the proposed model to organize the cooperative agroindustries through strategic alliances from the organization of growers associated to cooperativism and from alliances with governmental public organs, so that the brazilian agricultural cooperativism can be empowered to fight in the world competition regarding the agrofood chain field in the XXI Century.

# 1. DEFINIÇÃO DO TRABALHO

## 1.1 COMPLEXO RURAL E O NOVO AMBIENTE COMPETITIVO

Atualmente o centro das discussões reside nas grandes transformações que estão ocorrendo no âmbito global e no empresarial, que afetam diretamente todas as atividades e a economia de uma região ou nação, com fortes características de irreversibilidade.

No caso da agricultura, as mudanças não ocorrem somente na nomenclatura, que hoje é estudada como “complexo rural”<sup>1</sup> ou “agribusiness”<sup>2</sup>. As mudanças na agricultura iniciaram-se nos anos 20, com a chamada *era da tecnologia mecânica*, que foi até os anos 50, quando o trabalho e a tração animal foram substituídos pelas máquinas, provocando o aumento da extensão de área cultivada e a inserção da economia de escala na agricultura.

O período de 1950 a 1990 é considerado como a *era da tecnologia química*, com a substituição parcial do trabalho e da terra pelo capital, ou seja: para produzir com preços competitivos, os agricultores tinham de realizar investimento (capital + esforços) em: mecanização da lavoura, fertilizantes, corretivos, agroquímicos, rações, medicamentos veterinários e melhorias genéticas nas atividades agropecuárias. Tal período foi marcado pela crescente dependência da agropecuária do setor secundário e pela solidificação da industrialização da agricultura.

---

<sup>1</sup> Lauschner (1993;pg. 65) “*complexo rural é a ciência que coordena o abastecimento de insumos para produção agrária e, subsequentemente, a produção, processamento e distribuição de alimentos e fibras. Complexo Rural compreende tanto tecnologia como economia: depende de muitas tecnologias, como da ciência agropecuária, da ciência florestal, da mecânica e de entomologia, assim como de muitas outras; depende também de diversas fases da economia, como da economia agrícola, do consumidor, do trabalho e da economia industrial. A todas essas disciplinas devem ser agregados elementos de ciência política, de governo, educação, sociologia, psicologia etc. Por isso o estudo do complexo rural se postula na sua condição interdisciplinar quando aplicado à alimentação e fibras, a base de todas as civilizações*”

<sup>2</sup> Por agribusiness, segundo Grassi e Canziani (1996;pg.32), deve-se entender a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados. Conseqüentemente, o “agribusiness” abrange todos os serviços financeiros, de transporte, classificação, marketing, seguros, bolsas de mercadorias, enfim, todos os elos da cadeia alimentar.

A era atual, segundo Grassi & Canziani (1996), iniciou-se em 1980 sob o nome de *era da biotecnologia*<sup>3</sup>, que é a utilização de insumos biotecnológicos para o aumento da produção, e tende a ser a nova forma de dominação econômica dos países industrializados sobre os subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Suas principais características são:

- a) substancial ampliação de uma série de produtos com diferenciação tecnológica e comercial, com aceleração do processo de desenvolvimento tecnológico, rigidez na distribuição e transferência dessas tecnologias que serão fortemente reservadas, podendo haver cláusulas contratuais e produtores integrados, e
- b) uso intensivo de recursos humanos altamente especializados e de capital destinado à produção.

Tais alterações tecnológicas juntamente com a globalização e a regionalização de mercados estão, segundo Grassi & Canziani (1996) e Andreani (1996), modificando a estrutura agrícola como ocorreu nos EUA, que após utilização da biotecnologia como insumos de produção, e nos países em desenvolvimento com a proliferação de grandes corporações agroindustriais, fizeram que os mini e pequenos produtores rurais, bem como os médios produtores que não dispõem de tecnologias, não viabilizassem suas atividades, provocando uma queda do número de propriedades rurais com tamanho médio e, conseqüentemente, aumento do número de grandes propriedades rurais.

A principal diferença entre a era atual e as demais é que os avanços tecnológicos, que eram facilmente vendidos para o agricultor, deixaram de serem transferidos sem que haja o pagamento de “royalties” aos detentores do direito de patente da propriedade industrial.

Essas novas tecnologias de produção, a abertura de mercado, a globalização (livre mercado, intercâmbio comercial) estão mostrando as seguintes tendências segundo Alexandratos (1995):

- a) maior ênfase nos produtos agrícolas transformados, pois eles resultam em maiores lucros devido à adição de serviços;

---

<sup>3</sup> Grassi e Canziani (1996:pg. 23) “A biotecnologia, que inclui a engenharia genética (pela qual o material útil de um DNA é identificado em um organismo e transferido para dentro da carga genética de um outro organismo) e a cultura de tecido de plantas e animais, está gerando grandes discussões e conflitos entre os países. Nos EUA, há leis que permitem a patente sobre todas as formas de vida (exceto a humana), sob o argumento de que, sem essa proteção, o setor privado não faria grandes investimentos para o avanço tecnológico da biotecnologia. Por outro lado, países como Brasil, Índia, Tailândia, China e outros têm sido ameaçados com sanções de comércio para que aprovem leis, permitindo a patente de variedades de plantas e microorganismos. Além dessa questão econômica (e de denominação), há ainda aspectos controversos, sob a alegação de que planta e organismos geneticamente alterados poderiam perturbar o ecossistema natural”.

- b) ajustes estruturais nas políticas agrícolas internacionais, fazendo com que fatores de produção se movam mais livremente entre os países, após a implementação dos acordos firmados na Rodada Uruguai do GATT;
- c) fim da economia de escala (tradicional sistema de produção em massa) com as empresas passando a ter agilidade e habilidade em identificar as reais necessidades do mercado. Procurando serem hábeis e rápida na avaliação correta dos nichos de mercado, com produtos cada vez menos homogêneos, via tecnologia ou marketing;
- d) empresas do complexo rural cada vez maiores e integradas verticalmente, e
- e) consumidores com maior demanda para produtos mais ricos nutricionalmente, mais saudáveis (ambientalmente), com mais serviços adicionados.

Tais mudanças afetaram significativamente a agricultura e o segmento cooperativo agrícola brasileiro, por não estarem preparados para implementar as modificações necessárias para que as agroindústrias cooperativas se tornem competitivas no atual ambiente econômico.

## ***1.2 A AGRICULTURA E O COOPERATIVISMO BRASILEIRO***

A agricultura brasileira vem sendo deteriorada por não acompanhar as mudanças econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo, e pela falta de uma política agrícola que estimule o desenvolvimento agrícola no país.

O que se verifica nas últimas décadas é a desestruturação da agricultura nacional, ocasionada basicamente pelos seguintes fatores:

- a) redução drástica do crédito rural;
- b) redução do preço mínimo de garantia pago ao produtor;
- c) falta de planejamento e administração muitas vezes contraditórias dos estoques públicos;
- d) desajuste na política cambial, aumento dos custos financeiros derivados da política econômica;
- e) falência do seguro agrícola “Proagro”, e
- f) definição de uma política não consistente por parte do Brasil, propiciando excesso de abertura em benefícios aos seus parceiros do Mercosul e aos produtos agrícolas subsidiados dos países desenvolvidos. (Koslovski, 1995-b)

Segundo Canziani (1991), as novas mudanças na economia mundial estão provocando a queda dos preços dos produtos “in-natura”, enquanto os insumos agrícolas têm sido majorados acima da inflação. Em nível internacional, o governo brasileiro tem-se mostrado ineficiente em combater o “dumping” no comércio internacional, e a prática de altos subsídios que os outros países desenvolvidos destinam à agricultura. (Ocepar, 1996-c)

Tais fatos afetam diretamente as agroindústrias, pois elas operam em um ambiente complexo e dinâmico que, segundo Cunha (1995), para sobreviver e se desenvolver em situações muitas vezes adversas, elas precisam estabelecer com o mercado uma relação que lhes permita: 1) aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades do mercado e 2) evitar as ameaças dos concorrentes. Essa relação é concretizada através de estratégias competitivas. Mas, no caso das cooperativas como sistema, só estarão preparadas para competir quando:

- 1) acabarem com o paternalismo, clientelismo e se conscientizarem de que no atual ambiente econômico não há lugar para administração amadora, nem para ingerências políticas;
- 2) entenderem que a competição entre cooperativas prejudicará o sistema cooperativo como um todo;
- 3) organizarem seus cooperados visando à obtenção de um melhor resultado econômico de suas atividades, e
- 4) compreenderem que a competitividade não pode ser alcançada com o crescimento vertical individual, mas sim com o crescimento vertical entre cooperativas, por meio de alianças estratégicas.

### ***1.3 OBJETIVOS***

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo Alianças Estratégicas entre Agroindústrias integradas em Cooperativa, utilizando os princípios doutrinários do cooperativismo, de forma a auxiliar o cooperativismo agrícola brasileiro a tornar-se competitivo diante das principais mudanças e desafios da economia mundial, principalmente aqueles ligados à cadeia agroindustrial, os quais têm consequência direta sobre as atividades econômicas das cooperativas, resultando em novas oportunidades de negócios.

O atingimento desta meta desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) estudar a origem e a evolução do cooperativismo e de suas principais teorias, para fundamentar a importância e a necessidade da organização da produção agroindustrial pelo cooperativismo;
- b) analisar o cooperativismo brasileiro, estudando seu desenvolvimento, suas crises internas e financeiras, como forma de consubstanciar o processo de alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas;
- c) discutir as transformações e o desempenho da economia mundial de forma a visualizar o atual ambiente competitivo das agroindústrias cooperativas, e
- d) propor um modelo<sup>4</sup> de alianças estratégicas entre a agroindústria cooperativa, no novo ambiente competitivo.

#### ***1.4 JUSTIFICATIVAS E IMPORTÂNCIA***

A importância real das organizações cooperativas é uma expressão direta de seus princípios doutrinários e associativos. Nesta época, em que uma das principais estratégias de crescimento das indústrias do complexo rural é a verticalização e a internacionalização, a organização da agroindústria cooperativa torna-se necessária para reduzir a transferência de renda de seus associados para as grandes corporações privadas ligadas ao complexo rural, em especial aquelas que, acompanhando a cadeia alimentar, se concentram na agroindústria e na distribuição, segmentos geradores do maior valor adicionado.

A atual conjuntura política-sócio-econômica brasileira tem no cooperativismo um importante instrumento para organizar e desenvolver tecnologicamente o complexo rural brasileiro.

Assim, é necessário que o cooperativismo acompanhe o desenvolvimento tecnológico e biotecnológico, para que no futuro oriente seus associados na sua utilização, pois, segundo Grassi & Canziani (1996), as tendências indicam que somente serão competitivos no complexo rural os países que utilizarem a tecnologia e a biotecnologia como insumos produção.

Assim, com certeza o desenvolvimento de alianças estratégicas como organização do cooperativismo agrícola brasileiro resultará no desenvolvimento do complexo rural, no aumento de renda dos produtores rurais e no aumento de competitividade dos produtos da cadeia agroalimentar brasileira.

---

<sup>4</sup> Modelo, conjunto de hipóteses sobre a estrutura ou comportamento de um sistema pelo qual se procuram explicar ou prever, dentro de uma teoria científica as propriedades do sistema proposto (Ferreira, 1986)



## 1.5 ESTRUTURA

O trabalho é composto da introdução e seis capítulos. O primeiro capítulo é destinado a introdução, onde apresenta e define o trabalho, sobre a necessidade de agroindustriais integradas em cooperativas formarem alianças estratégicas.

O segundo capítulo apresenta o “*Estado d’Arte*” do cooperativismo, sua origem, formação e evolução do pensamento cooperativo, discutindo sua doutrina e seus princípios. Analisa também as principais teorias da cooperação e questiona suas aplicabilidades no atual ambiente competitivo, estudando o desenvolvimento da agroindústria cooperativa no Brasil, com foco na evolução do cooperativismo agrícola e na interferência do Estado por suas Leis. Neste capítulo também se demonstra a dimensão do cooperativismo brasileiro e dos seus segmentos.

O terceiro capítulo estuda as crises e dificuldades das agroindústrias cooperativas no Norte do Estado do Paraná e analisa as mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo das agroindústrias cooperativas, principalmente aquelas ligadas à competitividade internacional.

No quarto capítulo faz-se as análises e interpretações dos conceitos de alianças estratégicas que fundamentam a proposta do modelo de alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas, com o objetivo de que o cooperativismo agrícola brasileiro se adapte ao atual ambiente competitivo e atinja seus objetivos econômicos e sociais.

Por fim, o quinto e sexto capítulos fazem-se as conclusões e as recomendações sobre o trabalho.

## 1.6 METODOLOGIA

Esta *Dissertação* é o resultado de uma *Pesquisa Empírica Exploratória*, uma vez que o autor analisa e estuda os problemas que afetam as agroindústrias cooperativas utilizando os recursos da polifonia<sup>5</sup>, para sustentar o modelo proposto, sendo que, primeiramente, foi efetuado um estudo teórico sobre o cooperativismo no mundo e no Brasil, concentrando-se na sua evolução, no seu desenvolvimento e nas suas crises.

---

<sup>5</sup> O recurso da polifonia consiste na incorporação de outros trabalhos (discursos), de outros enunciados. A polifonia pode vir do autor, de terceiros ou da opinião pública. (FLORES, 1994)

Em seguida, estudam-se as transformações na economia mundial, procurando levantar de que maneira as agroindústrias cooperativas brasileiras serão afetadas (desafios e oportunidades), com as transformações que estão ocorrendo na cadeia agroindustrial.

Adquiriu-se, assim, um suporte para propor um modelo de organização para as agroindústrias cooperativas no novo ambiente competitivo.

### ***1.7 LIMITAÇÕES/CONSIDERAÇÕES***

Este trabalho é o resultado de oito anos (1988-96) de pesquisas sobre o cooperativismo, nas quais se buscam analisar as causas de seus sucessos e fracassos, bem como propor uma alternativa de organização às cooperativas brasileiras para que não sejam dizimadas nas próximas décadas pelas grandes corporações nacionais e internacionais do complexo rural. Não apresentando nenhum resultado prático, sendo somente uma contribuição teórica para o cooperativismo brasileiro que a partir do ano de 1995, começou a discutir estrategicamente seu futuro.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO**

Neste momento de grandes transformações que afetam sensivelmente a nossa estrutura social e econômica, com o agravamento das crises sociais, tanto no campo (sem-terra) com nas cidades (sem-tetos e sem-empregos), o cooperativismo<sup>6</sup> mostra-se uma das mais viáveis alternativas para resolução de tais problemas, pois a origem do cooperativismo está ligada diretamente às dificuldades e lutas que os seres humanos travaram em defesa de sua dignidade.

Os precursores do cooperativismo são representados pelos homens que se dedicaram a buscar uma forma de melhor organizar as sociedades em época de grandes mudanças, e que, devido ao seu despreparo, são sempre acompanhadas de grandes problemas sociais, tais como: desemprego, instabilidade econômica, incertezas, medo, fome, violência, entre outros males que afetam a sociedade moderna.

A formação do pensamento cooperativo se deu graças ao sucesso dos Pioneiros de Rochdale, que demonstraram ser possível a união das pessoas em torno de um objetivo, e que a organização de uma cooperativa pode melhorar a situação econômica, social e as condições de vida de uma comunidade cooperativada.

A modernização do pensamento cooperativo correu com as ramificações das cooperativas de crédito, com os estudos de Charles Gide, desenvolvidos na Escola de Nimes, e com a atuação da ACI - Aliança Cooperativa Internacional, cuja finalidade máxima é intensificar o intercâmbio entre as cooperativas dos diversos países, tanto no campo doutrinário, como no educativo e no técnico.

---

<sup>6</sup> Sobre o que é uma cooperativa ver: BENATO (1993,1994); BOPNUS (1987); ICA ( 1996-b, 1996-f, 1996-h), KLAES (1981); MAIA (1985); MOURA (1958); OCESC (1991, 1996), OLIVEIRA (1984), PINHO (1966, 1982) E RICCIARDI (1992).

### 2.1.1 Origem do Cooperativismo

A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas, desde as eras mais remotas, estando sempre associada às lutas pela sobrevivência, às crises econômicas, políticas e sociais, bem como às mudanças. Os melhores exemplos de cooperação aparecem quando se estuda a organização social dos antigos povos como babilônios, gregos, chineses, astecas, maias e incas.

A cooperação econômica se fortaleceu no século XVI, com *P.C. Plockboy*, que idealizava a “cooperação integral” por classes de trabalhadores, e com *John Bellers*, que procurava organizar “Colônias Cooperativas”, para produzir e comercializar seus produtos, eliminando o lucro dos intermediários.

O cooperativismo moderno surgiu junto com a Revolução Industrial<sup>7</sup>, como forma de amenizar os traumas<sup>8</sup> econômicos e sociais que a Revolução Industrial trouxe com suas mudanças e transformações. Pois o industrialismo, na sua primeira etapa, fez com que os artesãos e trabalhadores migrassem para as grandes cidades, atraídos pelas fábricas em busca de melhores condições de vida. Essa migração fez com que houvesse excesso de mão-de-obra, resultando na exploração do trabalhador de forma abusiva e desumana, com jornada de trabalho de até 16 horas/dia, com salários insignificantes que não lhes garantiam a compra dos alimentos, obrigando mulheres e crianças a ingressar no mercado de trabalho, em condições mais desumanas que a dos homens.

#### 2.1.1.1 Os Precursores

Tais injustiças econômicas e sociais provocaram reações de diversos pensadores socialistas que não aceitavam as condições desumanas a que os trabalhadores eram submetidos, e começaram a divulgar idéias e experiências destinadas a modificar o comportamento da sociedade.

---

<sup>7</sup> A Revolução Industrial iniciou-se na Inglaterra a partir de 1780, introduzindo máquinas no sistema produtivo, que começaram a exigir alta concentração de capital, devido aos custos de instalação e do próprio maquinário, impondo a produção em escala. Como todas as mudanças tecnológicas na sua primeira fase provocam o fechamento das fábricas ou empresas que não acompanharam o processo evolutivo, a revolução industrial provocou a demissão de grande número de trabalhadores não-qualificados.

<sup>8</sup> Os traumas da Revolução Industrial têm como causa o desinteresse do Estado em intervir no chamado mercado livre, em que os pequenos e médios produtores eram forçados a vender seus produtos a preços baixos e a pagar caro pelos insumos industrializados necessários à sua produção, sem falar na desonestidade com que os pesos e medidas eram abertamente alterados.

Essa preocupação com as questões sociais fizeram com que os “socialistas” estudassem as formas de organização das civilizações antigas até descobrirem a cooperação como instrumento de organização social. Os socialistas que exerceram influências sobre o cooperativismo moderno<sup>9</sup>, foram *Owen, Fourier, Buchez e Blanc*.

#### **2.1.1.1.1 Robert Owen (1771-1858)**

*Owen* afirmava que o homem é o resultado de seu meio social; para modificá-lo, seria necessário modificar o meio social, mas de forma pacífica, gradual e moderada, a fim de que nenhuma parte do corpo político nem do indivíduo sofresse com a mudança. A modificação do caráter dos indivíduos, por sua vez, acarretaria mudanças no sistema social.

Suas principais ações baseavam-se em: a) combater o lucro e a concorrência, por considerá-los os principais responsáveis pelos males e injustiças sociais; b) combater a divisão social entre operários e patrões, pois considerava que toda a produção devia ser dos trabalhadores; c) criar medidas previdenciárias e de assistência social aos funcionários de sua fábrica de fios de algodão em New Lanarck (Escócia).

#### **2.1.1.1.2 François Marie Charles Fourier (1772-1837)**

Procurou harmonizar os interesses dos trabalhadores, dos capitalistas e dos consumidores, pois acreditava que “*as desigualdades entre pobres e ricos fazem parte do plano de Deus e tudo o que provém de Deus é bem feito*”, e que os problemas econômicos e sociais poderiam ser resolvidos por meio dos Falanstérios<sup>10</sup>, onde os homens viveriam suas diferenças com justiça e harmonia.

#### **2.1.1.1.3 Phelippe Josephh Benjamins Buchez (1796-1865)**

Defendia a associação cooperativa dos operários por categoria-profissional de forma pacífica e sem espoliações, para que eles se tornassem produtores livres, e, com isso: a) tivessem poupanças em comum; b) obtivessem empréstimos em comum; c) assegurassem salários iguais a todos.

<sup>9</sup>Sobre o Cooperativismo Moderno ver: BENATO (1993), BENECKE (1981); CARELLO (1979); DRIMER (1981); ICA (1996); KALES (1981); PINHO (1982), e SCHNEIDER (1991, 1994)

<sup>10</sup> Segundo Pinho (1982), os Falanstérios seriam grandes propriedades cooperativas, onde viveriam 1.500 pessoas em regime comunitário, sendo um instrumento de reforma social. Os Falanstérios seriam semelhantes a uma sociedade anônima, que não eliminava a propriedade individual, cujos proprietários e operários seriam acionistas e trabalhariam em ambiente agrário ou industrial, sendo os lucros líquidos divididos da seguinte forma: 4/12 para o capital, 5/12 para o trabalho e 3/12 para o talento.

As principais características da associação cooperativa defendida por Buchez eram: a) sustentação financeira sem o auxílio do Estado; b) a dupla função aos associados de empresários e empregados; c) retorno das sobras (lucros) proporcionais ao trabalho; d) a indivisibilidade e inalienabilidade do capital social da cooperativa.

#### **2.1.1.1.4 *Louis Blanc (1812-1882)***

Defendia a associação de operários em fábricas sociais, que no primeiro momento seria organizada e financiada pelo Estado, pois defendia que o Estado era responsável pelos problemas econômicos e sociais. As fábricas sociais seriam organizadas por estatutos próprios, mas dentro do princípio da igualdade, segundo o qual as sobras líquidas seriam divididas em três partes, sendo uma para os operários, uma constituiria um fundo de assistência social e o restante para capitalização e fortalecimento financeiro do empreendimento.

### **2.1.2 *Formação do Pensamento Cooperativista***

Formam o pensamento cooperativo: a) idéias sociais dos precursores; b) experiências cooperativistas dos trabalhadores ingleses e franceses, principalmente as de Rochdale; c) idéias e princípios do cooperativismo de crédito; d) estudos da escola de Nimes.

#### **2.1.2.1 *Os Pioneiros de Rochdale***

Muitas experiências cooperativas não obtiveram sucesso devido às condições políticas desfavoráveis e, principalmente, pela forma como as cooperativas eram criadas.

O sucesso aconteceu em Rochdale (distrito de Lancashire, na Inglaterra), devido às iniciativas próprias de 28 tecelões, que buscavam um meio de melhorar suas condições sociais e econômicas.

A história do cooperativismo registra que em Rochdale, no dia 24.12.1844, os Pioneiros de Rochdale<sup>11</sup> inauguraram um armazém, organizado e regido por normas estatutárias que, segundo Pinho (1982), objetivavam: a) formação de capital para emancipação dos trabalhadores, mediante economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios; b) construção de casas para fornecer habitação a preço de custo; c) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável às necessidades dos trabalhadores, e assegurar trabalho aos operários desempregados ou que percebiam baixos salários; d) educação e luta contra o alcoolismo; e) comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, e evitando o crédito, que considerava um “mal social”; f) cooperação integral.

Os estatutos da sociedade dos Pioneiros de Rochdale, com seus princípios, normas e estrutura organizacional, passaram a ser os Fundamentos Doutrinários do Cooperativismo, que são: a) livre adesão e demissão dos sócios; b) direito de um voto por associado (um homem - um voto); c) juros limitados ao capital; d) distribuição das sobras (lucros) proporcional à operação; e) fundo de reserva para aumento do capital, e f) fundo de reserva para desenvolvimento da educação.

### 2.1.2.2 Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito, juntamente com as experiências dos Pioneiros de Rochdale, contribuíram para a formação do pensamento cooperativo. Entretanto, devido às particularidades regionais, especialmente na Alemanha e Itália, seus princípios diferem dos Pioneiros de Rochdale. As cooperativas de crédito apresentam diversos subtipos específicos, com princípios diferentes daqueles que as inspiraram, como os modelos Schulze-Delitzsch e Raiffeisen, os quais inspiraram os tipos Luzzatti, Haas e Wollemborg. No Canadá desenvolveu-se outro tipo de cooperativa de crédito, que também recebeu o nome de seu fundador - Desjardins.

#### 2.1.2.2.1 Schulze-Delitzsch

Trata-se de modelo de cooperativa de crédito cujo idealizador, chamado *Schulze*, vivia na pequena cidade de *Delitzsch*, na Alemanha. Daí seu nome: *Cooperativa de Crédito Schulze-Delitzsch*.

Para *Schulze*, segundo *Pinho (1982)*, somente a organização social poderia elevar o nível de vida e de cultura da sociedade:

- “por meio da associação, a sociedade moderna organiza sua iniciativa para exercer eficaz ação em todas as esferas da vida às quais o Estado, com todo o seu poder, não pode chegar. A associação nos ensina a governar, por nós mesmos, a vida privada e a vida pública; em sua escola o indivíduo se prepara para trabalhar pelo bem geral da comunidade a que pertence”.

As características principais da *Cooperativa de Crédito Schulze-Delitzsch* são as seguintes: a) destinava-se, sobretudo, à classe urbana (artesãos, comerciantes, pequenos empresários), mas não tinha o caráter de organização classista, permitindo a participação de todas as categorias econômicas; b) adotava o princípio de “auto-ajuda”, recusando auxílio do Estado ou de caráter filantrópico, sendo o capital da sociedade constituído pelos próprios associados através de quotas-partes; c) o fundo de reserva era limitado, geralmente, a 10% do capital subscrito; d) o lucro era distribuído entre os sócios na forma de dividendo; e) os sócios respondiam de modo solidário e ilimitado, pelos negócios da sociedade.

---

<sup>11</sup> Sobre os Pioneiros de Rochdale ver: HALYOAKE (1972); ICA (1996-c); MERCER (1996) e PINHO (1982).

#### 2.1.2.2 *Raiffeisen*

*Friedrich Wilhem Raiffeisen* (1818-1888), natural da Renânia, organizou na Alemanha, durante os anos difíceis de 1847-1848, cooperativas de crédito, destinadas a atender às necessidades dos agricultores.

As cooperativas *raiffeiseanas* apresentam as seguintes características: a) fundamentavam-se no princípio Cristão de amor ao próximo; b) admitiam auxílio de caráter filantrópico, embora preferissem o princípio de entreajuda; c) Davam grande importância à formação moral dos associados, os quais se responsabilizavam, de modo solidário e ilimitado, quanto às obrigações contraídas pela cooperativa; d) preconizavam a organização de um banco central para atender às necessidades das diversas cooperativas de crédito; e) não remuneravam os dirigentes da sociedade; f) não distribuíam retorno.

#### 2.1.2.3 *Luzzatti, Haas e Wollemborg*

O sistemas *Schulze-Delitzsch* e *Raiffeisen* inspiravam os organizadores de cooperativas de crédito em diversos países, que sempre as adaptavam às suas próprias condições econômicos-sociais. Assim, surgiram outros sistemas, como, por exemplo, os bancos populares de tipo *Luzzatti* e as *Cooperativas Haas e Wollemborg*.

Os bancos populares fundados por *Luzzatti*, na Itália, a partir de 1864, inspiravam-se nos modelos de *Schulze-Delitzsch*, porém, com as seguintes modificações: a) adotavam o princípio do “auto-ajuda”, embora admitissem ajuda estatal, que seria apenas supletiva, desaparecendo tão logo a própria sociedade tivesse condições de resolver os seus problemas; b) davam grande importância às condutas dos associados, dos quais exigiam sérias qualidades morais e fiscalização recíproca; c) concediam empréstimos mediante palavra de honra; d) não remuneravam os administradores da sociedade.

As cooperativas do tipo *Haas* representam uma transição entre os tipos *Raiffeisen* e *Schulze-Delitzsch*. Organizadas na Alemanha por volta de 1883, destinavam-se inicialmente a consolidar a independência dos agricultores.

*Haas* conserva de *Raiffeisen*: a idéia de limitação da atividade cooperativa a um círculo restrito e a idéia de agrupar as cooperativas em federações; a de *Schulze-Delitzsh*, o caráter econômico da sociedade, renunciando, assim, aos aspectos éticos e cristões acentuados por *Raiffeisen*.

As cooperativas do tipo *Wollemborg*, organizadas na Itália a partir de 1883, distinguem-se das sociedades *raiffeiseanas* principalmente por abandonarem o ponto de vista ético, preocupando-se com o aspecto financeiro da empresa.



#### 2.1.2.2.4 *Desjardins*

*Alphone Desjardins* idealizou em Lévis (Québec) um tipo especial de cooperativa de crédito, no começo do século XX, utilizando os conceitos das cooperativistas de *Raiffeisen*, *Schulze-Dellitzsch* e *Luzzatti*, somados à tradição dos “saving banks” dos Estados Unidos e dos ensinamentos das encíclicas da Igreja Católica dos Papas Leão XIII e Pio X.

As cooperativas de crédito *Desjardins* representam uma forma de aplicação do auxílio mútuo à atividade econômica, com o objetivo de criar nos associados o hábito da economia sistemática, através de depósitos regulares, beneficiando-os com empréstimos a juros baixos, para atendimento das necessidades profissionais, familiares e pessoais. E, ao mesmo tempo, educando-os democraticamente, dentro do princípio de autogestão, com base em um só voto por pessoa (um homem = uma voz).

#### 2.1.2.3 *A Escola de Nimes*

Originou-se por volta de 1886, em Nimes, pequena cidade ao Sul da França, onde algumas pessoas se reuniam para discutir problemas econômicos da época. O principal representante da Escola de Nimes foi *Charles Gide*, que se tornou o maior sistematizador do pensamento cooperativo rochdaleano, deixando as doze virtudes do cooperativismo, que são: 1º) viver melhor ou conseguir melhor nível de vida, através do auxílio-mútuo; 2º) pagar a dinheiro, a fim de evitar a dívida, que considerava uma das formas de escravidão; 3º) poupar sem sofrimento, já que a devolução dos ganhos, sob a forma de retorno dos excedentes (lucros), proporcionalmente às operações realizadas pelos sócios na cooperativa, permite-lhes economizar, sem sacrificar a satisfação das necessidades; 4º) suprimir os parasitas, ou seja, eliminar os intermediários, de maneira a reduzir ao mínimo os órgãos de transmissão das riquezas do produtor ao consumidor; 5ª) combater o alcoolismo - finalidade educativa já acentuada pelos Pioneiros de Rochdale, 6º) interessar as mulheres nas questões sociais, pois sendo elas que cuidam do lar e fazem as compras, devem conhecer os problemas do consumo e das cooperativas; 7º) educar economicamente o povo, tornando-o apto para a autogestão econômica e política; 8º) facilitar a todos o acesso à propriedade; 9º) construir uma propriedade coletiva, através da formação de um patrimônio cooperativo, que é coletivo e está a serviço de um interesse geral e permanente, acima de nossas existências efêmeras; 10º) estabelecer o justo preço, mas remunerando convenientemente todo trabalho consagrado à produção, inclusive o trabalho de direção e os trabalhos intelectuais preparatórios; 11º) eliminar o lucro capitalista, criando a preocupação com a satisfação das necessidades dos homens e não com a obtenção de lucros;

12º) abolir os conflitos - na cooperativa de consumo, o consumidor torna-se seu próprio fornecedor; na cooperativa de produção, o operário torna-se seu próprio patrão; na cooperativa de crédito, o sacador torna-se seu próprio sacado, na cooperativa de habitação o locatário torna-se seu próprio locador, e assim por diante, de modo que toda disputa social cessaria por falta de combatentes.

### ***2.1.3 Aliança Cooperativa Internacional - ACI***

A ACI<sup>12</sup> foi fundada em 1895, por iniciativa de líderes cooperativistas ingleses, franceses e alemães, com o objetivo de criar um órgão representativo mundial, que intensificasse o intercâmbio entre as cooperativas dos diversos países, no campo doutrinário, no educativo e no técnico.

A fundação da ACI foi precedida por intensos debates entre duas correntes: a da *Hegemonia do Produtor* que pregava a transformação social por intermédio das cooperativas de produção, que seria o instrumento de libertação do trabalhador assalariado, com a participação dos funcionários nos lucros das empresas e a da *Hegemonia do Consumidor* que pregava a transformação social pela organização das cooperativas de consumo, pois entendiam que todas as pessoas são consumidoras e nem todas são trabalhadoras, por isso as cooperativas de consumo são mais universais nos objetivos que defendem, e portanto, atenderiam aos interesses de todas as pessoas.

De acordo com Schneider (1991), a influência de *Charles Gide* foi decisiva para que a ACI acatasse a “Hegemonia do Consumidor” (que é a vitória da produção cooperativada de consumidores, com retorno proporcional às operações) em detrimento da “Emancipação do produtor” ou produção de trabalhadores cooperativados, em retorno ao trabalho. Pois, segundo ele, as cooperativas de produção, apoiadas pelas cooperativas de crédito, pleiteavam apenas a reconciliação entre o capital e o trabalho gerando a paz social, defendendo somente os interesses dos pequenos produtores da ameaça de se tornarem assalariados.

---

<sup>12</sup>Sobre criação e evolução da ACI ver: ICA (1996-a); PINHO (1982) e SCHNEIDER, (1991);

### **2.1.3.1 ACI e os Princípios de Rochdale**

Os princípios de Rochdale<sup>13</sup> de 1844 só foram recomendados como critérios para filiação à ACI a partir do décimo Congresso da ACI em Basileia em 1921, com a seguinte redação: a) adesão livre (porta aberta); b) controle democrático; c) retorno dos dividendos sobre as compras; d) juros limitados ao capital; e) transações à vista; f) neutralidade política e religiosa; g) revolução social; h) comércio verdadeiro; i) comércio exclusivo com membros; j) adesão voluntária k) espírito de serviços; l) cooperação entre cooperativas

### **2.1.3.2 A Primeira Reformulação dos Princípios Cooperativistas**

No 13º Congresso da ACI de Viena (1930), iniciou-se a primeira revisão dos princípios de Rochdale, sob o enfoque de que a situação econômica da época já não era a mesma de 1844.

No 15º Congresso da ACI, realizado em Paris em 1937, foi aprovada a atualização dos princípios cooperativistas, divididos em duas categorias, da seguinte forma:

**Princípios Essenciais** como condição de adesão à ACI: 1) adesão aberta; 2) controle ou gestão democrática; 3) distribuição das sobras (ou excedentes) pro-rata das transações e 4) juros limitados ao capital.

**Métodos Essenciais** de ação e organização: 5) neutralidade política e religiosa; 6) compras e vendas à vista, e 7) promoção da educação.

As exclusão dos princípios de *educação cooperativa e neutralidade política e religiosa como condição essencial de filiação à ACI pode ser considerada como uma manobra política*, pois na Inglaterra, na Bélgica e em outros países as cooperativas estavam estreitamente vinculadas às teses e às atividades dos partidos socialistas, ou contavam com um partido cooperativista. Na Itália fascista (1922) e na Alemanha nazista (1933), o cooperativismo de consumo sofreu a interferência do Estado ou do partido, perdendo sua liberdade e autonomia. Em tais países as cooperativas se transformaram em meras repartições estatais de consumo e abastecimento, interferência que provocaria o imediato desligamento do cooperativismo desses países da ACI.

### **2.1.3.3 A Segunda Reformulação dos Princípios Cooperativistas**

No período de 1930-60, principalmente logo após a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se um período de grandes transformações com profundas mudanças econômicas e tecnológicas, com uma crescente automação das indústrias e progressiva opção por economias de escala, resultando em empresas multinacionais gigantescas. Outra característica desse período foi

o envolvimento do poder público na economia e na sociedade, com a criação e o fortalecimento de complexas empresas estatais, que junto com as grandes empresas capitalistas geraram situações de monopólio, sufocando as pequenas e médias empresas e tornando a sociedade cada vez mais dependente e explorada pelos seus interesses.

Tais transformações afetaram as cooperativas, obrigando-as a se transformar de pequenas associações em empresas cooperativas administrativamente complexas, com grandes parques industriais como resposta necessária aos desafios da concorrência.

No 22º Congresso da ACI, em 1963 (Bournemouth - Inglaterra), os líderes cooperativistas começaram a questionar como se aplicariam os princípios cooperativistas à nova realidade econômico-política da época. Por isso foi instituída uma comissão especial, para examinar a aplicabilidade dos princípios cooperativistas nas diversas partes do mundo e em diferentes sistemas econômicos.

No Congresso da ACI de 1966, em Viena, os princípios cooperativistas foram aprovados com a seguinte redação: 1) adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social); 2) gestão democrática; 3) distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados *pro rata* das operações; 4) taxa limitada de juros ao capital social; 5) constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral; 6) ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional.

#### ***2.1.3.4 A Terceira Reformulação dos Princípios Cooperativistas***

Iniciada no ano de 1988, a revisão mais recente terminou em setembro de 1995, no Congresso Centenário de ACI em Manchester. Essa revisão foi completamente diferente das primeiras, foi convocada para examinar as mais profundas questões de identidade cooperativa, pois o crescimento quantitativo e empresarial das cooperativas fez com que os valores básicos do cooperativismo fossem substituídos pela eficiência econômico-administrativa e pela necessidade de encontrar respostas eficazes ao crescente desafio de um mercado extremamente competitivo e monopolista devido à formação de grandes empresas multinacionais.

---

<sup>13</sup>Sobre princípios cooperativos de 1844 a 1996 ver: BENATO (1993); FRANTZ (1983, 1985); ICA (1996-c); MACPHERSON (1996); PINHO (1982) e UWCC(1996)

A nova redação dos princípios cooperativos<sup>14</sup> aprovada no pela ACI preocupou-se em dar uma definição formal e internacional do que seja uma cooperativa.

A definição da Aliança Cooperativa Internacional identifica claramente as características principais de toda organização cooperativa, e pode ser utilizada por qualquer tipo de cooperativa em qualquer setor ou país. Eis a definição de cooperativa dada pela ICA em 1995:

*“Uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades comuns, através de uma empresa de negócios da qual possuem a propriedade em conjunto e a controlam democraticamente, pelos seguintes princípios: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; 7) interesse pela comunidade”.*

A redação dos “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”, atualizada pelo Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, é assim entendida:

1º) *Adesão Voluntária e Livre*: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;

2º) *Gestão Democrática pelos Membros*: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); e as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;

3º) *Participação Econômica dos Membros*: Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e o controlam democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos, será indivisível; b) benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;

<sup>14</sup> Sobre a aplicabilidade dos princípios cooperativos no final desta década e no início do século XXI ver: DAVIS (1995); ICA (1996-c, 1996-d, 1996-g, ); MUENKNER (1995) e THORDARSON (1995).

4º) *Autonomia e Independência*: As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos membros e mantenham a autonomia das cooperativas.

5º) *Educação, Formação e Informação*: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

6º) *Intercooperação*: as cooperativas servem de modo mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais; e

7º) *Interesse pela Comunidade*: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

#### - 2.1.3.5 *Dimensão Internacional do Movimento Cooperativista*

De acordo com dados da ICA (1995), um total de 800 milhões de homens e mulheres são atualmente membros associados de empresas cooperativas, com mais de 100 milhões de pessoas empregadas pelo sistema cooperativista.

As empresas cooperativas possuem uma significativa importância na economia global, não só pela quantidade de membros e empregados, mas pelo número de famílias que indiretamente são beneficiadas por empresas cooperativas, que são aproximadamente três bilhões de pessoas, ou seja, a metade da população mundial.

Em muitos países os membros de todas as cooperativas é equivalente à maioria da população adulta. Dados da ACI revelam que o número dos associados em cooperativas está na proporção de 70% e 79% na Áustria, Canadá, Chipre, Finlândia, Israel e Uruguai; de 61% na França; entre 50% e 59% na Bélgica e na Noruega; e entre 40% e 49% na Dinamarca, na Índia, no Japão, na Malásia, em Portugal, no Sri Lanka e nos EUA. (ICA, 1995)

Economicamente, o movimento cooperativista é também significativo. Por exemplo: em 1993, as cooperativas da Suécia em conjunto movimentaram em torno de US\$ 20 bilhões ou 8% do PIB. Em outra economia de mercado as ações cooperativistas são bem mais representativas. Na região Basca da Espanha, em 1989 as ações cooperativas representam 15% do PIB regional. Em muitos países em desenvolvimento que exportam produtos in natura, as ações cooperativas caíram em torno de 10% a 20% do PIB. (ICA, 1995)

As empresas cooperativas operam quase em todas as áreas da economia de quase todos os países, quer seja com ou não significativa importância em determinadas áreas. Por exemplo: em 1993, na União Européia, Áustria, Finlândia e Suécia, a produção cooperativa representam 55% da produção agrícola. No Japão, 95% da produção de arroz e 90% do pescado. Na Índia as cooperativas possuem 6 milhões de membros associados em cooperativas de laticínios, onde 43% do crédito agrícola provêm das poupanças ou cooperativas de crédito e bancos cooperativos e 65% da produção de açúcar vêm da produção cooperativada. No Brasil um terço dos médicos são associados a uma grande cooperativa de saúde. Em 1992, na Suíça e Dinamarca 34% das vendas de alimentos foram efetuadas pelas cooperativas, 1992 os bancos cooperativos registram 17% do mercado de seguros; em 1993, as cooperativas de empresas seguros registraram 20% do mercado. Por fim em 1992, os membros das cooperativas de créditos e seguros representavam em torno de 35 % e 45% da população adulta da Austrália, Canadá, Irlanda e Estados Unidos.(ICA, 1995)

Nos Estados Unidos, os principais produtos consumidos nas refeições como: laranja, suco de laranja, manteiga ou margarina, amêndoas, presunto e peru são produzidos por cooperativas rurais. As cooperativas norte-americanas comercializam em torno de 30% de todos os produtos agrícolas dos EUA.(Grassi & Canziani, 1996).

Segundo Grassi & Canziani (1996) quarenta e uma das quinhentas maiores empresas norte-americanas são cooperativas, das quais 21 são agrícolas, cujas cem maiores (agrícolas e não-agrícolas) empregam mais de 750 mil pessoas, e geram receitas superiores a 87 bilhões de dólares.

#### **2.1.4 O Instrumental Cooperativista**

O instrumental cooperativista é formado por três modelos cooperativistas, a partir dos quais são elaboradas todas as variações possíveis de cooperativa, desde as especializadas no atendimento de necessidades econômicas e sociais específicas, até as mistas (que combinam dois ou mais tipos de cooperativas) e integrais (que atendem as múltiplas necessidades dos associados e de suas famílias, como os kibutzim).

##### **2.1.4.1 O Modelo de Consumo**

Objetiva fornecer gêneros alimentícios e bens de utilidade pessoal e doméstica a “preços mais vantajosos”, a seus associados.

A vantagem é obtida com a redução dos custos, pela eliminação dos intermediários e pela compra em grande quantidade diretamente da fonte produtora. Daí a necessidade de a cooperativa reunir um grande número de associados para conseguir significativo

capital de giro. Além disso, deve-se concentrar horizontalmente, ou seja, unir-se a outras cooperativas de consumo para beneficiar-se das vantagens dos preços das centrais de compras, da racionalização administrativa e contábil etc.

O ideal é também a concentração vertical das cooperativas de consumo, de maneira a atingirem o estágio de produção que lhes proporcione fluxo regular de produtos e relativa estabilidade de preços dos bens mais demandados pelos usuários-cooperados.

#### **2.1.4.2 O Modelo Cooperativista de Produção**

As cooperativas de produção, cooperativas operárias de produção ou cooperativas de trabalhadores<sup>15</sup>, segundo Pinho (1966), inspiraram-se em uma espécie de síntese do rochdaleanismo e dos sistemas societários de *Buchez*, de *Fourier* (livre associação do trabalho, talento e capital), de *Louis Blanc* e outros. Aos poucos se estruturou o seu modelo, com o objetivo de eliminar o patrão, suprimir o assalariado e dar aos operários a posse dos instrumentos de produção e o direito de disposição do produto de seu trabalho.

#### **2.1.4.3 Cooperativas de Crédito**

A cooperativas de crédito têm como objetivo fornecer recursos financeiros aos seus associados a custos mais baixos, fazendo com que o lucro da atividade econômica (mercado financeiro) se reverta em benefício dos seus associados.

As cooperativas de crédito podem ser urbanas e rurais, sendo fortalecidas nos países desenvolvidos, mas foram esfaceladas pelo poder econômico dominante nos países em desenvolvimento.

---

<sup>15</sup> Cooperativas de produção, cooperativas operárias de produção ou cooperativas de trabalhadores são aquelas cooperativas, nas quais os meios de produção, explorados pelo quadro social, pertencem à cooperativa e os cooperados formam o seu quadro diretivo, técnico e funcional, cuja denominação deve ser: Cooperativa Produtora de Eletrodomésticos... ou Cooperativa Produtora de..... No Brasil ainda existem poucas cooperativas desse segmento. Porém, como em outros países, o cooperativismo de produção pode ocupar espaço significativo no mercado.



### 2.1.5 Doutrina Cooperativista

A Doutrina Cooperativista<sup>16</sup> é humanista, atribui ao homem importância fundamental, bem como a seus interesses e aspirações. No cooperativismo o homem é o centro de tudo. A doutrina prima pela liberdade, principalmente a econômica, mas não se abstém da liberdade social e democrática. A igualdade é princípio básico do cooperativismo, pois não existem distinções de nenhuma espécie. No cooperativismo todos devem ser solidários, portanto a solidariedade está incorporada à doutrina, bem como à racionalização de todas as ações do cooperado.

#### 2.1.5.1 A Doutrina Cooperativista de Inspiração Rochdaleana

O corpo principal da Doutrina Cooperativa foi desenvolvido a partir das experiências cooperativistas de Rochdale, sistematizadas por Charles Gide e disciplinadas<sup>17</sup> pela ACI a todos os tipos de cooperativas, independente do seu conteúdo ideológico. A Doutrina Cooperativa, segundo Pinho (1976), é assim representada:

**Finalidade Principal:** a) corrigir e modificar o meio econômico-social, pacífica e gradativamente, com base nas cooperativas de consumo (hegemonia do consumidor); b) prestar serviços; c) eliminar a concorrência; d) eliminar o assalariado; e) eliminar o lucro abusivo; f) obter o preço justo<sup>18</sup>; g) realizar a república cooperativa.

**Meio Utilizado:** todos os tipos de cooperativas (especializadas ou integrais), organizadas segundo os Princípios dos Pioneiros de Rochdale.

**Normas Operacionais.** baseia-se nos Princípios de Rochdale: a) adesão livre; b) gestão democrática; c) retorno *pro rata* das operações; d) taxa limitada de juros ao capital; e) difusão limitada de juros ao capital; f) difusão da educação; g) cooperação entre as cooperativas; h) neutralidade política; i) neutralidade religiosa; j) neutralidade racial e social; k) vendas pelo “justo preço”; l) vendas a dinheiro; m) transações apenas com os membros; n) aspiração à “república cooperativa”; o) constituição de um patrimônio cooperativo indivisível entre os associados (“propriedade cooperativa”).

<sup>16</sup>Sobre a Doutrina Cooperativa ver: BENATO (1993); ESCHENBORG (1970); FRANKE (1983) LAMBERT (1959); MLADENTZ (1933); MOURA (1958); PINHO (1976, 1982), SCHNEIDER (1994) e SNYDE & WALKER (1995)

<sup>17</sup> A ACI, disciplina a Doutrina Cooperativista como forma de manter sempre atuais os princípios do Pioneiros de Rochdale, de maneira que, só será admitida como membro da ACI o sistema cooperativista que aceite suas disposições

<sup>18</sup> Preço Justo: justo refere-se a agregação de valor ao produto, somente a margem de lucro necessária para cobrir os custos operacionais da cooperativa. No final do exercício se a cooperativa apurar sobras (lucro), este retornará ao associado de acordo com as normas estatutárias.

Na corrente doutrinária rochdaleana, (hegemonia do consumidor), existem duas correntes de discussões, que são: do macrocooperativismo e a do microcooperativismo, que se distinguem da seguinte forma:

· *Macrocooperativismo* busca atingir uma nova ordem econômica e social, pela organização do cooperativismo no plano macroeconômico;

· *Microcooperativismo* é representada pelos autores que consideram as cooperativas somente como corretivo das distorções dos sistemas econômicos (capitalista ou socialista).

### **2.1.5.2 A Corrente Doutrinária de Apoio às Cooperativas de Trabalho**

As mudanças econômicas e as transformações tecnológicas provocam significativas mudanças no mercado de trabalho, ocasionando sempre o desemprego e a marginalização social daqueles que por qualquer motivo não acompanham tal evolução.

Para reverter esse quadro de exclusões, a sociedade e alguns órgãos nacionais e internacionais buscam, por meio das organizações sociais, soluções alternativas como: programas de empresas comunitárias<sup>19</sup>, empresas de participação comunitárias<sup>20</sup> e as cooperativas de trabalho, que em ambos os casos representam um tentativa de reintroduzir no trabalho aqueles que foram excluídos.

### **2.1.5.3 A Posição Marxista**

Para os pensadores marxistas, as cooperativas não apresentam conteúdo doutrinário próprio. São consideradas meras técnicas organizatórias do trabalho operário e, como tal, desempenham papel de complementação às atividades econômicas, não libertando o trabalhador.

Segundo Pinho (1976), a interpretação marxista é que todas as categorias cooperativas, inclusive as cooperativas operárias de produção, não são suficientemente fortes para romper o sistema capitalista no âmbito nacional. Por isso, quando Lênin e Mao Tsé-Tung estruturaram o socialismo, só utilizaram as cooperativas como instrumento para reorganizar a economia, especialmente no setor agropecuário.

<sup>19</sup> No Brasil o PEC - Programa de Empresas Comunitárias esta a cargo do CNI/SENAI, com objetivo de desenvolver nas populações carentes projetos de ocupação produtiva, que fortaleçam o associativismo como forma organizada de trabalho e geração de renda.

<sup>20</sup> No Brasil as Empresas de Participação Comunitária são desenvolvidas pelo SEBRAE, com objetivo de formar empresas de capital de acordo com a legislação 6.404/76, com o incremento da gestão democrática, onde com cada membro, independente do seu capital (limitado a 5%), só tem direito a um voto.

#### 2.1.5.4 A Autogestão Cooperativa

A autogestão cooperativa<sup>21</sup> pode ser entendida como gestão do sistema cooperativo pelos próprios associados. É uma forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas, característica que marca todas as cooperativas, desde os seus primórdios. Pinho, (1982) e Frantz (1986). A autogestão exprime o desejo de autogerenciamento dos recursos públicos, com a transferências de parte do poder de decisão para a participação ativa do cidadão no poder.

## 2.2 AS PRINCIPAIS TEORIAS DA COOPERAÇÃO

Apesar da difusão do cooperativismo em todos os países e da sua importância nos mais diversos sistemas econômicos, o estudo do cooperativismo tem sido ignorado por quase todos os pesquisadores das ciências: Econômica, Administração e das Engenharias. Isto acontece porque os pesquisadores cooperativistas não se preocuparam com o desenvolvimento da Teoria Econômica Cooperativista<sup>22</sup>, mas apenas com os aspectos doutrinários, fazendo com que até hoje o cooperativismo seja estudado como uma Teoria da Economia Política e não como um importante instrumento de organização da produção agroindustrial, cujo principal objetivo é auxiliar na correção das deficiências do Estado e as distorções dos sistemas capitalistas e socialistas.

A preocupação com a racionalidade econômica da cooperativa iniciara-se com os alemães *Franz Oppenheimer* em 1896 e *Robert Liefman* em 1923, e nas últimas décadas, em *Münster na Alemanha*, por um grupo de professores universitários que se dedicam ao estudo das teorias e das atividades econômicas da empresa cooperativa. Seguindo a “Escola de Münster”, tem surgido a Nova Teoria da Cooperação, que procura adaptar os princípios doutrinários do cooperativismo às novas mudanças que estão em curso.

### 2.2.1 As Principais Teorias Cooperativistas

Nas últimas décadas, os estudos sobre o cooperativismo preocupam-se em não apenas explicar o *que é, como é*, mas também evidencia, o *que pode ser* a atividade cooperativa, adaptando a Doutrina Cooperativista ao atual ambiente sócio-econômico.

Segundo Pinho (1982) e Boettcher (1980), isto fez com que surgissem vários modelos teóricos que procuraram explicar o *que deveria ser* a atividade cooperativa.

---

<sup>21</sup> A autogestão para o Movimento Cooperativo Brasileiro tem como objetivo a entrega da administração do sistema cooperativo aos próprios cooperativistas, em oposição à interferência exagerada dos governos sobre o Cooperativismo nas década de 1930-80.

As principais teorias que explicam o cooperativismo são:

**Teoria da Cooperativização Global** - alicerçada nos Princípios de Rochdale e desenvolvida pelos utopistas franceses do século passado, sua principal característica é a oposição à economia de mercado e à concorrência.

**Teoria da Cooperativização Sistêmica** - baseia-se no ato de cooperar, com alguns esquemas de organização para certas fases do desenvolvimento cooperativo, sem nenhuma proposta concreta.

**Teoria da Cooperativização Fiduciária** - fundamenta-se no “*homo cooperativus*”<sup>23</sup>, sem interesses individuais ou egoístas, que se submetem “fiduciariamente” e completamente aos interesses coletivos do grupo cooperativizado do qual é membro.

Essas três teorias, segundo Pinho (1982), não correspondem às exigências práticas para o desenvolvimento do cooperativismo, porque apresentam os mesmos defeitos, como: a) baseiam-se na atitude solidária dos cooperados mas não especificam quem tem a legitimidade para conduzir essa atitude solidária; b) descuidam do “*como*” obter a estabilidade da organização cooperativa; c) descuidam do “*como*” obter o desenvolvimento dentro de um sistema cooperativo.

**Teoria Cooperativa Neoclássica** - segue os conceitos teóricos da Economia Neoclássica<sup>24</sup> e foi desenvolvida por economistas como: *Angers, Pichette, Guelfat, Vienney e Koulytchizk*, que defendem o cooperativismo como instrumento de organização da produção, da sociedade e da economia.

**Teoria Münster**<sup>25</sup> - revela-se ao mesmo tempo como a mais dura crítica ao cooperativismo rochdaleano, e como a mais realista para o desenvolvimento do cooperativismo nos países da América-Latina, cuja cultura cooperativista foi corrompida pelo individualismo do cooperado, que só quer tirar vantagens do cooperativismo e pela ambição político-econômica de alguns líderes. De acordo com Boettcher (1980) os pressupostos mais importantes da Teoria de

<sup>22</sup> Sobre a Teoria Econômica da Cooperação ver: ANGER (1976); BALESTERO (1990); BAREA (1990); BASAÑES (1979); BOETTCHER (1980); ESCHEMBURG (1979); PINHO (1966, 1973, 1977, 1982), VAINSTOK (1977)

<sup>23</sup> Para Lassaerre (in: Pinho 1982), o “homem cooperativo” é honesto, justo, respeitoso, solidário e responsável. Age com uma atitude interior de compreensão, de aprovação e de adesão à moral cooperativista, às finalidades e objetivos dos quais as cooperativas são o meio. E, ao mesmo tempo, às razões de ser qualitativas e profundas dessas finalidades. Não se trata somente de uma crença intelectual, mas também de um sentimento e de uma vontade que residem na consciência moral. O “homem cooperativo” seria uma espécie de “homem ideal”, que deixa o isolamento e o egoísmo para viver na “comunidade cooperativista”, nela encontrando a verdadeira liberdade, tornando-se, ao mesmo tempo, associado-empresário-usuário.

<sup>24</sup> A Teoria Econômica Neoclássica é essencialmente microeconômica e defende a utilização dos fatores de produção de forma racional para atingir a maximização do lucro através do equilíbrio entre a oferta e a procura

<sup>25</sup> Essa teoria foi desenvolvida por um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, da Alemanha, dentre os quais se destacam *Eschenburg, Jäger, Benecke*, e outros, sob a direção de *Erik*

Münster são os seguintes: a) a cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência, ao contrário, permite que fracos se desenvolvam dentro da economia competitiva; b) os associados buscam satisfazer seus interesses pessoais através de cooperativas quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual; c) a cooperativa adquire sua própria importância econômica, independentemente das unidades econômicas dos associados; d) os dirigentes (conselho de administração e gerentes) atendem aos seus próprios interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa; suas rendas e seu prestígio devem aumentar proporcionalmente à melhoria da situação dos associados; daí, a necessidade de fiscalizar a gestão empresarial (conselho fiscal) e estabelecer controles institucionalizados contra ações negativas dos membros (como sabotagem na entrega de produtos, deserções etc.); e) entre os associados e a cooperativa deve haver solidariedade ou lealdade consciente, embasada em normas contratuais ou estatutárias (que legitimam essa lealdade) e não solidariedade cega.

**Teoria do Comportamento Cooperativo** - analisa as motivações econômicas, sociais e psicológicas que levam o homem a se tornar um cooperado e o comportamento do grupo empresarial cooperativo. Procura explicar a percepção e o comportamento econômico do cooperado diante das variações no seu meio ambiente, pois aceita o fato de que o meio ambiente percebido pelo cooperado não é estático, mas, ao contrário, é dinâmico, o que implica necessidade permanente de se adaptar às mudanças. A teoria do comportamento cooperativo procura definir o comportamento do cooperado<sup>26</sup> pela análise: a) da personalidade econômica de base; b) da situação problema; c) da teoria do campo psicológico; d) do plano cooperativo.

**Moderna Teoria da Cooperação**, - segue as tendências da “Escola Münster” e tem como principal representante *Wilhelm Jäger*, cujo enfoque baseia-se na tríade do cooperativismo que é : auto-ajuda, autogestão e auto-responsabilidade.

A Moderna Teoria da Cooperação tem como objetivo alertar as cooperativas, principalmente as da América-Latina, para corrigirem suas falhas estruturais, principalmente aquelas ligadas ao paternalismo e a ingerência política.

No entendimento de Jäger (1992 e 1995), numa economia de mercado as cooperativas têm de atuar não como uma empresa, mas como um empreendimento que através do mercado desenvolva seus cooperados economicamente, cujos benefícios pertençam somente a eles.

---

*Boettcher*. Trata-se de uma “Escola” que muito tem influenciado os pesquisadores cooperativistas na América Latina.

<sup>26</sup> Sobre a análise do comportamento do cooperado ver: PINHO, (1982)

Esta nova teoria quebra certos paradigmas do cooperativismo tradicional, estimulando a busca do desenvolvimento econômico, cujo pressuposto básico é que as cooperativas, na economia de mercado, não eliminam a competição, mas a tornam mais justa (Jäger, 1995).

Pela nova Teoria da Cooperação o desenvolvimento econômico do cooperativismo será atingido quando: a) as cooperativas utilizarem os mais modernos instrumentos da economia, da administração e das engenharias; b) as cooperativas criarem um novo modelo agrícola capaz de competir com as mais avançadas técnicas agrícolas dos países desenvolvidos; c) as cooperativas operacionalizarem a integração vertical intercooperativas, por meio de alianças estratégicas; d) organizarem estrategicamente um sistema de financiamento único (Banco Central da Cooperativas de Crédito).

Essa teoria tem demonstrado que o cooperativismo pode seguir os princípios doutrinários disciplinados pela ACI, mas antes é necessário conscientizar todos os cooperativistas de que no atual ambiente competitivo somente sobreviverão aquelas cooperativas que estiverem disposta a mudar.

### ***2.3 DESENVOLVIMENTO DO COOPERATIVISMO AGRÍCOLA NO BRASIL***

O cooperativismo agrícola se desenvolveu com os crescentes desafios impostos pelo governo no sentido de aumentar a produção de alimentos para consumo e para exportação, cujos benefícios resultariam em melhores condições para o desenvolvimento dos centros urbanos industriais, com isso tornando o país competitivo.

Devido às particularidades do desenvolvimento político, econômico, social e cultural brasileiro, o cooperativismo no Brasil se desenvolveu à sombra dos subsídios e do paternalismo do governo, onde os interesses do poder econômico dominante prevaleceram sempre em detrimento dos interesses dos pequenos e médios agricultores. Mesmo assim, com todas as adversidades conjunturais o cooperativismo brasileiro tornou-se um sistema organizado que participa da maioria das atividades da vida humana.

#### ***2.3.1 Desenvolvimento do Cooperativismo Agrícola no Brasil***

O movimento cooperativista agrícola brasileiro surgiu no início do século XX, vinculado à necessidade de comercialização da produção e do abastecimento dos centros urbanos industriais, que cresciam rapidamente devido à industrialização.

Até então o cooperativismo era um instrumento dos pequenos produtores para enfrentar a ação dos intermediários durante o período de comercialização dos excedentes da safra. O objetivo inicial era a defesa da remuneração do trabalho familiar, uma vez que a agricultura camponesa nessa fase não possuía nenhum instrumento de proteção (Coradini & Frederico, 1982).

A partir da década de 30, com a crise econômica mundial que provocou, entre outras ações, o fechamento do comércio mundial, fazendo com que o café brasileiro ficasse sem mercado, fez com que o Brasil redirecionasse seu modelo de desenvolvimento econômico no sentido de substituir a importação de bens duráveis pela industrialização.

Daí resultou que em 1932 fosse promulgado o Decreto 22.239, que disciplinava a constituição e o funcionamento das cooperativas, facilitando e simplificando a sua fundação e isentando-as de uma série de impostos. A partir de então, o governo não só passou a regular a constituição de cooperativas, como procurou incentivar sua criação e expansão. (Valadares, 1990)

Por esse motivo, o cooperativismo agrícola deixou de ser um movimento legítimo dos produtores, passando a ser um instrumento governamental, que procurava a organização dos produtores agrícolas, de acordo com os padrões do modelo de desenvolvimento econômico adotado pelo governo.

Segundo Duarte (1986), tais transformações refletiram diretamente no setor rural, pois atribuiu à agricultura a função de produzir alimentos para o mercado interno, barateando os custos da força de trabalho do setor industrial e urbano em expansão, fazendo das cooperativas um mecanismo de organização da produção que atenderiam aos interesses não só do governo e dos produtores, mas também dos grandes grupos econômicos.

As razões que levaram o governo a intervir na economia agrária por meio do cooperativismo foi o potencial econômico e ideológico do cooperativismo, pois segundo Fleury (1983), sob a óptica econômica o cooperativismo representou o elemento fundamental do processo de modernização agrícola, facilitando sua integração no mercado. Em termos ideológicos, pelo seu conteúdo doutrinário o cooperativismo revestia-se de um caráter reformista necessário para justificar suas intervenções na economia, que seriam feitas em nome das classes menos favorecidas. Assim, as forças produtivas seriam desenvolvidas e as tensões e conflitos sociais seriam mantidos nos limites do politicamente tolerável para os interesses do governo populista.

Se na década de 30 a política do Governo tendeu para incentivar ao máximo a criação de cooperativas agrícolas, na década de 40 grande parte dessas cooperativas se encontravam paralisadas ou sequer chegaram a funcionar. A razão comum para este fato foi que

as cooperativas não orientavam suas ações (produção e comercialização) de acordo com as necessidades reais do mercado consumidor. Somente as cooperativas que lidavam com produtos de abastecimento, como hortifrutigranjeiros e leite, foram bem-sucedidas, pois se orientavam pelas crescentes necessidades de abastecimento das cidades da região sul e sudeste do país, em virtude da intensificação da industrialização e da urbanização nessas regiões. (Valadares, 1990)

Com as alterações da economia nacional a partir do final da década de 1950, o setor agrícola e o cooperativismo agrícola passaram por profundas mudanças, pois o modelo de desenvolvimento econômico da época caracterizava-se por: a) busca e acumulação de capital internacional; b) execução de políticas de desenvolvimento industrial de bens duráveis; c) aceleração do desenvolvimento do complexo agroindustrial, de capital nacional e internacional.

O sucesso de tal modelo de desenvolvimento econômico dependia da modernização tecnológica da agricultura e do desenvolvimento de uma agricultura de exportação capaz de gerar divisas, abastecer o mercado interno e fazer da própria agricultura uma consumidora de produtos industrializados.

Na execução de seu modelo o governo utilizou o cooperativismo como o instrumento para viabilizar a execução de sua política econômica agrícola, inserindo-o no novo padrão de acumulação do capital, com as seguintes vantagens: a) redução dos custos operacionais e dos gastos de armazenagem, beneficiamento e transporte da produção agrícola; b) facilidades nas compras dos produtos agrícolas; c) difusão e incorporação de tecnologia industrial; d) aumento da produtividade física e econômica da lavoura.

Na época, como relata Duarte (1986), o cooperativismo existente apresentava-se economicamente inexpressivo e sem estrutura organizacional que lhe possibilitasse operar nos moldes requeridos pelo Governo. Assim, diante das exigências impostas pelo modelo econômico adotado e por um mercado altamente competitivo, composto por grandes empresas ligadas ao capital financeiro internacional e nacional, ao cooperativismo restou a alternativa de se transformar, buscando a modernização organizacional e a expansão econômica, o que só foi possível alcançar com seu desenvolvimento empresarial e com sua adaptação à dinâmica do modelo de acumulação e expansão do capital.

Ainda segundo Duarte (1986), a transformação do cooperativismo agrícola se deu pela integração da produção agrícola à economia urbano industrial (agroindústria), e à atuação do governo.



Para entender o sentido dessas transformações segundo Coradini (1982), é necessário conhecer as formas de intervenção do governo e sua estratégia de atuação no processo de reprodução capitalista<sup>27</sup> para a formação e desenvolvimento da agricultura.

### ***2.3.1.1 Estado e Cooperativismo no Processo de Reprodução do Capitalismo na Agricultura***

O desenvolvimento da economia brasileira a partir de 1950 foi voltado totalmente para a industrialização; a agricultura passou a ser fornecedora de matérias-primas para o desenvolvimento da agroindústria no Brasil, mercado consumidor de insumos industrializados e de bens de consumo, provedora de alimentos para sustentar o desenvolvimento urbano e, até a metade dos anos 80, fonte de reserva da força do trabalho urbano.

Segundo Coradini (1982), o desenvolvimento agrícola brasileiro fez do setor agrícola um sistema de reprodução do sistema de capital, no qual o governo exercia o controle da transferência de renda na agricultura, ajustando e moldando o avanço do capitalismo no campo de acordo com sua política econômica e com os interesses da indústria e do sistema financeiro.

O controle do governo na integração da agricultura com a agroindústria resultou na dependência e na subordinação da agricultura, tornando-a economicamente inviável sem os recursos e o apoio do poder público, que passou a regular a produção por meio do crédito ou subsídios de acordo com um sistema de classificação. Essa intervenção é definida como um apoio seletivo<sup>28</sup> de produtos e produtores, isto é, são selecionadas as condições técnicas e sociais em que se realiza a produção.

O cooperativismo agrícola da época aparece como agente da viabilização econômica e política do capitalismo agrícola dependente. É um instrumento do governo e das classes dominantes para desenvolver as forças produtivas e manter tensões e conflitos sociais nos limites do politicamente tolerável para o padrão de acumulação de capital e dominação pública, pois, na medida em que o cooperativismo reorganiza a estrutura produtiva (pela orientação, organização e integração da produção agrícola), assume o seu caráter político, representado pela viabilização dos interesses dos segmentos envolvidos no ciclo produtivo (Valadares, 1990).

---

<sup>27</sup> Entende-se o Processo de Reprodução Capitalista a forma pela qual o estado estimula o desenvolvimento tecnológica na agricultura, para que ela consuma os produtos industrializados e do capital especulativo..

<sup>28</sup> A seletividade é um instrumento de orientação da política agrícola. É feita em relação a produtos agrícolas de interesses específicos do governo, ou seja: se há déficit na balança comercial, o governo estimula o plantio de cultura para exportação (soja, trigo, café e milho), e pela dimensão da propriedade rural (grande, média e pequena).

### ***2.3.1.2 Transformações do Cooperativismo Agrícola***

A transformação do cooperativismo agrícola em empresa cooperativa se processa a partir do final da década de 1950, por força de uma política governamental favorável à modernização e ao aumento da produção. Segundo Valadares (1990), o efeito da ação do governo na tentativa de orientar e recriar o cooperativismo agrícola se deve à expansão do espaço econômico de atuação das cooperativas como empresas e à crescente integração às políticas governamentais de desenvolvimento. Com isso as cooperativas desenvolveram uma política de integração horizontal e vertical, aumentando sua participação no complexo agroindustrial e concorrendo diretamente com as agroindústrias da cadeia agroalimentar. Isto fez com que aumentasse o poder de barganha das cooperativas frente aos concorrentes e acirrasse as divergências e a oposição dos setores da agroindústria e do comércio que concorrem diretamente com as cooperativas.

Mesmo com crescimento expressivo, as cooperativas não conseguiram superar os oligopólios vinculados à indústria de insumos agrícolas básicos, de processamento e de comercialização de produtos agrícolas. Pelo contrário, teve sua dependência política, financeira, administrativa e comercial aumentada, não só em relação às indústrias, mas também em relação às pressões do poder econômico dominante e do governo.

Após a constituição de 1988 e com advento da autogestão cooperativa, o acirramento da competição internacional principalmente pela solidificação o Mercosul, as cooperativas que já estavam integradas ao setor agroindustrial sentiram necessidade de orientar-se pela economia de mercado, passando a atuar como verdadeiras empresas capitalistas em busca de alta rentabilidade nos negócios, disputando o mercado de igual para igual com grandes empresas nacionais e internacionais.

Nas últimas décadas tem-se fortalecido a proposta de modernização do cooperativismo agrícola pela transformação das cooperativas centrais em sociedades anônimas. Tal proposta baseia-se em experiência isolada de cooperativas do Rio Grande do Sul e do Paraná, que em vez de constituírem cooperativas centrais estão optando pela formação de “empresas agroindustriais com capital aberto”, com a finalidade de aumentar a competitividade e a produtividade pelo completo domínio do ciclo de produção de alimentos, ou seja, desde o fornecimento dos insumos agrícolas (sementes, fertilizantes, agroquímicos) até a colocação dos produtos nas gôndolas dos supermercados.

Essa proposta tem dividido os líderes cooperativistas, pois muitos são contra a remuneração do capital em detrimento da gestão democrática e da remuneração do trabalho<sup>29</sup>, ocasionando um amplo debate sobre a participação das cooperativas em sociedades não-cooperativas<sup>30</sup> e sobre a capitalização via mercado de capitais.

Na discussão é importante considerar que as cooperativas já remuneram o capital de terceiros quando recorrem ao mercado financeiro em busca de recursos para financiar suas atividades, a um custo mais elevado que o do capital de risco especulado pelo mercado de capitais, pois independentemente do seu resultado operacional líquido as cooperativas devem remunerar os banqueiros e os donos do capital quando os recursos são captados via mercado financeiro, contrário da remuneração do capital de risco cujo lucro do dono do capital depende exclusivamente do resultado operacional líquido das cooperativas.

O equívoco dos líderes cooperativistas que defendem a alianças de cooperativas centrais com empresas não-cooperativas é fruto de uma curta visão cooperativista, pois antes de buscar o capital de risco e alianças com empresas não-cooperativas, eles deveriam estimular as alianças entre as cooperativas que estão ao longo da cadeia agroalimentar, por meio de centrais, federações e confederações e só a partir de então buscar uma aliança mais consistente e segura com empresas não-cooperativas.

Por outro lado, a estabilização econômica do país poderá propiciar a capitalização das cooperativas via associados (desde que estimulada), pois a legislação cooperativa vigente limita a remuneração do capital ao máximo de 1% ao mês, taxa que está dentro do padrão internacional de remuneração do capital pelo mercado financeiro, mas mesmo assim é oportuno discutir a captação de recursos via mercado de capitais, pois tecnicamente a utilização de capital de risco é mais vantajosa que a captação de capital de giro via mercado financeiro pelo fato já exposto.

Seja qual for a decisão da cúpula cooperativa brasileira, a modernização do cooperativismo brasileiro dependerá de leis, visto que o cooperativismo rochdaleano foi introduzido no Brasil por meio de leis, e são essas leis que estão dificultando a modernização do cooperativismo frente à realidade sócio-econômica, política e cultural do Brasil, para que as cooperativas sejam empresas eficazes e competitivas.

---

<sup>29</sup> Entendesse por remuneração do capital em detrimento da gestão democrática e da remuneração do trabalho, que se a cooperativa remunerar o capital de investidores via mercado de capitais, ela perderá sua identidade cooperativista, pois em uma cooperativa um homem independente do seu capital tem direito somente a um voto, e seu capital será remunerado por uma disposição estatutária, e as sobras (lucros) serão divididas de acordo com as atividades econômica que os associados realizaram com a cooperativa.

<sup>30</sup> A Lei 5.764/71, art. 88º, já prevê a participação das cooperativas em empresas não-cooperativas, de acordo com a Resolução CNC nº4, de 13.01.73. (Machado, 1988-a, 1988-b)

O grande avanço de que o cooperativismo brasileiro necessita é de uma lei que preserve a gestão democrática e mantenha efetivamente os valores de autenticidade do cooperativismo, mas que não adote os valores de referências que sejam considerados inadequados à realidade brasileira, tanto conjuntural como estrutural, e possibilite o desenvolvimento de uma teoria cooperativa brasileira, orientada pelos princípios de Rochdale e exemplos de teorias ou práticas cooperativistas de sucessos como as teorias desenvolvidas pela Universidade de Münster<sup>31</sup>, na Alemanha, o Sistema Cooperativo de Mondragon<sup>32</sup>, Espanha e até a própria organização das cooperativas nos regimes socialistas<sup>33</sup>.

### 2.3.2 *Legislação e Normas Cooperativistas*

As primeiras cooperativas no Brasil<sup>34</sup> datam do final do século passado, sendo o Rio Grande do Sul o Estado pioneiro com o trabalho do padre Theodore Amstead, criando as cooperativas de crédito, como a de Nova Petrópolis. Logo a seguir formam-se cooperativas em Pernambuco e Goiás e ramificam-se por todo o território brasileiro.

Em 06 de janeiro de 1903 surgiu a primeira lei cooperativista, o decreto n.º 979, que facultava aos profissionais da agricultura e indústrias rurais a organização de sindicatos para defesa de seus interesses. A lei não era orgânica, figurando o cooperativismo misturado com o sindicalismo. Somente a 20 de junho de 1907 é que foi aprovado o Decreto n.º 6.532, que regulamentava execução do Decreto n.º 979.

Ano de 1907, em 05 de janeiro, o Decreto n.º 1.637 cria sindicatos profissionais e sociedades cooperativas, porém igualando as cooperativas às sociedades anônimas.

A 01 de junho de 1926, o Decreto n.º 17.339 aprovou o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e o funcionamento das caixas Raiffeisen e bancos Luzzatti.

<sup>31</sup> Sobre as teorias desenvolvidas pela Universidade de Münster, na Alemanha, ver item 2.2.1 deste trabalho sobre As principais teorias Cooperativas.

<sup>32</sup> O Sistema Cooperativismo de Mondragon na Espanha, é considerado como uma das mais avançadas formas de associativismo que seguem os princípios de Rochdale, pois além de ser um importante grupo empresarial (comércio, indústrias e sistemas financeiro) o Sistema Mondragon representa o sucesso de um sistema cooperativistas organizado de maneira vertical como horizontalmente. Sobre O Sistema Mondragon ver: The Mondragon Cooperatives, Democratic Worker Ownership and Community-Based Development Study Resources, 1996, URL: <http://www.mondragon.mcc.es/spain/mcc/reshito.html>, arquivo capturado em 04/janeiro/1997.

<sup>33</sup> Sobre o desenvolvimento do cooperativismo nos países socialistas ver: Pinho (1966)

<sup>34</sup> Sobre o desenvolvimento do cooperativismo agrícola no Brasil ver: Pinho (1982, 1991)

O cooperativismo rochdaleano incorpora-se à legislação cooperativista brasileira em 19 de dezembro de 1932, pelo Decreto n.º 22.239, que reformou a disposição do Decreto Legislativo n.º 1.637, de 06.01.1907. Em 10 de junho de 1934, o Decreto 22.239/32 é revogado pelo Decreto n.º 24.647, e revigorado a 01 de agosto de 1938, pelo Decreto n.º 581. Em 1945 é novamente revigorado o Decreto n.º 22.239, desta vez através do decreto-lei n.º 8.401, de 19 de outubro.

A estrutura atual do cooperativismo brasileiro começou a ser definida com o Decreto-lei n.º 59/66, que criou a Política Nacional de Cooperativismo e modificou as leis anteriores. Este decreto-lei foi regulamentado pelo Decreto n.º 60.597/67, que instituiu o Conselho Nacional de Cooperativismo.

Na década de 60, segundo Pinho (1982), mesmo já regulamentado o cooperativismo não tinha a coesão necessária à defesa dos interesses comuns. Havia uma representação denominada UNASCO - União Nacional das Associações de Cooperativas - que, por divergências internas, chegou a uma divisão, surgindo outra entidade denominada ABCOOP - Aliança Brasileira de Cooperativas. A cisão fez com que o movimento cooperativista perdesse forças, e as cooperativas, a base de sustentação para qualquer ação política de representatividade junto ao governo.

Em de 1969, o Ministério da Agricultura do Governo Médici, iniciou um trabalho para a união das duas entidades (UNASCO E ABCOOP), que possibilitou à maioria das cooperativas brasileiras concluir que era necessário constituir uma entidade que reunisse todas as tendências. A proposta para a criação da OCB - Organização da Cooperativas Brasileiras - nasceu durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo (Belo Horizonte, 1969), com a decisão de apelar o governo para a substituição da legislação cooperativista em vigor, de forma a incorporar os princípios aprovados em 1966 no congresso da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, e a criação obrigatória, pelas cooperativas, de fundos de educação e de desenvolvimento, através da destinação do resultado das operações de crédito das entidades e de seus cooperados.

Após o consenso sobre a representatividade, o Congresso Nacional promulga a Lei 5.764/71, para definir a Política Nacional de Cooperativismo, instituir o regime jurídico das sociedades cooperativistas, juntamente com a oficialização do acompanhamento estatal sob a interveniência de órgãos criados para a coordenação e tutelação do Sistema Cooperativo.(OCESC, 1996)

A Lei 5.764/71 regulamenta a constituição e a organização do cooperativismo brasileiro da seguinte forma: a) para constituir uma cooperativa é necessário o mínimo de 20 pessoas; número com que será considerada cooperativa de primeiro grau (singular), podendo ser criada em qualquer segmento da atividade humana; b) na cooperativa singular, cada cooperado poderá votar e ser votado, tendo direito a um voto (independentemente do número de quota-parte que detiver), para eleger os membros do conselho de administração e do conselho fiscal; c) três ou mais cooperativas singulares podem constituir uma central ou uma federação de cooperativas, consideradas de segundo grau, situação em que cada cooperativa singular tem um voto, independente do capital integralizado, sendo também admitido o voto proporcional; d) do mesmo modo, três ou mais cooperativas de segundo grau podem constituir uma confederação, isto é, uma cooperativa de terceiro grau; e) todas as cooperativas singulares, centrais, federações e confederações tem um voto para eleger a diretoria e conselho fiscal da OCE - Organização das Cooperativas do Estado, admitindo-se o voto proporcional. Essa organização congrega e representa todos os segmentos do cooperativismo no seu Estado e presta serviços às filiadas, conforme os interesses e as necessidades das mesma; f) cada organização das cooperativas de cada Estado - OCE tem um voto na eleição da diretoria e do conselho fiscal da OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. O quadro 1 compara a influência dos princípios de Rochdale na legislação cooperativista brasileira.

Na década de 80 iniciam-se estudos para o desenvolvimento mais eficiente do cooperativismo brasileiro, através da participação e integração entre associados, dirigentes e funcionários, sem a tutela do governo, com o Sistema Cooperativo sendo responsável pelo seu direcionamento e crescimento.

Com a realização do 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em março de 1988, inicia-se a defesa da “autogestão” junto ao Congresso Nacional, através da Frente Parlamentar Cooperativista, ficando a autogestão definitivamente assegurada pela Constituição de 1988. (OCESC, 1996)

Com o fim da intervenção estatal no funcionamento das cooperativas, os próprios associados e dirigentes passaram a assumir total responsabilidade pela gestão da empresa-cooperativa: Segundo a OCESC (1996), a autogestão é alicerçada em: a) educação; b) comunicação; c) organização; d) integração; e) autonomia, f) revisão (auditoria); g) autocontrole.

<b>QUADRO 1 - Comparação da Legislação Cooperativista no Brasil</b>		
<b>LEI 5.764/71 - ART. 4º</b>	<b>DECRETO 22.239/32</b>	<b>DECRETO LEI 59/66 - ART.3º</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definição de Cooperativa</b></li> <li>• Sociedade de pessoas, de natureza civil</li> <li>• Forma e natureza jurídica próprias</li> <li>• Sem finalidade lucrativa</li> <li>• <b>Características</b></li> <li>• Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;</li> <li>• Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;</li> <li>• Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade;</li> <li>• Insensibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranho à sociedade;</li> <li>• Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;</li> <li>• "quorum" para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;</li> <li>• Retomo das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;</li> <li>• Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;</li> <li>• Neutralidade política e discriminação religiosa, racial, social;</li> <li>• Prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos aos empregados da cooperativa;</li> <li>• área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definição de Cooperativa</b></li> <li>• Sociedade de pessoas de natureza civil ou mercantil</li> <li>• Forma jurídica "sui generis"</li> <li>• Sem finalidade lucrativa</li> <li>• <b>Características</b></li> <li>• Variabilidade do capital social para aquelas que constituem com capital social declarado;</li> <li>• Limitação do valor da soma de quotas-partes do capital-social que cada associado poderá possuir;</li> <li>• Insensibilidade das quotas-partes do capital-social a terceiros estranhos à sociedade, ainda mesmo em "causa mortis";</li> <li>• Singularidade do voto nas deliberações (cada associado, um só voto);</li> <li>• "quorum" para funcionamento e deliberar a assembléia geral, fundado no número de associados presentes à reunião e não no capital-social representado;</li> <li>• Distribuição de lucros ou sobras proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo associado com a sociedade;</li> <li>• Indivisibilidade no fundo de reserva entre os associados, mesmo em caso da dissolução da sociedade;</li> <li>• Área de ação circunscrita às possibilidades de reunião, controle e operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definição de Cooperativa</b></li> <li>• Sociedade de pessoal de natureza civil;</li> <li>• Forma jurídica própria;</li> <li>• Sem finalidade lucrativa</li> <li>• <b>Características</b></li> <li>• Adesão voluntária com número limitado de associados, saldo havendo impossibilidade técnica de prestação de serviços;</li> <li>• Variabilidade do capital social ou inexistência dele;</li> <li>• Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, observando o critério da proporcionalidade;</li> <li>• Insensibilidade das quotas-partes de capital a terceiros estranhos à sociedade;</li> <li>• Singularidade de voto;</li> <li>• "quorum" para funcionar e deliberar em assembléia baseado no número de associados e não no capital;</li> <li>• Retomo das sobras líquidas do exercício quando autorizado pela assembléia, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado com a sociedade;</li> <li>• Indivisibilidade do fundo de reserva;</li> <li>• Indiscriminação política, religiosa e racial;</li> <li>• Área de ação limitada à sede e municípios circunvizinhos extensível ao município imediatamente seguinte se aí não se apresentarem condições técnicas para instalação de outra cooperativa.</li> </ul>

Fonte: Pinho (1982)

A partir de então, segundo a OCESC (1996) as sociedades cooperativas, juntamente com os órgãos próprios de representação, confederação, federações e centrais, passam a constituir efetivamente o Sistema Cooperativo Brasileiro. Já sem a tutela governamental, e em decorrência do processo evolutivo do cooperativismo brasileiro, os gestores do cooperativismo elaboram um Projeto de Lei Cooperativista que está em tramite no Congresso Nacional desde 1989, cujo objetivo principal é a modernização do cooperativismo no seu aspecto legal bem como a consolidação da sua autogestão.

Em 1995, o cooperativismo de crédito, através da Resolução n.º 2.193/95, do BACEN, obtém a tão almejada autorização para a constituição de bancos comerciais com a participação exclusiva de cooperativas de crédito singulares (exceto as do tipo 'Luzzatti'), e centrais, bem como de federações e confederações de cooperativas de crédito".

Em 26 de março de 1996, o Banco Central do Brasil publica a Carta Patente n.º 95.0053.5039, e autorizando o funcionamento do 1º banco cooperativista estadual, criado no Estado do Rio Grande do Sul, que recebe a adesão das cooperativas de crédito do Paraná no mês de novembro de 1996.

### **2.3.3 Segmento do Cooperativismo Brasileiro**

Devido à expansão do cooperativismo brasileiro, em 1993 a OCB modificou a nomenclatura dos segmentos do Sistema Cooperativo Brasileiro, adaptando-os à nova realidade nacional. Dos antigos sete segmentos - Cooperativa de Produção; Cooperativa de Transporte; Cooperativa de Consumo; Cooperativa de Eletrificação Rural; Cooperativa de Serviço e Trabalho; Cooperativa Escolar e Cooperativa de Crédito - o sistema passou a ter onze segmentos, como adiante são relacionados:

**Agrícola:** constituído por cooperativa de qualquer cultura ou criação rural, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Produtores de.... É o mais conhecido pela sociedade brasileira, participando significativamente da organização e do desenvolvimento da agricultura, bem como das exportações, com expressiva representação na balança comercial e, ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios. Este sistema oferece a prestação de vasto leque de serviços, desde assistência técnica, armazenagem, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados. As cooperativas agropecuárias no Brasil é o segmento economicamente mais forte do cooperativismo.

**Consumo:** constituído por cooperativas de abastecimento, sua denominação deve ser: Cooperativa de Consumo.... As cooperativas de consumo se subdividem em fechadas e abertas. As fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma empresa, sindicato ou profissão. As abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a elas se associar.

**Crédito:** constituído por cooperativas de crédito rural e urbano, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Crédito Rural... ou Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo.... É um dos segmentos mais dinâmicos do cooperativismo no passado, que foi brutalmente esfacelado pelo poder econômico dominante na década de 60 e durante a toda a década de 70. A partir da década de 80 o cooperativismo de crédito busca novamente ocupar seu espaço, apesar de todas as dificuldades que lhe são impostas.

**Educacional:** constituído por cooperativas de alunos de escola agrícola e cooperativas de pais de alunos, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Alunos da Escola Agrícola... ou Cooperativa de Pais.... As cooperativas dos alunos das escolas agrotécnicas



federais (EAF) são projeto do Ministério da Educação e do Desporto - MEC e já existem em todo o território nacional. Com legislação e dotação orçamentária específicas, essas escolas selecionam jovens para o aprendizado e o exercício de práticas agropecuárias.

**Especial:** constituído por cooperativas não plenamente autogestionadas, formadas por pessoas relativamente incapazes, necessitando de um tutor ou curador para o seu funcionamento. Sua denominação deve ser: Cooperativa de Alunos da Escola... ou Cooperativa de Deficientes Mentais.... Neste segmento estão as cooperativas constituídas por pessoas relativamente incapazes, por diversos motivos como: menores, silvícolas, deficientes mentais e outros.

**Habitacional:** constituído por cooperativas de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais, cuja denominação deve ser: Cooperativa Habitacional... As atuais “cooperativas habitacionais”, como estão atualmente constituídas em grande porte, são consórcios para construção de casas e não cooperativas, já que têm como característica básica a sua liquidação, tão logo seja concluído o projeto habitacional. Sua existência em novos moldes, entretanto, é de fundamental importância para o país, cuja carência habitacional é gritante. Atualmente já estão surgindo cooperativas habitacionais autênticas, dentro do processo de autogestão, principalmente no Distrito Federal.

**Mineração:** constituído por cooperativas de mineradores, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Mineração de Pedras preciosas... ou Cooperativa de Mineradores de.... este segmento foi criado pelo sistema OCB em 1993 para destacar as cooperativas de extração mineral.

**Produção:** constituído por cooperativas, nas quais os meios de produção, explorados pelo quadro social, pertencem à cooperativa e os cooperados formam o seu quadro diretivo, técnico e funcional, cuja denominação deve ser: Cooperativa Produtora de Eletrodomésticos... ou Cooperativa Produtora de..... No Brasil ainda existem poucas cooperativas desse segmento. Porém, como em outros países, o cooperativismo de produção pode ocupar espaço significativo no mercado.

**Saúde:** constituído por cooperativa de médicos, odontólogos, psicólogos e atividades afins, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Médicos...; Cooperativa de Odontólogos...; Cooperativa de Psicólogos..., ou Cooperativa de Usuários de Serviços Médicos e Afins.... Como o educacional, este segmento objetiva suprir a ineficiência estatal. O exemplo mais pujante desse segmento é o cooperativismo dos médicos, organizada pelo sistema UNIMED, com cooperativas singulares nos municípios, federações nos estados e uma confederação em âmbito nacional

**Serviço:** constituído por cooperativas que têm como objetivo primordial prestar coletivamente um serviço de que o quadro social necessita, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Eletrificação Rural..., ou Cooperativa de Telefonia Rural de... Este segmento, representado pelas cooperativas de eletrificação, tem sido prejudicado pelo poder econômico dominante, que cria obstáculos por meio do poder público. Mesmo assim tais cooperativas têm contribuído significativamente para evitar o êxodo rural e manter o homem no campo, melhorando suas condições de vida e aumentando a produção de alimentos.

**Trabalho:** constituído por cooperativas de profissionais que prestam serviços a terceiros, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos taxistas... ou Cooperativa dos Artesãos. As cooperativas deste segmento são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, de forma autônoma. É um segmento extremamente abrangente, pois os integrantes de qualquer profissão podem organizar-se em cooperativas de trabalho.

### 2.3.3.1 Dimensão do Cooperativismo Brasileiro

Estatisticamente o cooperativismo brasileiro é responsável pela geração direta de mais de 153 mil empregos, com um faturamento em torno de 20 bilhões de dólares ano, sendo que o cooperativismo agrícola (agropecuário) é o que mais se tem destacado na geração de renda e nas exportações brasileiras de produtos básicos agropecuários e agroindustrializados. (OCEPAR, 1996-a). A dimensão do cooperativo brasileiro é demonstrada nos quadros 2 e 3

QUADRO 2 - NÚMERO DE COOPERATIVA, ASSOCIADOS E FUNCIONÁRIOS POR ESTADO EM 30/10/96						
Estado	COOPERATIVAS		ASSOCIADOS		FUNCIONÁRIOS	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Acre	5	.12	83	.00	0	.00
Alagoas	36	.85	15.895	.44	1.317	.86
Amapá	19	.45	186	.01	1.	.00
Amazonas	20	.47	1.167	.03	227	.15
Bahia	184	4.34	38.770	1.07	1.511	.98
Ceará	165	3.89	58.330	1.61	1.261	.82
Distrito Federal	77	1.82	22.021	.61	672	.44
Espírito santo	89	2.10	51.566	1.42	2.229	1.45
Goiás	124	2.93	71.974	1.98	4.589	2.99
Maranhão	119	2.81	13.223	.36	504.	.33
Mato grosso	92	2.17	22.219	.61	1.734	1.13
Mato Grosso do Sul	74	1.75	25.263	.70	2.322	1.51
Minas Gerais	687	16.21	414.876	11.44	20.652	13.44
Pará	60	1.42	18.611	.51	388.	.25
Paraíba	86	2.03	18.024	.50	469.	.31
Paraná	204	4.81	234.907	6.48	34.296	22.32
Pernambuco	225	5.31	79.633	2.20	697.	.45
Piauí	68	1.60	13.450	.37	451.	.29
Rio de Janeiro	416	9.82	152.370	4.20	5.305	3.455
Rio Grande do Norte	57	1.34	47.868	1.32	664.	.43
Rio Grande do Sul	470	11.09	559.163	15.42	31.123	20.26
Rondônia	24	.57	4.751	.13	78.	.05
Roraima	6	.14	0	.00	0.	.00
Santa Catarina	217	5.12	295.963	8.16	13.109	8.53
São Paulo	664	15.67	1.456.117	40.15	29.323	19.08
Sergipe	34	.80	7.536	.21	328.	.215
Tocantins	16	.38	2.539	.07	399	.26
Totais	4.238	100%	3.626.505	100%	153.649	100%

FONTE: OCB (1996-c)

QUADRO 3- NÚMERO DE COOPERATIVAS, ASSOCIADOS E FUNCIONÁRIOS POR SEGMENTO EM 30/10/1996						
Estado	COOPERATIVAS		ASSOCIADOS		FUNCIONÁRIOS	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Agropecuário	1400	33.03	912.040	25.15	117.126	76.23
Consumo	243	5.73	1.222.327	33.71	8.526	5.55
Crédito - Luzzati	14	.33	25.896	.71	93	.06
Crédito - Mútuo	479	11.30	358.631	9.89	2.837	1.85
Crédito - Rural	356	8.40	269.8021	7.44	4.941	3.22
Educacional - Escola Agrícola	80	1.89	19.932	.55	116	.08
Educacional - Escola Pais de Alunos	84	1.98	30.549	.84	954	.62
Especial - Escolar	26	.61	8.534	.24	9	.01
Habitacional	187	4.41	36.601	1.01	290	.19
Mineração	20	.47	13.517	.37	20	.01
Produção	35	.83	960	.03	4	.00
Saúde - Médico	371	8.75	164.396	4.53	10.768	7.01
Saúde - Odontólogos	65	1.53	10.74	.28	251	.16
Saúde - Psicólogos	12	.28	4.023	.11	14	.01
Saúde - Usuários	10	.24	19.715	.54	55	.04
Serviços - Eletrificação Tel. Rural	205	4.84	432.602	11.93	4.241	2.76
Serviços - Limpeza Pública	4	.09	112	.00	3	.00
Trabalho - Artesanal	40	.94	4.211	.12	95	.06
Trabalho - Cultural	20	.47	16.363	.45	107	.07
Trabalho - Diversos	393	9.27	61.787	1.70	1.713	1.11
Trabalho - Transportes	194	4.58	14.433	.40	1.486	.97
Totais	4.238	100%	3.626.505	100%	153.649	100%

FONTE: OCB (1996-c)

## 2.4 CONCLUSÃO

A história do cooperativismo faz parte da evolução da humanidade. Ela se revela diante das dificuldades e lutas que os homens encontraram e travaram no dia-a-dia para sua sobrevivência e defesa de sua dignidade. É uma história ligada à economia daqueles que cooperam, que apoiados em sua doutrina buscam a produção e a distribuição daquilo que necessitam ou desejam para viver. O cooperativismo surge como uma atividade humana concreta, que leva a marca histórica de cada época em que ela ocorre. Por isso, pode-se falar de diferentes práticas cooperativas ao longo da história da Humanidade.

O cooperativismo atual surgiu em função das iniciativas particulares de pessoas que preocupadas com a degradação social, buscaram organizar a sociedade para que os direitos humanos, os direitos individuais, os valores sociais fossem respeitados independentemente do momento histórico ou dos objetivos específicos de cada sistema político ou econômico.

O desenvolvimento do cooperativismo, sua doutrina, seus princípios e suas contradições refletem o grande desafio do cooperativismo que é conciliar os objetivos sociais e econômicos de seus sócios dentro de uma empresa, da qual seus sócios são donos e usuários, cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento econômico dos cooperados, de uma região e da nação.

A formação do pensamento cooperativista representa a busca de construir um cooperativismo autêntico, fiel aos seus princípios e adaptável sempre às mudanças e transformações que ocorrem no meio político, social e econômico das nações. Tal atualização é

coordenada pela ACI, que procura acompanhar os princípios cooperativistas estabelecidos em Rochdale, mesmo dentro de uma economia de mercado.

Junto com a evolução do pensamento cooperativo tem surgido várias teorias cooperativas que pretendem justificar a aplicabilidade da Doutrina e dos Princípios Cooperativista como instrumento de integração regional e de organização e desenvolvimento econômico e social dos cooperados.

O principal enfoque do conteúdo doutrinário de Rochdale é a responsabilidade social do capital para como a sociedade. Mas tentar aplicar a Doutrina Cooperativista considerando somente seu aspecto doutrinário sem considerar o ambiente, a cultura política e a nova realidade econômica (competitividade e globalização), é utópico e totalmente inútil para aperfeiçoar e desenvolver o cooperativismo.

Para isso considerar-se-á o desenvolvimento científico da Economia, da Administração e das Engenharias, somando à observação de que as empresas privadas em geral apresentam melhores resultados quando utilizam o moderno instrumental oferecido por essas ciências; por outro lado, deve-se considerar as exigências da sociedade consumista urbano-industrial, o rápido avanço tecnológico, as pressões do mercado e o próprio interesse do Estado em diminuir os desequilíbrios econômicos regionais e melhorar a qualidade de vida da população.

Nesse sentido, a Teoria de Münster e a Moderna da Teoria de Cooperação deverão ser amplamente utilizadas, mas sem o objetivo de reformar o homem e/ou a sociedade, e sim, organizar politicamente e economicamente seus cooperados, para que juntos possam atingir os seus interesses individuais e de sua sociedade, revertendo para a organização e seus membros todos os benefícios.

No Brasil, não se utilizou nenhuma base teórica para o desenvolvimento do cooperativismo, pois o Brasil, até o início da década de 90, ele pode ser considerado um instrumento de manipulação política e não uma técnica organizatória da cadeia agroindustrial.

Até a metade da década de 70, o cooperativismo é considerado um movimento e não um sistema, que se desenvolveu de acordo com os interesses do Estado, cujo objetivo era o desenvolvimento tecnológico da agricultura, com a substituição parcial do trabalho e da terra pelo capital, visando ao desenvolvimento industrial dos centros urbanos e a solidificação da industrialização da agricultura, atrelando-a ao Estado e aos órgãos financeiros.

Com a aprovação da Lei n.º 5.764/71, o cooperativismo no Brasil tornou-se um sistema representativo dos agricultores, bem como um instrumento político com dupla finalidade devido à influência do Estado, pois os produtores rurais usavam as cooperativas para pressionar o Estado e encaminhar suas reivindicações. O Estado, por sua vez, mobilizava as cooperativas

para execução de sua contraditória política agrícola, pois ao invés de estimular a independência econômico-financeira dos agricultores e de suas cooperativas, o Estado utilizava os recursos oficiais de forma a fortalecer a dependência das cooperativas e da agricultura de empréstimos e dos interesses políticos do governo.

Com a falência do Estado brasileiro iniciada na década de 80, o segmento cooperativo sentiu necessidade de consolidar sua autogestão, que foi conseguida com a Constituição de 1988. Porém, mesmo antes da nova Carta Magna o governo já não mais assistia as cooperativas, tanto que as graves crises cooperativas começam a ser registradas a partir de 1984.

Independentemente do passado e sem uma legislação que atende as necessidades dos diversos segmentos cooperativos, o cooperativismo brasileiro reencontrou no início da década de 90 seu caminho para a modernidade, apesar dos graves problemas políticos e econômicos de nossa época.

### **3. AS CRISES E DIFICULDADES E O ATUAL AMBIENTE COMPETITIVO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADAS EM COOPERATIVAS - O Caso das Cooperativas do Norte do Estado do Paraná**

#### **3.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS CRISES**

As cooperativas foram importantes no crescimento e na modernização das atividades agropecuárias no norte do Estado do Paraná nas décadas de 70 e 80, pois além de modernizar a agricultura, apoiaram o desenvolvimento político, sócio-econômico dos pequenos e médios produtores.

O crédito fácil, subsidiado pelo governo, trouxe a abundância de dinheiro, dando aos dirigentes o poder político e seus benefícios. Isto fez com que eles passassem a resolver politicamente todos os problemas técnicos das cooperativas e, para perpetuar-se no poder, investiram maciçamente em serviços e agroindústrias, fazendo das cooperativas em muitas cidades a principal fonte de arrecadação do ICMS, o principal empregador e o sonho de emprego seguro e bem remunerado para a maioria da população.

Com a crise econômica da década 80 as cooperativas começaram a mergulhar em profundas crises econômico-financeiras, repercutindo não só no nível sócio-econômico de seus associados mas de toda a região de sua influência. Por isso, é importante discutir os fatos que levaram muitas cooperativas a profundas crises financeiras, muitas vezes irreversíveis, trazendo grandes perdas à sociedade, aos órgãos financeiros e aos governos.

As crises das cooperativas, tiveram suas origens na falência do Estado, na crise da agricultura brasileira e foram, agravadas por fatores internos como: política interna,

paternalismo e clientelismo, crescimento irregular<sup>35</sup>, falta de percepção do ambiente competitivo e falta de administradores comprometidos com o desempenho e a continuidade das cooperativas.

### 3.1.1 A Crise Agrícola

A agricultura brasileira vem sendo deteriorada por não acompanhar as mudanças econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo no mundo, e entrou em colapso devido à instabilidade da economia brasileira, ditada por sucessivos planos econômicos que causaram grandes danos ao setor agrícola, cujos motivos adiante se analisam.

*Mudanças no padrão de financiamento da atividade rural*<sup>36</sup>, iniciado a partir da metade dos anos 80, que segundo dados da OCEPAR (1995-a) provocaram a redução da oferta de recursos financeiros para a agricultura, de R\$ 21,6 bilhões em 1986 para R\$ 5,6 bilhões em 1995.

*Bruscas mudanças na política monetária, cambial e fiscal*, impostas por pacotes econômicos como: Plano Cruzado/86, Plano Bresser/87, Plano Verão/89, Plano Collor I/90, Plano Collor II/91 e o atual Plano Real/93, que de acordo com os dados da OCEPAR (1995) provocaram: a) descasamento dos índices de correção das dívidas e dos preços mínimos no Governo Collor (TR de 74,6% (inflação) e preços mínimos de 41,28%); b) índice da TR superior à URV em 7,21% no período de março/93 a junho/94; c) taxa anual de juros de 21,93% no período anterior ao Plano Real e 55,26% no período pós-plano; d) incentivo à importação de produtos agrícolas (muitas vezes até com subsídios<sup>37</sup>), mediante a redução das alíquotas do imposto de importação, a juros internacionais mais baixos e prazos vantajosos para pagamento, com o objetivo de controlar a inflação. Um exemplo foi a safra de 94/95: mesmo sendo a maior safra brasileira, com 81 milhões de toneladas e preços mínimos congelados, o governo incentivou as importações, fazendo com que os preços de mercado recuassem de forma que os agricultores não cobrissem nem os custos da produção.

<sup>35</sup>Segundo Machado et al. (1989), apesar do crescimento significativo em suas estruturas, as cooperativas não tiveram o mesmo desempenho em sua estrutura administrativa, provocando um crescimento irregular das cooperativas. Pode ser definido como geométrico no físico e aritmético no gerencial.

<sup>36</sup>Sobre a mudança do padrão de financiamento da agricultura ver: GRASSI & CANZIANI (1996)

<sup>37</sup>Segundo a Ocepar (1996-c) "os governos de países como EUA, Canadá, França, Japão, Alemanha, entre outros, estabelecem formas de proteção contra a importação de alimentos, em muitos casos contrariando as normas internacionais exportam com subsídios. As razões são bem justas do ponto de vista interno: os trabalhadores desses países recebem salários mais altos e adotam tecnologia mais avançada na produção de alimentos; com isso, os custos de produção ficam mais elevados, o que impede de concorrer com alimentos, fibras e outros produtos primários originários de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, onde os salários são até vinte vezes menores. Esse protecionismo, através de subsídios diretos às exportações, do estabelecimento de cotas ou ainda de outras alternativas, tem aterrorizado e desorganizado a agricultura de países em desenvolvimento, cujos governos não têm sido capazes de administrar políticas agrícolas de longo prazo. A agricultura brasileira tem sido vítima constante da combinação protecionista desses países e da falta de política agrícola interna."

Outro fator que contribuiu para a pilhagem da agricultura<sup>38</sup> foi a intervenção do governo nos preços agrícolas por meio de políticas setoriais ou políticas micro e macroeconômicas e de proteção à indústria que provocaram a queda dos preços dos produtos in natura”, enquanto os insumos e equipamentos agrícolas foram majorados a cima da inflação, diminuindo o poder de troca na agricultura e descapitalizando o agricultor.

### ***3.1.2 As Crises das Cooperativas***

As crises das cooperativas têm suas origens no crescimento irregular das cooperativas no período de 1970 a 1990, devido a: administração política amadora e paternalista; financiamento das safras sem recursos oficiais; infidelidade dos associados e falta de percepção do ambiente competitivo.

#### ***3.1.2.1 Crescimento Irregular***

Na década de 70 as cooperativas cresceram como empresas comerciais com a compra e venda de insumos agrícolas, com a comercialização da produção dos associados e de outros serviços ligados à circulação da produção agrícola, mas sempre com uma atuação regionalista. A linha de produção era pouco diversificada e a prestação de serviços era dirigida somente aos agricultores associados. Por isso, o aumento da produção comercializada só crescia com o aumento do quadro social.

A partir da década de 80, as cooperativas passam por uma transformação extraordinária: abandonam a região pioneira em busca de novas áreas de produção agrícola; passam a desenvolver grandes projetos de expansão da agricultura de exportação; diversificam suas linhas de produção e suas atividades e constroem grandes unidades de beneficiamento e de industrialização.

Durante esse período os dirigentes cooperativista começam a questionar a doutrina e a filosofia cooperativista, dando início um cooperativismo capitalista, procurando a expansão horizontal do associativismo e buscando a qualquer custo o ingresso das cooperativas no segmento agroindustrial

A partir do ano de 1988, as cooperativas apresentaram um ritmo menor de crescimento. O desempenho econômico-financeiro começou a ser comprometido pelo crescimento rápido no setor agroindustrial, mergulhando muitas cooperativas em profundas crises financeiras<sup>39</sup>. Segundo Oliveira Jr. (1991), tais cooperativas sentiram a ausência do capital de

---

<sup>38</sup> Sobre a pilhagem da agricultura ver: a) SCHIFF & VALDÉS (1995); HENIN (1962); e ROMEIRO (1994)

<sup>39</sup> As cooperativas que entraram em crise a partir do ano de 1988 foram: Casul, em Centenário do Sul; Camas, em Alvorada do Sul; Cocafé, em Astorga; Valcoop, em Londrina; Cocari, em Mandaguari, sendo que a Casul e a Camas entraram em processo de liquidação no ano de 1996.



giro comprometido pelos maus investimentos, pela má administração e por fatores político-sociais, que não foram corrigidos devido a administração política dos dirigentes.

No início da década de 90, torna-se pública a gravidade financeira do setor cooperativista, e a evidência de que o crescimento na década de 80 fora financiado com recursos de terceiros sem uma correta análise de viabilidade econômica dos projetos agroindustriais e que as demonstrações financeiras das cooperativas apresentavam graves irregularidades e não refletiam o alto grau de endividamento devido a manipulação de dados contábeis e a análises parciais realizadas por empresas de auditorias ou auditores independentes.

### 3.1.2.2 *Crise Política e Administrativa*

O fator político sempre permeou o cooperativo, pois os dirigentes são eleitos democraticamente para administrar um complexo agroindustrial que lhes proporciona excelente pró-labore, poder político e todos os prestígios que se tem quando é diretor de uma empresa. Isto fez com que muitos dirigentes de cooperativas se perpetuassem no poder, mesmo que necessário fosse: a) mascarar as demonstrações contábeis, b) superavaliar os estoques; c) comercializar produtos cobertos por AGF<sup>40</sup> e EGF<sup>41</sup>; d) efetuar imobilizações em excesso; e) manter o “*paternalismo e o clientelismo*” nas relações comerciais com um grupo seletivo de cooperados; f) criar o assistencialismo, aumentando os gastos de maneira irracional, g) expandir sem planejamento, sem projeto de viabilidade, em áreas de agropecuária onde a cooperativa não tinha ligação com as pessoas e sua cultura, e f) manter atividades deficitárias.

Este estilo de administração em muitos casos foi marcado pela falta de transparência nas contas e nos relatórios da diretoria, que insistia em manter ou contratar gerentes que acobertassem sua ineficiência ou fossem solidários à sua administração. Isto fez com que os problemas administrativos se agravassem por: a) falta de gerentes profissionais, especialistas e capacitados; b) deficiência acentuada nos sistemas de controle interno, não sendo adequados e confiáveis; c) contabilidade por regime de caixa e não por competência, levando à não-apropriação dos custos nos exercícios correspondentes; d) maquiagem de balanços pela não-escrituração de resultados reais; e) inexistência de hierarquia formal que permitisse uma administração segura, planejada, controlada e responsável, e) centralização extrema das decisões em apenas duas ou três pessoas, cuja capacidade para decidir era limitada ao prático e aos interesses de poucos. (Machado et al., 1989)

---

<sup>40</sup> AGF - Aquisição do Governo Federal: tipo de comercialização de produtos agrícolas com o Governo Federal, para formação do estoque regulador, deixando a cooperativa como “*fidel depositário*”.

<sup>41</sup> EGF - Empréstimo do Governo Federal: tipo de financiamento que o governo concede à agricultura, para financiar os estoques no período de safra, deixando a cooperativa como “*fidel depositário*”.

Sem o suporte administrativo os problemas da área financeira se avolumaram gradativamente, impulsionados por diversos fatores como: a) excesso de imobilizações, financiadas com capital de giro tomado junto a órgãos financeiros, com taxas e prazos inadequados para esse tipo de investimento; b) imobilizações realizadas com sobra (lucro) de comercializações, esgotando os recursos próprios; c) investimentos realizados sem a co-participação do quadro social, sendo assumidos pela cooperativa e não pelos associados; d) concessão de créditos ao quadro social em volumes de grandes riscos, sem garantias e sem critérios homogêneos, concentrados em um número pequeno de associados; e) não-utilização dos meios jurídicos para executar os associados inadimplentes, devido aos interesses políticos e pessoais dos dirigentes; f) péssima administração dos estoques, ocasionando com isso uma rotatividade lenta, aumento dos encargos financeiros e perdas; g) tratamento inadequado, aos padrões de classificação dos produtos, beneficiando associados, não-associados, dirigentes e funcionários provocando expressivos prejuízos à cooperativa na comercialização final desses produtos; h) excessivo número de funcionários, elevando por demais os custos sem a sua correspondente produtividade; i) descontrole dos custos administrativos e financeiros, provocando desperdícios e abusos nos gastos fixos e variáveis; j) descontrole na programação financeira, levando a administração a desconhecer a real situação, e a recorrer a empréstimos de capital de giro para liquidar débitos vencidos com associados, fornecedores e órgãos financeiros. (Machado et al., 1989)

Dentro dos problemas políticos e administrativos, aparece a questão da corrupção<sup>42</sup>, com os associados questionando como o grupo seletivo de funcionários e dirigentes que antes de ingressarem na cooperativa eram pessoas sem grandes posses, e após entrarem na cooperativa tiveram um crescimento financeiro tão acelerado que multiplicaram seus bens em progressão geométrica. Por isso a OCB (1995), em suas propostas de modernização do Sistema Cooperativista Brasileiro, chama atenção para a incapacidade de fazer boa escolha dos dirigentes por parte dos sócios, mas não se aprofunda no tema que é a causa do descrédito do cooperativismo na sociedade.

---

<sup>42</sup> Apesar de o termo "corrupção" estar associado às crises das cooperativas do Norte do Paraná, o assunto não foi aprofundado devido a questões jurídicas. Sobre a corrupção na cooperativas ver: OLIVEIRA (1985).

### **3.1.2.3 Financiamento dos Associados**

A retirada gradual do governo da política de crédito rural, agravada pela diminuição do crédito agrícola, obrigou as cooperativas a buscar recursos no mercado financeiro para repassar aos seus associados através de créditos em conta corrente.

A interferência do governo no mercado de produtos in natura provocou a queda de rentabilidade da atividade agrícola que, segundo Grassi & Canziani (1996), dificultou o retorno desses empréstimos feitos aos cooperados, gerando um círculo vicioso de novas captações de recursos (ou renovação dos existentes) e novas dificuldades de retorno dos repasses feitos aos cooperados em função do encarecimento contínuo desses créditos. Isto fez com que as cooperativas comprometessem sua liquidez para financiar a produção de seus associados, pois caso contrário não teriam como produzir.

O descaso do Governo Federal com a agricultura fez com que as cooperativas do Paraná perdessem, segundo Ricken (1995), R\$ 80 milhões de seu patrimônio para o sistema financeiro só no primeiro semestre de 1995. Segundo Koslovski (1995-c), os maiores problemas vividos pelas cooperativas são os custos financeiros, pois conforme levantamento feito nas cooperativas, os encargos financeiros representam mais de três vezes o que se gasta com tributos, contrariando a idéia daqueles que afirmam ser o Custo Brasil o maior problema da economia brasileira.

### **3.1.2.4 Os Problemas com o Quadro Social**

Uma grande parte das dificuldades das cooperativas está relacionada com a desagregação do quadro social. Por não estarem conscientizados do que seja uma cooperativa, os associados não se sentem donos delas e negligenciam na fidelidade e na fiscalização.

No caso do Norte do Estado do Paraná, os associados começaram a exigir que as cooperativas arcassem com a responsabilidade de assistência técnica, transporte, financiamento da safra e assistência social, entre outros serviços, só que não admitiam que esses custos fossem repassados aos produtos. Como consequência, por ocasião do plantio ou da comercialização da safra, os associados procuram sempre os melhores preços, esquecendo de todos os serviços que a cooperativa lhe presta.

Em muitos casos, uma pessoa era associada a mais de uma cooperativa, tendo condições de obter em triplo os benefícios, sem qualquer comprometimento. Tal situação gerou o “combate entre cooperativas”, ou seja, a concorrência entre cooperativas, em busca dos melhores produtores, com práticas comerciais desleais, estimulando com isso um crescimento descontrolado e o endividamento das agroindústrias, que levaram muitas delas a sérias dificuldades financeiras.

O não-comprometimento do associado com sua cooperativa fez com que a fiscalização das cooperativas fosse negligenciada, e só fosse requerida quando os interesses políticos e particulares de um grupo de associado conflitassem com os interesses políticos da diretoria. Devido a isso, todos os atos da administração resultavam de manobras políticas e só eram eleitos para os conselhos de administração e fiscal aqueles que estivessem de acordo com esse estilo de administração.

Em síntese, os problemas da infidelidade e de fiscalização das cooperativas têm suas origens na falta de educação e cultura cooperativista, que nunca foi estimulada concretamente apesar dos discursos de que a base do cooperativismo é a educação; pelo contrário, os associados, principalmente os mini e pequenos, só serviram como massa de manobra em muitas cooperativas.

No caso da fiscalização a situação se agravou com a Constituição de 1988, pois a autogestão cooperativa retirou do Estado a responsabilidade de fiscalizar as cooperativas, e não deu ao segmento nenhum instrumento legal de fiscalização e intervenção, deixando as cooperativas totalmente autônomas, dificultando assim qualquer ação das OCEs ou da OCB, fazendo com que a fiscalização seja realizada somente pelo Conselho Fiscal, amparado por empresas de auditoria independentes.

Sobre a fiscalização das cooperativas o que existe hoje são os esforços das organizações estaduais em acompanhar o desempenho das cooperativas, que são limitados aos interesses dos dirigentes, pela inexistência de leis.

#### ***3.1.2.4.1 Marginalização dos Mini e Pequenos Produtores***

A cooperativa é para o mini e o pequeno produtor seu orgulho, enquanto para muitos dirigentes e executivos eles representam um investimento de baixa rentabilidade.

Apesar dos discursos e da própria doutrina cooperativista<sup>43</sup>, que enfatizam que dentro de uma cooperativa não pode haver discriminação, a prática contraria os discursos e os princípios cooperativistas.

A discriminação mais relevante é a financeira, e os mais afetados são os mini e pequenos produtores que são marginalizados devido à sua racionalidade econômica<sup>44</sup>. No caso, das cooperativas do Norte do Estado do Paraná que entraram em liquidação, os mini e pequenos

---

<sup>43</sup> Segundo Mattei et al. (1995; pg. 5), "o aspecto da doutrina cooperativista que serve de base à reflexão que segue, é o que distingue basicamente a empresa cooperativista da empresa capitalista é o fato de colocar a pessoa e não o capital como centro da empresa."

<sup>44</sup> Segundo Frantz (1985), a racionalidade econômica do mini e do pequeno produtor está mais voltada para a manutenção da condição de produtor independente, proprietário de seu pedaço de terra, enquanto garantia de um espaço de vida para si e sua família. A pequena área de terra para cultivo dificulta e limita o acesso à mecanização, à produção em escala e ao uso de tecnologia, pois seu dono não possui capital financeiro para investir.

produtores só serviram como massa de manobra política, enquanto os grandes produtores recebiam todos os benefícios do associativismo cooperativo.

A situação real é que, por competirem isoladamente, as cooperativas só se preocupam com a eficácia administrativa e econômica, objetivando sempre melhores e maiores resultados financeiros, esquecendo-se do cooperado e dos seus objetivos sociais. Devido às exigências econômicas do mercado, implantam reestruturações internas que contrariam frontalmente os objetivos centrais do cooperativismo. E com isso começam a excluir de seu quadro social ou deixam de receber a produção do associado que não alcança uma certa meta de produção ou não é mais economicamente viável devido aos custos. Ou seja, atuam como a empresa capitalista e, que ao invés de criarem alternativas para agrupar os produtores em programas de formação ou de capacitação para aumentar seu potencial produtivo, desprezam-nos como produtores (Mattei et al., 1995).

É importante ressaltar que a marginalização também ocorre com os pequenos arrendatários, principalmente com os nordestinos e negros devido à suas condições financeira ou por causa de sua cultura.

### ***3.1.2.5 A Falta de Percepção do Ambiente Competitivo***

Segundo Oliveira Jr. (1991), a falta de percepção da ocorrência do ambiente competitivo foi a causa dos problemas de natureza econômico-financeiro das cooperativas, pois verifica-se na prática que as cooperativas demoraram muito para perceber as mudanças nos fatores macro-sociais, políticos e econômicos iniciadas a partir da década de 80, demonstrando baixa capacidade ativa de adaptação às variáveis econômicas e ao mercado competitivo.

Atualmente, no Norte do Estado do Paraná, a falta de percepção do ambiente competitivo pode ser verificada no setor leiteiro, em que um grupo de cooperativas concorrem em uma mesma região, chegando a disputar o mesmo mercado e os mesmos produtores associados sem criar conjuntamente estratégias mercadológicas voltadas para as alterações que estão ocorrendo no ambiente competitivo, onde a concorrência está cada vez mais acirrada devido à abertura de mercado, à criação de mercados de livre comércio que eliminam ou diminuem as barreiras alfandegárias e que o mercado leiteiro está sendo dominado por grandes corporações nacionais e internacionais com melhores condições econômicas que as cooperativas.

Segundo a OCB (1995), as principais deficiências do setor agropecuário dentro do atual ambiente competitivo são: a) falta de unidade do sistema; b) falta de integração e de intercâmbio entre as próprias cooperativas, sobretudo no aspecto econômico; c) falta de qualidade, produtividade e, conseqüentemente de competitividade dos produtos agropecuários; d) ausência de análise da problemática, levando em conta os elementos fundamentais para a

viabilização do sucesso empresarial de uma cooperativa: organização, capacitação, tecnologia e marketing.

### **3.2 O AMBIENTE COMPETITIVO DAS AGROINDÚSTRIAS COOPERATIVAS**

O desenvolvimento industrial brasileiro pode ser resumido como um acúmulo de problemas internos e externos que dificultaram o seu crescimento e adaptação aos desafios de eficiência produtiva dos anos 80 e à competição global iniciada a partir da década de 90.

Os problemas externos no processo de industrialização do Brasil estão ligados às recomendações econômicas do FMI e do BIRD e às mudanças ocorridas na economia mundial após a segunda guerra e com o fim da guerra fria que alteraram sensivelmente o ambiente econômico e trouxeram grandes desafios à economia mundial.

Os desafios mundiais consistem principalmente em criar um novo sistema monetário que discipline o fluxo de capital internacional e em melhorar a qualidade de vida da humanidade. Para isso foi criada, a partir da 6ª Rodada do GATT, no Uruguai a OMC - Organização Mundial do Comércio, com o objetivo de resolver as disputas comerciais e diminuir os índices de pobreza e miséria no terceiro mundo.

As novas regras do GATT trouxeram novas perspectivas à economia mundial, garantindo aos países em desenvolvimento acesso ao mercado da cadeia agroalimentar, desde que eles adotem tecnologias e estimulem a produção agroindustrial.

Quanto aos problemas internos que contribuíram para a perda de competitividade da indústria brasileira, segundo Suzigan (1996), foram:

*“a) protecionismo excessivo, não-seletivo, sem metas nem prazos ou sem qualquer contrapartida em termos de desempenho e desenvolvimento tecnológico; b) tardia e insuficiente ênfase no fomento à exportação; c) quase desleixo em relação à capacitação tecnológica para inovar; d) ampla concessão de subsídios (fiscais e financeiros) à formação de capital industrial e à exportação de produtos manufaturados; e) forte intervenção reguladora, particularmente sobre investimentos, preços e salários, implicando reservas de mercado informais em alguns setores, que não se beneficiou dos ganhos de produtividade; f) não-seqüencialidade dos planos e políticas, com apenas dois períodos<sup>45</sup> em que o desenvolvimento industrial foi objetivo de planejamento indicativo, estabelecendo metas setoriais e coordenação de instrumentos e políticas auxiliares”.*

O resultado, segundo Suzigan (1996), foi um processo de desenvolvimento concentrador de renda, com agravamento das desigualdades sociais, disseminação de atividades

<sup>45</sup>Segundo Suzigan (1996), os dois períodos no Brasil em que houve maior aproximação à prática de política industrial foram: O Plano de metas do governo Kubitschek (1956-51) e o II Plano Nacional de Desenvolvimento (1974-79).

financeiras sem o enfoque na produção e a concessão e subsídios e proteção a certos setores industriais.

Este retardo político fez com que alguns setores industriais não acompanhassem as mudanças do ambiente econômico e conseqüentemente não se preparassem para competir em um mercado cada vez mais globalizado. A capacidade competitiva da indústria brasileira pode ser classificada, segundo Kupfer (1994), em : **Setores com Capacidade Competitiva** a) Complexo Agroindustrial: óleo de soja, café e suco de laranja; b) Complexo Químico: petróleo e petroquímica; c) Complexo Metal-mecânico: minério de ferro, siderurgia e alumínio; d) Complexo Celulose e Papel: celulose e papel. e **Setores com Deficiências Competitivas:** a) Complexo Agroindustrial: abate e laticínios; b) Complexo Químico: fertilizantes; c) Complexo Metal-mecânico: automobilística e autopeças; d) Complexo Eletrônico: bens eletrônicos de consumo em geral; e) Complexo Têxtil: têxtil, vestuário, calçados de couro; f) Complexo Material de Construção: cimento, cerâmica de revestimento; plásticos para construção civil; g) Complexo Papel e Celulose: gráfica, e h) Extra-Complexo: móveis de madeira.

O enfoque principal deste item é a compreensão do ambiente competitivo em que as agroindústrias cooperativas estão inseridas e quais são os desafios que elas terão de superar para conquistar vantagens competitivas no mercado agroalimentar internacional.

### ***3.2.1 Economia Mundial após a Segunda Guerra***

As causas comuns das duas grandes guerras foram as rivalidades financeiras e comerciais entre as grandes potências que objetivavam dominação econômica, e para isso adotavam medidas que visavam à desestruturação econômica de seus concorrentes. Como na época os instrumentos de políticas internacionais não garantiam o avanço econômico das grandes potências e conseqüentemente o seu domínio, as nações optavam pelo conflito armado, para garantir a supremacia econômica, produtiva, tecnológica, comercial, monetária e financeira.

Após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos assumem a posição de potência mundial e estabelecem a ordem política internacional com a constituição da ONU, e domínio econômico com a Conferência de Bretton Woods<sup>46</sup>, em 1944. Com isso, de acordo com Grassi & Canziani (1996), aliando o poder econômico ao poder militar, os Estados Unidos passaram a construir sua supremacia industrial e tecnológica, potência financeira e grande produtor agrícola, bem como ditar a política mundial, criando sérias dificuldades para a recuperação dos países destruídos pela guerra.

---

<sup>46</sup> O sistema monetário internacional, estruturado em Bretton Woods, com a criação do FMI (Fundo Monetário Internacional) e o BIRD (Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento), atribuiu aos EUA o poder de

O avanço soviético no Leste Europeu fez com que os EUA flexibilizassem as duras regras estabelecidas em Bretton Woods, e aprovassem o Plano Marshal.<sup>47</sup>, destinando recursos para a reconstrução da Europa. Isto fez com que os países Europeus e o Japão recuperassem e desenvolvessem suas economias ao ponto de competir com os EUA através do aumento da produtividade, da participação no comércio exterior e das reservas internacionais.

A recuperação da Europa e o extraordinário desenvolvimento da economia japonesa levaram os EUA a constantes déficits no balanço de pagamento, o que se constituiu num dos fatores de liberação da saída dos bancos norte-americanos para o exterior, iniciando o processo de internacionalização do capital financeiro e o fortalecimento da multinacionalização das empresas.

Em resumo, o desempenho da economia mundial depende significativamente do desempenho da economia norte-americana, pois as decisões políticas pós-guerra atribuíram aos EUA a condição de forte influenciador da economia mundial

### ***3.2.1.1 O Atual Ambiente Econômico***

As transformações econômicas atuais iniciam-se com a recuperação da democracia em muitos países instáveis e com o fim “Guerra fria”. Estes dois fatos, juntamente com os fatores econômicos e o novo papel que os consumidores passaram a ter no mercado auxiliaram a criação de uma nova ordem econômica internacional com a formação de megablocos comerciais e com a globalização dos setores financeiro, produtivo e tecnológico. Tais transformações, na análise de Grassi e Canziani (1996), se devem aos fatores que seguem:

**Mudança Política Econômica:** o desenvolvimento econômico de países da Europa Ocidental, do Leste Asiático (Japão, Coreia, Taiwan, China entre outros), fizeram com que os EUA e ex-URSS perdessem expressiva fatia do mercado internacional. Esta proporção, que até o início da década de 80 era em torno de dois terços, foi reduzida para os 40% atuais.

**Redirecionamento Econômico:** as principais tendências indicam que, nas duas primeiras décadas do século XXI, a bacia do Pacífico será o centro do poder econômico. Se isso ocorrer, os países da Ásia (Japão, China e os Tigres Asiáticos) e os Estados Unidos serão os principais atores econômicos do mundo, com participação comercial na seguinte proporção: Europa com 20%, Estados Unidos e Canadá com 30%, e Ásia com 23 %.

---

ter um padrão monetário que fosse simultaneamente moeda nacional e meio de pagamento internacional, transformando aquele país em centro monetário emissor da moeda internacional.

<sup>47</sup> A filosofia do Plano Marshal, pode ser entendida no artigo: O Capital Humano na Filosofia Social de Marshal. (Fonseca, 1992)



**Desequilíbrio Econômico:** os desequilíbrios econômicos mundiais podem ser facilmente verificados pelo déficit da balança comercial dos Estados Unidos, pelo grande superávit do Japão, de Taiwan, da Coreia do Sul e da Alemanha e pelos déficits fiscais das balanças comerciais e pelas dívidas dos países em desenvolvimento, cuja situação não é mais crítica porque os EUA se tornaram o maior devedor internacional com uma dívida superior a US\$ 500 bilhões, ou seja, maior do que a dívida total da América Latina.

**Mudanças Tecnológica:** os avanços tecnológicos estão modificando os sistemas produtivos e os hábitos de consumo, devido ao avanço tecnológico das engenharias, que provocaram a dissociação entre produtos manufaturados, matéria-prima e mão-de-obra, pois os produtos consomem menos matéria-prima (insumos), menos energia e mão-de-obra. Alguns países desenvolvidos vêm conseguindo aumentar sua produção sem elevar o consumo de matéria-prima e energia, reduzindo o número de horas de trabalho operário. O fato é que a mais importante das globalizações de efeito econômico parece ser da geração científico-tecnológica.

**As Nações estão Mudando seu Modo de Agir:** pois estão estimulando gradativamente a integração e a cooperação científico-tecnológica, com o objetivo de que os avanços tecnológicos e biotecnológicos com potenciais econômicos sejam patenteados pelos países que patrocinaram o desenvolvimento das pesquisas. Para isso, a partir da década de 80, segundo Lewis (1992), os países começaram a adotar medidas como: a) reformulação dos planos econômicos britânicos, que deram alta prioridade à transferência de tecnologia e à pesquisa cooperativa; b) abertura da China, que criou as primeiras leis para empreendimentos conjuntos e entrada das tecnologias de que necessitava; c) mudanças das leis antitruste pelos Estados Unidos, encorajando atividades cooperativas de P&D, com a instituição de mais de vinte centros universitários para pesquisas conjuntas; d) maior intercâmbio de cooperação tecnológica entre o mercado mundial e a Comunidades Européia, objetivando a integração econômica.

**Mudanças no Mercado de Trabalho e na Estrutura Social:** a maior mudança que está em curso atualmente é a do mercado de trabalho e da estrutura social. O mercado de trabalho assiste a duas grandes transformações: o acentuado declínio do nível de emprego na indústria de transformação e o aumento dos empregos no setor de serviços. Na estrutura social, tem havido forte declínio no emprego doméstico (já praticamente inexistente nos países desenvolvidos), no emprego rural (nos países desenvolvidos trabalhadores rurais representam menos de 5% da população) e o emprego do operário industrial está indo pelo mesmo caminho (são poucas as empresas de manufatura cujos custos de mão-de-obra operária ultrapassam os 15% do custo total).

**Colapso do Marxismo:** o fracasso do comunismo como sistema de governo na Europa Oriental e na ex-URSS provocaram o fortalecimento da economia de mercado no terceiro mundo, devido ao enfraquecimento dos partidos políticos de cunho socialista ou anti-mercados e ao fortalecimento do pensamento neoliberal, que estimula a livre concorrência mundial pela consolidação da globalização da economia.

**Globalização:** pode ser considerada a mais nova ferramenta dos grandes grupos internacionais, cujo objetivo é produzir bens e serviços em maior número de mercados. A principal característica da globalização é a dominação de mercados a partir de profundas mudanças nos processos produtivos e nos padrões de comercialização, utilizando todos os recursos tecnológicos das engenharias e dos sistemas de informação.

**Competitividade:** as rápidas mudanças tecnológica, a globalização financeira, a globalização das informações e a abertura gradual dos mercados criaram consumidores mais exigentes e bem informados, que estão exigindo maior dinamismo dos sistemas de produção, onde o importante para a empresa não é mais somente o volume de produção, mas sua agilidade e flexibilidade de resposta às exigências do mercado, a estratégia mercadológica, a qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços. Tais mudanças, segundo Ensslin (1995), trazem como consequência a necessidade de uma revisão nas estratégias mercadológicas das empresas e nos sistemas de produção, que não podem mais concentrar-se somente na produtividade<sup>48</sup>, e redução de despesas, pois o atual ambiente competitivo exige que os gestores de empresas deixem a visão fragmentada (segmentada) do seu negócio ou departamento e tenham uma visão sistêmica<sup>49</sup>, voltada para os processos de melhoria contínua.

### 3.2.1.2 *Desafios Mundiais*

Seguindo análise de Grassi e Canziani (1996), os desafios da economia mundial para as próximas década são:

**Primeiro:** criar um sistema que discipline os fluxos de capitais, pois a economia “real” de bens e serviços está dissociada da economia do dinheiro. Os mercados interbancários giram quase duas dezenas de vezes o volume total de dinheiro necessário para financiar o

---

<sup>48</sup> Ensslin (1995) “A produtividade coloca a fábrica como meio e fim da empresa, ignorando outros caminhos para competir que não tenham premissa como alvo. Desconsidera-se, assim, a possibilidade de a fábrica alavancar a política estratégica da empresa em termos de qualidade, confiabilidade, formas de entrega, prazos, atendimento ao cliente, agilidade na introdução de novos produtos, flexibilidade produtiva, e eficiente alocação de recursos, que são fontes primárias e vitais para se obter vantagens competitivas no atual ambiente”.

<sup>49</sup> Zylbersztajan (1995) “A visão sistêmica permite uma compreensão melhor do funcionamento da atividade agropecuária, sendo fator indispensável para que autoridades públicas e agentes econômicos privados, ou seja, os chamados tomadores de decisão tenham, possibilidade de formular políticas com precisão, justiça e maior probabilidade de acerto. Esta visão rompe com a análise segmentada, que muitas vezes perde informações importantes sobre o encadeamento das ações”.

comércio mundial de mercadorias e serviços. Analistas financeiros estimam que 90% das transações financeiras da economia transnacional não tenham “função econômica” em termos de produção física, ou seja, a integração financeira global tem tornado o valor do dinheiro mais importante do que o valor das “commodities”.

**Segundo:** criação de um novo sistema monetário internacional, pois o atual sistema é disciplinado pelo dólar, por isso toda economia mundial está subordinada a economia norte americana. Esse sistema arquitetado num conjunto de taxas de câmbio lastrado com ouro e baseado no dólar foi desfeito quando os Estados Unidos “exportaram” sua inflação para o resto do mundo. Quando a França começou a exigir ouro em lugar de dólares, os EUA renegaram seu compromisso, rompendo o elo da corrente. O ouro subiu e o dólar se tornou, sozinho, a moeda de reserva internacional, provocando violentas oscilações nos preços para a maioria dos países.

**Terceiro:** correção dos problemas de natureza ambiental e qualidade de vida, que são representados por: desemprego e explosão demográfica nas áreas mais pobres, onde o grande desafio não está na capacidade tecnológica ou de recursos para alimentar uma imensa população, pois há até excesso de alimentos nos países ricos. O grande problema é o do baixo nível de renda da população dos países mais pobres para adquirir os alimentos. Outro problema relacionado com a questão demográfica é a faixa etária, pois em toda a África jovens abaixo de 15 anos de idade constituem quase metade da população; quase o mesmo percentual ocorre na América Latina e no Caribe, e um terço em grande parte da Ásia. Esses desequilíbrios populacionais significam forte pressão na força de trabalho ao longo das próximas duas décadas.

O desemprego também afeta os países desenvolvidos. Na Europa estima-se que a taxa média de desemprego esteja ao redor de 11%, o que corresponde a cerca de 18 milhões de desempregados em toda a Europa. Na Alemanha, o número é elevado, chegando a 4 milhões de pessoas fora do mercado de trabalho. Na Espanha, a tendência tem sido assustadora, pois nos primeiros cinco anos da década de 90 os desempregados já ultrapassam um quinto da sua força de trabalho.

O desemprego nos países desenvolvidos é resultante, em grande parte, das políticas econômicas recomendadas pelos EUA (FMI & BIRD<sup>50</sup>), que pecam pela excessiva preocupação com a estabilidade econômico-financeira e não dão quase nenhuma ênfase ao aumento da demanda. Com a demanda deficiente, os aumentos de produtividade provocarão o não-crescimento na capacidade de produzir, mas sim o aumento de desemprego e a baixa dos preços das matérias-primas. As políticas macroeconômicas do FMI & BIRD devem considerar o desemprego e os níveis de atividade e não somente a inflação como fatores para a elaboração de

---

<sup>50</sup> Sobre a política do Banco Mundial ver: PEREIRA (1995)

políticas monetárias e fiscais, a exemplo dos Estados Unidos, que têm conseguido combinar baixa inflação com forte recuperação da economia. Em síntese o mal deste final de século nos países desenvolvidos não é a inflação, mas o desemprego.

### 3.2.1.3 *Perspectivas Econômica da Agroindústria a Nível Internacional*

Os indicadores demonstram que a economia mundial recupera-se do abalo ocorrido no início da década de 80, pois a taxa média de crescimento do produto interno bruto (PIB) per capita é de 3,6% para o conjunto dos países desenvolvidos, e de 1,3% para os países em desenvolvimento. (Grassi e Canziani, 1996)

Nesta década (90), os países desenvolvidos conseguiram equacionar a produção com a capacidade instalada existente e controlar a inflação, e iniciaram o processo de expansão do comércio mundial com a formação de blocos integrados. Para os países em desenvolvimento, o desempenho foi bastante diferenciado. Enquanto alguns, como os do Leste Asiático, conseguiram crescer a taxas expressivas (6,7% ao ano, de PIB per capita), outros, como os da África e da América Latina<sup>51</sup>, experimentaram decréscimo do PIB per capital (2,2% e 0,6% respectivamente).

Estes dados demonstram, segundo Grassi & Canziani (1996), que há uma forte convicção de que a recessão acabou e o mundo rumo para expansão, pois tudo indica a continuidade do processo de retomada nos Estados Unidos e os primeiros sinais firmes de recuperação na Alemanha, no Japão, na França e na Itália, principalmente porque a inflação na média desses países tem ficado ao redor de 3% ao ano. É totalmente plausível a previsão de um crescimento anual em torno de 3% para os países industrializados até o final do século. Isto, aliás, é fundamental para reduzir as elevadas taxas de desemprego nesses países.

A Rodada Uruguai do GATT<sup>52</sup> (1986/93) foi o primeiro passo para disciplinar o mercado internacional de produtos agrícolas, com medidas que favorecem o desenvolvimento da produção e o comércio dos produtos da cadeia agroalimentar dos países em desenvolvimento, desde que eles adotem tecnologias que estimulem a produção agrícola e incentivem a

<sup>51</sup> Segundo Grassi & Canziani (1996), *O péssimo resultado da América Latina teve como causa principal a crise da dívida, com o conseqüente esgotamento do padrão de desenvolvimento baseado no financiamento externo. Na origem da crise da dívida externa estão a combinação da recessão mundial dos primeiros anos da década, com o agravamento das relações de troca e a elevação das taxas reais de juros, principalmente na primeira metade da década de 1980. Essa elevação das taxas foi provocada pela menor poupança nos países industrializados, pela manutenção dos desequilíbrios globais de conta corrente e pela grande aceleração na valorização dos principais moedas.*

<sup>52</sup> GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), criado em 1947, quando 23 países se reuniram em Genebra com o propósito de favorecer o livre comércio internacional, o GATT seguiu o princípio básico defendido desde a Sociedade das Nações (1920) de que quanto maior o volume de comércio internacional, menores seriam as chances de guerras. Segundo Machado Filho et al. (1996), o GATT é um acordo e não uma organização, porque os EUA não aceitaram a implementação da Organização Internacional do Comércio (OIC) estruturado durante a Conferência de Havana (1948), (Machado F.º. 1996)

agroindústria e as exportações. As medidas adotadas pelo GATT, segundo Machado Filho (1996), são as seguintes: a) acordo sobre as oleaginosas: a União Européia deverá limitar a área de produção a 5.128 milhões de hectares; b) tarifação alfandegária: todos os nivelamentos de preços de produtos importados, como acontece na PAC<sup>53</sup>, deverão ser transformados em tarifas fixas, as quais deverão ser diminuídas de 36% em média até o ano 2000; c) acesso mínimo: todos os países signatários do GATT deverão ter tarifas alfandegárias preferenciais (máximo de 32% da tarifa de base) aplicadas a produtos importados que representam 3% do consumo por país em 1995 e 5% ano 2000; d) as subvenções às exportações serão reduzidas em média 36% em seis anos com referência à média de 1986-90; e) subsídios diretos aos agricultores: foram classificados em quatro categorias: vermelho (subsídio proibido), amarelo (redução progressiva), azul (subsídio permitido temporariamente) e verde (subsídio autorizado).

Para acompanhar os efeitos das negociações do GATT e seus resultados sobre a agricultura, em especial quanto aos fluxos de intercâmbio, comportamento dos preços e impacto nas políticas agrícolas, foi criada a OMC - Organização Mundial do Comércio, como o objetivo de resolver as disputas comerciais (Machado Filho, 1996).

Segundo Carfantan (1996), com o acordo do GATT o protecionismo tradicional baseado no apoio às exportações e fechamento de mercado por barreiras tarifárias e não-tarifárias serão progressivamente reduzidos, mas há o risco de que novas formas de protecionismo baseado em normas técnicas, certificação ambiental sejam criadas, principalmente porque os agricultores dos países desenvolvidos não estão adaptados à lei da oferta e procura.

Outro acontecimento que o mercado agrícola internacional aguarda são os efeitos que mudanças da Lei Agrícola Norte-americana provocaram no mercado internacional de grãos. Segundo Carfantan (1996), a supressão da obrigação do congelamento de terra pode levar vários produtores a aumentar o plantio e conseqüentemente o aumento do volume de produção; mas, por outro lado, quando os produtores americanos tiverem de enfrentar a instabilidade dos preços, poderão diminuir a produção.

---

<sup>53</sup> PAC - Política Agrícola Comum, criada em 1957 pela Alemanha, Bélgica, França, Holanda, Itália e Luxemburgo, com os objetivos de: a) garantir a auto-suficiência na produção de alimentos por motivos de segurança alimentar; b) assegurar um nível de vida justo à população agrícola, através da garantia de preços aos agricultores; c) assegurar preços razoáveis dos alimentos para a população; d) estabilizar os mercados agrícolas e, e) favorecer incremento na produtividade da agricultura, através do progresso técnico.

### 3.2.2 *Desafios para a Agroindústria Brasileira Integrada em Cooperativa*

A abertura de mercado e o acirramento da competição indicam que para se fortalecer, as agroindústrias cooperativas brasileiras deverão iniciar uma série de medidas que visem à sua reestruturação para a competirem em mercados agroindustriais integrados e globalizados.

Neste caso, o exemplo das cooperativas norte americanas<sup>54</sup> pode auxiliar o cooperativismo brasileiro no processo de adaptação e modernização. Nos EUA, no período de 1955 a 1993, ocorreram vários processos de fusão de cooperativas com ênfase na integração vertical. Isto provocou uma diminuição do número de pequenas cooperativas e um aumento das médias e grandes cooperativas. Outro avanço da cooperativa norte-americana foi a formação de “joint ventures” entre cooperativas ou com empresas privadas, objetivando alcançar as vantagens competitivas com: maiores volumes, melhor qualidade, equipamentos modernos e eficiência produtiva, mercadológica e administrativa.

Segundo Grassi & Canziani (1996), a diminuição do número de pequenas cooperativas também ocorrem na Alemanha e no Canadá. No Canadá o número tem caído porque o número de agricultores tem diminuído sensivelmente. Na Alemanha o número de cooperativas diminuiu mas em compensação o número de associados e o faturamento global das cooperativas aumentaram.

Para serem competitivas as agroindústrias cooperativas<sup>55</sup> brasileiras deverão ter uma visão de futuro e trabalhar como os seguintes desafios:

só as **grandes cooperativas**<sup>56</sup> serão competitivas, por isso será necessário a integração vertical ou formação de “joint ventures” entre cooperativas, para dominar a cadeia agroindustrial (pesquisa, insumos, produção, industrialização, distribuição e consumidor final), ou seja quanto maior o valor agregado ao produto, maior será o lucro;

a **globalização** dos negócios e a **competitividade** em mercados agroindustriais integrados exigirão que as cooperativas formem “joint ventures” com empresas privadas nacionais e internacionais;

o avanço **tecnológico e biotecnológico**<sup>57</sup> do sistema agroalimentar deverá ser acompanhado, de imediato, associando-se ou adquirindo estas inovações, mas no futuro será

<sup>54</sup> Sobre as cooperativas norte-americanas ver: GRASSI & CANZIANI (1996), LAUSCHNER (1993) e MALDONADO (1995),)

<sup>55</sup> Sobre agroindústrias cooperativa ver: BIALOSKORSKI & MARQUES (1995), CORADINI & FREDERICO (1982), COSTA (1996-a, 1996-b), GRASSI & CANZIANI (1996), LAUSCHNER (1993), ROMEIRO (1994)

<sup>56</sup> Sobre a competitividade da indústria brasileira ver: COUTINHO & FERRAZ (1994) e KUPFER (1994).

<sup>57</sup> Sobre o desenvolvimento tecnológico e biotecnológico ver: BATALHA (1995) e SOUZA et al. (1991)

imprescindível que as cooperativas dominem a tecnologia/biotecnologia de produção e industrialização dos produtos da cadeia agroalimentar;

as cooperativas deverão formar um fundo nacional para **pesquisa e desenvolvimento (P&D)**, pois as principais mudanças que ocorrerão no mercado mundial estarão relacionados a dois fatores: o comportamento do consumidor<sup>58</sup> e a tecnologia;

no campo, as cooperativas deverão desenvolver a **Engenharia de Produção Rural**<sup>59</sup> e repassar tais conhecimento aos seus associados, com objetivo de: a) aumentar a produtividade agropecuária; b) aumentar a qualidades dos produtos agrícolas in-natura; c) desenvolver técnicas de mecanização, automação e informatização das propriedades rurais; d) racionalizar o uso do solo, da água, do meio ambiente e reduzir a utilização de insumos químicos agrícolas;

as agroindústrias cooperativas deverão rever seus processos de produção com o objetivo de **utilizar eficientemente seus recursos financeiros, humanos, materiais e ambientais**, visando: a) redução do número de funcionários; b) automação de processos; c) a redução dos custos; d) manejo das ISO 9.000/14.000, e das Normas e Legislações de Qualidade da União Européia em todos os processos de produção na cadeia agroalimentar. No aspecto ambiental, deverão ser consideradas as novas regras sanitárias, fitossanitárias e ambientais estabelecidas na 6ª Rodada do GATT no Uruguai, que afetarão a agricultura e a agroindústria, a partir do ano de 2000 para os países desenvolvidos, e a partir do ano de 2005 para os países em desenvolvimento;

**desenvolver as lideranças e executivos cooperativistas** para: a) terem uma visão estratégica dos negócios da cadeia agroalimentar, pois o grande desafio das cooperativas agroindustriais brasileiras serão: competir em mercados globais e com uma agricultura crescentemente industrializada.

no âmbito da **educação dos recursos humanos** (cooperados e funcionários) as agroindústrias cooperativas deverão desenvolver ações de capacitação técnica e da cultura cooperativista, face ao processo crescente de internacionalização da produção e aplicação do

---

<sup>58</sup> As principais mudanças no comportamento dos consumidores nos países desenvolvidos e em desenvolvimento devem-se a aspectos ligados à demografia, economia e estilo de vida: a) demográficas resultam de redução no tamanho das famílias e menor crescimento da população e envelhecimento; b) econômicas aumento da participação da mulher no mercado de trabalho; c) estilos de vida: novos padrões de valores e o aumento no nível educacional, pois os consumidores estão mais exigentes e preocupados com questões ligadas à saúde, qualidade e segurança dos alimentos, ecologia. No aspecto tecnológico, o avanço dos sistemas de informação possibilitará um maior controle sobre os consumidores e concorrentes e a produção de equipamentos de maior capital com maior produtividade da mão-de-obra. (Machado F.º, 1996)

<sup>59</sup> Segundo Souza et al. (1991), Engenharia de Produção Rural engloba as áreas de engenharia agrícolas (mecanização, irrigação e drenagem, secagem e armazenamento, confinamento e ambiência, energização rural, instrumentação e automação), assim como as de administração rural, economia da produção, relação de trabalho e informática aplicada à agropecuária)

conhecimento, que constituem elementos vitais para sua sobrevivência e adequação para responder aos novos desafios da economia mundial.

Após a reestruturação do cooperativismo agrícola, pela organização de sua cadeia agroindustrial, o sistema deverá buscar a **integração horizontal do cooperativismo brasileiro**, ou seja a integração de todos os segmentos cooperativos brasileiro principalmente pela integração do crédito, da produção e do consumo, afim de que as riquezas geradas pela produção e consumo retornem ao sistema cooperativo brasileiro.

### **3.3 CONCLUSÃO**

Estudando as crises das cooperativas, percebe-se que elas são organizações muito complexas em todos os seus aspectos econômicos, sociais e políticos, devido a sua forma organizacional, pois os associados exercem o papel de donos e usuários que elegem democraticamente os gestores das suas cooperativas. E são estes gestores que muitas vezes comprometem o futuro da cooperativa, pela inexistência de uma rígida fiscalização por parte do Sistema Cooperativo, deixando que os dirigentes se perpetuem no poder como se eles fossem os únicos proprietários, não dissociando as entidades (pessoa física, dirigente e empresa).

Os agricultores vivem descontentes por não conseguirem as reformas políticas e administrativas em suas cooperativas, devido às manobras políticas dos dirigentes que lhes asseguravam o poder, quando podiam abandonavam-nas ou praticavam a chamada “infidelidade cooperativa” sempre em busca de vantagens econômicas, não mais assumindo suas obrigações enquanto membro da cooperativa.

As crises das cooperativas estão intimamente ligadas às questões políticas, ao descontentamento dos associados com a atuação política dos seus líderes e pela falta de percepção das mudanças que ocorrem no ambiente competitivo em que a agricultura e as cooperativas estão inseridas.

Em síntese, quando se analisa o fracasso de qualquer cooperativa verifica-se que as causas comuns são: a falta de executivos profissionais para orientar as cooperativas, a opção por uma administração política em detrimento de uma gestão técnica e pela falta de percepção do ambiente competitivo em que as cooperativas estão inseridas. Esse ambiente está sendo afetado por mudanças micro e macroeconômicas que se iniciaram na década de 80, e por questões políticas comerciais, como o fim da guerra fria que proporcionou a globalização do capital e das informações.



A conquista da vantagem competitiva para o setor agroindustrial brasileiro requer primeiramente a coesão política entre empresários, trabalhadores e governo, com profundas reformas do Estado (políticas, econômicas e judiciais) para que o país conquiste estabilidade fiscal e financeira que suporte e estimule o investimento produtivo, o desenvolvimento da educação e a geração de novos empregos.

A reconstrução do Estado com um novo papel (político, econômico e social), a reestruturação do sistema empresarial e a implementação de estratégias setoriais de desenvolvimento competitivo para a agricultura e a indústria parecem ser o maior desafio da sociedade brasileira nas próximas décadas.

O cooperativismo, cujo objetivo principal é suprir a deficiência do Estado, poderá reestruturar-se de maneira que aceite os desafios da competitividade e desenvolva estratégias próprias de competição, pois as reformas estruturais necessárias para dinamizar a economia brasileira não aconteceram devido ao clientelismo, ao fisiologismo e ao corporativismo que dominam as estruturas de governo e justiça no Brasil.

Neste caso, o cooperativismo agroindustrial brasileiro deverá por si só tomar a iniciativa de corrigir suas deficiências estruturais e organizar-se por meio de cooperação intercooperativas, alianças estratégicas, parcerias e “joint ventures”, para adquirir vantagens competitivas.

## **4. MODELO PROPOSTO**

### **4.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE AGROINDÚSTRIAS INTEGRADAS EM COOPERATIVAS**

Apresentar um modelo de alianças estratégicas para as agroindústrias cooperativas ao cooperativismo agrícola brasileiro parece ser utópico, mas ao mesmo tempo extremamente importante.

Importante porque o modelo nasce de uma experiência prática dentro do cooperativismo paranaense e catarinense onde as considerações e fundamentações são baseadas nos estudos das causas que levaram muitas cooperativas a entrar em profundas crises financeiras, em alguns casos irreversíveis. As propostas apresentadas são fundamentadas em uma visão sistêmica que utiliza o instrumental técnico da Engenharia de Produção, sob o enfoque da Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica.

Talvez seja utópico a curto prazo, porque o modelo é de difícil aplicabilidade, pois fundamenta-se na organização e no desenvolvimento sócio-econômico dos mini, pequenos e médios produtores agropecuários, e para tanto necessitará de vários programas de desenvolvimentos que exigirão consideráveis investimentos financeiros, principalmente por parte do governos municipais, estaduais e federais e das cooperativas. Por isso será necessário um grande trabalho de conscientização dos líderes cooperativistas, dos associados, dos executivos bem como de toda a estrutura governamental brasileira, que a criação de um modelo de desenvolvimento das agroindústrias cooperativas é de fundamental importância para que o país alcance a competitividade na cadeia agroindustrial e faça até desejada com justiça social.

O modelo proposto visa o fortalecimento do cooperativismo agrícola através de um modelo de alianças estratégicas para as agroindústrias cooperativas, cujo objetivo principal é o desenvolvimento político, econômico e social da agropecuária brasileira. Para isso, estuda-se a cadeia agroindustrial utilizando o instrumental da análise de Filières dentro de uma visão sistêmica, incorporando os conceitos tradicionais de alianças estratégicas e os conceitos de

alianças estratégicas cooperativas apresentados nas conferências da Aliança Cooperativa Internacional - ACI realizadas durante os anos de 1995.

A aplicabilidade do modelo pode ser comprovada com sua apresentação, mas a sua finalidade é servir como referência teórica ao cooperativismo agrícola brasileiro que precisa reestruturar-se para enfrentar o acirramento da competição global dentro da cadeia agroalimentar.

#### **4.1.1 Conceito e Delimitação do Segmento da Agroindústria Cooperativa**

O entendimento da cadeia agroindustrial depende da interpretação do ambiente concorrencial no qual a cadeia agroindustrial está inserida e de fatores como: tecnológicos, econômicos e financeiros, sócio-culturais, políticos e legal-jurídicos que exercem influência sobre o seu desenvolvimento e desempenho. (Batalha, 1995)

##### **4.1.1.1 Cadeia Agroindustrial**

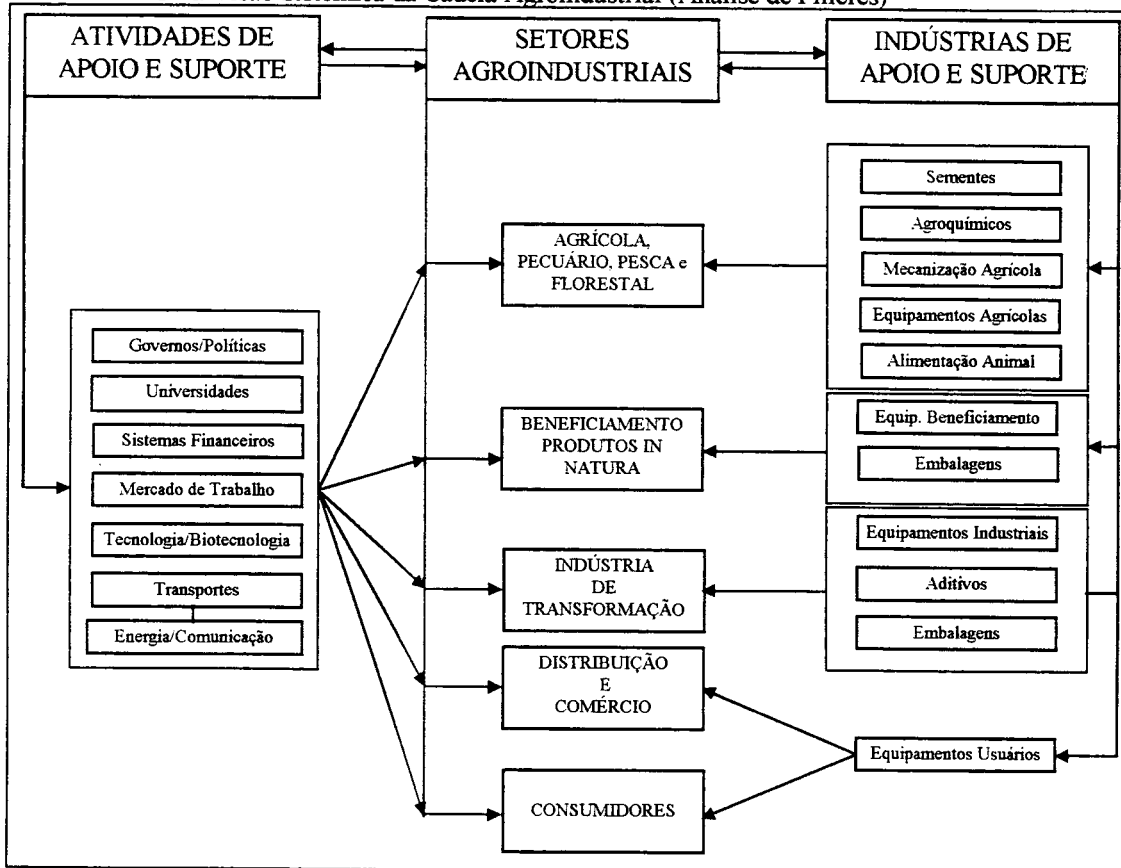
A Cadeia Agroindustrial é composta por todos os segmentos que estão ligados direta e indiretamente à produção, beneficiamento, transformação e consumo de produtos de origem agrícola e que podem ser classificados, sob uma visão sistêmica utilizando o instrumental da Análise de Filières<sup>60</sup>, como: Atividades de Apoio e Suporte, Setores Agroindustriais e Industriais de Apoio e Suporte. Esta sucessão de atividades ligadas vertical e horizontalmente podem ser verificadas na figura 1.

A visão sistêmica da cadeia agroindustrial tem como finalidade evidenciar o inter-relacionamento entre desenvolvimento agrário, comercial e industrial do país e definir que o desenvolvimento de qualquer um desses setores ligados à agroindustrialização não pode ser feito isoladamente, pois, segundo Lauschner (1993), quando o produtor não produz, a agroindústria deixa de produzir, e quando a agroindústria se desestrutura, o produtor rural perde oportunidade de produzir. Por isso, quando se aplica a política de desenvolvimento da cadeia agroindustrial, realiza-se uma transformação dentro da economia do País, pois permite distribuir melhor a renda, criar empregos diretos e indiretos e fixar o homem ao campo e nas pequenas cidades, a partir da produção agrária.

---

<sup>60</sup> Análise de Filières, metodologia proposta pela escola Francesa de Organização Industrial, cujo conceito está ligado à formação de fileiras ou cadeias, é assim definida por Morvan (1995): " *uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes. Estes possuem relação interdependentes e complementares, determinadas pelas forças hierárquicas*" (Machado Filho, et al. (1996); Sobre Análise de Filières, consultar: a) KOPITIKÉ & CASAROTTO (mimeo), LAURET (1983); MACHADO FILHO (1996); MONTIGAUD (1991) e MORVAN, (1985).

FIGURA 1 - Uma Visão Sistêmica da Cadeia Agroindustrial (Análise de Filières)

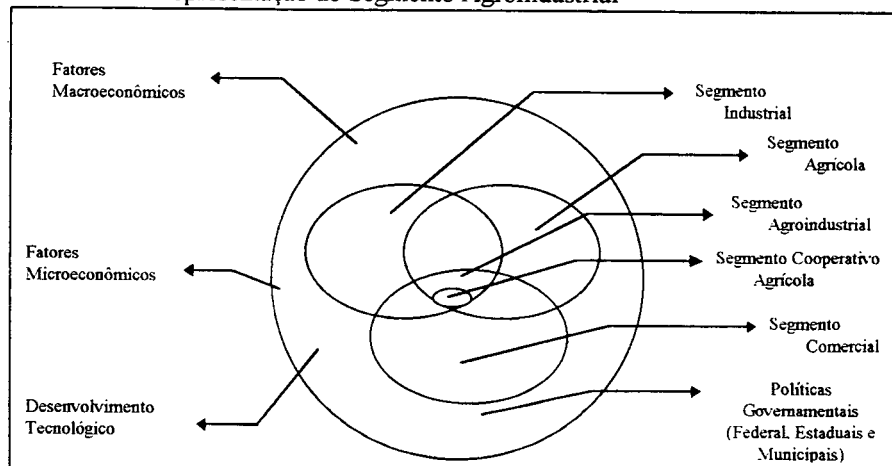


Adaptação: Machado Filho et al. (1996)

#### 4.1.1.2 Segmento Agroindustrial Cooperativo

O segmento agroindustrial representado na figura 2 é formado pela interligação dos segmentos: agrícola, comercial e industrial, na área onde se realiza a transformação, industrialização, distribuição e comercialização do produto agrário, tendo a influência de fatores tecnológicos, comerciais e políticos como as políticas micro e macroeconômicas e as leis comerciais, agrícolas, industriais e tributárias.

FIGURA 2 - Representação do Segmento Agroindustrial



O segmento agrícola reúne os produtores agrícolas e as firmas intermediadoras que fornecem matéria-prima inicial para as agroindústrias realizarem o processo de beneficiamento ou transformação do produto in natura.

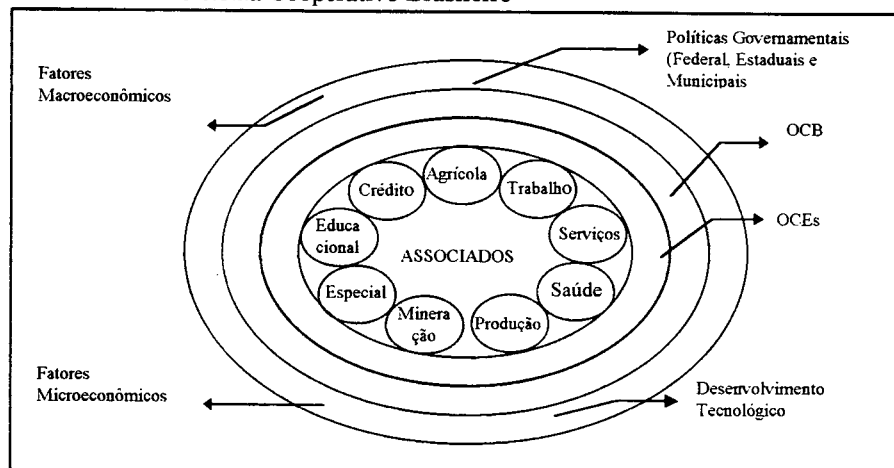
O segmento comercial representa as empresas que estão em contato com os consumidores finais da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais: venda de agroquímicos, insumos e equipamentos agropecuários aos produtores rurais, e venda dos produtos agrícolas transformados ou in natura aos supermercados, mercearias, restaurantes etc.

O segmento industrial representa as firmas fornecedoras de insumos e equipamentos agropecuários para a produção agrícola (agricultura, pecuária, pesca e florestal); as agroindústrias que transformam os produtos agrícolas in natura em produtos elaborados destinados aos consumidores finais ou semi processados destinados a outras unidades agroindustriais.

#### 4.1.1.2.1 Caracterização da Agroindústria Cooperativa

A agroindústria cooperativa está inserida no Sistema Cooperativo Brasileiro<sup>61</sup> como o segmento agrícola, conforme evidenciado na figura 3, estando sujeito a fortes influências das políticas micro e macroeconômicas, leis agrícolas, comerciais, industriais e tributárias, sob influência da economia de mercado, além da doutrina, normas e princípios cooperativos que regulam a constituição e funcionamento de uma cooperativa.

FIGURA 3 - O Sistema Cooperativo Brasileiro



<sup>61</sup> Sobre o Segmento Cooperativo Brasileiro, ver Capítulo 1, item n.º 2.3.3

A caracterização da agroindústria cooperativa é assim entendida por Lauschner (1993):

*"é um modelo de organização sócio-econômico de empresa, totalmente com o modelo que pode ser chamado de 'capitalista', porque tem as seguintes características: a decisão da atividade econômica não cabe ao fator capital, mas ao fator trabalhado (isto é, aos produtores rurais associados, que contam, cada um, com um voto e que decidem não na proporção de seu capital); o excedente gerado, depois de pagos os fatores de produção pelo preço de mercado, cabe não ao fator capital, mas ao fator trabalho (isto é, é distribuído proporcionalmente às operações dos produtores rurais ou no final do exercício financeiro); o fator capital está subordinado ao fator trabalho e por isso recebe apenas uma remuneração fixa que são os juros (com correção monetária); o excedente é devolvido como renda ao 'consumo' dos associados (em forma de retornos proporcionais às operações), ou como renda ao "investidor" sob forma : 1) de investimento pessoal: de aumento de 'quotas-partes', proporcional às operações ou 2) sob forma de investimento social: de aumento das 'reservas' da cooperativa); todo o risco da atividade econômica é assumido pelo fator trabalho e o único objetivo da agroindústria cooperativa é beneficiar o fator trabalho, isto é. os produtores rurais associados"*

A agroindústria cooperativa só se diferencia das demais empresas na sua forma de constituição e objetivos sociais, ou seja, ser uma cooperativa não traz nenhuma vantagem competitiva e portanto as agroindústrias cooperativas estão sujeitas a fatores determinantes de uma economia de mercado que está em processo de globalização e de fragmentação<sup>62</sup> ao mesmo tempo.

Os fatores determinantes de uma economia de mercado são aqueles que tornam a agroindústria cooperativa competitiva. Segundo Coutinho & Ferraz (1994) são: a) fatores internos à empresa; b) fatores estruturais, e c) fatores sistêmicos.

Estes fatores são interpretados por Coutinho & Ferraz (1994) como:

*"Os fatores internos à empresa são aqueles que estão sob sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Incluem os estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que possuem e a sua capacidade de ampliá-las. Pode-se citar, entre outros, a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades: a qualidade e a amplitude de serviços pós-vendas: as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.*

*Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ele enfrenta diretamente. Integram esse grupo aqueles relacionados: a) à caracterização dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; as formas e os custos de comercialização predominantes; b) à configuração da indústria em que a empresa atua, tais como grau de concentração, escalas de operações, atributos dos insumos, potencialidade de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial e ritmo, origem e direção do progresso técnico, e*

<sup>62</sup> O termo globalização pode ser aplicado somente ao capital e as informações. O processo de fragmentação está ligado a conflitos étnicos do oriente médio, leste europeu, África do Sul e da ex-URSS, e até mesmo à formação de mercados regionais, onde interesses comerciais de seus membros serão preservados em detrimento do processo de globalização.

*c) à concorrência no que tange às regras que definem condutas e estruturas em suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores; o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais; práticas de importação e exportação, e a propriedade dos meios de produção (inclusive propriedade intelectual).*

*Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que constituem externalidades stricto sensu para a empresa produtiva, também afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país têm ou deixam de ter ante as suas rivais no mercado internacional. Podem ser de diversas naturezas: a) macroeconômicos, como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros; b) política-institucionais, como as políticas tributária e tarifária, as regras que definem o uso do poder de compra do estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico; c) regulatórios, como as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; d) infra-estruturais, tais como disponibilidade, qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos; e) sociais, como a situação da qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social, grau de exigência dos consumidores; f) referentes à dimensão regional, como os aspectos relativos à distribuição espacial da produção; g) internacionais, como as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capita, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior".*

#### **4.1.1.3 Conceito e Formas de Alianças Estratégicas**

O conceito básico de alianças estratégicas, segundo Lewis (1992), é a cooperação entre empresas em torno de suas necessidades mútuas, compartilhando riscos para alcançar um objetivo comum.

Aliança Estratégica é um instrumento utilizado pelas grandes empresas para proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso diante dos desafios e oportunidades do mercado competitivo em que estão inseridas e que, segundo Lorange & Roos (1996), a abordagem cooperativa das alianças estratégicas é mais realista do que a abordagem competitiva para as empresas que desejam ser bem-sucedidas no mercado nacional e internacional, pois as empresas devem combinar esforços para adquirir ou manter vantagens competitivas em quatro áreas: fornecedores, consumidores, novas tecnologias e novos concorrentes/retirantes no mercado.

A hierarquia das alianças estratégicas pode ser estabelecida como: a) empreendimento cooperativo informal, empreendimento cooperativo formal, joint venture, participações societárias através de fusões e aquisições. Os motivos que levam as empresas a consolidarem alianças estratégicas estão ligados à sua posição no mercado, com a finalidade de defesa, permanência, reestruturação e aquisição ou verticalização da produção.

As empresas estruturam as alianças estratégicas como forma de: a) obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes; b) ganhar acesso a nova tecnologia e diversificação em novos negócios; c) obter economia de escala e atingir integração vertical, e) superar barreiras alfandegárias ou legais.

Os fatores que motivam as empresas a estruturarem alianças estratégicas, segundo Lewis (1992), são: a) crescente abertura de mercado devido às pressões exercida pelos países desenvolvidos sobre os países em desenvolvimento, que provocam a internacionalização das empresas e torna a pressão competitiva mais intensa decorrente da necessidade de aumento na escala global e/ou vantagens de escopo (necessidade de trabalhar em conjunto com os sócios para amenizar a escassez de recursos, reduzir tempo dos processos de produção, P&D e aperfeiçoamentos contínuos); b) rápido desenvolvimento tecnológico que leva a mais curtos ciclos de vida de produtos, exigindo considerável resposta à nova demanda (necessidade de realizar pesquisas mercadológicas em conjunto, com condições de operacionalizar rapidamente seus resultados em estratégias comerciais); c) maior demanda por serviços e produtos semi-elaborados que facilitam a vida dos consumidores (necessidade de desenvolver pesquisas sobre as mudanças no hábito alimentar e sobre as novas necessidades); d) surgimento de muitos novos concorrentes em negócios mais tradicionais devido à globalização do capital e das informações combinadas com as forças das grandes corporações internacionais (necessidade de construir alianças estratégicas internas para gerar defesas contra o avanços dos novos concorrentes).

#### ***4.1.2 Modelo de Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Integradas em Cooperativas***

Para Peridis (1996), “cooperativas” já define de “alianças estratégicas”, pois a razão da cooperação e o fortalecimento pela união para vencer as barreiras que impedem uma comunidade de conquistar o desenvolvimento econômico e social, por isso não tem sentido propor alianças estratégicas intercooperativas<sup>63</sup>. A atualização dos princípios cooperativos realizada pela ACI em 1995, já contempla a intercooperação, e no caso brasileiro a própria Lei 5.764/71 prevê alianças intercooperativas por meio de cooperativas centrais, federações e confederações.

Esta lógica defendida por Peridis demonstra mais uma vez que a doutrina e os princípios cooperativos estão sempre atuais no que se refere à organização econômica e social de uma região ou nação. Mas esta realidade não se aplica aos países em desenvolvimento, que apesar da necessidade urgente de um instrumento de organização político-econômico-social, os líderes políticos e cooperativistas relutam em estimular a organização econômica e social por meio de cooperativas.

No Brasil, considerando a aceitação dos princípios cooperativos disciplinados pela ACI e a própria legislação federal em vigor, a aplicação de um modelo de alianças estratégicas para as agroindústrias cooperativas encontrará séria dificuldades e restrições dentro

---

<sup>63</sup> Sobre alianças estratégicas intercooperativas ver: BÉLAND (1995), FULTON (1995), HUNT(1995), MELMOTH (1995), ROBLES (1995), RODRIGUES (1995-b), ROLDÁN (1995), e SMITH (1995)



do próprio sistema. Pois considerando as declarações de Koslovski (1995-a), há inúmeros fatores que contribuem para que as alianças estratégicas intercooperativas não aconteçam na velocidade necessária para impedir o avanço das grandes agroindústrias nacionais e multinacionais no mercado agroindustrial brasileiro.

Os fatores que impedem a formação de alianças entre cooperativas são: o bairrismo, o personalismo, as ciúmeiras, a competição entre cooperativas, a falta de percepção do ambiente competitivo pelos líderes cooperativistas que ainda não se conscientizaram de que a competição entre cooperativas e a fragmentação das agroindústrias cooperativas são fatores prejudiciais ao desenvolvimento do sistema cooperativista brasileiro como um todo.

#### 4.1.2.1 Alianças Estratégicas entre Cooperativas: justificativas

**Primeira:** Percebe-se que o lucro gerado pelos produtos agropecuários tem-se concentrado fora da atividade de agropecuária, ou seja, cada vez menos o lucro gerado a partir da produção agropecuária está chegando à atividade produtiva primária, isto é, ao produtor rural. Este lucro tem ficado na transformação (industrialização) e na comercialização dos produtos agropecuários, conforme demonstra o quadro 4. Como exemplo podemos citar o soja<sup>64</sup>: na safra 94/95, as cooperativas brasileiras receberam 7,6 milhões (t) do total produzido no Brasil de 25,9 milhões (t). As cooperativas industrializaram 1,8 milhões (t), ou seja, riqueza gerada com o soja está sendo concentrada na agroindustrialização, da qual os produtores não fazem parte e suas cooperativas têm uma tímida participação. (OCB, 1996-d)

QUADRO 4 - Dimensão do agribusiness mundial (US\$ bilhões) e participação de cada setor (%)

Setores/anos (US\$ bilhões)	1950	2000	2028
Insumos	44 (18%)	500(13%)	700(09%)
Produção Agrícola	125(32%)	1.115(15%)	1.464(10%)
Processamento & Distribuição	250(50%)	4.000(72%)	8.000(81%)

Fonte: Machado F.º, (1996)

**Segunda:** As tendências apontam para uma revolução no hábito alimentar das pessoas, que estarão preocupadas em manter ou melhorar a saúde, exigindo produtos mais ricos nutricionalmente, mais saudáveis (ambientalmente) e mais funcionais, com mais serviços adicionados. As tendências indicam, segundo Machado F.º(1996), que o padrão de três

<sup>64</sup> O soja hoje é uma das principais atividades da agricultura brasileira, responsável por um volume de negócios da ordem de US\$ 5,5 bilhões/ano, ao nível do agricultor, onde o Brasil tem reconhecida competitividade no mercado internacional, com a 2ª posição no "ranking" da produção e exportação (OCB, 1996-d).

refeições<sup>65</sup> ao dia está mudando para cinco refeições menores, devido às dietas médica e de emagrecimento

que de forma geral prevêem uma frequência maior de ingestão de alimentos, em menores quantidades. O novo hábito alimentar dos consumidores estará ligado ao consumo de sucos de frutas fortificados com cálcio, cereais matinais (bons para o coração), produtos semi-elaborados, com menores prazos de validade para o consumo;

**Terceira:** O novo enfoque que a gestão de custo passou a ter com o acirramento da competitividade fez com que a antiga equação de formação de preço (**Preço = Custo + Lucro**), na qual o preço de venda era formado pela margem de lucro desejada somada aos custos, permitindo que todas as ineficiências fossem repassadas ao preço e absorvidas pelo mercado, não é mais aceita. Isto está obrigando as empresas a superarem suas limitações nos processos produtivos, produzirem produtos e serviços com melhores qualidades, menores prazos de entrega, custos mais baixos, melhor desempenho e tenham flexibilidade para atender às exigências cada vez maiores dos consumidores que não aceitam mais pagar pela ineficiência produtiva. Este fato fez com que as empresas adotassem a seguinte fórmula para calcular o preço de venda (**Lucro = Preço - Custos**), a qual indica que os preços passaram a ser ditados pelo mercado. Com a globalização da economia e a nova dinâmica concorrencial do mercado, as empresas deverão ter agilidade e habilidade para identificar as reais necessidades dos consumidores, procurando ser hábeis e rápidas na avaliação correta dos nichos de mercado, com produtos cada vez menos homogêneos, via tecnologia ou marketing. Dentro desta nova realidade competitiva o enfoque do custo passará a ser uma meta, ou seja, as empresas deverão fixar metas de custos antes de colocar o produto no mercado utilizando a seguinte fórmula: (**Custo = Preço - Lucro**) (Nicácio et al., 1996).

**Quarta:** O avanço das multinacionais, no Brasil como em toda a América-Latina, está acontecendo porque a América Latina representa um mercado potencial para o consumo de produtos agrícolas industrializados, que tende a aumentar significativamente com a estabilidade econômica. Por isso as empresas multinacionais objetivam dominar tal mercado como está acontecendo na região dos Pampas Úmidos da Argentina, onde, segundo Adreani (1995), as cooperativas, antes da abertura de mercado, tinham uma participação na comercialização de cereais em torno de 40% do volume total, caindo para cerca de 15%, com a entrada de grandes grupos econômicos multinacionais, que industrializam a produção ou realizam exportações diretas para suas parceiras, fato que também está acontecendo no Brasil, como no

---

<sup>65</sup> Segundo Machado F.º(1996), o novo padrão alimentar tende a ser: 7:00 às 7:30 - refeição inicial; 10:00 às 10:30 - quebra no ritmo; 12:30 às 13:00 - lanche; 16:00 às 16:30 - lanche leve e das 18:30 às 19:00 - jantar leve.

setor leiteiro, com a entrada agressiva da Parmalat, que busca a dominação do mercado brasileiro.

**Quinta:** Os avanços tecnológicos e biotecnológicos provocaram significativas mudanças na cadeia agroindustrial, pois segundo Grassi e Canziani (1996),

*“uma vez que, por causa da proteção de patente da "propriedade industrial", ela vai gerar produtos com marcas, isto é, com características que os defirem dos demais, fazendo com que as empresas detentoras farão questão de controlar e não transferir esses 'processos biotecnológicos'. Principalmente a biotecnologia tende a ser uma nova forma de dominação econômica dos países industrializados sobre os em desenvolvimento, onde as grandes empresas (como Pioneer, por exemplo, que é a maior empresa mundial no desenvolvimento de sementes) controlarão esse avanço tecnológico, e com poucas possibilidades de transferência para os países em desenvolvimento. Será uma transferência parcial e sob controle, com a respectiva cobrança de "royalties". A alternativa para que as empresas detentoras continuem controlando essa tecnologia será via integração com produtores agrícolas (ou seja, agricultores integrados no processo produtivo com uma determinada empresa detentora do produto ou insumos biotecnológico)”*

Essas práticas no Brasil já são utilizadas pelas indústrias de cigarros, nas quais todos os insumos de produção do fumo (desde a semente até os agroquímicos) são fornecidos e controlados pelas indústrias de cigarros, e pelas agroindústrias do segmento de carnes de frango, que mantêm produtores integrados que obedecem os mesmos critérios da indústria de cigarros.

#### **4.1.2.2 Apresentação do Modelo Proposto**

A formação de alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas inicia-se com análises interpretativas da base de sustentação de todos os processos da cadeia agroindustrial que são os sistemas naturais que compõem o solo agrícola. Com a tabulação dos dados econômicos, sociais e tecnológicos que influenciam o desenvolvimento da cadeia agroindustrial, inicia-se um processo de organização dos produtores rurais, que deverá ser realizado em conjunto com órgãos municipais, estaduais e federais, dando ênfase ao desenvolvimento econômico dos mini e pequenos produtores.

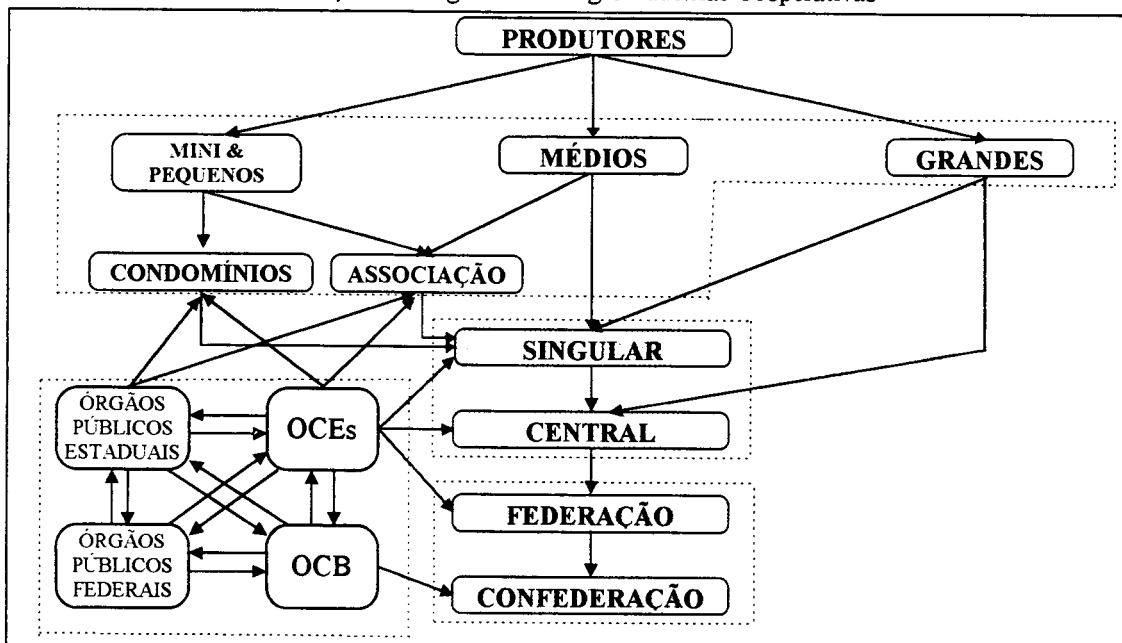
Paralelamente, inicia-se o processo de alianças entre a OCB e as OCEs e os órgãos públicos governamentais com o objetivo de: a) criar um sistema de informações cooperativas, b) estimular o desenvolvimento político e tecnológico do Brasil, pela mobilização da sociedade brasileira ou pela criação de um fundo financeiro para lobbying; c) buscar o intercâmbio entre as universidades e centros de pesquisa; d) desenvolver ou coordenar as políticas comerciais e agroindustriais no âmbito nacional ou internacional; e) desenvolver um instrumento de fiscalização, controle e revisão para o sistema cooperativo brasileiro.

O processo de alianças estratégicas intercooperativas inicia-se pela organização das cooperativas singulares, de acordo com a vocação agrícola da região. A partir dessa organização inicia-se um processo de distribuição das fases que compõem os processos de agroindustrialização, definindo as fases que as cooperativas singulares desenvolverão e quais serão destinadas à cooperativas centrais. O modelo também prevê a redefinição de funções das federações e confederações cooperativas das agroindústrias que farão um papel semelhantes às OCEs e à OCB. As federações serão criadas nos estados por segmento da cadeia agroindustrial, com a finalidade de desenvolver políticas estratégicas de agroindustrialização, comercialização e distribuição para o seu segmento agroindustrial, assumindo as funções de pesquisa mercadológica e marketing, entre outras, podendo até constituir agroindústrias estratégicas como produção de insumos destinados às suas filiadas para complementar um processo de agroindustrialização. As confederações serão constituídas da mesma forma e terão as mesmas atribuições das federações, só que atuarão em todo o território nacional.

Dentro deste modelo, a OCB e as OCEs assumirão o papel de representação política nacional e internacional, órgão controlador, normatizador e fiscalizador das atividades cooperativas em qualquer instância.

A figura 4 representa o inter-relacionamento das agroindústrias cooperativas dentro do modelo proposto, cujo objetivo é o fortalecimento das cooperativas que operam na cadeia agroindustrial, possibilitando o fortalecimento e o desenvolvimento da agricultura brasileira frente aos desafios impostos pelo ambiente competitivo que as cooperativas agrícolas terão que operar.

FIGURA 4 - Modelo de Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Cooperativas



#### ***4.1.2.3 Alianças Estratégicas com Órgãos Públicos Governamentais***

As alianças estratégicas entre cooperativas e órgãos públicos governamentais se justificam pela necessidade das agroindústrias cooperativas em acompanhar os avanços econômicos, tecnológicos e biotecnológicos que estão acontecendo ao longo de toda a cadeia agroindustrial.

Como as cooperativas agrícolas brasileiras, não desenvolvem trabalho integrados em nível nacional ou mesmo em nível estadual a OCB e as OCEs deverão, num primeiro momento, além das suas atribuições legais instituídas pela Lei nº5.764/71, assumir o papel de gestora do desenvolvimento econômico, tecnológico e biotecnológico do cooperativismo agrícola e de suas agroindústrias, criando uma estrutura técnica com a finalidade de: a) elaborar, cadastrar ou coordenar projetos de pesquisas tecnológicas e biotecnológicas, em parceria com universidades ou órgãos de pesquisas estatais; b) coordenar os assuntos políticos, com objetivo de formar lobbying ou criar um partido político que defenda os interesse das cooperativas e dos seus cooperados; c) coordenar ou elaborar a estruturação de um sistema de informações técnicas, estatísticas e econômicas sobre a agricultura brasileira, em parceria com universidades e órgãos de pesquisas estatais; d) coordenar o desenvolvimento de políticas nacionais e internacionais que favoreçam a comercialização dos produtos das agroindústrias cooperativas; e) mesmo sem a aprovação da Lei Cooperativista, desenvolver um sistema de controle e revisão das contas e dos objetivos das cooperativas brasileiras; f) coordenar, em conjunto com os órgãos estatais, a organização do setor agrário brasileiro; h) coordenar, em conjunto com os órgãos estatais, o desenvolvimento econômico e social dos mini e pequenos agricultores; i) realizar estudos de viabilidade e incentivar alianças estratégicas intercooperativas entre agroindústrias cooperativas; j) incentivar o desenvolvimento da educação cooperativa.

##### ***4.1.2.3.1 Sistema de Informações Cooperativas***

Seguindo a análise de Barrios (1996), no processo atual de globalização da economia serão necessários - para sustentar seu próprio crescimento e assegurar a sustentabilidade de seu desenvolvimento - sistemas de informação que permitam, por sua transparência e eficácia e pelo tamanho de sua rede, o acesso às mudanças e transformações que estão correndo no mercado.

Para isso, a OCB e as OCEs deverão interligar-se com todos os órgãos nacionais e internacionais que lhes forneçam informações "on-line" para dar suporte às decisões operacionais, financeiras, mercadológicas e de transporte e logística das cooperativas em todos os níveis (Singular, Central, Federação e Confederação), pois a globalização da economia não é outra coisa senão um espaço onde fluem fluxos de informações comerciais, tecnológicas e de

investimento em nível mundial, e só se habilitando a participar desse mercado aqueles que obtiverem tais informações em tempo real.

Portanto, as agroindústrias cooperativas necessitarão de um sistema de informações integrado com todas as bases de dados disponíveis nacional e internacionalmente, equipados com a mais nova tecnologia de telecomunicações com o objetivo de monitorar informações e fornecer serviços nas seguintes áreas: a) agroindústria; b) processamento de alimentos; c) eletrônica; d) máquinas e equipamentos; e) energia; f) química; g) oportunidades comerciais; h) tecnologia e biotecnologia; i) embalagens e envases; j) meio ambiente, k) transporte e logística, sendo que tais serviços deverão estar subdivididos em: a) oferta e requerimento de tecnologia e biotecnologia; b) oferta e requerimento de produto; c) oferta e requerimento de serviços; d) oferta e requerimento de financiamentos; e) licitações; f) capacitação; g) política e legislação comercial, ambiental, social; h) notícias e eventos; i) investigação e desenvolvimento; j) análises tecnológicas e k) análises comerciais. (Barrios, 1996)

A manutenção de um Sistema de Informações Cooperativas centralizado na OCB e nas OCEs visa a cadastrar todas as pesquisas tecnológicas e biotecnológicas, a fim de facilitar a manipulação de informações e evitar a duplicação de esforços e inconsistências através do cadastramento e distribuição organizada das atividades necessárias ao processamento das informações sobre pesquisas e desenvolvimento (Cruz, et al. 1995).

Um sistema de informações dessa magnitude só poderá ser estruturado por meio de alianças cooperativas ou convênios entre universidades e centros de pesquisas estatais ou até mesmo com entidades privadas. O funcionamento e a viabilização do sistema poderá espelhar-se na Cooperativa de Banco de Dados sobre Recursos Naturais da EMPRAPA<sup>66</sup>, cujo objetivo é...

*"atender à demanda por informações geradas por seus centros de pesquisas, a EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias iniciou esforços para implementação de sua cooperativa de banco de dados. Uma cooperativa de banco de dados é formada por um conjunto de centro de dados interligados por um sistema de comunicação. Os centros de dados são elementos que permitem a coleta, armazenamento, processamento, acesso e distribuição de dados. Alguns centros de pesquisas da EMBRAPA atuarão na cooperativa administrando os centros de dados. A consulta aos dados armazenados na cooperativa será realizada pelos usuários através dos serviços hipermídia WWW. Dados georeferenciados tais como mapas temáticos e levantamento de solo poderão ser acessados pelos usuários da cooperativa" (Cruz et al., 1995)*

A justificativa para que as agroindústrias cooperativas através da OCB e das OCEs façam investimentos em sistema de informações é que aos atuais conceitos de globalização, competitividade e melhoria contínua, foi incorporado o conceito de que as

---

<sup>66</sup> Sobre a Proposta de uma cooperativa banco de dados sobre recursos naturais na Embrapa ver: CRUZ et al. (1995)

informações do mercado é a base de qualquer do negócio e que não basta somente ter acesso às informações ou banco de dados, é preciso ter instrumentos de apoio à decisão adequados às necessidades e ao sistema de valor do decisor que proporcionem às empresas ganhar dinheiro; ou seja: ter vantagens competitivas. Este é o grande desafio dos Sistemas de Apoio à Decisão quando aplicados na cadeia agroindustrial. (Goldratt, 1991, 1993, 1994)

#### 4.1.2.3.2 *Lobbying ou Partido Político*

Dados da Ocepar (1996-a) indicam que o fortalecimento da agricultura brasileira é um fator estratégico para o atendimento das necessidades básicas alimentares da população, para o equilíbrio do comércio exterior, para a recuperação do emprego de milhões de trabalhadores da produção agroindustrial bem como na geração de novos empregos.

A eficiência competitiva da agricultura brasileira tem sido gravemente afetada nos últimos anos por fatores como: a) escassez de crédito; b) altas taxas de juros; c) tributação excessiva e injusta; d) falhas na implementação das políticas oficiais; e) enfraquecimento do sistema de pesquisa e extensão agropecuário; f) falta de mecanismo de defesas contra a concorrência desleal. A estas adversidades que a agricultura brasileira tem enfrentado, soma-se a falta de novas oportunidades de emprego nas cidades, fenômeno que tem como causa a total falta de investimentos sociais na área rural, provocando êxodo rural em direção às grandes cidades, e a falta de terras para fixar o homem agricultor no campo.

Hoje o desenvolvimento agrícola brasileiro está emperrado, pelas razões que se seguem.

Pela falta de seriedade e comprometimento com a **Educação**: segundo Coutinho e Ferraz (1994), a educação deve ser o enfoque de uma nova política orientada para a competitividade, com ação voltada para a qualidade de vida do trabalhador, melhor distribuição de renda e valorização dos recursos humanos através da educação básica, técnica e continuada dos trabalhadores urbanos e rurais, pois a educação foi o elemento central de mobilização para a competitividade que os países desenvolvidos utilizaram. Mas, no Brasil, os líderes políticos não reconhecem as falhas da educação brasileira, nem que o país possui mais de 20 milhões de analfabetos ou com deficiência profissional, somente na população economicamente ativa.

Pela falta de **Dados Cartográficos** atualizados que viabilizem o gerenciamento da ocupação e utilização das terras no Brasil, pois segundo Balata (1996), os dados existentes sobre a estrutura agrária brasileira,

*"confundem e conduzem a conclusões difusas, na maioria das vezes meramente especulativas e/ou até políticas - principalmente pelo total desconhecimento da qualidade dos solos em escala adequada, isto é, a ausência nessas análises da Correlação físico-espacial entre a força de trabalho (X) estrutura fundiária (X) uso dado às terras (X) capacidade potencial dos solos"*

Pela falta de uma **Política Agrícola Moderna**, que proporcione um planejamento agrícola sobre as seguintes bases: a) que tipo de terra possuímos; b) o que plantar; c) que quantidade deverá ser produzida, e d) onde estimular a produtividade (Balata, 1996). Uma Política Agrícola Moderna, segundo a Ocepar (1996-a, 1996-b) e Bittencourt (1995), deverá contemplar: a) **Reorganização do Estado**: a fim de que o país tenha atualizado o seu sistema de informações estatísticas e cartográficas, possibilitando realizar um planejamento agrícola; b) **Pesquisa e Desenvolvimento**: retomar e aumentar os investimentos em pesquisas tecnológicas na cadeia agroindustrial, estimulando as instituições públicas e privadas a desenvolver programas de P&D ou a criação de joint-ventures que visem à transferência de tecnologia para o país; c) **Reforma Fiscal e Tributária**: para reduzir o custo da agricultura brasileira, tornando-a mais competitiva internacionalmente e barateando o custo da alimentação do brasileiro, eliminando os impostos que oneram a produção, como os que incidem sobre a compra de insumos e máquinas, pois os impostos devem incidir seletivamente sobre o consumo e não sobre os investimentos na produção; d) **Financiamento**: definição e ampliação dos recursos fiscais para compor um fundo de financiamento da agricultura criando regras estáveis para o financiamento de curto prazo, ampliando a participação de agentes privados e fundos de investimentos; e) **Produção**: modernização dos instrumentos de estabilização de renda da agricultura, tais como: preços mínimos, estoques reguladores e seguro rural (proagro); f) **Comercialização**: criar condições para o funcionamento das leis de mercados e transparência dos preços; estimular os negócios via Bolsa de Mercadorias; investir em infra-estrutura; recuperar e modernizar o sistema de transporte através da intermodalidade (rodoviários, ferroviários e hidroviários); aumentar o financiamento para ampliar o sistema de armazenamento dos produtos in natura (secagem, beneficiamento e estocagem) e realizar uma profunda reformulação no sistema portuário brasileiro, que, além de ser ineficiente, tem um dos mais altos custos do mundo por tonelada embarcada; g) **Comércio Exterior**: reformar a política comercial, visando à modernização dos setores produtivos e à conquista de novos mercados; criar instrumentos de proteção contra a competição desleal, nos casos de "dumping" e subsídios, e fazer com que os acordos e normas da organização Mundial de Comércio sejam respeitadas pelos parceiros comerciais do Brasil; h) **Desenvolvimento Rural**: iniciar a elaboração de Cadastros Técnicos Rurais Multifinalitários, visando à eliminação dos estímulos à ocupação improdutiva do solo, o zoneamento agrícola, sobretudo o cercamento antecipado de fronteiras agrícolas, reservas ambientais, reservas indígenas, bem como o desenvolvimento econômico dos produtores rurais, a reformulação da legislação sobre o financiamento da agricultura<sup>67</sup>, pois a atual legislação permite que os agentes financeiros

---

<sup>67</sup> Um iniciativa atual é o PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, que destina



escravizem a agricultura e tornem impraticável a utilização das linhas de crédito para investimentos em conservação e calagem dos solos, aquisição de máquinas e implementos agrícolas e instalações produtivas; i) **Programas de Emergências**: além das reformas estruturais, implementar programas de combate à fome, à falta de moradia e a criação de empregos nas pequenas comunidades urbanas; j) **Fortalecimento do CNPA** - Comissão Nacional de Políticas Agrícolas, para que as decisões políticas sejam discutidas com todos os segmentos agrícolas brasileiros e não somente com a Frente Parlamentar da Agricultura, que só defende os interesses dos grandes latifundiários; k) **Revisar a Legislação** sobre Patente de Cultivares e Fiscalização de Sementes e Mudas, pois as leis atuais não estimulam as pesquisas privadas por falta de garantias econômicas; não correspondem a atual realidade econômica e não se enquadram nas cláusulas dos acordos internacionais.

Pela falta de uma **Política Agroindustrial**, que modernize e organize a transformação dos produtos agrícolas dentro das mais modernas normas internacionais de qualidade e segurança alimentar como: ISO 9000, ISO 14000, os modelos dos EUA e da União Européia de Controle da Qualidade e de Garantia da Segurança Alimentar<sup>68</sup>, pois caso contrário os produtos brasileiros de origem vegetal e animal transformados poderão ser rejeitados pelos consumidores dos países desenvolvidos.

Todas essas inovações e atualizações legais que modernizariam e tomariam competitiva a cadeia agroalimentar brasileira dependem de leis, mas devido à falta de percepção dos líderes políticos brasileiros todas essas leis estão emperradas no Congresso Nacional. Um exemplo é a Lei do Cooperativismo que está em projeto de lei para ser votado há quase uma década e até o dia 06/11/1996 o Projeto de Lei do Cooperativismo nº 1.706/89, aguardava a votação de um requerimento de "urgência urgentíssima" para iniciar a tramitação na Câmara dos Deputados. (OCB, 1996-b)

Isso leva a acreditar que o país possui uma "falsa democracia", e que está perdendo a corrida do desenvolvimento econômico e tecnológico, pois os interesses do povo brasileiro (educação, segurança, saúde, trabalho e previdência social) não estão sendo considerados pelos nossos líderes políticos. E o mais grave: a "*Justiça Brasileira*" não está exercendo o papel de pilar central da democracia, pois se omite em troca de privilégios.

Tudo isso leva a concluir que, se o cooperativismo brasileiro, que possui os seguintes números: a) 7,7 milhões de associados diretos ou 30 milhões de associados indiretos; b)

---

recursos para financiar a produção agropecuária do pequeno produtor rural que explore a atividade agropecuária com o próprio trabalho e o da sua família. (OCB, 1996-a)

<sup>68</sup> Sobre modelos da União Européia de Controle da Qualidade e de Garantia da Segurança Alimentar, ver: MACHADO F.º, (1996).

153 mil empregos diretos ou 500 mil indiretos; c) possui participação expressiva na comercialização e geração de renda agrícola em torno de 20 bilhões de dólares (OCEPAR, 1996-a), deverá organizar-se em: **Lobbying**, para poder influenciar os líderes políticos brasileiros a promover as transformações necessárias para dar suporte ao desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Brasil ou em **Partido Político**, para que a longo prazo consiga eleger representantes políticos comprometidos com a verdadeira democracia ("*o poder emana do povo para o povo*") e realizem as transformações necessárias ao desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Brasil.

#### **4.1.2.3.3 Alianças com Universidades**

Nesta época de rápidas mudanças técnicas, as agroindústrias cooperativas devem participar do desenvolvimento das pesquisas universitárias, dividindo riscos para que tão logo seja produzido um novo conhecimento, as agroindústrias cooperativas adaptem-se para ser implementado comercialmente, pois, a antiga tática de esperar que os resultados sejam publicados em relatórios ou periódicos não garantem mais o desenvolvimento tecnológico de ponta necessário para adquirir vantagens competitivas. (Lewis, 1992)

As alianças com universidades caracterizam-se como uma vantagem competitiva, a exemplo da Petrobrás, que desenvolveu sua tecnologia de exploração de petróleo em águas profundas, em convênio com as universidades brasileiras. Por isso, as agroindústrias cooperativas devem aproximar-se das universidades para acompanhar as pesquisas que estão sendo desenvolvidas, visto que tais pesquisas possibilitam desde a solução de problemas práticos até o desenvolvimento de pesquisas avançadas de longo prazo.

O acesso a essas pesquisas é limitado a uma definição de interesses mútuos entre as agroindústrias cooperativas e as universidades e podem ser organizadas de várias formas como: a) pesquisa por grupos da universidade; b) patrocínio de grupos de estudos; c) financiamento de projetos específicos; d) contatos com membros do corpo docente; e) uso comum das instalações. O patrocínio das cooperativas pode ser: a) financeiro; b) fornecimento de equipamentos e instalações; c) oportunidades de emprego para os estudantes; d) oportunidades de consultoria para o corpo docente; e) entre outras formas.

#### **4.1.2.3.4 Coordenação de Políticas Comerciais e Agroindustriais Nacionais e Internacionais**

A coordenação de políticas comerciais e agroindustriais nacional e internacionalmente, justifica-se pelo desafio que as agroindústrias cooperativas enfrentarão para adquirir e manter seus mercados, o que implica, entre outras ações, a busca permanente da competitividade e da capacitação tecnológica e biotecnológica, aliada à capacitação dos recursos

humanos. Assim como em outros países, essas políticas precisam ser coordenadas e articuladas para assegurar condições sistêmicas estimulantes para o crescimento econômico. Segundo Coutinho e Ferraz (1994), o crescimento econômico e o desenvolvimento competitivo deve assentar-se em três pilares. São eles:

**Primeiro:** políticas que articulem o ordenamento micro e macroeconômico: desenvolvimento de infra-estruturas; a educação; os sistemas de ciências e tecnologia; a política de comércio exterior; os programas setoriais de reestruturação produtiva e tecnológica; a implementação de regulamentações que induzam a comportamentos competitivos; e ações de fomento e estímulo à modernização das agroindústrias cooperativas e das relações de trabalho.

**Segundo:** um novo estilo de desenvolvimento fundado em novas relações entre Estado, Cooperativas, Setor Privado e Sociedade; para isto é necessário ampliar espaços e renovar pautas de negociação entre os agentes dos setores econômicos, orientando-os para o desenvolvimento competitivo da agroindústria cooperativa.

**Terceiro:** a legitimação e a busca de coesão social em torno dos objetivos da competitividade, de tal forma que o comportamento dos atores sociais fundamentais (associados, dirigentes e trabalhadores) se orientem para a distribuição equitativa dos ganhos e benefícios deste processo.

A solidificação destes pilares como política de desenvolvimento dependem necessariamente de leis e de profundas reformas estruturais no Estado Brasileiro como: a) ordem financeira e econômica; b) ordem social (distribuição de renda pessoal, distribuição de renda regional, distribuição de terras e educação básica, técnica e profissionalizante); c) ajuste do Estado (na administração pública, no Legislativo, no Judiciário, na previdência e no sistema fiscal e tributário), que só o Executivo e Legislativo podem executar. Em outras palavras, o país só será competitivo no atual ambiente econômico se houver uma reforma do Estado Brasileiro, na direção de acabar com o clientelismo, com o fisiologismo e com o corporativismo e assim dar condições para que o crescimento econômico seja sustentável. (Grassi e Canziani, 1996)

#### ***4.1.2.3.5 Fiscalização, Controle e Revisão***

Após a autogestão conseguida com a Constituição Federal de 1988, o governo saiu do setor cooperativo, não se responsabilizando por qualquer tipo de fiscalização a não ser as de ordem fiscal.

Com a lei Cooperativa não promulgada, as cooperativas ficaram sem qualquer instrumento de controle e fiscalização oficial, a não ser por ações isoladas de algumas OCEs, que desenvolveram sistemas de acompanhamento das cooperativas, mas sem qualquer poder de polícia.

A falta de legislação que discipline e fiscalize as cooperativas deixaram as cooperativas totalmente autônomas e este fato dificulta qualquer ação dos órgãos diretivos para corrigir distorções por meio de intervenção. (Galassini, 1996)

A solução para a fiscalização das cooperativas é o aperfeiçoamento dos Sistemas de Acompanhamento das Cooperativas - SAC, utilizado pela OCEPAR no Programa de Autogestão da Cooperativa do Paraná, para que os órgãos diretivos possam exercer o controle sobre as cooperativas da seguinte forma: a) controle sobre os atos da diretoria executiva; b) controle do planejamento empresarial; c) controle financeiro; d) controle fisco-contábil.

Este acompanhamento poderá ser feito por meio de relatórios mensais enviados às OCEs com os seguintes dados: a) demonstrativo de resultados; b) resumo de produção e vendas; c) resumo de despesas e variações de custos de fabricação; d) dados detalhados sobre estoques, contas a receber e a pagar; e) gastos de capital; f) balanço patrimonial; g) fluxo de caixa detalhado. Nas OCEs, com a utilização de software os técnicos realizarão acompanhamento mensal de cada cooperativa, com o objetivo de avaliar o desempenho da empresa cooperativa bem como diagnosticar qualquer irregularidade.

Seguindo esta idéia, para atestar a veracidade das informações prestadas pelas cooperativas, as OCEs realizarão auditorias periódicas, bem como poderão firmar convênios com os órgãos de fiscalização oficiais (IR, INSS, ICMS, MT, entre outros) e com os conselhos de classes (como o CREA, CRA, CRC, entre outros). Verificada qualquer irregularidade, as OCEs recomendariam uma intervenção branca até a regularização. Caso os diretores das cooperativas não aceitem a intervenção do Sistema, as OCEs em conjunto com OCB, recomendariam à União a realização de uma devassa fiscal nas contas das cooperativas, dos seus diretores e executivos.

Medidas como estas, mesmo não sendo populares e até sendo repudiadas por técnicos e dirigentes de cooperativas, são necessárias em um país como o Brasil, onde a corrupção parece estar no sangue de boa parte dos detentores de qualquer tipo de poder, para que o segmento cooperativo recupere sua imagem junto ao próprio quadro social e à sociedade, que vêem as cooperativas como uma organização onde só meia dúzia de dirigentes e funcionários ganham dinheiro. Por isso, há necessidade da adoção de critérios tão rígidos de fiscalização.

#### **4.1.2.4 Organização dos Produtores Rurais Associados ao Cooperativismo**

A organização do quadro social deverá ser feita a partir da elaboração de Cadastro Técnico Rural Multifinalitário - CTRM<sup>69</sup> com as seguintes variáveis: a) físicas como: (i) solos (pedologia, geologia e geomorfologia) (ii) solos agrícolas (iii) uso da terra (iv) capacidade de uso da terra e (v) divisão das propriedades rurais; b) variáveis ambientais; c) variáveis sociais; d) variáveis econômicas. Após o levantamento do CTRM, a cooperativa deverá estruturar um Sistema de Informações Geográficas Aplicadas na Agricultura<sup>70</sup>, cuja finalidade será: organizar, monitorar e controlar as atividades agrárias de seus associados sobre: fertilidade e utilização correta do solo, tipo de mecanização agrícola utilizada; produtividade agrícola potencial, conciliando informações como: área cultivada x produção entregue na cooperativa<sup>71</sup>, recursos naturais e sócio-econômicos e até propor uma reorganização das divisões e estruturas das propriedades rurais.

Com o CTRM/SIG estruturado e com suas informações técnicas mais as informações mercadológicas, as cooperativas passarão a desenvolver economicamente seus associados, pois segundo Ricken (1995-a, 1995-b) os cooperados só estão organizados (quando estão) para participar da administração política da cooperativa e não para superar em conjunto os desafios econômicos com a obtenção de resultados.

##### **4.1.2.4.1 A Organização dos Mini e Pequenos Produtores Rurais Associados às Cooperativas**

A organização dos mini e pequenos produtores deverá ser feita por meio de associações ou condomínios, não mais diretamente por uma cooperativa singular. Isto se faz necessário, pois apesar de a doutrina e princípios cooperativos postularem a não-discriminação, os mini e pequenos produtores não recebem a devida atenção dos dirigentes e técnicos da cooperativa, devido à sua racionalidade econômica (Mattei, et al., 1995), pois desenvolver economicamente e individualmente tais produtores requer um alto investimento, muitas vezes contrários aos interesses dos próprios produtores. Neste caso, as cooperativas, em conjunto com os órgãos municipais, estaduais e federais ligados à agricultura identificariam os produtores interessados em evoluir economicamente, organizando-os de acordo com os estudos técnicos e mercadológicos em associações ou condomínios que seriam viabilizados pelas cooperativas que lhes prestariam serviços como: assistência técnica, armazenagem, comercialização e industrialização.

---

<sup>69</sup> Sobre Cadastro Técnico Rural Multifinalitário ver: LOCH (1990, 1993-a, 1993-b, 1994)

<sup>70</sup> Sobre Sistemas de Informações Geográficas Aplicadas na Agricultura ver: ASSAD et al. (1993) e LIMA(1995)

<sup>71</sup> Sobre controle de área cultivada x produção entregue ver: ERBA(1996) e JACOSKI (1996)

Neste caso, a associação (ou condomínio) estaria ligada a uma cooperativa singular, onde o cooperado não será mais o produtor rural e sim o seu negócio legalmente constituído, com todos os benefícios de serem associados a uma cooperativa, recebendo a atenção adequada, pois o negócio não seria mais de cinco ou dez alqueires, mas de cinqüenta, cem ou talvez duzentos alqueires. A cooperativa por sua vez receberia o benefício de um quadro social mais integrado, homogêneo com condições de planejar melhor seus negócios.

A organização dos mini e pequenos agricultores em associações se justifica pelos seguintes fatos:

**Primeiro:** No caso da Argentina, segundo Adreani (1995), quando a propriedade rural é menor que 500 hectares os agricultores só têm duas opções: ou diversifica a produção com criações, produção de leite, mel, hortifrutigranjeiros, ou se soma a outros agricultores para explorar, em conjunto, uma área maior, permitindo reduzir os investimentos em maquinário e fazer o uso racional dos recursos de produção, pois segundo ele:

*“Dez anos atrás o agricultor argentino podia viver com 200 hectares. Mas estamos numa década competitiva, onde é preciso adequar a empresa agrícola a uma nova realidade, onde se deve aplicar toda a tecnologia disponível para obter alto rendimento por hectare e reduzir custos”.*

**Segundo:** Nos EUA, segundo Grassi e Canziani (1996) e Rodrigues (1996-c), as alterações tecnológicas e biotecnológicas estão modificando a estrutura da agricultura, pois o tamanho das fazendas vem crescendo, porque não é mais possível sustentar a renda em pequena escala.

É importante ressaltar que a organização dos mini e pequenos agricultores não deve visar somente ao cultivo de produtos destinados à transformação pela agroindustrialização ou exportação, pois na cadeia agroindustrial há o segmento dos produtos "in natura" destinados ao mercado final, como os hortifrutigranjeiros e que podem significar muita renda e emprego por hectare, utilização de insumos e grandes oportunidades de investimento em máquinas e equipamentos, isto é, a exploração racional das mini e pequenas propriedades podem contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico de uma região ou nação. (Lauschner, 1993).

#### **4.1.2.4.2 A Organização dos Médios Produtores Rurais Associados às Cooperativas**

No caso dos médio produtores que não utilizem tecnologia, as cooperativas poderiam utilizar o mesmo instrumental das associações para torná-los economicamente ativos, recomendando as tecnologias necessárias para viabilizar a propriedade e a produção.

Com os médios agricultores que produzam com tecnologia, as cooperativas utilizariam as informações técnicas e mercadológicas para fazer os ajustes necessários, definindo a escala de produção em função das máquinas, dos equipamentos e do tamanho da propriedade, estimulando o uso intensivo de tecnologia de ponta e a redução das perdas no processo produtivo.

#### ***4.1.2.4.3 Uma Nova Proposta de Associação para os Grandes Produtores Agropecuários***

Devido ao volume do seus negócios, os grandes agricultores não aceitam ter o mesmo tratamento que os mini, pequenos e médios agricultores quando estão associados a uma cooperativa singular, e isto se torna um problema para a administração, pois a cooperativa não pode desprezar os grandes produtores que em alguns casos representam um considerável percentual do volume total da produção recebida pela cooperativa.

Conciliar essas diferenças muitas vezes não é possível, pois os grandes produtores sentem-se no direito de mandar na cooperativa, com isso os problemas tomam-se cada vez maiores devido a: a) os grandes produtores querem o poder político, e passam a disputar os cargos da diretoria executiva; b) os grandes produtores influenciam os funcionários, dos quais obtêm vantagens lícitas e ilícitas; c) os grandes produtores querem tratamento privilegiado e começam a negociar melhores taxas de juros, melhores preços na compra e na venda, a não-retenção de capital na entrega da produção, chegando em alguns casos até ao não-pagamento de suas dívidas em conta corrente. Para solucionar tais problemas e dinamizar a relação com os grandes produtores, o cooperativismo agrícola brasileiro poderá regulamentar essa relação como adiante se sugere.

Os grandes produtores poderão ser associados a cooperativas singulares desde que seu volume de negócios não ultrapasse um "x%" do volume total dos negócios da cooperativa. Caso seu volume de negócios não seja suportado pelas cooperativas singulares, os grandes produtores seriam associados diretamente a uma cooperativa central, cujos benefícios seriam iguais aos que uma cooperativa singular tem em ser filiada a uma cooperativa central.

Essa associação dos grandes produtores diretamente às cooperativas centrais exigirá que eles se ajustem aos padrões de qualidade estabelecidos pelas cooperativas centrais e uma modificação na legislação cooperativista para admissão dos produtores pessoas físicas na cooperativas centrais (de 2º grau).

#### ***4.1.2.5 Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Cooperativas***

A agroindústria cooperativa é uma forma eficiente de operacionalizar a tão desejada distribuição de renda nos países em desenvolvimento como o Brasil, pois os lucros gerados com a venda dos produtos agropecuários, in natura ou transformados, aos consumidores finais, serão automaticamente repassados aos produtores agropecuários independentemente do seu porte, e automaticamente para os trabalhadores rurais, bóia-frias, arrendatários, meeiros e às populações urbanas das pequenas cidades, esta afirmação se justifica porque as cooperativas remuneram o trabalho e não só o capital.

Isto não acontece quando os produtores agropecuários não possuem participação em agroindústria, pois o mercado agrícola de produtos in natura é o que mais se aproxima da concorrência perfeita, ou seja, o mercado tem o poder de determinar o preço, mas é dominado pelas agroindústrias, cuja característica é de setor oligopolizado, que geralmente concorre em forma de cartel.

Esta forma de concorrência das agroindústrias afeta os produtores agropecuários da seguinte forma: na época da safra, os pequenos e médios produtores e os grandes produtores que não possuam estrutura de beneficiamento e armazenamento são obrigados a vender suas safras, tão logo o produto seja colhido, devido à inexistência de uma política agrícola moderna que lhes garantam recursos para o beneficiamento e armazenagem dos produtos in natura. Isto provoca o excesso de oferta, fazendo com que as agroindústrias ou grandes intermediários adquiram os produtos a valores que eles consigam remunerar o capital investido mais do que o mercado financeiro, além do lucro operacional obtido com o armazenamento.

Outra situação ocorre quando o preço de venda dos produtos agropecuários in natura ou transformados não são aceitos pelos consumidores finais, provocando uma redução automática no preço de venda desses produtos, pois as agroindústrias reduzem seus custos somente no item matéria-prima e mantêm suas margens de lucro líquido no nível desejável pelos empresários agroindustriais.

Por isso é comum se ver na imprensa brasileira a notícia de que os produtores agropecuários vendem seus produtos abaixo do preço de custo;

Por isso é que os produtores dos países desenvolvidos exigem do governo uma política agrícola firme e moderna, protecionista e com altos subsídios.

Por isso é que os Países da União Européia, mesmo após a Rodada Uruguai do GATT, manterão por um período de 15 anos uma série de restrições à importação de produtos agropecuários até que os produtores europeus e a economia agrícola da União Européia se adaptem às novas regras.



No Brasil, onde os setores agropecuários e as agroindústrias estão todas cartelizadas informalmente, onde o poder econômico domina todas as ações políticas e todas as formas de justiça, fazendo com que a renda gerada pela agricultura não seja repartida adequadamente com os agricultores e trabalhadores rurais, impõe-se a organização das agroindústrias cooperativas para dinamizar a concorrência na cadeia agroalimentar, tornando-a mais justa diminuindo assim a concentração de renda.

#### *4.1.2.5.1 Organização de Alianças Estratégicas entre Agroindústria integradas em Cooperativa*

A estruturação de alianças em qualquer atividade só ocorre quando há interessados que percebem reais oportunidades de ganhos com o novo empreendimento. No caso das cooperativas agrícolas, as alianças ocorrem quando duas ou mais cooperativas singulares com este objetivo resolvem somar esforços em uma cooperativa central para dinamizar seus processos de agroindustrialização e comercialização. Só que a tendência de muitas cooperativas centrais é se limitar a uma região e não procurar a expansão de suas atividades em nível estadual, nacional e internacional.

As análises mercadológicas e as pressões políticas internacionais indicam para o acirramento da competição, que não mais se dará em nível local ou regional e sim no internacional, com a participação de grandes corporações que não mais terão fronteiras para expandir suas atividades econômicas. Por isso, o cooperativismo agrícola brasileiro deve iniciar uma mobilização para evitar que o mercado agroindustrial seja dominado pela grandes corporações nacionais e internacionais. Portanto, as agroindústrias cooperativas deverão adaptar-se ao novo padrão empresarial exigido pelo mercado, ou seja, deverão tornar-se grandes corporações agroindustriais cooperativas, cujo objetivo único será o de manter a riqueza produzida pela agricultura brasileira, gerando riqueza para o Brasil.

Considerando estas tendências o grande desafio do cooperativismo agrícola brasileiro será o de crescer em um país com sérios problemas político-administrativos, que está caminhando para a estabilização econômica, mas que representa um grande mercado consumidor potencial para os grandes grupos internacionais devido à sua extensão territorial e influência que exerce sobre os países do Mercosul.

Mas não serão só os problemas conjunturais que dificultarão o processo de formação de alianças estratégicas intercooperativas, pois os próprios líderes cooperativistas dificultarão a implementação do modelo, devido: a) à falta de percepção do ambiente concorrencial em que as cooperativas estão inseridas, b) à falta de coesão entre os líderes cooperativistas; c) principalmente porque para formar uma aliança estratégica dessa magnitude

exigirá que os líderes cooperativistas dêem prioridade ao fortalecimento do cooperativismo agrícola brasileiro que muitas vezes são contrários aos seus interesses pessoais. Por isso que o processo de formação e alianças estratégicas entre as agroindústrias cooperativas deverão iniciar pela organização dos produtores rurais e pelo fortalecimento da OCB e das OCEs que farão alianças estratégicas com os órgãos públicos governamentais, de acordo com os objetivos já mencionados.

Este modelo de organização de alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas para ser implementado necessitará de que todas as cooperativas agrícolas e seus órgãos diretivos de todos os níveis formem uma *aliança provisória* de alcance estadual, para discutir as bases de sustentação e operacionalização deste modelo visando: a) à conscientização de todos os membros de cooperativas agrícola de que a modernização das agroindústrias cooperativas dentro deste modelo é necessária para a própria sobrevivência do cooperativismo agrícola no Brasil; b) às estratégias mercadológicas e agroindustriais para enfrentar o acirramento da competição nacional e internacional; c) à elaboração de um plano diretor para operacionalização do modelo.

#### ***4.1.2.5.2 Operacionalização do Modelo de Alianças Estratégicas entre Agroindústrias Cooperativas em Nível Estadual.***

A operacionalização deste modelo em nível estadual iniciará com a redefinição da atuação das cooperativas singulares que deverão revisar todas as suas atividades empresariais e sociais, objetivando avaliar sistemicamente o perfil de cada um dos seus negócios, com: a) fornecimento de insumos e bens de consumo ao produtor rural; b) compra dos produtos agropecuários in natura; c) beneficiamento e armazenagem dos produtos agropecuários; d) agroindustrialização e transformação dos produtos agropecuários; e) comercialização e distribuição de produtos agropecuários in-natura ou processados.

Com essa avaliação as cooperativas singulares, terão subsídios para avaliar o volume total dos seus negócios no âmbito estadual, conhecendo seus pontos fortes e fracos, propiciando assim dados técnicos para viabilizar as alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas por segmento, como: a) complexo cooperativo de insumos (agroquímicos, sementes, rações, medicamentos veterinários, bens de consumo, entre outros); b) o complexo cooperativo dos cereais in natura (arroz, feijão, milho, entre outros); c) o complexo cooperativo dos hortifrutigranjeiros; d) o complexo cooperativo do soja; e) o complexo cooperativo do leite; f) o complexo cooperativo da carne.

Cada complexo agroindustrial cooperativo será estruturado como uma Cooperativa Central, onde as cooperativas serão filiadas de acordo com as atividades que desenvolvam. Por exemplo: a uma cooperativa singular que opere com cereais (feijão e milho) e com leite, ela será filiada às duas cooperativas centrais que representam suas atividades no estado.

Tal fragmentação da cadeia agroindustrial é necessária para que as cooperativas tenham condições de se especializar por grupo de produtos da cadeia agroalimentar e com isso adquiram condições de acompanhar todas as mudanças que estão ocorrendo no mercado com relação aos seus produtos, tais como: a) qual a aceitação do produto pelo mercado em termos de custo, qualidade e serviços adicionados; b) quais as modificações tecnológicas e biotecnológicas que estão sendo desenvolvidas; c) quais são as reais necessidades dos consumidores; c) como as mudanças nos padrões alimentares e culturais afetarão seu mercado; d) quais alterações que serão necessárias em todas as fases do processo produtivo do produto, para que ele seja competitivo em seu mercado.

Para coordenar todas as atividades das cooperativas centrais o modelo prevê a organização das cooperativas centrais em federações estaduais das agroindústrias cooperativas, cuja finalidade será: a) analisar, criar, coordenar políticas estaduais para as agroindústrias cooperativas; b) realizar estudos para a viabilização econômica da produção agropecuária indicando o quê e em qual quantidade plantar; c) coordenar o desenvolvimento de tecnologias e biotecnologias próprias para os produtos que compõem a cadeia agroindustrial; c) coordenar todas as políticas comerciais de compra e venda dos insumos destinados à produção primária, d) coordenar todas as atividades de comercialização dos produtos da cadeia agroindustrial.

No âmbito nacional, quando dois ou mais estados organizarem suas federações de agroindústrias cooperativas, o modelo prevê a organização dessas federações em confederação das agroindústrias cooperativas, cuja finalidade seria: a) coordenação das políticas em nível nacional e internacional; b) captação de recursos financeiros nacionais e internacionais para o desenvolvimento e modernização das agroindústrias cooperativas; c) alianças estratégicas em nacionais e internacionais com empresas e organização não-cooperativas; d) elaboração de estratégias cooperativas nacionais e internacionais; e) desenvolvimento do marketing cooperativo nacional e internacional, e ) Coordenação e realização de estudos para viabilização econômica da produção agropecuária no âmbito nacional, indicando o quê e em qual quantidade plantar.

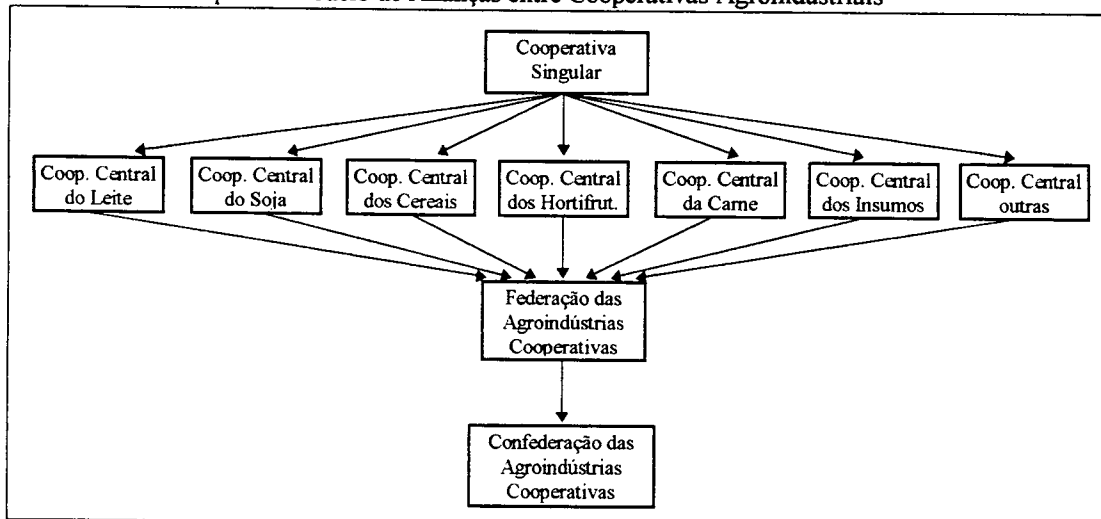
Independente do nível hierárquico das alianças estratégicas das agroindústrias cooperativas, todas deverão desenvolver a educação cooperativista de associados de qualquer segmento cooperativo e da sociedade brasileira, para que juntos possam construir um nação desenvolvida e justa socialmente.

#### 4.1.2.5.3 Exemplo de Operacionalização do Modelo

O processo inicia-se pela organização dos produtores rurais no Estado de acordo com a vocação e a capacidade de produção agropecuária de cada propriedade rural, dando ênfase à diversificação da produção agropecuária na propriedade. Com isto as cooperativas singulares teriam condições de planejar não apenas suas atividades, mas também a necessidade de investimentos em infra-estrutura para desenvolver e receber a produção agropecuária de seus associados. A partir de então, as cooperativas singulares iniciariam o processo de formação das Cooperativas Centrais da Agroindústria (dos cereais, do soja, do leite, da carne, dos hortifrutigranjeiros, dos insumos etc.). Quando todas as cooperativas centrais estivessem formadas, elas iniciariam a formação de uma Federação Estadual das Agroindústrias Cooperativas, e quando dois ou mais Estados tivessem concluídos a formação de suas Federações, iniciariam a formação de uma Confederação das Agroindústrias Brasileiras.

Após a implementação do modelo proposto a estrutura organizacional das agroindústrias cooperativas ficaria assim: uma cooperativa singular é filiada a várias cooperativas centrais, de acordo com suas atividades; as cooperativas centrais formariam uma única federação no Estado e todas as federações estaduais formariam uma única confederação nacional, conforme demonstra a figura 5.

FIGURA 5 - Exemplo do Modelo de Alianças entre Cooperativas Agroindustriais



As atribuições de cada cooperativa seriam definidas de acordo com o grau de associação na cadeia agroindustrial. Utilizando o produto leite como exemplo as atribuições seriam divididas da seguinte maneira:

As **cooperativas singulares** ficariam com a responsabilidade de realizar todos os trabalhos de base junto aos produtores agropecuários, como: a) **trabalho de campo**: transferência das tecnologias e biotecnologias para melhorar a produção do leite in natura; b) **agroindustrialização primária**: recebimento, beneficiamento e resfriamento do leite in natura; c) **comercialização**: do leite pasteurizado tipo “barriga-mole”, mas com a marca nacional do leite envasado pelo sistema cooperativo; d) **educação**: desenvolvimento do cooperativismo e da educação cooperativa.

As **cooperativas centrais** realizariam: a) **agroindustrialização**: transformação do leite em produtos lácteos destinados ao consumo ou em leite em pó destinado ao armazenamento; b) **estratégia competitiva**: desenvolvimento de produtos de acordo com a necessidade do mercado consumidor, em termos de preços, qualidade e serviços adicionados; c) **padronização e P&D**: desenvolvimento da qualidade dos produtos e dos serviços prestados aos consumidores, para que os produtos lácteos cooperativos tenham a mesma qualidade em qualquer estágio da produção, da agroindustrialização e da comercialização; d) **marketing comercialização e distribuição**: efetuar o desenvolvimento do marketing dos produtos lácteos cooperativos e coordenaria a sua comercialização e distribuição, utilizando as cooperativas singulares como representantes dos produtos cooperativos.

As **federações das agroindústrias cooperativas** desenvolveriam as estratégias competitivas para todos os segmentos da agroindústria cooperativa no Estado, tais como: a) **políticas**: desenvolvimento de políticas estaduais para a produção, agroindustrialização e comercialização do leite cooperativo; b) **tecnologia e biotecnologia**: desenvolvimento ou aquisição de tecnologia e biotecnologia voltada para a produção e agroindustrialização do leite. Neste caso, as cooperativas deverão fazer investimentos para que a longo prazo consigam dominar tecnologia e biotecnologia próprias; c) **controle da produção**: coordenação e realização de estudos para viabilização econômica da produção leiteira em nível estadual, indicando em que quantidade produzir.

As **confederações das agroindústrias cooperativas** desenvolveriam as estratégias competitivas nacionais e internacionais para os produtos lácteos cooperativos, através de: a) coordenação das políticas nacionais e internacionais; b) captação de recursos financeiros nacionais e internacionais para desenvolvimento e modernização da produção e agroindustrialização do leite; c) alianças estratégicas nacionais e internacionais com empresas e

organizações não-cooperativas ligadas ao setor leiteiro; d) desenvolvimento do marketing cooperativo em nível nacional e internacionalmente para os produtos lácteos cooperativos; e) coordenação e realização de estudos para viabilização econômica da produção leiteira no âmbito nacional, indicando em que quantidade produzir.

Com a operacionalização do modelo, as cooperativas poderiam controlar toda a produção do leite cooperativo, bem como conquistar uma significativa fatia do mercado de produtos lácteos no Brasil, podendo chegar a competir com os produtos lácteos uruguaios e argentinos dentro do Mercosul e em toda a América Latina.

#### ***4.1.2.6 Dificuldades para a implementação do modelo***

Em termos econômicos o cooperativismo representa um poderoso instrumento de organização, principalmente quando aplicado na atividade agrícola, pois foi com as técnicas do cooperativismo que os governos comunistas (a exemplo da ex-URSS e da China) conseguiram controlar e desenvolver todas as atividades agroindustriais dos seus países. Nos países desenvolvidos, o cooperativismo tem conseguido fazer com que a riqueza gerada a partir da produção agrícola não se concentre nas mãos dos grandes industriais que dominam a economia e a agroindustrialização, fazendo com que eles cheguem cada vez mais às mãos dos produtores e trabalhadores da agropecuária. Mas infelizmente nos países em desenvolvimento, como o Brasil, os líderes políticos comandados pelo poder econômico dominante não querem o desenvolvimento do cooperativismo. Um exemplo é a lei elaborada para modernizar o cooperativismo brasileiro que está há quase dez anos para ser votado no Congresso Nacional e ainda não começou a tramitar, pois os líderes políticos sabem que com a educação e o desenvolvimento sócio-cultural e econômico do povo não mais haverá lugar para o paternalismo, para fisiologismo e para o clientelismo vergonhoso que existe atualmente no Brasil e esta afirmação também serve para alguns líderes cooperativistas que utilizam o poder que lhe foi concedido pelos cooperados para enriquecerem às custas da miséria dos mini, pequenos e médios produtores agropecuários.

Em síntese, as dificuldades de implementação deste modelo se justifica pelos motivos que se seguem: a) a própria complexidade do modelo exigirá a quebra de todos os paradigmas que emperram o desenvolvimento da agroindústria cooperativa no Brasil; b) os próprios líderes cooperativistas ainda não conseguiram a união das empresas cooperativas em torno do ideal cooperativista; c) as reformas estruturais no Estado Brasileiro são de vital importância para que as empresas brasileiras adquiram a competitividade tanto nacional como internacionalmente. Mas tudo indica que elas não acontecerão nas próximas décadas devido ao fisiologismo, ao clientelismo e ao paternalismo político brasileiro que permitem ao Brasil continuar “deitado eternamente em berço esplendido”.

## **4.2 CONCLUSÕES**

O modelo proposto baseia-se na cooperação entre cooperativas, cuja finalidade é a participação no segmento agroindustrial, pelo fortalecimento do cooperativismo agrícola, no qual os produtores, através de suas cooperativas, dominariam todo o processo de produção e comercialização da cadeia agroalimentar, fazendo com que os lucros gerados a partir da agregação de valor aos produtos agropecuários (in natura ou transformados) cheguem à atividade produtora primária.

O modelo proposto objetiva a organização e o desenvolvimento econômico e social da agricultura brasileira como forma de equilibrar a distribuição de renda entre o campo e a cidade, pois entende-se que a partir do progresso no campo será possível multiplicar seus benefícios para toda a população brasileira, via emprego e renda através da cadeia agroindustrial, aumentando assim a oferta de bens no mercado e garantindo arrecadação para que o Estado cumpra seu papel como gestor da verdadeira democracia, da economia e do desenvolvimento social do Brasil.

A proposta central do modelo é que as cooperativas brasileiras, por meio da organização de suas atividades, alcancem a cooperação plena defendida desde 1844 pelos precursores do cooperativismo, mas dentro da realidade sócio-cultural e econômica do povo brasileiro.

A proposta de alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas, enfatiza que devem as cooperativas agrícolas do Brasil perceber a competitividade global e se estruturarem para evitar a dominação da cadeia agroindustrial brasileira pela grandes corporações nacionais e internacionais, sendo que a finalidade do modelo é servir como base teórica para orientar a longo prazo desenvolvimento do cooperativismo brasileiro, se ele acompanhar a mesma evolução que tiveram o cooperativismo americano e o alemão, que formaram grandes cooperações agroindustriais como prevê o modelo proposto.

## 5. CONCLUSÕES FINAIS

O conteúdo doutrinário do cooperativismo disciplinado pela ACI, que os interpreta em forma de princípios e normas cooperativas, demonstra que o cooperativismo não é uma “ciência” ultrapassada, pois desde sua criação até a década atual os princípios e normas cooperativistas foram atualizados três vezes, e as literaturas especializadas já indicam a necessidade de uma nova revisão frente aos desafios do século XXI. O objetivo é que eles reflitam sempre a realidade econômica, política e social de todos os sistemas de governo e econômicos existentes no mundo. Porém, é importante ressaltar que os princípios e normas cooperativistas devem ser flexíveis a uma adaptação à realidade sócio-cultural e econômica de cada povo, pois parece impossível fazer com que todas as realidades conjunturais das mais diversas culturas sejam representadas por uma única diretriz.

Dentro desta visão, recomenda-se atenção especial aos estudos cooperativistas desenvolvidos pela Universidade de Münster, na Alemanha (Teoria de Münster e a Moderna Teoria da Cooperação defendida por Wilhelm Jäger), por considerá-los como os mais realistas e adaptáveis ao desenvolvimento do cooperativismo no Brasil, mas em hipótese alguma deve ser abandonada a doutrina e os princípios cooperativistas de Rochdale, que são disciplinados pela ACI, pois se isto acontecer, o cooperativismo perderá sua identidade e não se fortalecerá como uma “ciência”, que busca as formas para o desenvolvimento político, social e econômico da humanidade.

Independentemente dos rumos que o cooperativismo mundial possa tomar para manter-se atual e presente em todas as nações deste mundo, o cooperativismo representa a fraternidade entre os seres humanos, pois seu objetivo é conciliar a ambição econômica do homem com a dignidade que todos os seres humanos merecem, e assim construir um mundo mais justo onde não haja discriminações financeira, social e política, pois o cooperativismo não prega a tolerância, mas o nivelamento, para que todos tenham condições de crescer e não depender



financeira, social e politicamente do Estado. Para isso, utiliza a educação como a base da fraternidade e do desenvolvimento econômico, social e cultural dos seres humanos.

A falta de comprometimento dos líderes políticos brasileiro com a modernização do país e a inexistência de uma política agrícola moderna, evitam o desenvolvimento sócio-econômico dos mini, pequenos e médios agricultores e das pequenas e médias cidades, conseqüentemente emperram o desenvolvimento das cooperativas agrícolas e de suas agroindústrias. Por isso, o trabalho menciona a necessidade da criação de "lobbying" ou partido político devido a ineficiência da política brasileira em propiciar o desenvolvimento sócio-econômico necessário para que o Brasil seja um país competitivo, e se fundamenta na máxima do cooperativismo que é combater tudo aquilo que prejudica e evita o desenvolvimento de um povo.

As cooperativas agrícolas brasileiras devem tomar as rédeas do seu desenvolvimento econômico, independentemente da aprovação da nova Lei Cooperativa, e iniciar a sua organização e de todos os seus associados para que o Brasil tenha uma agroindústria moderna e competitiva, para poder concorrer em igualdade com os grandes grupos da cadeia agroalimentar, evitando a exploração dos mini, pequenos e médios produtores agropecuários pelo poder econômico dominante, e esta deve ser a verdadeira missão do cooperativismo agrícola brasileiro.

Com as análises das crises enfrentadas pelas agroindústrias cooperativas no Norte do Estado do Paraná, ocorridas no final da década de 80 e início da década de 90, e com as mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo das agroindústrias, o trabalho mostra que modelo de alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas objetiva o fortalecimento da agricultura brasileira, pois a organização de alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativa é uma proposta para que o cooperativismo agrícola brasileiro supere suas deficiências e se estruture para enfrentar o acirramento da competição internacional na cadeia agroindustrial.

O modelo de organização estratégica entre agroindústrias cooperativas é composto de várias alianças que sustentam o desenvolvimento das agroindústrias cooperativas, tais como: a) as alianças dos órgãos diretivos cooperativos e das agroindústrias cooperativas com os órgãos estatais, a fim de produzirem o desenvolvimento político, econômico, tecnológico e biotecnológico necessários para fortalecer as agroindústrias cooperativas frente ao acirramento da competitividade internacional e dar aos órgãos diretivos do cooperativismo brasileiro instrumentos para controlar e fiscalizar o seu desenvolvimento; b) as alianças com os órgãos governamentais para organização e desenvolvimento da agricultura brasileira, a partir do levantamento de dados nacionais através de um Cadastro Técnico Rural Multifinalitário que

orienta a modernização da agropecuária brasileira através da ocupação racional dos solos agrícolas brasileiros, promovendo a sua demarcação e classificando-os, entre outras informações necessárias para a exploração e o desenvolvimento da agropecuária brasileira; c) as alianças dos produtores rurais em condomínios ou associações, principalmente dos mini, pequenos e médios agricultores para que se desenvolvam economicamente e tecnologicamente, tomando suas atividades produtivas rentáveis, evitando com isso o êxodo rural e o êxodo urbano das pequenas para as grandes cidades; d) as alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas, a fim de que as cooperativas tenham o domínio de todas as fases da agroindustrialização e da comercialização dos produtos da cadeia agroalimentar, seja no território estadual, com a organização de cooperativas centrais e federações de agroindústrias, seja no território nacional com a organização de confederações de agroindústrias.

O modelo proposto procura demonstrar que as alianças estratégicas entre as agroindústrias cooperativas constituem alternativa mais viável para que o cooperativismo agrícola brasileiro se fortaleça diante dos desafios e oportunidades apresentadas pelo atual ambiente competitivo e pelas tendências futuras que afetarão o ambiente concorrencial das agroindústrias. Também busca demonstrar que sua implementação deverá ocorrer com o amadurecimento e o fortalecimento da idéia de que o cooperativismo é a melhor forma para a organização da produção agropecuária e para a distribuição das riquezas em uma economia de mercado.

## **6. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

A validação do modelo de alianças estratégicas entre agroindústrias cooperativas, dependerá da aceitação do modelo pelos líderes cooperativistas brasileiros e do desenvolvimento de pesquisas que operacionalizem:

a) A formação de alianças estratégicas entre os órgãos diretivos cooperativos e órgãos estatais, a fim de promover o desenvolvimento tecnológico e biotecnológico da agropecuária brasileira e das agroindústrias cooperativas;

b) A estruturação de um sistema de informações cooperativas, com a finalidade de cadastrar todas as pesquisas tecnológicas e biotecnológicas, a fim de facilitar a manipulação e a distribuição dessas informações às agroindústrias cooperativas;

c) A aproximação das agroindústrias cooperativas com as universidades brasileiras, a fim de que sejam iniciadas alianças para o desenvolvimento tecnológico e biotecnológico necessário para que a agropecuária brasileira e as agroindústrias cooperativas tomem-se competitivas no mercado concorrencial da cadeia agroalimentar;

d) Um sistema de fiscalização, controle e revisão das operações cooperativas em níveis estadual e nacional, a fim de que sejam evitadas distorções que depreciem a imagem do cooperativismo no Brasil e que evitem que as cooperativas mal dirigidas ou que não estão conseguindo competir entre crises administrativas, econômicas e financeiras;

e) A organização dos produtores agropecuários através do conhecimento efetivo do espaço, mostrado através do Cadastro Técnico Rural Multifinalitário, a fim de que a agropecuária brasileira se desenvolva de acordo as exigências do atual ambiente concorrencial da cadeia agroalimentar e estimule o desenvolvimento econômico-financeiro dos mini, pequenos e médios produtores.

f) O planejamento e as estratégias necessárias para que as agroindústrias cooperativas sejam organizadas por segmentos de produtos da cadeia agroalimentar através da análise de viabilidade para estruturarem as alianças estratégicas com a formação de Cooperativas Centrais, Federações de Agroindústrias e Confederações de Agroindústrias conforme o modelo proposto.

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ADREANI, Pablo - Agricultura: ajustes para sobrevivência, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº264, p.8, OCEPAR, Curitiba - PR, 16-16/novembro/1996;
- ALEXANDRATOS, N. - World agriculture: towards 2010, FAO-John Wiley & Sons Chichester, Inglaterra, 1995;
- ANGER, François-Albert - La coopération, de la réalité à la théorie économique, FIDES, Montreal, 1976;
- ASSAD; Eduardo Delgado ; SANO, Edson Eyji - Sistema de informações geográficas: aplicação na agricultura. EMBRAPA/CPAC, Brasília - DF, 1993;
- BALATA, Kenard da Silva - ITR - imposto territorial rural: seu potencial, sua evasão, sua solução - Cadastro Técnico Rural Multifinalitário - CTRM, in: Anais 2º Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico - COBRAC, parte I p. 42-48, Florianópolis - SC, 13-17/10/1995
- BALESTERO, Pareja, - Economía social y empresas cooperativas. Alianza Universidad, Madrid, Espanha, 1990;
- BAREA, Tejeiro J. - Concepto y agentes de la economía social. CIRIEC-Espanha. n.º8. Octubre, Espanha, 1990;
- BARRIOS, Daniel, - Sistema de información comercial y tecnológica TIPS, in: ICA - Memoria Conferencia Regional 1995, [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM08\\_96.HTM](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM08_96.HTM) #barrios, 1996;
- BASAÑES, Juan Carlos - Teoría y realidad de la economía cooperativa. INTERCCOP, Buenos Ayres, 1979;
- BATALHA, Mário Otávio - As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas, in: Revista de Administração, v. 30, nº4, p. 43-50, FEA/USP, São Paulo, outubro/dezembro/1995;
- BÉLAND, Claude - Strategic alliances, in: ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM07\\_96.HTM](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM07_96.HTM) #beland2, 1996;
- BENATO, João Vitorino Azolin - O ABC do cooperativismo, ICA, São Paulo;
- BENATTO, João Vitorino Azolin - Cooperativismo encontros e desencontros, 2ª ed. ICA/OCESP, São Paulo, 1994;
- BENECKE, Dieter W, - Cooperação e desenvolvimento - O papel das cooperativas no desenvolvimento econômico do terceiro mundo, Assocene, Recife - PE, 1981;
- BENECKE, Dieter W. - A cooperativa como instrumento de integração regional, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº266, p.7, OCEPAR, Curitiba -PR, 24-30/Nov/1995;
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; MARQUES, Pedro Valentin; NEVES, Evaristo Marzabal - A economia do agribusiness cooperativo, in: Anais - XXXIII - Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER, v. I, p. 119-132, Curitiba - PR, 31-julho a 3-agosto/1995
- BITTENCURT, Ney - Os melhores negócios no agribusiness, in: Tendência, ano XXI, nº230, p.6-13, Bloch Editores, Rio e Janeiro, junho de 1995;
- BOETTCHER, Erick - El Desarrollo de la teoría de la cooperación y los elementos fundamentales de la teoría de Münster, in: Revista de la Cooperación, n.º 198, p. 37 a 54, fev. de 1980;
- BOPNUS, Holger - La cooperativa como forma empresarial, Institut Für Genossenschaftswrsen der Westfälischen WilHelms. Universität, Münster, 1987;
- CANZIANI, José Roberto F. - O poder de troca na agricultura: a evolução dos preços pagos e recebidos pelos agricultores paranaenses, no período de 1985 a 1991, OCEPAR, Curitiba - PR, 1991;

- CARELLO, Luiz A. - Cooperativismo y desarrollo, Intercoop, Editora, Buenos Ayres, Argentina, 1979;
- CARFANTAN, Jean Y. - Tendências do mercado internacional, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº185, p.4-5, OCEPAR, Curitiba - PR, 10-16/maio/1996;
- CORADINI, Odacir Luiz, FREDERICO, Antoinette - Agricultura, cooperativas e multinacionais, Editora Zahar, Rio de Janeiro, 1982;
- COSTA, Nelson - Marketing Cooperativo, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº278, p.4, OCEPAR, Curitiba - PR, 22-28/março/1996(a);
- COSTA, Nelson - O agribusiness e o marketing, in: Informe semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº280, p. 6, OCEPAR, Curitiba - PR, 04-11/abril/1996(b);
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos, - Estudo da competitividade da indústria brasileira, 2ª ed., Papirus - Editora Universidade Estadual de Campinas, Campinas - SP, 1994.
- CRUZ, Sérgio A.B.; GONÇALVES, Laurimar, FUKS, S.D. & HEMULY, Andrea Silva - Proposta de uma cooperativa banco de dados sobre recursos naturais na Embrapa, in: AgroSoft'95 - Seminário Internacional de Informatização da Agropecuária, 25-27/outubro/1995, Juiz de Fora - MG, URL: <http://agrosoft.com/agrosoft.com/agroport/docs95/doc11.htm>, Arquivo Capturado em 11/setembro/1996;
- CUNHA, Cristiano J.C. A. - Estratégia de internacionalização da indústria agro-alimentar: um modelo decisional, LAE - Laboratório de Assuntos Estratégicos/UFSC, Florianópolis - SC, (mimeo)
- DAVIS, Peter - Co-operative purpose, values and management into the 21st century, in: ICA - The International Co-operative Alliance, 1995, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ics/pubs/.review/vol-882/7](http://gopher/gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ics/pubs/.review/vol-882/7), Arquivo capturado em 10 maio de 1996;
- DRIMER, Alicia Kaplan de. DRIMER, Bernardo - Las cooperativas. INTERCOOP. Buenos Aires, 1981;
- DUARTE, Laura Maria Goulart - Capitalismo & cooperativismo no Rio Grande do Sul: o cooperativismo empresarial e a expansão do capitalismo no setor rural do R.G.S., L&PPM/ANPOCS, Porto Alegre - RS, 1986;
- ENSSLIN, Leonardo - Avaliação e perspectiva da engenharia econômica, PPGEF/UFSC, Florianópolis - SC, (mimeo);
- ERBA, Diego Alfonso - Implementação do geoprocessamento mediante o sistema IDRISI-ACCESS na Cotricruz - RS, in: Anais 2º Congresso Brasileiro de cadastro Técnico - COBRAC, parte III p. 149-157, Florianópolis - SC, 13-17/10/1996;
- ESCHEMBORG, Rolf - Teoría económica de la cooperación cooperativa, Intercoop Editora, Buenos Ayres, Argentina, 1979;
- ESCHENBORG, Rolf - La doctrina cooperativa. INTERCOOP, Buenos Aires, 1970;
- FERREIRA, Aurélio de B. H - Novo dicionário Aurélio da língua portuguesas, 2ª edição, Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1986;
- FLEURY, Maria Tereza Leme - Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil, Global, São Paulo, 1983;
- FLORES, Lúcia Locatelli - Redação: o texto técnico/científico e o texto literário, dissertação, descrição, narração, resumo, relatório, Editora da UFSC, Florianópolis - SC, 1994;
- FONSECA, Eduardo Giannetti da - O capital humano na filosofia social de Marshal, in: Revista de Economia Política, vol. 12, nº2(46), p.64-97, NOBEL, São Paulo, abril-junho/1992;
- FRANKE, Walmor - Doutrina e aplicação do direito cooperativista. Editora do Autor. Porto Alegre - RS, 1983;
- FRANTZ, Walter - Autogestão representação e autocontrole, COTRIJUÍ, Ijuí - RS, 1986;

- FRANTZ, Walter - Comunicação e educação cooperativas: Retrospectiva histórica e importância atual. In: Perspectiva Econômica, ano XVII, vol. 13 no. 39, Série Cooperativismo no. 11, UNISINOS, São Leopoldo - RS, 1983;
- FRANTZ, Walter - O cooperativismo e a prática cooperativa. In: Perspectiva Econômica, ano XIX, no. 51, Série Cooperativismo, n. 16, UNISINOS, São Leopoldo - RS 1985;
- FULTON, Joan - Strategic Aliances, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM16\\_96.HTM#fulton2](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM16_96.HTM#fulton2), Arquivo capturado em 10 de junho de 1996;
- GAL. ASSINI, José Aroldo - Os caminhos do cooperativismo I, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº291, p. 4-6, OCEPAR, Curitiba - PR, 21-27/junho/1996;
- GOLDBERG - Agribusiness deve crescer. in. O Estado de São Paulo, 09 de dezembro, Caderno de Economia, São Paulo, 1990;
- GOLDRATT, Eliyahu M. - A síndrome do palheiro: garimpando informações num oceano de dados, Educator Editora, São Paulo, 1991;
- GOLDRATT, Eliyahu M. - Mais que sorte ... um processo de raciocínio, Educator Editora, São Paulo, 1994;
- GOLDRATT, Eliyahu M. & COX, Jeff - A meta: um processo de aprimoramento contínuo, 26ª edição, Educator Editora, São Paulo, 1993;
- GRASSI, Judas Tadeu M.; CANZIANI, José Roberto Fernandes - Cooperativas: caminhos macroeconômicos para as cooperativas paranaenses - desafios e oportunidades, OCEPAR, Curitiba - PR, 1996;
- HENIN, S. - L'équilibre agriculture-industrie, in: Encyclopedie Française, tome XIII - Industrie-Agriculture, Paris, 1962;
- HOLYOAKE, Georges Jacob - Os 28 tecelões de Rochdale. Trad. Cooperativa dos Vegetarianos da Guanabara: Fon Seleta, Rio de Janeiro, 1972;
- HUNT, W.E. - Strategic Aliances, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM02\\_96.HTM#hunt](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM02_96.HTM#hunt), Arquivo Capturado em 1996;
- ICA - The International Co-operative Alliance - ACI missão, URL: <http://www.coop.org/es/introS.html>, Arquivo Capturado em 10 de maio de 1996(a);
- ICA - The International Co-operative Alliance - Co-operative Definition/History/General Information, URL: [http://www.coop.org/en/co\\_opdef.html](http://www.coop.org/en/co_opdef.html), Suíça, 1996, Arquivo Capturado em 10/maio/1996(b);
- ICA - The International Co-operative Alliance - Co-operative principles for the 21st. century, 1995, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info-source/.coop/.issues/.prin/.21-cent/.intro](http://gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info-source/.coop/.issues/.prin/.21-cent/.intro), Arquivo capturado em 10 maio de 1996(c);
- ICA - The International Co-operative Alliance - Co-operative principles international on-line conference "COOPVALU", 1996, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info-source/.coop/.events7.online](http://gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info-source/.coop/.events7.online), Arquivo capturado em 10 maio de 1996(d);
- ICA - The International Co-operative Alliance - Dimensions of the international co-operative movement, 1995, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/.coop/.delf-hist/.def/.dim-int](http://gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/.coop/.delf-hist/.def/.dim-int), Arquivo capturado em 10 maio de 1996(e);
- ICA - The International Co-operative Alliance - Five good reasons for co-operatives, 1995, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/.coop/.delf-hist/.def/.five](http://gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/.coop/.delf-hist/.def/.five), Arquivo capturado em 10 maio de 1996(f);
- ICA - The International Co-operative Alliance - Into the twenty-first century: co-operatives yesterday, today and tomorrow, 1996, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info-source/.coop/.issues/.prin/.21-cent/.declar](http://gopher//gopher.adap.wisc.edu:70/00/info-source/.coop/.issues/.prin/.21-cent/.declar), Arquivo capturado em 10 maio de 1996(g);

- ICA - The International Co-operative Alliance - What is a co-operative?, 1996, Disponível na Internet via Gopher. URL: <gopher://gopher.adap.wisc.edu:70/00/.info.source/.coop/.delfhist/.def/what-is>, Arquivo capturado em 10 maio de 1996(h);
- JACOSKI, Claudio Alcides e HOCHHEIM, Norberto - Sistema de controle da produção rural para diminuir a evasão de receitas municipais, in: Anais 2º Congresso Brasileiro de cadastro Técnico - COBRAC, parte I p. 42-48, Florianópolis - SC, 13-17/10/1995
- JÄGER, Wilhelm - As cooperativas brasileiras sob o enfoque de moderna teoria da cooperação, OCB, Brasília - DF, 1992;
- JÄGER, Wilhelm de - O perigo da ingerência dos concorrentes e o paternalismo, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº257, p. 8, OCEPAR, Curitiba - PR, 22-28/setembro/1995;
- KOPITIKE, B. H. E CASAROTTO F.º; Nelson - Análises de Filières, conceito, métodos e aplicações. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis - SC, (mimeo)
- KOSLOVSKI, João Paulo - Globalização econômica: prá quê?, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº270, p. 8, OCEPAR- PR, Curitiba, 24-28/dez/1995(a);
- KOSLOVSKI, João Paulo - O tripé que desequilibra a agricultura, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº254, p. 6, OCEPAR, Curitiba - PR 01.07/set/1995(b);
- KOSLOVSKI, João Paulo, - A administração das cooperativas brasileiras, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº266, p.3, OCEPAR, Curitiba - PR, 24-29/novembro/1995(c);
- KUPFER, David - Competitividade da indústria brasileira: visão de conjunto e tendências de alguns setores, in: Revista Paraná em Desenvolvimento, nº82, p. 45-78, Curitiba - PR, maio-agosto/1994;
- LAMBERT, Paul - La Doctrine Coopérative, FNCC, Paris, 1959;
- LANZER, Edgar Augusto; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; MATTUELLA, Juvir Luiz, Competitividade em mercados agroindustriais integrados, in: Revista de Administração, v. 30, nº4, p. 34-42, FEA/UPS, São Paulo, outubro-dezembro/1995;
- LAURET, F. - Sur les études de filières agro-alimentaires, in: Revue Economies et Sociétés. Série AG nº17, Paris, maio de 1983;
- LAUSCHNER, Roque - Agribusiness, cooperativa e produtor rural, in: Perspectiva Econômica, vol. 28, nº80-81, Série Cooperativismo, p.33 e 34, UNISINOS, São Leopoldo - RS, janeiro-junho/1993,
- LEWIS, Jordan D. - Alianças estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade, Pioneira, São Paulo, 1992;
- LIMA, Magda Aparecida de; CAVALHEIRO, Felisberto - Aplicação de SIG na análise de exposição das terras à degradação por atividades agrícolas, in: AgroSoft'95 - Seminário Internacional de Informatização da Agroindústria, 25-27/outubro/1995, Juiz de Fora - MG, URL: <http://www.agrosoft.com/agroport/docs957doc08.htm>, Arquivo capturado em 11/setembro/1996;
- LOCH, Carlos - A interpretação de imagens área, noções básica e algumas aplicações nos campos profissionais, 3ª edição, Editora UFSC, Florianópolis - SC, 1993(b);
- LOCH, Carlos - Cadastro técnico multifinalitário, in: Anais II Encontro Gaúcho de Agrimensura e Cartografia, p. 25-37, UFSM/DER, Santo Ângelo - RS, 1994.
- LOCH, Carlos - Monitoramento global e integrado de propriedades rurais a nível municipal, utilizando técnicas de sensoriamento remoto, Editora UFSC, Florianópolis - SC, 1990;
- LOCH, Carlos - Cadastro técnico rural multifinalitário como base de organização espacial do uso da terra a nível de propriedade rural. In: Tese para Professor Titular em Cadastro Técnico Multifinalitário., UFSC, Florianópolis - SC, 1993(a);
- LORANGE, Peter & ROOS; John - Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução, Atlas, São Paulo, 1996;



- MACHADO F.º, Cláudio A. Pinheiro; SPERS, Eduardo Eugênio; CHADDAD, Fabio Ribas & NEVES, Marcos Fava, - Agribusiness Europeu, Editora Pioneira, São Paulo, 1996;
- MACHADO, Hélio de Almeida - Resoluções do CNC, decreto 90.393 e lei 6.981, HAM, Curitiba - PR, 1988(a);
- MACHADO, Hélio de Almeida, - Lei 5.764/71, HAM, Curitiba - PR, 1988(b);
- MACHADO, Hélio de Almeida, BIAGI, Oswaldo de e NICÁCIO., José Angelo - Primeira avaliação do diagnóstico e ações para recuperação financeira da Casul, EMATER - Pr/CASUL, Centenário do Sul - PR, 1989;
- MACPHERSON, Ian - Co-operative principles, in: ICA - The International Co-operative Alliance, 1996, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher/gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ics/pubs/review/ICA-Review-Vol-88-No-4-1995/Co-operative-principles](http://gopher/gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ics/pubs/review/ICA-Review-Vol-88-No-4-1995/Co-operative-principles), Arquivo Capturado em 10 maio de 1996;
- MAIA, Isa - Cooperativa e prática democrática, Cortez Editora, São Paulo, 1985;
- MALDONADO, Ricardo - Las cooperativas norte-americanas de alimentación: referencia histórica, in: Perspectiva Econômica, v. 30, n.º89, Série Cooperativismo n.º37, São Leopoldo - RS, 1995;
- MATTEI, Adir; DORINI, Edson; PINHEIRO, Gilmar de Oliveira; CERIOLI, Paulo Ricardo; CRISTOFFOLI, Pedro Ivan, BERNARDI, Rubem; GÖRGEN, Sérgio Antônio - As contradições no cooperativismo, in: Perspectiva Economia, v. 30, n.º 89, Série Cooperativismo n.º 37, São Leopoldo - RS, 1995;
- MELMOTH, Graham, - Strategic alliances, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM15\\_96.HTM#melmos](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM15_96.HTM#melmos), Arquivo Capturado em 10 de junho em 1996;
- MERCER, Thomas William - Foundations of co-operation Rochdale principles and methods, in: ICA - The International Co-operative Alliance, 1996, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher/gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ica/pubs/review/vl-88-2/5](http://gopher/gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ica/pubs/review/vl-88-2/5), Arquivo Capturado em 10 maio de 1996;
- MLADENTZ, Gromoslav - Histoire des Doutrines Cooperatives, PUF, Paris, 1933;
- MONDRAGON - The Mondragon Cooperatives, Democratic Worker Ownership and Community-Based Development Study Resources, 1996, URL: <http://www.mondragon.mcc.es/spain/mcc/reshito.html>, arquivo capturado em 04/janeiro/1997.
- MONTIGAUD, F.C. - Les filières fruits et legumes et la grande distribution: methodes d'analyse et resultats. CHIEAM - Institut Agronomique Mediterranean de Montpellier, , Montpellier, 1991;
- MORVAN, Y. - Fondements d'économie industrielle, in: Economica, Collection Gestion, Série Politique Générale, Finanças et Marketing, Paris, 1985;
- MOURA, Valdik - ABC da cooperação, uma iniciação doutrinária, Ministério da Agricultura, Rio de Janeiro, 1958;
- MUENKNER, Hans-H. - Revision of co-op principles and the role of co-operatives in the 21st century, in: ICA - The International Co-operative Alliance, 1995, Disponível na Internet via Gopher. URL: [gopher/gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ica/pubs/review/7.vol-88-2/6](http://gopher/gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/coop/orgs/ica/pubs/review/7.vol-88-2/6), Arquivo Capturado em 10 maio de 1996;
- NICÁCIO, J.A.; LOCH, Carlos, BORNIA, A.C.; MENEZES, E. A. - Perdas - uma medida de avaliação de desempenho eficaz, in: VII Congreso Nacional de Ingenieria Mecanica, Universidade Austral de Chile, p. 379-382, Valdivia Chile, 2-5/outubro/1996;
- OCB - Organização da Cooperativas Brasileiras - Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar - Pronaf. URL: <http://www.ocb.org.br/pronaf.htm>. Arquivo capturado em 06 de novembro de 1996(a);

- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras - Banco de dados do cooperativismo brasileiro, OCB, URL: <http://www.ocb.org.br/bancomensal.htm>, Arquivo capturado em 06 de novembro de 1996(c);
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras - Presença das cooperativas na comercialização de soja, In: Estudos Técnicos OCB/DETEC, OCB, Brasília - DF, agosto de 1996(d);
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras - Resenha Semanal de 28/10-1//11/96 - URL: <http://www.ocb.org.br/resenha.htm>, Arquivo Capturado em 06 de novembro de 1996(b);
- OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras - O cooperativismo brasileiro, OCB, Brasília - DF, 1993;
- OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras - Proposta de modernização do sistema cooperativista brasileiro, in: Informativo Especial, OCB, Brasília - DF, 1995.
- OCEPAR - Organização da Cooperativas do Paraná - Ocepar mostra a verdadeira situação das cooperativas agropecuárias, in: Informe semanal Cooperativo, ano XXIV, nº265, p.4-5, OCEPAR, Curitiba - PR, 13-23/novembro/1995(a);
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Os desafios da agricultura pós acordo do GATT, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº262, p. 4, OCEPAR, Curitiba - PR, 27/outubro-02/novembro/1995(b);
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Proposta de política agrícola, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº287, p.4-7, OCEPAR, Curitiba - PR, 24-30/Maio/1996(a);
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Proposta do cooperativismo para a política agrícola, in: Informe semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº289, p. 4-7, OCEPAR, Curitiba - PR, 7-13/junho/1996(b);
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Subsídios na união européia, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº288, p. 7, OCEPAR, Curitiba - PR, 31/maio-6/junho/1996(c);
- OCESC, Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - O cooperativismo ao alcance de todos, 2ª ed., Estúdio 4, Florianópolis - SC, 1996;
- OCESC, Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - O cooperativismo catarinense, 1ª ed., OCB, Brasília - DF, 1991;
- OLIVEIRA JÚNIOR, Carlos Claro de - Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas, OCEPAR, Curitiba - PR, 1991;
- OLIVEIRA, Francisco - Viva a corrupção - o escândalo BNCC/Centralsul, Mercado Aberto Editora, Porto Alegre - RS, 1985,
- OLIVEIRA, Nestor Braz de - Cooperativismo: guia prático, Gráfica Metrópole, Porto Alegre - RS, 1984;
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser - A teoria do desenvolvimento econômico e a crise de identidade do Banco Mundial, in: Revista de economia Política, vol. 15, nº1(57), p. 5-40, Nobel, São Paulo, janeiro-março/1995;
- PERIDIS, Theodore - Co-operatives and strategic alliances, Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM03\\_96.HTM](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM03_96.HTM) #peredis, Arquivo capturado em 10 de junho de 1996;
- PINHO, Diva Benevides - A doutrina cooperativa nos regimes capitalistas e socialistas, Editora Pioneira, São Paulo, 1966;
- PINHO, Diva Benevides - A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico, Fundação Friedrich-Naumann, São Paulo, 1973;
- PINHO, Diva Benevides - As grandes coordenadas da memória do cooperativismo brasileiro: avaliação do cooperativismo e modernização da agricultura cooperativista, OCB/COOPERCULTURA, Brasília - DF, 1991;
- PINHO, Diva Benevides - Doutrina cooperativa, DAC/SAESP/INESP, São Paulo, 1976;
- PINHO, Diva Benevides - Economia e cooperativismo, Editora Saraiva, São Paulo, 1977;

- ◁ PINHO, Diva Benevides - O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro, in: Manual de Cooperativismo, vol. 1, CNPq, São Paulo, 1982;
- ✓ RICCIARDI, Luiz - Cooperativismo uma solução para os problemas atuais, 2ª ed., OCB, Brasília - DF, 1992;
- RICKEN, José Roberto - O desafio das cooperativas II - Chegou a hora da verdade, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº264, p. 7, OCEPAR, Curitiba - PR, 10-16/novembro/1995(a);
- ✓ RICKEN, José Roberto - Os desafios das cooperativas, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº251, p. 5, OCEPAR, Curitiba - PR, 10-16/agosto/1995(b);
- ROBLES, Fernando - Strategic Aliances, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM13\\_96.HTM#robles2](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM13_96.HTM#robles2), Arquivo Capturado em 10 de junho de 1996;
- RODRIGUES, Roberto - A imagem que queremos ..., in: Informe semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº283, p. 7, OCEPAR, Curitiba - PR, 25-abril/2-maio/1996(a);
- RODRIGUES, Roberto - Regional conference: strategic aliances (translation), ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM11\\_96.HTM#rodri2](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM11_96.HTM#rodri2), Arquivo capturado em 10 de junho de 1996(b);
- RODRIGUES, Roberto - Um modelo agrícola para competir, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXVB, nº286, p.8, OCEPAR, Curitiba - PR, 17-23/maio/1996(c);
- ROLDÁN, Jorge - Financing strategic aliances (translation), ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM18\\_96.HTM#roldan2](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM18_96.HTM#roldan2), Arquivo capturado em de junho de 1996;
- ROMEIRO, Ademar Ribeiro - Agricultura e agroindústria: perspectivas de novas configurações, in: Revista de Economia Política, vol. 14, nº3(55), p. 51-66, NOBEL, São Paulo, julho/setembro/1994
- SCHIFF, Maurice e VALDÉS, Alberto - A pilhagem da agricultura nos países em desenvolvimento, in: Finanças & Desenvolvimento, p. 42-45 março/1995;
- SCHNEIDER, José Odelso - A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais. in: Caderno CEDOPE, Cooperativismo e o desenvolvimento Rural e Urbano, ano 6, n.º 12. São Leopoldo - RS, 1994;
- SCHNEIDER, José Odelso - Democracia participação e autonomia cooperativa, in: Perspectiva Econômica, UNISINOS, São Leopoldo - RS, 1991;
- SMITH, Stephen C. - Strategic aliances: finding and financing a niche for latin american cooperatives, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: <http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM096.HTM#smith>, Arquivo Capturado em 10 de junho 1996;
- SNYDER, Charles & WALKER, James - Cooperatives and equity: lesson from the capital markets, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM04\\_96.HTM#snyder](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM04_96.HTM#snyder), Arquivo Capturado em 10 de junho de 1996;
- SOUZA, Ivan Sérgio Freire; ARAÚJO, José Diniz de; CAMPOS, Fernando, - Competitividade agrícola brasileira, in: Revista de Administração, v. 26, nº3 p. 32-44, FEA/USP, São Paulo, julho/setembro 1991
- SUZIGAN, Wilson - Experiência histórica de política industrial no Brasil, in: Revista de Economia Política, vol. 16, nº16(61),p. 5-20, NOBEL, São Paulo, janeiro-março/1996;
- THORDARSON, Bruce - Co-operative principles for the 21st century, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM05\\_96.HTM#thord](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM05_96.HTM#thord), Arquivo capturado em 10 de junho 1996;
- UWCC - University of Wisconsin Center for Cooperatives - Cooperative principles and history, URL: <http://wisc.edu/uwcc/prin.html>, 1996, Arquivo capturado em 10 de maio de 1996;
- VAINSTOK, Artuo - Estudios de economia cooperativa, Editora Intercoop, Buenos Ayres, 1977;

- VALADARES, José Horta - Cooperativismo e Capitalismo, in: Curso de Formação de Dirigentes de Cooperativas - Módulo 1 -, FORMACCOP, Curitiba - PR, 1990;
- ZYLBERSZTAJN, Décio - Economia dos custos de transação: conceitos e aplicação ao estudo do agribusiness, Tese de Livre Docência apresentada a FEA/USP, São Paulo, 1995;

## 8. BIBLIOGRAFIA

- AIDAR, Antônio Carlos Kfour e PEROSA Jr., Roberto Mário - Espaços e limites da empresa capitalista na agricultura. in: Revista de Economia Política, v.1, n.º 3, p. 17-40, NOBEL, São Paulo 1981;
- ALVAREZ JIMENEZ, C. - Mutuas, cooperativas y seguros. Mapfre S/A, Madrid, 1984;
- AMIN, Samir e VERGOPOULOS, Kostas - A questão agrária e o capitalismo, Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1986;
- AMMAM, S.B. - Considerações críticas sobre o conceito de participação, SEPLAN/IPEACENDEC, p.53-61, Brasília - DF, 1980;
- AMMAM, S.B. - Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil, Cortex, 6ª ed.. São Paulo. 1986;
- ANSOFF, Igor H. - A nova estratégia empresarial, Atlas, São Paulo, 1990;
- ARANZADI, Dionisio - Cooperativismo Industrial como sistema, empresa y experiencia. Bilbao: Universidad de Deusto, 1976;
- ARUTO, Roberto de Carvalho - Análise administrativa, social e econômica das empresas cooperativas: um modelo proposto, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC/RJ, Rio de Janeiro, 1983;
- AVALOS MUÑOZ, L.M. - Antecedentes históricos del mutualismo. CIRIEC-Espanha. n.º12, Diciembre, Espanha, 1991;
- BEKERMAN, Marta, - Una visión argentina sobre la situación competitiva de la industria brasileña, in: Revista de Economia Política, vol. 15, n.º1(57), p. 101-118, Nobel, São Paulo, janeiro-março/1995;
- BENATO, João Vitorino Azolin - Cooperativas e sua administração, OCESP, São Paulo, 1992;
- BENATO, João Vitorino Azolin - Planejamento orçamento em sociedade cooperativas, OCESP, São Paulo, 1993;
- BENECKE, Dieter - Las cooperativas en América Latina, Zaragoza, Espanha, 1976;
- BENECKE, Dieter W. - Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Coojornal, Porto Alegre - RS, 1980;
- BENETTI, Maria Domingues - Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul, In. Revista Ensaios, ano 6, v.2; FEE, Porto Alegre - RS, 1985;
- BOETTCHER, Erik; WAGNER, Helmut; ESCHENBURG, Rolf; MOEHRING, Justin - Problemas de direção em cooperativas, Editora UFSC/ASSOCENE, Florianópolis - SC, 1983;
- BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo F. & FRITSCH, Winston - Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo; in: revista de Administração, vol. 29, n.º2 p. 3-19, FEA/USP, São Paulo, abril-junho/1994;
- CARBONEL DE MASY, Rafael - Moderna administração de empresas cooperativas agrária. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, Porto Alegre - RS, 1979;
- CARNEIO, P.P. - Cooperativismo: o princípio e a força existencial-social do trabalho. FUNDEC. p. 107-118. Belo Horizonte - MG, 1991;
- CATIVA, Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. - Estatuto social - 1995, CATIVA, Londrina - PR, 1995;
- COCRAB/MST. - Questões práticas sobre cooperativas produção. Caderno de Formação n.º 21, MST, São Paulo, 1994;
- CORREA, Henrique L. & GIANESI, Irineu G.N. - Just-in-time, MRPII, e OPT: um enfoque estratégico, 2ª edição, Atlas, São Paulo, 1993
- COSTA, Aloysio Teixeira - Administração de entidades sem fins lucrativos, NOBEL, São Paulo, 1992;

- COSTA, Francisco de Assis - O investimento na economia camponesa: considerações teóricas, vol. 15, nº1(57), p. 83-100, Nobel, São Paulo, janeiro-março/1995;
- COSTA, Nelson - O Marketing Rural; in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXV, nº281, OCEPAR, Curitiba - PR, 12-18/abril/1996;
- COSTA, Nelson & CEBRIAN, Pedro Martinez - Assembléias gerais em cooperativa de crédito rural, OCEPAR, Curitiba - PR, 1987;
- COSTA, Nelson, TURRA, F.E. & MACHADO F.º, G.P. - Custo de produção, algodão, arroz, milho e feijão; milho e soja, OCEPAR, Curitiba - PR, 1987;
- CRUZ, L. - Desenvolvimento rural e participação. in: Revista de Economia Rural, n.º 25, out./dez. Brasília - DF, 1987;
- CRUZIO, Henon de Oliveira - Problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agroindustriais e agropecuárias no Estado da Bahia, Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras - MG, 1989;
- ESCHEMBURG, Rolf - Teoría económica de la cooperación cooperativa, Intercoop Editora, Buenos Ayres, Argentina, 1979;
- EXPRESSÃO - Cooperativas capitalistas, in: Expressão, ano 5, nº54
- FIGUEIRA, Fani Goldfrag - Separando o joio: cooperativa de trigo - capitalização da agricultura, Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas - USP, São Paulo, 1979;
- FLEURY, Maria Tereza Leme - Cooperativa e produtores agrícolas em uma sociedade capitalista, Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas - USP, São Paulo, 1980;
- FLORES, Lúcia Locatelli - Redação: o texto técnico/científico e o texto literário, dissertação, descrição, narração, resumo, relatório.: Editora da UFSC, Florianópolis - SC, 1994;
- FOLLMANN, José Ivo - Participação cooperativa e mudança social. in: Perspectiva Econômica, vol. 10, nº27, Série Cooperativismo nº6. UNISINOS, São Leopoldo - RS1980;
- FRANTZ, Walter - A promoção da democracia através de organizações cooperativas. Relatório de experiência de democratização no cooperativismo brasileiro, FUDENE, Ijuí - RS, 1983;
- FURLAN, José Davi, IVO, Ivonildo da Motta & AMARAL, Francisco Piedade - Sistemas de informações executivas: como integrar os executivos ao sistema informacional da empresas, Makron Books, São Paulo, 1994;
- GALOFRE, Estanislao - La empresa cooperativa y su gestion administrativa, doctº nº3, Universidad Católica de Chile, Centro de Estudios Cooperativos, Santiago, 1974;
- GARCIA, R.M. - Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas, in: Revista de Administração de Empresas, p.39-45, Rio de Janeiro, jan-mar/1981;
- GAROIAN, Leon & GRAMER, Gail L. - Incorporações cooperativas: objetivos, sucessos e impacto sobre o crescimento, Série Integração nº1105, DENACOOOP, São Paulo, 1972;
- GAVA, Eloy - Análise da administração de cooperativa agrícola e sua influencia na formação de capital: Estado do Espírito Santo, Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal de Viçosa, Viçosa - MG, 1972;
- GIORDANO, Samuel Ribeiro - Agricultura sustentável: novos desafios para o agribusiness, in: Revista de Administração, v. 30, nº4, p. 77-82, FEA/USP, São Paulo, outubro-dezembro/1995;
- GITMAM, Lawrence J. - Princípios da administração financeira, 3ª edição, Editora Harbra, São Paulo, 1987;
- GUIMARÃES, Eduardo Augusto - Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial, Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1987;
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James - Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das mudanças da gerência, Campus, Rio de Janeiro, 1994;
- HUGON, Paul - História das doutrinas econômicas, 15ª ed., Editora Atlas, São Paulo, 1975;

- ICA - The International Co-operative Alliance - A community of co-operators, 1995, Disponível na Internet via Gopher. URL: <gopher://gopher.adap.wisc.edu:70/00/info.source/.coop/.delfhist/.def/.community>, Arquivo capturado em 10 maio de 1996;
- ICA - The International Co-operative Alliance - Statement on the co-operative identity, 1996, Disponível na Internet via Gopher. URL: <gopher://gopher.adap.wisc.edu:70/00/info-source/.coop/.issues/.prin/.21-cent/.identity>, Arquivo capturado em 10 maio de 1996;
- INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - O sistema de informações rurais do INCRA, INCRA, Brasília - DF, 1996;
- JUNQUEIRA, José Barroso - Organização do quadro social, um caminho para a autogestão em cooperativas, OCESP, São Paulo, 1993;
- JURAN, J.M. - A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços, Pioneira, São Paulo, 1992;
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary - Princípios de marketing, Editora Prentice-Hal. do Brasil, Rio de Janeiro, 1993;
- KUPFER, David - Competitividade da indústria brasileira: visão de conjunto e tendências de alguns setores, in: Revista Paraná em Desenvolvimento, n°82, p. 45-78, Curitiba - PR, maio-agosto/1994;
- LAUSCHNER, Roque - Autogestão, cooperativismo e capitalismo. in: Perspectiva Econômica, v.12, n.º 36, Série Cooperativismo n.º . UNISINOS, São Leopoldo - RS, 1981;
- LEMOS, Mauro Borge - Liderança de mercados e entrada em tecnologia em sistemas agroalimentares de países semi-industrializados o caso brasileiro, in: Revista de Economia Política, vol. 16, n°1(61), p. 79-99, NOBEL, São Paulo, janeiro-março/1995;
- LIMA, Luiz Mendes de - A eficiência das cooperativas agrícolas paranaenses na realização de seus objetivos empresariais e associativos: modelo e avaliação, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre - RS, 1976;
- MACHADO, Hélio de Almeida, - Organização do conselho fiscal, HAM, Curitiba - PR, 1996;
- MACHADO, Hélio de Almeida, BIAGI, Oswaldo de e NICÁCIO., José Angelo - Segunda avaliação do diagnóstico e ações para recuperação financeira da Casul, EMATER - Pr/CASUL, Centenário do Sul - PR, 1991;
- MACHADO, Hélio de Almeida; BERGAMINI, Airton Luiz - Manual do conselho fiscal, Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Assistência Rural do Paraná, 4º edição, Curitiba - PR, 1988;
- MAGALHÃES, Maria Henriqueta - Plano de trabalho para fusão, série integração, n°101, DENACOOOP, São Paulo, 1972;
- MARIÑO, Manuel - Doing Business with cooperatives in Latin America: presentation of the program from ICA Americas regional office (translation); Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM31\\_96.HTM](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM31_96.HTM) #marino2, Arquivo Capturado em 10 de junho de 1996;
- MATTOS, General Meira, - Estratégias militares dominantes: sugestões para uma estratégia militar brasileira, Biblioteca do Exército Editora, Rio de Janeiro, 1986;
- MAUGET, René e HAMON, Clarisse - A parceria entre cooperativas agrícolas e empresas não cooperativas - I, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, n°269, p.4-5, OCEPAR, Curitiba - PR, 15-21/dezembro/1995;
- MAUGET, René e HAMON, Clarisse - A parceria entre cooperativas agrícolas e empresas não cooperativas - II, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, n°270, p.4-5, OCEPAR, Curitiba - PR, 22-28/dezembro/1995;
- MAUGET, René e HAMON, Clarisse - A parceria entre cooperativas agrícolas e empresas não cooperativas - III, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, n°270, p.4-5, OCEPAR, Curitiba - PR, 22-28/dezembro/1995;

- MELLOS, Erasto Castilhos de - Mercantilização da produção agrícola e expansão da cooperativa agropecuária singular: o caso do extremo oeste paranaense, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria - RS, 1980;
- MILLER, David O. - Cooperatives in the Americas, Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [#miller2](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM12_96.HTM), Arquivo Capturado em 10 de junho de 1996;
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA - Pobreza rural no Brasil: caracterização do problema e recomendação de política, Coleção Análise e pesquisa, Vol. 16, Brasília - DF, 1979;
- MOARIS, Clodomir Santos de - Elementos sobre a teoria da organização no campo. Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra, São Paulo, 1986;
- MORAIS, Pessoa de - Comunicação, tecnologia e destino humano, Editora Civilização Brasileira, São Paulo, 1972;
- MOURA, Valdiki - Caráter e tendência do movimento cooperativo no Brasil. A problemática cooperativa no desenvolvimento econômico, Fundação Friedrich-Naumann, São Paulo, 1973;
- MOURA, Valdiki - Problemas intemporais, Cooperativa Cultural dos Esperantistas, Rio de Janeiro, 1977;
- MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA E CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DA REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL - Questões práticas sobre cooperativas de produção. in: Caderno de Formação n.º 21, São Paulo, 1994;
- NASCIMENTO NETO, Felon do - Graus de adoção de tecnologia por produtores associados a cooperativas no município de Frederico Westphalen - RS, Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria - RS, 1980;
- NICÁCIO, José Angelo - Análise de sistemas de produção e de custos da indústria de laticínio Cativa, monografia de Especialização em Planejamento Estratégico e Gerência Empresarial, UnC - Mafra/INBRAPE, Mafra - SC, 1996;
- OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras - O cooperativismo internacional, OCB, Brasília - DF, 1990;
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Custo de produção, trigo, cevada, cana-de-açúcar, beneficiamento de algodão, atualização do algodão, arroz, feijão, milho e soja, custo do trigo importado, OCEPAR, Curitiba - PR, 1987;
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Trigo: produção, industrialização e comercialização, OCEPAR, Curitiba - PR, 1990;
- OLESKY, Anísio - O desempenho dos recursos humanos em cooperativa: manual de orientação para avaliação, ASSOCEP, Curitiba - PR, 1986;
- OLIVERIA NETTO, José Augusto de - Crédito para capital de giro às cooperativas de suinocultores no Rio Grande do Sul: estudo de casos, Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do SUL-UFRGS, Porto Alegre - RS, 1970;
- PAGLIARDI, Odail - Uma discussão sobre o futuro das cooperativas de eletrificação rural no Estado de São Paulo, Tese de Doutorado apresentada à UNICAMP, Campinas - SP, 1990;
- PALMYOS, Paixão Carneiro - Co-operativismo: o princípio co-operativismo e a força existencial - social do trabalho, FUNDEC, Belo Horizonte - MG, 1981;
- PEREIRA, Anísio Cândido - Contribuição à análise estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras: ensaio de abordagem social, tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, São Paulo, 1993;
- PINDYOK, Robert & RUBINFELS, Daniel L. - Microeconomia, Editora Makron, São Paulo, 1994;
- PINHO, C.M e PINHO, Diva B. - O Estado brasileiro e o cooperativismo, in: Perspectiva Econômica, ano XV, vol. 10, UNISINOS, São Leopoldo - RS; 1982;



- PINHO, Diva Benevides - A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico, Fundação Friedrich-Naumann, São Paulo, 1973;
- PINHO, Diva Benevides - Avaliação do cooperativismo brasileiro, FUNDEC, 2ª ed. Belo Horizonte - MG, 1980;
- PINHO, Diva Benevides - Tipologia cooperativa, in: Manual de Cooperativismo, vol. IV, CNPq, São Paulo, 1984;
- PINTO, Rui Polidro - O capital nas cooperativas, In. Perspectiva econômica, v. 8, UNISINOS, São Leopoldo - RS, 1980;
- PORTER, Michael E. - Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 7ª edição, Campus, Rio de Janeiro, 1996;
- PORTUGAL, Alberto Duque - Agricultura competitiva e tecnológica, in: Informe Semanal Paraná Cooperativo, ano XXIV, nº267, p. 7, OCEPAR, Curitiba - PR, 01-07/dezembro/1995;
- PR/CNPq, Instituto de Pesquisas Espaciais (INPE) - Engenharia de sistemas planejamento e controle de projetos, 3ª edição, Editora Vozes, Petrópolis - RJ, 1973;
- RANGEL, Ignácio M. - As crises gerais, in: Revista de Economia Política, vol. 12, nº2(46), p. 5-9, NOBEL, São Paulo, abril-junho/1992;
- RECH, Daniel T. - Relação institucional dos associados com as cooperativas agropecuárias. in: Perspectiva Econômica, v. 30, n.º 89, Série Cooperativismo n.º 37, São Leopoldo - RS, 1995;
- REZENDE, Gervásio Castro - Do cruzado ao Collor: os planos de estabilização e a agricultura, in: Revista de Economia Política, vol. 12, nº2(46), p. 106-125, NOBEL, São Paulo, abril-junho/1992;
- SCHNEIDER, José Odelso e LAUSCHNER, R. - Evolução e situação atual do cooperativismo brasileiro, in: Perspectiva Econômica, vol. 10, ano XV, UNISINOS, São Leopoldo - RS 1980;
- SCHUCH, Hélio Ademar - Jornalismo, política e tecnologia :imprensa de cooperativas e modernização da agricultura no Rio Grande do Sul, Tese de Doutorado apresentada à Escola de Comunicações e Artes - USP, São Paulo, 1993;
- SEBRAE - Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Administração, decisão e responsabilidade, SEBRAE, Brasília - DF, 1993;
- SENGE, Peter M. - A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem, uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial, 11ª edição, Editora Best Seller, São Paulo, 1990;
- SIGELBAUM, Harvey - Amalgamated life insurance company international co-operative, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM04\\_96.HTM#siegel](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM04_96.HTM#siegel), Arquivo Capturado em 10 de junho 1996;
- SILVA, Lorena Holzmann da - Operários sem patrões: estudo da gestão das cooperativas industriais Walig, Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas - USP, São Paulo, 1992;
- SILVA, Paulo H. C., MATINS, Daniel F., PEREIRA, José. R. - Participação social em cooperativas: um estudo de caso: in: Perspectiva Econômica, v. 30, n.º 89, Série Cooperativismo n.º 37,. São Leopoldo - RS, 1995;
- SILVA, Tânia Nunes da - Participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - USP, São Paulo, 1994;
- SOUTO, Marco Aurélio Soares - Sobre a existência de soluções positivas para sistemas cooperativas não lineares. Tese de Doutorado apresentada à UNICAMP, Campinas - SP, 1992;

- SUGAUT, F., - Les reserves de grains à long terme. Techniques de Conservation et Fonctions Sociales dans l'Histoire, ed. De la Maison des Sciences de l'Homme et Publications de l'Université de Lille III, 1978,
- TAKAHASHI, Minoru - Análise da administração contábil das cooperativas agrícolas do Estado do Paraná, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG, 1982;
- TÉVOÉDJRÈ, Albert - A pobreza, riqueza dos povos, Editora Cidade Nova, São Paulo, 1981;
- VEIGA, José Eli da - Uma linha estratégica de desenvolvimento agrícola, in: Revista de Economia Política, vol. 12, n°2(46), p. 88-105, NOBEL, São Paulo, abril-junho/1992
- VELA, Hugo - O sistema cooperativo dos assentados: primeiro resultados de um processo. in: Perspectiva Econômica, v. 30, n.º 89, Série Cooperativismo n.º 37, UNISINOS, São Leopoldo - RS, 1995;
- WEIGEL, Dale - Foreign direct investment as a source of financing for strategic alliances, ICA - Memoria Conferencia Regional, 1995, URL: [http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM08\\_96.HTM#weigel](http://ekeko.rcp.net.pe/ACI/MEM08_96.HTM#weigel), Arquivo capturado em 10 de junho de 1996;
- WILKESON, John - O estado, a agroindústria e a pequena produção, Editora Hucitec-CEPA/BA, São Paulo - Salvador, 1986;
- ZUNG, Che Yee - Função dos sistemas administrativos e sua eficácia: cooperativas agrícolas do Paraná, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre - RS, 1979;