

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E MEIO AMBIENTE

TRAJETÓRIA E GESTÃO DO COOPERATIVISMO AGRÁRIO DE
DESCALVADO-SP

PAULO ROBERTO MARCATTO

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara, como parte
das exigências para obtenção do título de
Mestre em Desenvolvimento Regional e
Meio Ambiente.

ARARAQUARA – SP
2009

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E MEIO AMBIENTE

TRAJETÓRIA E GESTÃO DO COOPERATIVISMO AGRÁRIO DE
DESCALVADO-SP

Autor: Paulo Roberto Marcatto

Orientador: Prof. Dr. Oscar Tupy

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara, como parte
das exigências para obtenção do título de
Mestre em Desenvolvimento Regional e
Meio Ambiente.

ARARAQUARA – SP
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

M262t Marcatto, Paulo Roberto.
Trajetória e gestão do cooperativismo agrário de Descalvado-SP.
Paulo Roberto Marcatto.- Araraquara: Centro Universitário de
Araraquara, 2009.
92f.

Dissertação de Mestrado-Programa de Pós-Graduação
em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente-Centro
Universitário de Araraquara-UNIARA.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Tupy

1. Cooperativismo agrícola. 2. Sistemas locais. 3. Governança
Corporativa. I. Título.

CDU 504.03



**DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : Paulo Roberto Marcatto

Área de Concentração: **Dinâmica Regional e Alternativas de
Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

Examinadores	CONCEITO
Prof. Dr. Oscar Tupy (Orientador[a])	APROVADO
Prof. Dr. Zildo Gallo	APROVADO
Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa	APROVADO

Observações:

Araraquara, 26 de junho de 2009

Prof. Dr. Oscar Tupy
Presidente

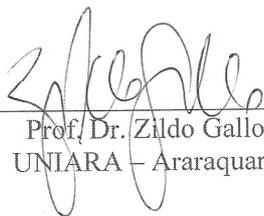


Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

BANCA DE DEFESA



Prof. Dr. Zildo Gallo
UNIARA - Araraquara



Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa
UNESP - Araraquara



Prof. Dr. Oscar Tupy
UNIARA - Araraquara



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**PROVA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : **Paulo Roberto Marcatto**

Área de Concentração **Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

Conceito:

Aprovado

Examinador:

Prof. Dr. Oscar Tupy

Araraquara, 26 de junho de 2009



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**PROVA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : **Paulo Roberto Marcatto**

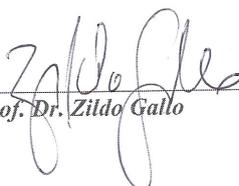
Área de Concentração: **Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

Conceito:

A PROVA DO

Examinador:


Prof. Dr. Zildo Gallo

Araraquara, 26 de junho de 2009



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**PROVA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

Candidato(a) : **Paulo Roberto Marcatto**

Área de Concentração **Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Empresa e Sustentabilidade**

Conceito: APROVADO

Examinador: 
Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

Araraquara, 26 de junho de 2009

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida e onde encontro forças para enfrentar desafios.

A Diretoria Executiva da Cooperguaçu, por haver disponibilizado todo material e informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

A amiga e secretaria da Cooperguaçu Solange Maria Ricci Costa, que foi sempre muito atenciosa e solícita.

O especial amigo Dr. Miguel Martins Junior, que apesar de nossas divergências de opiniões, sempre se mostrou interessado no trabalho, me incentivando e torcendo por meu sucesso.

A Prof.^a Rosali Rossi Figueiredo, com que tive o privilégio de trabalhar e que a contribuição foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

O amigo Prof. Dr. Edson Salvador Octaviano, que sempre quando chamado se disponibilizou, ajudando encontrar caminhos e incentivando o desenvolvimento.

O Prof. Ms Paulo Rodrigo Alves Bernardo e a Prof^a Ms Ceres Maria Martins Borelli, colegas de trabalho que também deram importante contribuição.

O Prof. Dr. Oscar Tupy, meu orientador que durante todo o processo sempre me mostrou os melhores caminhos a serem seguidos, além de meu respeito e admiração pelo profissional e amigo.

O Prof. Dr. Zildo Gallo e Prof. Dr^a Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, integrantes da banca pela contribuição que deram ao trabalho e pela cordialidade que me trataram.

Aos meus colegas de turma pelo prazer da convivência e a saudável troca de experiências, em especial os amigos Carlos Eduardo Marcussi de Carvalho, Raquel T. D. M. Schnorr e Adalberto G. Cunha.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares, esposa e filhos que sempre me apoiaram, incentivaram e entenderam minhas ausências.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a trajetória e gestão do cooperativismo avícola no município de Descalvado, localizado na região administrativa de São Carlos do Estado de São Paulo. Procurou-se resgatar os principais anos da experiência histórica de uma cooperativa, detendo-se nos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos que estiveram presentes em sua fundação, auge e elitização de seu quadro de associados. A abordagem empregada neste estudo trouxe luz à existência de três eixos na configuração do ambiente da organização: o papel dos agentes envolvidos, especialmente cooperados e cooperativa; a sua relação de dependência ou independência frente às políticas públicas disponíveis; e o seu legado para o desenvolvimento sustentado. Como objetivo geral, procurou-se neste trabalho contribuir para a reflexão sobre os erros e acertos passados, a situação presente e as perspectivas futuras de se encontrar um modelo de arranjo ou de negócio, que potencialize a vocação produtiva do segmento na região. Pesquisas recentemente publicadas têm colocado que as cadeias de produção, especialmente aquelas relacionadas à agroindústria, são hoje uma das principais variáveis positivas que o Brasil apresenta para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentado diante do cenário global. No caso do segmento avícola em Descalvado, este estudo realizou um mapeamento histórico do desenvolvimento do sistema cooperativista por meio da leitura de fontes documentais primárias, observando-se, ano a ano, a maneira como se deram suas ações e decisões. Para tanto, o recorte teórico percorre os avanços recentes dos modelos de governança corporativa.

Palavras-chave: cooperativismo avícola, sistemas locais, governança corporativa

ABSTRACT

The aim of this study was to analyse the trajectory and management of business cooperative poultry in Descalvado borough, located in the central region of São Paulo state. It tried to rescue the main years of its historical experience, focusing on social, cultural, political and economical aspects present in its foundation, peak and elitism of associate staff. The approach applied in this study brought out into the open the existence of three axes on the environmental configuration of the organization: the role of involved agents, mainly cooperates and cooperative; its relation of dependence and independence face to public available politics; and its legacy to suitable development. As the general aim, this work looks for contributing to a reflection on the past right procedures and mistakes, the present situation and future perspectives to encounter a pattern of arrangement or business, which potentializes a productive vocation of the segment in the region. Researches recently published have put that production chains, especially those related to agribusiness are today one of the most important positive variables that Brazil presents to economic growing and suitable development on the global scenery. In the case of poultry segment in Descalvado, this study provided a historical map of the cooperative system development beyond the reading of primary documental sources, observing year by year, the manner as happened the actions and decisions. For that, the theoretical cutting runs the recent advances in corporate governance models.

Key words: poultry cooperative; local systems; corporate governance

SUMÁRIO

FOLHA DE APROVAÇÃO	i
AGRADECIMENTOS	vi
DEDICATÓRIA	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
SUMÁRIO	x
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
INTRODUÇÃO	1
2 UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA DO COOPERATIVISMO	4
2.1 Natureza e particularidades da firma cooperativa	5
2.2 Modelos de eficiência	7
3 METODOLOGIA	16
3.1 Procedimentos de pesquisa e abordagem	16
3.2 Roteiro de leitura da experiência cooperativista	19
3.3 Dados gerais da pesquisa primária	22
4 O SEGMENTO AVÍCOLA EM DESCALVADO E O INFLUXO DA EXPERIÊNCIA COOPERATIVISTA	24
4.1 Configuração da cadeia do frango de corte	24
4.2 Avicultura em Descalvado: aspectos conjunturais	30
4.3 O influxo da experiência cooperativista no município	33
5 A INVESTIGAÇÃO POR MEIO DAS FONTES DOCUMENTAIS PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS DA COOPERGUAÇU	38
5.1 Cooperguaçu vista por dentro	38

5.2 A Cooperguaçu sob o ponto de vista da governança corporativa	44
5.3 Mapeamento histórico, segundo as fontes documentais primárias.	46
5.3.1 A Cooperguaçu passo a passo, segundo a leitura das atas de seus Conselhos	53
5.3.2 Dos cooperados (insolvência e nível de participação)	65
5.3.3 Aspectos de gestão e Governança Corporativa observados na análise documental	67
5.4 Análise da fonte documental primária à luz dos condicionantes teóricos empregados por este estudo	72
5.4.1 Das características intrínsecas do sistema Cooperguaçu face ao mapeamento histórico	74
5.4.2 Gestão e governança corporativa	77
6 CONSIDERAÇÕES GERAIS	82
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
Anexo 01	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Atores e relações no ambiente da governança corporativa	20
Figura 4.1: Fluxograma da comercialização do frango de corte em Descalvado	32
Figura 5.1 – Organograma da Cooperguaçu após o RECOOP	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Modelo atual do perfil da governança corporativa das companhias brasileiras	22
---	----

INTRODUÇÃO

O segmento avícola do município de Descalvado, situado na região administrativa de São Carlos do Estado de São Paulo, protagonizou um movimento de aliança e integração, buscando um formato organizacional assentado no cooperativismo. O objetivo primordial era unir esforços e assegurar o crescimento do produtor, dos empreendedores relacionados aos demais elos da cadeia produtiva e também da região.

O arranjo produtivo avícola iniciou-se a partir dos anos 60 do século passado e levou o município a ser aclamado, na época, como a “Capital Brasileira do Frango de Corte”. No entanto, a falta de políticas públicas e/ou a aplicação de políticas públicas e privadas incorretas afastaram os pequenos e médios produtores do segmento avícola, embora este conte hoje com um setor de produção, abate e processamento de certa expressão.

Os maiores responsáveis pela existência do arranjo produtivo, no caso, os pequenos produtores, foram gradativa e sistematicamente excluídos do processo produtivo pelos agentes responsáveis pela gestão e pela manutenção do aglomerado. Eram lideranças das cooperativas locais, responsáveis, no início do processo pela aglutinação do interesse geral e atualmente restrita a poucos associados. A atuação desses agentes acabou por dissolver os elos da cadeia produtiva, levando a um processo de decadência do arranjo. Paralelamente a isso, houve ainda dificuldades decorrentes de anos de inflação altíssima, e da precariedade do crédito agrícola e da política de preços da produção.

As conseqüências das políticas aplicadas foram que os pequenos produtores, frente a esta atividade cada vez mais integrada ao mercado global, e sem fronteiras, e sem apoio institucional, abandonassem paulatinamente as culturas tradicionais de subsistência (arroz, feijão, etc.), e de apoio à produção avícola como o milho. Essas culturas promoviam integração com o ambiente social e econômico, por meio de processos familiares integrados à realidade do município. Foram substituídas por monoculturas; no caso a cana-de-açúcar, voltada à produção de álcool combustível, em que a família deixa de ser parte do

processo produtivo; nessas situações, via de regra, as terras são arrendadas por vários anos a agroindústrias canavieiras, e, o proprietário muda-se para a cidade.

Hoje, mediante as pressões exercidas por um novo patamar de competitividade, o que leva os estudiosos a defenderem cada vez mais a adoção de modelos de negócios assentados na integração dos elos da cadeia produtiva, a experiência do cooperativismo em Descalvado parece andar na contramão da história. Uma de suas cooperativas, objeto deste estudo, encontra-se hoje em situação de insolvência, apesar de ter ostentado um quadro com 1.300 cooperados. Para entender o atual estágio de desenvolvimento e de concentração do segmento avícola do município, este trabalho propõe-se a repassar os principais anos de sua experiência histórica. A proposta é desenvolver um mapeamento de suas ações e decisões, que dêem pistas sobre os aspectos que estiveram presentes em sua fundação, auge e processo de elitização no quadro dos associados, a partir dos anos 60. A abordagem dessa experiência envolverá sempre a presença de três eixos: do papel dos agentes envolvidos, da sua relação de dependência ou independência frente às políticas públicas e do seu legado para o desenvolvimento regional.

A segunda parte deste trabalho trata basicamente da experiência do cooperativismo, refazendo desde seu percurso histórico até fatores que representam tanto aspectos positivos quanto negativos ao seu sucesso empresarial. Também apresenta alguns estudos recentemente desenvolvidos acerca da adoção de modelos típicos de governança corporativa neste tipo de organização (definidos como governança cooperativa).

A terceira parte apresenta o roteiro teórico foi adotado na pesquisa sobre o objeto deste estudo, detalhando ainda os procedimentos técnicos e lógicos (dedutivos e descritivos), bem como a matriz epistemológica empregada, na quarta parte estão registradas as especificidades da produção avícola, além de aspectos conjunturais da experiência em Descalvado. A quinta parte desenvolve propriamente o estudo de caso, em que os condicionantes fundamentados na governança corporativa servirão como base de leitura e de análise das fontes documentais primárias selecionadas exclusivamente para este empreendimento. Nesta parte, retoma-se a discussão em torno da governança cooperativa.

Também nesta parte, desenvolve-se a apresentação dos dados da pesquisa documental, bem como uma análise dos seus principais achados.

O foco prioritário deste estudo é o de realizar um levantamento de situações concretamente ocorridas na experiência do cooperativismo avícola em Descalvado, as quais fornecessem pistas sobre as razões da concentração do quadro de associados da cooperativa a ser estudada, no caso a Cooperativa Agrícola do Vale do Mogi-Guaçu.

2 - UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA DO COOPERATIVISMO

A cooperativa é um tipo importante de organização do setor primário no país. Ela *“favorece as relações comerciais entre seus associados e o mercado, devido á sua concentração nessas estruturas, bem como articula e coordena todo um sistema agroindustrial, sob o ponto de vista contratual, de informações e estratégias”* (BIALOSKORSKI NETO, p. 6).

Para o GERANEGÓCIO (2007), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Do ponto de vista legal, a sociedade cooperativa recebe um tratamento diferenciado do aparelho do Estado. O artigo 146 da Constituição Federal prevê um *“adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas”*¹. A regulamentação da atividade é dada pela Lei Federal no 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que determina, por exemplo, que às relações entre cooperados e cooperativa não se aplicam as regras da legislação trabalhista. Uma série de resoluções determinadas pelo Conselho Nacional do Cooperativismo complementa a regularização o setor. O regime tributário diferenciado atinge de modo distinto cooperativas nos segmentos agropecuário, de crédito, de consumo, educacional, habitacional, de infra-estrutura, de produção, de saúde, de trabalho e de transporte².

BIALOSKORSKI NETO (1998) anota que, nesse tipo de sociedade,

não há uma intenção inicial de obtenção de lucros dos negócios, não há o recolhimento de imposto de renda e, ao final do exercício, são apresentadas apenas sobras operacionais, distribuídas *pro rata* e proporcionais às operações de cada um dos associados naquele exercício (id. *ibid.*, p. 5).

¹ Inciso III, alínea a. Além disso, o Artigo 5º, Inciso XVIII, prevê que a criação de cooperativas e demais formas de associação independem de autorização e está *“vedada a interferência estatal em seu funcionamento”*.

² Ver <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/consultoria/tributacao.asper>

No Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) estima um faturamento anual do setor em torno R\$ 68 bilhões³, correspondente a 6% do PIB nacional, além da geração de 220 mil empregos diretos. As exportações diretas do setor somam US\$ 2,8 bilhões anuais. Desse total, 97% provêm das organizações agropecuárias, que hoje são responsáveis por 35% do PIB Agrícola do Brasil (OCB, 2007). O número de cooperativas ultrapassa 7,6 mil, das quais 20% situam-se no setor agropecuário (1.549). O número de cooperados atinge 7,4 milhões de pessoas, envolve o cotidiano de 24 milhões (incluindo os familiares) e chega à marca de 886 mil produtores rurais associados às cooperativas agropecuárias (id. ibid.).

A região Sudeste concentra 38% das cooperativas, seguida pelo Nordeste (23%), Sul (19%), Norte (11%) e Centro-Oeste (9%). Dados sistematizados pela OCB mostram que as regiões em que existem cooperativas apresentam média superior de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), de 0,701 contra o IDH médio de 0,666 dos municípios sem esse tipo de experiência. No Estado de São Paulo, o segmento agropecuário registrou 118 cooperativas (entre as 1031 registradas) em 2006, com 95.054 cooperados. Entretanto, respondeu por quase metade do faturamento anual do montante gerado pela totalidade das organizações (US\$ 7,38 bilhões contra US\$ 14,9 bilhões). Já as exportações diretas giraram em torno de US\$ 1,1 bilhão em 2006 e em 2007, notadamente *commodities* como o açúcar, álcool, soja e café (OCB 2007).

2.1 Natureza e particularidades da empresa cooperativa

Na base das experiências de cooperação, BIALOSKORSKI NETO (1998) observa a busca de um nível maior de eficiência, antes focada, preponderantemente, na concorrência. A interação entre diversos agentes e empresas visa a um nível ótimo de desempenho.

No entanto, *“no caso particular do movimento cooperativista, há uma arquitetura do empreendimento, por meio de relações contratuais em que o ambiente institucional, caracterizado pela doutrina da cooperação, será uma restrição à otimização de resultados econômicos e sociais”* (id. ibid., p. 68). Diante

³ Dados de 2007

disto, é importante que esta seção desenvolva um rápido apanhado sobre as principais configurações da organização cooperativa.

Segundo BIALOSKORSKI NETO (1998), sua base é erigida sobre os princípios doutrinários da democracia (igualdade), adesão livre e voluntária (liberdade), neutralidade política e religiosa (igualdade), fomento à educação cooperativista (fraternidade), o retorno *pro rata* das sobras das operações (solidariedade) e, originalmente, a intenção de modificar a ordem econômica. Sua arquitetura básica é dada pela constituição da assembléia geral enquanto

(...) órgão máximo de decisão, como expressão da democracia, em que cada homem tem apenas um único voto; há a formação de um fundo para a educação; (...) ao capital é paga uma taxa de juros limitada; o resíduo das operações é rateado a cada associado na proporção destas mesmas operações (id. *ibid.*, p. 77-78).

O formato institucional, por sua vez, apresenta vantagens e desvantagens, listadas por vários autores, sistematizadas nos estudos de Bialoskorski Neto.

Dentre estes, extrai-se de Vilfredo Pareto a observação de que:

(...) as cooperativas de produção são organizações empresarias não-competitivas e menos eficientes que as empresas cooperativas, dadas as suas particularidades de estabilidade de emprego e participação, em que os atores têm uma atitude de utilização sub-ótima dos fatores de produção, diminuindo a capacidade de adaptação da empresa cooperativada e influenciando diretamente em sua eficiência (id. *ibid.*, p. 78-79).

Já do ponto de vista do potencial positivo apresentado por esse tipo de sistema, Bialoskorski Neto cita Lambert, o qual destaca que:

(...) devido ao progresso socioeconômico e às condições complexas de mercado, a dependência mútua entre os agentes aumenta e, portanto, o bem-estar de um indivíduo depende com maior intensidade do bem-estar de outros indivíduos, de maneira que a solidariedade e a cooperação desenvolvem-se de maneira natural (id. *ibid.*).

Para Bialoskorski Neto, seus benefícios “*sociais marginais*” *suplantarão os privados e individuais se “oferecer oportunidades melhores de estabelecer-se e se desenvolver a capacidade empreendedora dos atores econômicos envolvidos”* (id. *ibid.*, p. 80). Ou seja,

“A forma cooperativa só é vantajosa se a coordenação das atividades econômicas de seus agentes resulta em vantagens maiores que os custos da renúncia a uma condição de livre mercado.” (id. *ibid.* p.80)

Por fim, o autor destaca a importância de um ambiente institucional favorável para o sucesso do empreendimento, como a legislação e demais variáveis embutidas nas relações entre os agentes. Na questão da legislação brasileira, apesar de mudanças recentes garantirem a autogestão do sistema e um tratamento tributário diferenciado, entre outros, ainda inexistente regulamentação legal referente à representação do cooperativismo, ao autocontrole do sistema (como auditoria, por exemplo) ou “ *à construção de uma nova empresa cooperativista pronta para competir em mercados globalizados e altamente concorrenciais*” (id. *ibid.*, p. 85). O autor destaca ainda a impossibilidade de falência⁴ ou de concordata, de rateio direto dos dividendos obtidos por participação em empresa não cooperativa, e também de emissão de títulos e de abertura de capital por meio de ações (id. *ibid.*, p.86). São empecilhos que, segundo o autor, elevam custos e comprometem a eficiência das organizações.

2.2 Modelos de eficiência

Um dos aspectos centrais abordados por um estudo conduzido por BIALOSKORSKI NETO (1998) reside nos custos e na complexidade que são gerados pela expansão das atividades das cooperativas e pelo seu respectivo crescimento econômico. O autor está preocupado basicamente com os custos da governança financeira relacionados a este tipo de empreendimento. Nesta perspectiva, seu estudo em muito contribui para mostrar as particularidades e conseqüências econômicas decorrentes do tipo de estrutura institucional gerada pela doutrina da cooperação (id. *ibid.*, p. 8).

Bialoskorski Neto iniciou seu estudo a partir da premissa de que a matriz institucional resulta em um melhor desempenho ou não de determinada organização econômica (id. *ibid.*, p.20). Ou seja, seu desempenho e relação de custos estão associados “*não só aos fatores neoclássicos conhecidos, mas também (...) ao estabelecimento de uma relação contratual no ‘inside’ da organização, aos custos de transação associados aos mercados e, ainda, ao ambiente institucional em que se estabelece essa organização*” (id. *ibid.*).

⁴ A qual daria alguma segurança aos credores em caso de insolvência

O autor utiliza o paradigma do “Agency” no desenvolvimento de seu estudo, como forma auxiliar a outras ferramentas metodológicas empregadas por ele. O “Agency issue” enfoca justamente a delegação de poderes, ou seja, “*como um ator transfere ao outro um direito de agir em seu interesse próprio*” (id. *ibid.*). O que vale destacar aqui é que esse enfoque entende que quando há transferência de poder de um principal para o agente econômico, é impossível que este aja “*de acordo com os interesses maiores do principal, uma vez que este tem um comportamento maximizador de seu bem-estar*” (id. *ibid.*, p. 59). Para que haja um equilíbrio nesta balança, custos adicionais são incorporados ao sistema.

Jensen & Mecking (apud Bialoskorski, 1998, p. 59) “*argumentam, que é impossível para o principal, a custo nulo, induzir o agente de forma que este venha a tomar todas as decisões sob o ponto de vista ótimo para o principal*” (id. *ibid.*). O autor prossegue a análise, interessado na composição dos custos deste agenciamento, tendo em vista uma perspectiva de abertura de capital do empreendimento agropecuário.

O que interessa a este estudo é que o autor anota que “*os custos de agenciamento tendem a crescer toda vez que cresce também o nível ou a situação de interdependência, como no caso da cooperação*” (id. *ibid.*, p. 59-60). E a relação entre associados de uma cooperativa é típica de “agency”, anota Bialoskorski, assim como o é na relação entre acionistas e dirigentes. Mas no caso das organizações cooperativas, o autor anota que o problema reside menos nas ações divergentes com o interesse do principal, mas predomina na “*separação entre a propriedade e o controle nas sociedades*” (id. *ibid.*), ou seja, há um conflito intrínseco à configuração deste sistema envolvendo os interesses individuais e o coletivo.

Na origem da empresa cooperativa, Bialoskorski Neto identifica “*uma escassez inicial do fator de produção ‘capital’, associada ainda a características de mercado*” (id. *ibid.*, p. 88). “*Na atividade agrícola, esta situação é bastante comum, dado que os mercados de insumos e de produtos são concentrados e que, para estabelecer um empreendimento, é necessário porte para proceder a compras em comum ou a armazenagem da produção*” (id. *ibid.*).

Entretanto, na relação entre retorno econômico, capital e trabalho, e também na variável lucro em função dos preços dos insumos, do preço final dos

produtos, entre outros, “...a empresa privada, caso detenha capital suficiente para um investimento inicial, leva vantagens em relação à cooperativa” (id. ibid.).

Assim;

A) A situação de escassez de capital promove a coalizão de interesses para a formação da cooperativa, mas é temporária desde que haja instrumentos de capitalização eficientes, então a cooperativa passa a promover a capitalização de seu associado;

B) Como a cooperativa não objetiva o lucro do negócio, mas resultados, pode haver problemas de eficiência econômica da corporação e de distribuição de resultados financeiros, como sobras e dividendos. (id. ibid., p. 92).

Em estudo anterior, realizado em 1994⁵, o autor observou situações em que houve aumento da renda particular do cooperado, mas diminuição das sobras da cooperativa, comprometendo seus investimentos e crescimento. Outro tipo de prejuízo pode ocorrer à cooperativa, “quando um dos agentes econômicos rompe a coalizão e transaciona seus produtos, sob a forma de compra ou venda com outras empresas em prejuízo à sua cooperativa” (id. Ibid., p. 95). É o chamado “oportunismo contratual, entendido como deserção” (id. ibid.).

Também há um sentido de “direito difuso” da propriedade (sobre seus resíduos), que “faz com que o associado se afaste do empreendimento cooperativo ou tenha uma ação preocupada com o curto prazo” (id. ibid.). Investimentos de longo prazo acabam prejudicados dentro desta perspectiva, bem como o interesse na participação e na gestão mais direta dos negócios da organização. Assim, esta conta “com custos maiores devido à não-separação entre propriedade e controle [cada homem um voto], ao fato de não haver uma estrutura de direitos de propriedade claramente definida e, ainda, pelo fato de haver altos custos de transação associados à transferência desses direitos, ou seja, das quotas-partes de participação” (id. ibid., p. 97).

Em seu estudo de 1994, Bialoskorski Neto apontava que, pelo fato de o associado ser o próprio agente gestor;

(...) esta relação pode levar a uma situação de ineficiência para a cooperativa, uma vez que, nas assembleias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, este associado-agente pode fixar, como principal da relação contratual, sua própria remuneração ou suas margens de custos (id. ibid., 98).

⁵ BIALOSKORSKI NETO, S & ZYLBERSZTAJN, D. “Cooperativismo – economia de empresas e estratégias”. *Perspectiva Econômica*, v. 29, n. 35, p.7-22, 1994

Em comparação à empresa privada, a organização cooperativa apresenta custos mais elevados, incluindo, por exemplo, aqueles relacionados aos processos de decisão, como a realização das assembléias e das reuniões de conselhos. Durante o desenvolvimento de seu estudo, o autor aplica métodos de econometria para mostrar que os custos de governança financeira do sistema superam os das empresas não-cooperativas, tornando-se “*uma restrição nítida às suas formas de gestão e otimização de resultados*” (id. *ibid.*, p. 116).

Cook⁶ (apud BIALOSKORSKI NETO, p. 99-100) estipula um ciclo de vida para o sistema, composto pelos seguintes estágios:

- a) Surgimento: união dos produtores como uma atitude de defesa contra os custos elevados dos insumos e os preços baixos de *commodities*. União também pela facilidade de acesso a políticas públicas;
- b) Consolidação: adotam os mesmos preços e condutas dos empreendedores privados individuais. No entanto, seus custos já estão mais elevados, pelo rateio dos resíduos, colocando-as em desvantagem competitiva;
- c) Declínio: a organização pode reagir por meio de alianças com empresas privadas, e também diminuindo custos, redefinindo suas estratégias de rateio etc., mas acabará desaparecendo se mantiver inalterados seus procedimentos anteriores.

Em sua análise institucional, Bialoskorski Neto aponta que os custos adicionais do sistema provêm de alguns de seus princípios doutrinários, conforme enumerados a seguir:

- a - “O princípio da democracia exige altos custos de transação nas tomadas de decisão, por meio das assembléias gerais”;
- b - “O princípio da igualdade (...) implica altos custos (...) derivados da falta de incentivo para as atividades junto á empresa”;
- c - “O princípio da solidariedade, do retorno *pro rata* (...) e da não existência do objetivo de lucro, impossibilita uma delimitação clara dos direitos de propriedade, levando aos elevados custos tanto de “Agency” como de transação.” (id. *ibid.*, p. 101)

Além desta questão, o autor aponta também que a estrutura do capital das cooperativas leva a uma maior ineficiência empresarial. De forma geral,

⁶ COOK, M.L..”The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institucional approach”. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159, 1995

(...) a empresa cooperativa tem uma composição de seu patrimônio líquido formado a) pelas quotas-partes dos associados ou capital social realizado – que crescem de acordo com uma taxa de juros estabelecida; b) pelos fundos obrigatórios de reservas de sobras, como o FATES⁷; c) pelos fundos e reservas não obrigatórios, como as reservas de capital para investimentos; d) de acordo com a legislação contábil, pelas reservas de reavaliação dos ativos; e, por último, e) pelas sobras a serem distribuídas ou reinvestidas. (id. *ibid.*, p. 104)

Neste formato, não há como incentivar a participação dos associados na gestão da organização, uma vez que as sobras não estão diretamente vinculadas a isso. Bialoskorski Neto observa que nem mesmo a isenção do Imposto de Renda⁸, motivada pelo fato de a empresa não visar lucro, tem colocado as cooperativas num patamar de competitividade superior ao das empresas privadas. Segundo o autor a soma desse e de outros aspectos, relacionados tanto à sua arquitetura operacional quanto ao ambiente institucional, tornam elevados os custos de governança financeira do sistema cooperativo.

Entretanto, ressalva o pesquisador, este modelo é bastante comum no segmento agropecuário do Brasil e também do exterior porque é o mais apropriado para enfrentar os riscos embutidos na atividade econômica (sazonalidade, fatores locais climáticos, entre outros), além dos elevados custos de plantio, transporte, armazenagem, etc. O modelo representa uma soma de esforços para ganhos de escala e transação.

Há situações, conforme registra Bialoskorski Neto, em que os custos da governança acabam, portanto, compensados pelos ganhos relacionados à coordenação e à transação da produção (id. *ibid.*, p. 153). De acordo com ele, quando estes ganhos forem suplantados pelos custos da governança financeira, deverá ser implantado um processo de abertura de capital⁹. Defende também a adoção de uma nova arquitetura institucional e financeira, focada na perpetuação do capital próprio do empreendimento, e em custos de transação e de governança menores. De forma geral, conclui que;

(...) as cooperativas menores são mais eficientes, sob o aspecto da governança financeira, que as empresas não-cooperativas, portanto, uma forma adequada de organização da produção. Esta situação é mostrada

⁷ Fundo de Assistência Técnica e Educacional

⁸ Dando-lhe “uma vantagem de aproximadamente 3% a 4% do faturamento bruto sobre uma empresa não-cooperativa” (id. *ibid.*, p. 106 e p. 153-154)

⁹ Aspecto este que deverá ser equacionado por uma legislação específica

pela grandeza pela grandeza relativa dos valores do intercepto obtidos no modelo econométrico.¹⁰ (id. ibid., p. 237)

E recomenda que se incentive a formação de empreendimentos cooperados pequenos, sob uma nova base legal que permita a abertura direta do seu capital, sem que lhe sejam comprometidos os princípios doutrinários (id. ibid., 238-239). Estudos realizados nos últimos anos, sendo alguns citados a seguir, têm corroborado o diagnóstico de Bialoskorski Neto e desenvolveram algumas medidas de governança que poderiam ser adotadas pelas cooperativas.

Estudo promovido pela OCEPAR¹¹ (OLIVEIRA JR., 1991) mostra que, na matriz da organização cooperativa, residem algumas contradições, como decidir se esta desenvolve uma gestão que traga resultados aos associados ou acumule para o crescimento; que volte sua estrutura para o mercado ou para o associado; e que as decisões sejam participativas ou tecnocráticas (id. ibid., p. 8).

Lembrando que “(...) o mercado exige estrutura administrativa eficiente e ágil (...)”, “além de técnicos com parte do poder decisório (...)”, a cooperativa precisa trabalhar “a conscientização do associado”, bem como a “velocidade e decodificação das informações”. “A eficiência empresarial nas cooperativas vem da boa administração das contradições”, além da “compreensão mútua e integração quadros sociais (...)” (id. ibid., p. 9).

WAAK & MACHADO FILHO (1999) apontam que falta aos associados uma decisão estratégica mais ampla, o que interfere em questões como logística, distribuição e tecnologia entre outros, e que as decisões neste tipo de ambiente, em que pesam não apenas questões legais e doutrinárias, mas também sociais (estas referentes ao pequeno produtor), são muito mais complexas do que em uma organização de caráter privado. As decisões seguem por “dois caminhos”. Ou “parte de uma resolução personalística de grandes lideranças, sem a necessária análise técnica e econômica, ou se prolonga por longo período de indecisões”. Os autores identificam a “necessidade de incremento da qualidade gerencial” (id. ibid., p. 151).

Do ponto de vista da governança, destacam que o caráter eletivo dos dirigentes ou líderes, às vezes escolhidos sem propostas adequadas do ponto de

¹⁰ Desenvolvido no Capítulo 4 de seu estudo (1998)

¹¹ Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR)

vista da eficácia produtiva e comercial, acaba afastando investidores ou parceiros (id. ibid., p. 152). Como saída, defendem a adoção de uma nova forma do processo de tomada de decisão, mais profissionalização, transparência e praticidade.

Souza Filho (2007) realizou uma avaliação do sistema de gestão de custos e dos princípios cooperativistas da Cooperguaçu (princípios esses relacionados à quota-parte, falta de incentivo ao investimento, princípio da equidade, lucro residual etc.). Procurou demonstrar que a legislação atual e o modelo adotado servem como desestímulo rumo a uma estrutura mais eficiente em termos de retorno sobre o capital. Algumas considerações sobre esse estudo serão apresentadas no decorrer da quinta parte deste trabalho.

De maneira geral, o foco das cooperativas é maximizar os serviços prestados, mais que os lucros (FARIA apud BIALOSKORSKI, 2005, p. 64). Conforme Faria, quanto maiores às relações de confiança existentes entre os agentes das cooperativas, maiores a eficiência e a eficácia registradas em vários de seus processos.

“Mais especificamente, a sua eficiência depende da melhoria da relação cooperativa-cooperado que, por sua vez, melhora à medida que aumentam a quantidade e a qualidade das informações pertinentes a essa relação.” (id. ibid., p. 67)

O autor lembra que alguns dos mecanismos típicos das cooperativas vêm sendo adotados pela empresa capitalista privada, como, por exemplo, o modelo de rede de empresas (id. ibid., p. 68). De qualquer maneira, situa as cooperativas como

“(...) estruturas de governança que estão entre a governança via mercado e a integração vertical pura, assim para ela ser mais eficaz frente às demais, necessita melhorar sua governança e reduzir seus custos de transação.” (id. ibid., p. 92)

O estudo de Faria procura encontrar um modelo de custo de transação que mais se adapte ao espírito da governança corporativa. Em seu trabalho, desenvolvido em torno da Cooperativa Agropecuária de São Gabriel do Oeste, Mato Grosso do Sul, Faria adota como critério para análise da governança corporativa nesse tipo de organização, a existência ou não de um equilíbrio entre o EVA^r e as sobras líquidas “efetivamente distribuídas aos cooperados. Ou seja, *“(...) a governança corporativa ocorre quando o EVA^r, que considera a*

remuneração dos capitais de terceiros e o próprio, é todo repassado aos cooperados” (FARIA, 2005, p. 22). O autor desenvolveu “*um método de mensuração da governança cooperativa*”, uma espécie de parâmetro para medir “*o fluxo da riqueza*” entre cooperativa e cooperados (id. *ibid.*, p. 21).

Já CRUZIO (1999) discute a importância dos fluxos de comunicações para os processos de descentralização na tomada das decisões e nas relações hierárquicas das cooperativas, e entre estas e os associados. Fornece, como exemplo de fluxos, a perspectiva de adoção de controles numéricos e estatísticos. O autor observa que;

“(…) muito embora a autoridade legal, racional e burocrática tenha nas cooperativas o papel de suporte (funções e subfunções contratadas), poderá superpor a autoridade máxima da assembleia geral de sócios e dos conselhos fiscal e de administração.” (id. *ibid.*, p. 55)

As razões disto residem na especialização, nos conhecimentos e na capacidade técnica. Localizam-se também no que o autor define como uma “*tecnocultura*”,

“(…) cuja autoridade técnica tende a sobrepor o poder dos próprios donos da cooperativa (por exemplo, quando as decisões são tomadas colegiadamente pelos especialistas do nível gerencial, tornando possível manipular a assembleia geral de sócios). Isto também ocorre nas práticas decisórias que exigem conhecimentos complexos, cujos resultados sejam favoráveis somente aos pontos de vista desses especialistas.” (id. *ibid.*, p. 54)

Como medida de governança cooperativa, o autor propõe maior controle fiscal e maior atenção a essas informações por parte dos associados.

A discussão em torno do planejamento estratégico das cooperativas como forma de modernizar seus processos de gestão e prepará-la para um perfil de governança também mereceu a publicação de estudos recentes. É o caso de Borges (2007), o qual pondera, inicialmente, que se deve levar em consideração o fato de que os objetivos das cooperativas são plurais: além da questão do retorno financeiro, de sua maximização, há a demanda pelos serviços e valorização da produção (id. *ibid.*, 19).

Como saída, o autor sugere que suas estratégias devem buscar resultado econômico simultaneamente ao incremento dos serviços. Assim, na busca pelos resultados plurais, devem sobressair a

“(...) melhoria da qualidade e diversidade dos serviços aos associados da cooperativa para valorizar mais a sua produção, a busca de reconhecimento e legitimidade da organização como um instrumento para desenvolvimento econômico e social, e o fortalecimento político da classe de produtores rurais da região.” (id. ibid., 22).

Finalmente, Antonialli (2000) desenvolve uma discussão em torno da necessidade de mudanças em direção a uma maior participação decisória. O atual modelo de administração das cooperativas

“(...) permite que as pessoas merecedoras de confiança dos associados, que não são necessariamente as mais capacitadas para dirigir e administrar uma cooperativa ou para controlá-la adequadamente, assumam o poder”; (...) [são] “propícias as condições para que certos grupos se apropriem do poder e o utilizem em benefício próprio” (id. ibid., 142).

Em um estudo de caso desenvolvido pelo autor, observou-se que;

“Devido ao duplo papel que os cooperados assumem de serem ao mesmo tempo donos e usuários das cooperativas, sempre haverá conflito de interesse (...), problema que surge pela própria característica de auto-gestão das cooperativas brasileiras.” (id. ibid. 153)

Bialoskorski Neto (2005) revela que pesquisa desenvolvida com quadros dirigentes (presidentes e diretores) de cooperativas agropecuárias do Estado de São Paulo “ (...) mostrou que os cooperados mais relacionados influem mais nas cooperativas, que esses têm também mais vantagens na organização cooperativada, e apresentam maior fidelidade” (id. ibid., p. 7)

3 - METODOLOGIA

3.1 Procedimentos de pesquisa e abordagem

Este trabalho teve como foco a experiência de uma cooperativa de produtores avícolas da região de São Carlos, na cidade de Descalvado, São Paulo, a Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu Ltda, Cooperguaçu.

A abordagem concentrou-se na análise da trajetória e gestão da cooperativa com ênfase nos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos que estiveram presentes desde a sua fundação até o ano de 2008. Detém-se, particularmente, num momento crucial de sua história, caracterizado por um processo de cisão ocorrido em 1998 e que deu origem a uma outra cooperativa¹², representando uma redução considerável do quadro de associados da organização.

O foco deste trabalho é descritivo, ou seja, limita-se ao mapeamento histórico desta experiência, bem como à sua contextualização, recorrendo-se a fontes de dados consolidadas, tanto bibliográfica quanto documental primária e secundária¹³.

A leitura dessa fonte documental foi guiada pelas contribuições teóricas relacionadas à governança corporativa;

“A análise de sistemas complexos deve combinar o conhecimento dominante e as teorias e os pensamentos consolidados nos meios técnicos e científicos com novos paradigmas e vertentes teóricas que tentam inovar e responder às realidades emergentes” (BUARQUE, p. 20).

Justifica-se, a partir daí, principalmente, o emprego do referencial teórico da governança corporativa no escopo investigativo e analítico deste trabalho.

O procedimento de estudo é o dedutivo, pois, a partir de um fenômeno dado, conhecido, a proposta é reconstituir seus passos, sua origem, e encontrar os elementos que foram constitutivos da sua trajetória e gestão. O suporte teórico para essa leitura é dada pela bibliografia relacionada à governança corporativa, e também pelos estudos ligados ao cooperativismo e também à experiência do

¹² 1998, criação da Coopervam.

¹³ As fontes documentais primárias referem-se aos documentos propriamente ditos, produzidos pelo objeto do estudo. Já as fontes secundárias estão relacionadas a dados estatísticos, por exemplo, “elaborados por institutos especializados e considerados confiáveis para a realização da pesquisa” (PÁDUA, 65).

município de Descalvado. Já o suporte documental provém das atas produzidas pelas assembléias oficiais da Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu Ltda até o ano de 2008¹⁴, mas com o foco voltado principalmente para os anos 90, quando parte dela foi desmembrada em uma outra organização (a Coopervam). Anteriormente, em 1993, parte dos associados da Cooperguaçu já havia criado a Crediguaçu - Cooperativa de Crédito Rural do Vale do Mogi Guaçu Ltda.

As fontes documentais secundárias terão como base dados estatísticos produzidos pelo IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, além de entidades representativas do segmento agroindustrial, como o Sindicato Rural Patronal de Descalvado¹⁵.

Dados os procedimentos de pesquisa já relatados, caracteriza-se este como um estudo de caso, o qual se configura como:

uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo. Quase sempre esta abordagem inclui o desenvolvimento desta unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (GOODE & HATT apud PÁDUA, pág. 71)¹⁶.

Pádua observa que a técnica é flexível, *“podendo o pesquisador passar do contexto meramente descritivo para o interpretativo ou heurístico, à medida que a pesquisa avance”* (PÁDUA, p. 71). No caso de instituições específicas, a autora considera que *“no momento da caracterização do caso, podemos recorrer aos documentos institucionais disponíveis, como atas, regimentos, folders, jornais de circulação interna e outros”* (id. ibid., p. 73).

Do ponto de vista epistemológico, este estudo recorre à idéia de que os sistemas e subsistemas operam por meio de interfaces com o ambiente externo.

“Os sistemas não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. Tudo isso está baseado na compreensão da dependência recíproca entre todas as disciplinas e na necessidade de sua integração (CHIAVENATO apud BORGES).”

“(…) o desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com o seu entorno do qual é parte. O que realmente acontece é uma mudança de ponto de vista, pois a visão focada nos elementos fundamentais, presente no estruturalismo, volta-se para o todo. Como exemplo, a releitura da lei da gravitação permitiu, além de uma aplicação à maçã de

¹⁴ Data de 27 de março de 2008, relativa à realização da sua última Assembléia Geral Ordinária.

¹⁵ Relatório do I Encontro do Agronegócio Descalvadense, documento “mimeo”, 2006.

¹⁶ Também Acevedo e Nohara apontam que o estudo de caso “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou grupo de objetos” (ACEVEDO & NOHARA, 53)

Newton, encontrar razoável explicação no sistema planetário, ou no fenômeno das marés. Não importa o tamanho do sistema que avaliamos, importa o grau de complexidade e sua representatividade nas nossas indagações.” (id. ibid.).

Borges aponta que nos estudos em administração,

“(…) a proposta sistêmica foi bastante útil para que se pudesse perceber a necessidade de buscar o equilíbrio entre as empresas e o ambiente do seu entorno, uma vez que o sistema e o ambiente encontram-se inter-relacionados e interdependentes. A organização é um sistema criado pelo homem e que mantém uma dinâmica interação com os atores externos, sejam eles fornecedores, concorrentes, clientes, entidades sindicais, ONGs e governo. (...) O grau de abertura do sistema em relação ao ambiente é definido pela permeabilidade de suas fronteiras. A interface se configura através dessas fronteiras, sendo a área ou canal entre os diferentes componentes sistêmicos, através da qual a informação é transferida, bem como o intercâmbio de energia, matéria ou informação.” (id. ibid.)

Dentro desta concepção, deste modelo, três foram os procedimentos básicos adotados para a análise de um fenômeno: a contextualização (por meio de suas características intrínsecas), seu mapeamento (histórico) e a identificação das funções dos subsistemas dentro da lógica do sistema (no caso, a dimensão econômica regional interage com variáveis nacionais e mundiais e também com questões locais, políticas e sociais) (LIMA, p. 18).

Este caminho foi adotado neste trabalho para a análise da fonte documental e bibliográfica relacionada à experiência do cooperativismo em Descalvado.

3.2 Roteiro de leitura da experiência cooperativista

A literatura consolidada sobre cadeias produtivas, modelos de governança e desenvolvimento regional e setorial forneceu uma base valiosa para a leitura contextual e histórica de algumas experiências localizadas no campo do associativismo e cooperativismo.

As ciências sociais aplicadas não fornecem um modelo ou um paradigma fechado para a compreensão dos seus fenômenos¹⁷. Há várias escolas teóricas ou autores que oferecem modelos interpretativos para que se encontre uma explicação verdadeira ou plausível para um determinado fenômeno. O propósito deste trabalho não reside em apresentar uma leitura definitiva sobre a experiência do cooperativismo em Descalvado a partir do estudo de caso em torno da Cooperguaçu, mas em procurar extrair informações de fontes documentais primárias que permitam entender mais detalhadamente o processo de gestão verificado nesta experiência de sistema produtivo local>

Uns dos principais parâmetros a serem empregados na leitura destas fontes documentais primárias dizem respeito à questão da visão estratégica. Este é um dos itens mais presentes em Casarotto Filho & Pires (2001), por exemplo, como pré-requisito de uma relação típica de cooperação necessária ao desenvolvimento sustentável local e regional. Alguns desses parâmetros estão relacionados na Tabela 1.1 (páginas 32/33).

Além disso, o estudo de caso procurou identificar se as fontes documentais primárias permitem obter informações que mostrem a existência ou não, de um ambiente cultural e organizacional propício à adoção de medidas que possibilitem a governança cooperativa.

Parte-se, assim do conceito geral que:

Governança corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração. O movimento elaborou o Código de Melhores Práticas nos países anglo-saxônicos onde se originou. O poderoso Fundo Calpers de funcionários públicos da Califórnia, um dos maiores do mundo, costumava intimidar as empresas que não se enquadrassem nos Códigos das Melhores Práticas publicando uma lista de inadimplentes. (...) Sem dúvida a ação pioneira da Calpers trouxe progressos: aumentou o diálogo, a transparência e a preocupação pelo valor dos investidores. (LODI, 2000, p. 9-10).

¹⁷ “Hoje, discute-se a ciência única e infalível como um mito positivista” (PÁDUA, 2000, p. 28)

O modelo de governança corporativa pode ser aplicado às relações existentes entre a cooperativa e seus associados. Segundo LODI (2000), o sistema da governança corporativa, surgida no biênio 1992-1993, “coloca os conselheiros no centro de qualquer discussão” (id. ibid., p. 25-27). Sua estrutura é dada pela Figura 3.1.

Organograma da governança corporativa



Figura 3.1 – Atores e relações no ambiente da governança corporativa.

Fonte: LODI, 2000, p. 25.

Pelo artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações¹⁸, ao Conselho de Administração compete determinar estratégias, eleger ou destituir diretores, fiscalizar a sua gestão e determinar a eleição ou destituição de auditores independentes. Sua missão é proteger o patrimônio e maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas, “agregando valor ao empreendimento” (LODI, 2000, p. 47). “As atividades de competência do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e

¹⁸ Lei Federal nº. 10.303/2001

atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO).” (id. *ibid.*, p. 47).

No estudo de caso, estabelecer-se-á um paralelo entre o organograma da cooperativa com o modelo da governança corporativa, observando-se se há alguma estrutura formalizada que esteja desempenhando essa função de zelar pelos interesses dos associados e pelo empreendimento como um todo.

É claro que a concretização de uma relação de governança corporativa entre os gestores e os associados demanda, por exemplo, a adoção de procedimentos econômicos e financeiros (FARIA, 2005, p. 20). O objetivo aqui não é avaliar este tipo de correlação, mas o de procurar identificar a existência de uma cultura propícia às relações típicas de governança corporativa.

LODI (2000) destaca que existem 49 Códigos de Melhores Práticas, incluindo sugestões referentes à remuneração. No mais, o autor destaca dez pontos básicos e comuns entre as condutas sugeridas por estes códigos¹⁹:

- 1 - O presidente do Conselho não deve ser presidente da diretoria;
- 2 - Maioria de conselheiros externos sobre conselheiros acionistas;
- 3 - Conselheiros externos vindos do mercado e não ex-diretores;
- 4 - Presidente da diretoria profissional contratado;
- 5 - Avaliação anual do diretor-presidente da diretoria;
- 6 - Ausência de conflito de interesse ou de negócio comum entre o conselheiro externo e a empresa: fornecedor, distribuidor, prestador de serviço, amigo do presidente;
- 7 - Avaliação anual dos conselheiros;
- 8 - Máximo de cinco participações em outros conselhos;
- 9 - Dois dias por mês na empresa, um para o conselho, outro para se inteirar dos negócios da companhia, e
- 10 - Participação em comitês do conselho: auditoria, finanças, estratégia, jurídico etc. (LODI, 2000, p. 33)

¹⁹ Um das referências utilizadas hoje no Brasil é o Código de Governança instituído em 1995 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). “Este código foi revisado em 2002, sendo a versão atual dividida em seus temas: propriedade, conselho de administração, função do presidente, auditoria, conselho fiscal e ética/conflito de interesses.” (SIVEIRA, 2006, p. 59)

No Brasil, o estágio atual da governança corporativa (GC) é dado pelos elementos registrados no Quadro 3.1, compilados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em conjunto com a McKinsey & Company, Korn/Ferry International e alguns pesquisadores (entre eles SILVEIRA, 2006).

Perfil da governança corporativa no Brasil

MODELO ATUAL	
Estrutura de propriedade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta concentração das ações com direito a voto (ordinárias); 2. Alto nível de utilização de ações sem direito a voto (preferenciais); 3. Empresas de controle familiar ou controladas por poucos investidores; 4. Não reconhecimento dos interesses dos minoritários; 5. Minoritários pouco ativos; 6. Alta sobreposição entre propriedade e gestão.
Conselho de administração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouca clareza na divisão dos papéis conselho/diretoria; 2. Estruturas informais dos conselhos (ausência de comitês); 3. Maioria de conselheiros externos, porém não independentes; 4. Escassez de conselheiros profissionais capacitados; 5. Remuneração como fator pouco relevante.

Tabela 3.1 – Modelo atual do perfil da governança corporativa das companhias brasileiras. Fonte: SILVEIRA (2006, p. 65)

O que interessa a este estudo é observar quais os condicionantes relacionados à governança corporativa estiveram presentes ou ausentes na trajetória histórica da organização cooperativa em Descalvado, dentro do escopo de informações fornecido pela fonte documental primária.

3.3 Dados gerais da pesquisa primária

A fonte documental primária é constituída por um conjunto de 19 livros de atas: um primeiro livro do Ato Constitutivo (Livro 01) da Cooperguaçu, em 29/07/1961, até a assembléia geral ordinária realizada em 10/12/1963; outros cinco livros compõem as atas das assembléias gerais ordinárias e extraordinárias realizadas até o presente ano (2008) enquanto oito livros representam as atas das

reuniões do Conselho de Administração e cinco livros referem-se às atas do Conselho Fiscal²⁰.

No conjunto, foram lidas e sistematizadas atas de 75 assembléias gerais ordinárias, fora as extraordinárias, desde o ato constitutivo, em 29 de julho de 1961, até a assembléia geral ordinária mais recente, realizada em 27 de março de 2008. Também foram lidas e sistematizadas atas das reuniões do Conselho de Administração, num total de 455 reuniões ordinárias, a última realizada em 27 de maio de 2008, além de dezenas de extraordinárias. As atas estão reunidas em 8 livros, sete deles com uma média de 100 páginas manuscritas, e o oitavo com 185 páginas digitadas. Já as atas das reuniões do Conselho Fiscal estão registradas com as do Conselho de Administração até 24 de novembro de 1972 (Livro 01 do Conselho de Administração, página 54). Posteriormente, as reuniões foram realizadas separadamente. As atas desses encontros foram lidas e sistematizadas conforme solicitação de providências por parte deste Conselho junto ao Conselho de Administração. As solicitações estão registradas nas atas do Conselho de Administração e serão citadas no prosseguimento deste estudo.

²⁰ Suas reuniões até 1973 foram realizadas em conjunto com as do Conselho de Administração.

4 O SEGMENTO AVÍCOLA EM DESCALVADO E O INFLUXO DA EXPERIÊNCIA COOPERATIVISTA

4.1 Configuração da cadeia do frango de corte

Descalvado está localizado na região administrativa de São Carlos do Estado de São Paulo, distante 240 quilômetros da Capital. Tem cerca de 30 mil habitantes. De forte tradição agropecuária, o setor primário representa ainda hoje sua principal atividade econômica. Em termos de cultura agrícola, a cana-de-açúcar predomina em sua área rural, destinada às usinas de produção de açúcar, álcool e etanol, localizadas no próprio município e no vizinho Santa Rita do Passa Quatro.

Na avicultura, o município produziu, em 2000, 72 milhões de quilos de carne de frango, abastecidos principalmente por cerca de suas 300 granjas, 80% das quais pertencentes aos cooperados da Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu (Coperguaçu). A cooperativa é a maior empregadora²¹ da cidade, maior geradora de ICMS (32% do total) e está voltada fundamentalmente para a produção, abate e comercialização do frango de corte, sob a marca Cooperfrango (SINDICATO RURAL, 2006).

A avicultura foi introduzida em Descalvado nos anos 60, momento em que o segmento já havia modernizado sua estrutura produtiva, resolvido problemas sanitários e de saúde e introduzido, via importação, linhagens específicas para corte (PINOTTI, 2005, p. 11). Simultaneamente, o estado de Santa Catarina investiu também no segmento, acompanhando a expansão da cultura da soja e outros grãos (id. *ibid.*, p. 15). A autora aponta que, de forma geral;

O desenvolvimento do setor avícola ocorreu através das experiências da estrutura de governança na cadeia de suínos sulista e obteve resultados expressivos, como redução do custo de produção, elevação do consumo *per capita* e notoriedade de desempenho em relação aos outros complexos de carne (bovino e suíno). (PINOTTI, 2005, p. 52)

No período, a avicultura se transformou na principal atividade econômica de Descalvado, que passou a ser chamada de “A Capital do Frango no País”. A partir dos anos 70, o segmento foi impulsionado pelo início das exportações da carne de frango, o que obrigou à modernização de toda a cadeia, sob intensa

²¹ Teve 1231 colaboradores em 2006 (SINDICATO RURAL, 2006)

regulação do Estado, via preços e insumos. Os anos 80 conheceram um momento de crise, seja pelo influxo do mercado externo, seja pelo aumento dos custos de produção, pela crescente oferta e problemas de remuneração ao produtor.

Entretanto, o segmento avícola não parou de registrar ganhos crescentes de produtividade em toda a cadeia, que levaram o Brasil a ocupar hoje o posto de terceiro maior produtor mundial, atrás apenas dos Estados Unidos e da China. Estudo realizado pela “Projeções do Agronegócio Mundial e do Brasil” no biênio 2006/2007 a 2017/2018” indica que, em cinco anos, a produção da carne de frango no país irá superar a bovina²².

Um dos fatores responsáveis por esse incremento foi a;

“(…) elevada redução da taxa de conversão alimentar, o que representa menos dias para o abate de frango, refletindo diretamente no custo de produção. Em 1930, a criação de frango necessitava de 105 dias para abater um animal de 1,5 kg, com a taxa de conversão alimentar de 3,5. Já em 2004, esse tempo caiu para 38 dias, obtendo animais de 2,13 kg e uma taxa de conversão de 1,64.” (PINOTTI, 2005, p. 55).

O mercado interno representou historicamente o grande impulsionador desta cadeia, apesar das condições favoráveis do comércio exterior, e mantém essa perspectiva, com crescimento projetado de 3,3% ao ano até 2018²³. Segundo Pinotti, de forma geral, o perfil da cadeia é verticalizado, sendo que o setor de abate representa seu principal elo, atuando *“frequentemente como integradores, estabelecendo contratos com os granjeiros, possuindo fábrica de ração própria e, muitas vezes, atuando como ‘matrizeiros’”* (id. ibid.). Pinotti destaca que *“o controle da cadeia produtiva recai sobre esse segmento, portanto normalmente o setor encontra-se organizado em torno de associações de interesse das empresas de abate”* (id. ibid.):

“A característica específica identificada, no que se refere ao arranjo institucional, é a falta de representatividade dos granjeiros nas negociações com abatedouros, o que os leva a se sujeitar às condições

²² Jornal Primeira Página (24/02/2008, p. A17)

²³ Jornal Primeira Página (24/02/2008, p. A17). Segundo Pinotti (2005, p. 68), apenas 12% da produção brasileira da carne de frango é exportada. No início dos anos 70, o consumo *per capita* era de 2,3 Kg/hab/ano. Trinta anos depois, em 2002, a marca atingia 31,9 Kg/hab/ano (EMBRAPA apud PINOTTI, p. 68). Em 2005, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o consumo foi de 35,48 Kg/hab/ano (MAPA, 2008)

impostas por essas empresas. De fato, como os integradores na maior parte das vezes possuem granjas próprias, eles dispõem de informações precisas quanto ao nível de rentabilidade do negócio (...). De posse dessas informações e diante da estrutura oligopsônica do mercado comprador de frango, os granjeiros acabam confinados a margens baixas de lucro, o que justifica o elevado grau de insatisfação com a atividade. Apenas uma representação articulada dos granjeiros, em torno de uma associação ou por representação dos sindicatos rurais, poderia auxiliar na reversão deste quadro.” (id. *ibid.*, p. 53)

O setor hoje é dominado por empresas que iniciaram as atividades no segmento dos suínos e, migradas para a avicultura, adotaram essa estrutura verticalizada – *“tanto para trás, nas rações, como para frente, nos industrializados (caso das empresas como Sadia e Perdigão)”* (WILKINSON 1993 apud PINOTTI, p. 53). Atualmente,

O grau de articulação entre os diferentes elos do setor agroindustrial de frango de corte é um dos mais elevados no agronegócio nacional. Sob a coordenação das agroindústrias de abate e processamento, sobretudo através dos contratos estabelecidos com a base de produção rural para a terminação de frangos e de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético, esse circuito de produção agroindustrial atingiu elevados patamares de desenvolvimento ao longo dos últimos 30 anos. (PINOTTI, 2005, p. 53-54).

Mas neste contexto, *“os produtores rurais passaram a não mais ter espaço econômico e político para atuação, como ocorre no setor bovino”* (id. *ibid.*, p. 68). Apesar da grande expansão de abatedouros durante os anos 70 e 80, especialmente no Estado de São Paulo, hoje o mercado é dominado por empresas originárias ou estabelecidas no Sul do País (Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul), com forte expansão na região Centro-Oeste. No ranking das cinco maiores empresas de abate no ano de 2000, predominavam as sulistas Sadia, Perdigão, Frangosul, Seara e Avipal, que responderam por pouco mais de 1,293 bilhão de cabeças abatidas (id. *ibid.*, p. 71)²⁴.

De maneira geral, a autora caracteriza as empresas sulistas, em especial as catarinenses, um dos focos de seu estudo, como líderes indiscutíveis no

²⁴Relatório anual de 2007/2008 produzido pela União Brasileira de Avicultura mostra que no ano de 2007 a região Sul apresentou o maior alojamento de matrizes de corte, chegando a 23.284.638 reprodutoras, com 53,12% do total nacional. A liderança foi do Paraná, com 21,64%, seguido de Santa Catarina (18,99%) e do Rio Grande do Sul (14,18%). O Sudeste atingiu 11.555.265 matrizes. São Paulo participou com 16,82% e Minas Gerais, com 9,87% (UBA, 2008, p. 28). Em termos regionais, a Coperguaçu, responsável pelo arranjo produtivo no município de Descalvado, respondeu por 0,69% do total comercializado no mercado nacional em 2005, e 0,03% do total exportado, e ainda 2,64% do mercado estadual e 43,4% do mercado regional (COPERGUAÇU, 2007)

segmento e com padrão de busca de desenvolvimento contínuo de novos produtos e mercados. Em 2003, os abatedouros catarinenses respondiam por 60% do mercado interno de frango de corte e 70% das exportações. Seu modelo de governança contratual e de estratégias de produção e comercialização foi difundido para o restante do país.

“As empresas líderes de mercado geralmente coordenam toda a cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, fabricação de ração, criação de frangos, abate, até a distribuição para o consumo. Esse processo foi se consolidando ao longo dos últimos quinze anos e foi fundamental para a constituição de um novo tipo de governança, ajustado em uma rede de recursos tecnológicos, financeiros e organizacionais bem distintos de décadas anteriores.” (id. *ibid.*, p. 78).

Segundo a autora, a articulação de todos os atores envolvidos nesta cadeia é um dos *“mais elevados da agropecuária nacional”* (id. *ibid.*, p. 79). São sistemas contratuais híbridos, de *“quase integração vertical”*, nos quais;

“(…) a firma ‘integradora’ fornece as matrizes de produção (pinto de um dia), o arraçamento, os medicamentos e toda a assistência técnica, enquanto o produtor ‘integrado’ entra com a mão-de-obra, as instalações, a água, a energia elétrica, o gás e os equipamentos, num contrato de fornecimento exclusivo” (id. *ibid.*).

Assim, o *“produtor ganha escala de produção, eficiência econômica e inserção no mercado consumidor”* (id. *ibid.*). Sua atividade se restringe basicamente ao processo da engorda, sem preocupar-se com matrizes ou rações, mas, por outro lado, sem margem de negociação para repensar os valores contratados. Em troca da garantia de retorno, o produtor acaba sujeitando-se a rendimentos menores em relação aos granjeiros independentes.

Entre os fatores que contribuíram para o sucesso do empreendimento avícola de Santa Catarina, encontram-se, além deste arranjo contratual;

“a tradição agrícola, a disponibilidade de recursos públicos, vigor dos empresários da agroindústria, forte setor público de pesquisa e assistência técnica, difusão de novas tecnologias (genética e nutrição), novos hábitos de consumo, planejamento, logística e qualidade” (WILKINSON 1993 apud PINOTTI, p. 81-82).

A autora lembra que a Sadia encerrou as operações de uma unidade em solo paulista, alguns anos depois de ter inaugurado fábricas no Paraná e em Mato Grosso, por problemas relacionados à proximidade dos insumos, relações

contratuais e incentivos fiscais e financeiros. “Assim, no caso avícola brasileiro, a disputa pelos recursos possui uma variabilidade em termos locacionais que determina a capacidade dinâmica das empresas.” (PINOTTI, 2005, p. 82) Entre esses recursos, estão incluídas ações provenientes de agentes do Estado (como linhas de recursos do BNDES e redes de pesquisa e avanço tecnológico), além do papel exercido pelos atores privados coletivos, com as associações de classe ou setoriais.

Já as empresas paulistas, especialmente aquelas localizadas na macro região de Ribeirão Preto, incluindo o município de Descalvado, estão configuradas como pequenas e médias, que atuam com produtos de baixo valor agregado, em mercados já conhecidos e obtêm pequenas margens de retorno do investimento industrial (id. *ibid.*, p. 74). “Desde a sua composição, a rede paulista possuiu elementos distintos em relação à rede avícola catarinense” (id. *ibid.*, p. 103).

Durante a década de 80, houve a tentativa de se implantar o modelo contratual catarinense no Interior de São Paulo, mas nem sempre os resultados seguiram o padrão sulista.

“(…) os elementos (internos e externos) que envolvem um modelo de produção possuem especificidades regionais e devem ser considerados na decisão estratégica das firmas. Dessa forma, a familiaridade com a estrutura industrial específica, exigências governamentais e cultura local, relacionamentos existentes com clientes, fornecedores e reguladores passam a ser mais significativo para as decisões das estratégias empresariais.” (id. *ibid.*, p. 108-109).

Essa rede apresenta dois tipos de modelos no Estado: “mercado paralelo de frango vivo²⁵ e sistema de contratos de integração, semelhante ao modelo catarinense”. Neste caso, os produtores estão aglutinados em torno de associações de caráter privado, de natureza formal ou informal, tendo o Estado um papel mínimo como ator nessa rede avícola, se comparado aos demais segmentos agropecuários²⁶ (id. *ibid.*, p. 109).

Segundo a autora, “o sistema de integração vertical teve uma trajetória diferente ao modelo catarinense”. Inicialmente, este ocorreu com os produtores incorporando a atividade de produção da ração, diminuindo custos e

²⁵ Com produtores independentes, corretores e intermediários (id. *ibid.*)

²⁶ A autora refere-se à produção de carne bovina, leite, cana-de-açúcar e álcool

inviabilizando os pequenos empreendimentos. Depois, *“esses produtores passaram a agregar as granjas, fornecendo os pintos de um dia e a ração em troca da engorda do frango”*. Agiam como integradores e, ao mesmo tempo intermediários no mercado de frango vivo. Mas, nos anos 80, o aumento dos custos da produção via elevação dos insumos relacionados à ração obrigaram esses atores a investir em abatedouros, abarcando o domínio em praticamente todas etapas da produção (id. *ibid.*, p.110). Se em Santa Catarina a integração foi impulsionada pelos abatedouros, em solo paulista o processo está nas mãos dos produtores. E para os produtores independentes, que ficaram de fora do sistema completo da produção, sem os abatedouros, sobrou a figura do intermediário e do corretor de frango vivo.

Um caso particular é protagonizado pela Cooperguaçu. Iniciada como um agrupamento de produtores independentes, a organização exibe um parque industrial para abate e processamento, além das granjas de matrizes e de incubatórios, desempenhando o papel de integradora. Mas é uma integração diferenciada em relação ao modelo catarinense, *“por haver um rateio dos lucros (ou eventuais prejuízos) entre a cooperativa e os cooperados, ao invés de uma remuneração ao produtor”*. A cooperativa realiza negócios ainda com granjeiros independentes ou com os intermediários (id. *ibid.*, p. 112).

Mas o sistema cooperativo é uma exceção dentro do mercado da macro região de Ribeirão Preto, a qual conta ou com grandes estruturas verticalizadas ou com uma rede de produtores independentes que atuam com a intermediação ou a corretagem junto ao parque industrial processador:

“O agente mais fraco da rede avícola paulista é o produtor rural, pois praticamente não detém qualquer tipo de recursos, ficando à mercê do poder de negociação do setor industrial, do intermediário e das associações de interesse.” (PINOTTI, 2005, p. 114).

A rede de poder é fechada, pouco articulada e “fraca”, marcada pela diversidade de atores envolvidos, pouco acesso aos recursos públicos, e apresenta baixa representatividade em relação às associações de interesse de classe. *“Os atores da rede possuem dificuldades em convergir em ações coletivas para a melhoria da rede, esses fatores refletem na centralidade e na estabilidade da rede. A relação caótica entre os atores da rede é comum pela própria estrutura*

formada na rede avícola paulista.” (id. *ibid.*, p. 121). Tampouco se verifica uma articulação em torno da adoção de estratégias administrativas comuns por todos os atores envolvidos com a cadeia.

“A configuração dos recursos e as relações existentes entre os atores dessa rede formam o desenho da estrutura de governança encontrada pelos atores para permanecer nesse mercado competitivo, pois não ocorreu a presença marcante do Estado e das associações (recurso político), dos financiamentos pelos órgãos de fomento (recurso financeiro) e nem mesmo a legitimidade das regras e normas adotadas nas estratégias empresariais pelos atores da rede (recurso organizacional).” (PINOTTI, 2005, p. 122)

Em sua pesquisa, um dos poucos aspectos vantajosos dessa rede esteve relacionado aos recursos tecnológicos. Por meio do Laboratório Avícola de Descalvado (ligado ao Centro APTA – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios), a cadeia atingiu um padrão de qualidade sanitário e de saúde animal reconhecido no mercado interno e externo.

4.2 Avicultura em Descalvado: aspectos conjunturais

De maneira geral, Pinotti observa que o produtor avícola paulista começou suas atividades com uma boa estrutura agrária, porque antigo cafeicultor tinha acesso fácil aos créditos e subsídios agrícolas. Além disso, estava próximo do mercado consumidor da carne de frango, diferentemente do produtor catarinense. Por isso, grosso modo, não se preocupou com a eficiência produtiva nem com a competitividade do mercado (id. *ibid.*, p. 131), tampouco com sua integração em rede.

Assim, se o princípio da atividade esteve marcado pelos resultados positivos, a situação posterior e atual já não se mostra tão favorável. A indústria paulista, diante desta falta de integração e articulação, sente mais dificuldade de acesso ao mercado de varejo, e conseqüentemente de oferecer uma diversificação maior no produto final com vistas a atuar com mais ganhos junto ao mercado externo (id. *ibid.*).

Em princípio, os produtores avícolas em Descalvado estiveram com seus interesses assegurados pela presença da Cooperguaçu, como um meio de aglutinação e integração. MARCATTO (2008) destaca que as cooperativas e demais formas de associação de produtores contribuem para a *“promoção de*

atividades de produção melhorada, venda, compra, industrialização, armazenamento, transporte, etc., aumentando o valor agregado do produto, com evidente aumento da lucratividade individual”.

No município, os fluxos de comercialização do frango de corte operados pela citada cooperativa atendem ao disposto no diagrama representado pela Figura 4.1. Conforme mostrado a seguir, o produtor tem 80% de seus produtos absorvidos e comercializados pela cooperativa, que possui um sistema de abate e processamento da carne de frango (ver Seção 4.3). O autor observa que, no mercado, o volume de negócios elevados é importante fator de concentração de forças, papel que estaria, portanto, sendo exercido pela cooperativa. *“Empresas que operam com elevados volumes de produtos obtém vantagens sobre os menores. Com a economia de escala, conseguem custos menores, retendo maiores fatias do mercado, menores custos na aquisição de matérias-primas, e maior poder de barganha.”* (id. ibid.). Não à toa, 41% da produção atingem grandes distribuidores e redes de supermercados.

Caso contrário, estes produtores estariam na dependência dos intermediários. *“A produção agrícola é constituída por unidades de produção com tamanhos muito variados, que na maioria dos casos não possuem poder de mercado”.* Desta forma, os intermediários adquirem poder de barganha e *“estipulam os preços, obtendo maior margem de lucro através da apropriação da maior parte da cadeia de comercialização (beneficiamento/industrialização, armazenagem, transporte, etc.)”.* *“Os produtores não participam desses serviços, gerando uma menor lucratividade em seu proveito.”* (id. ibid.).

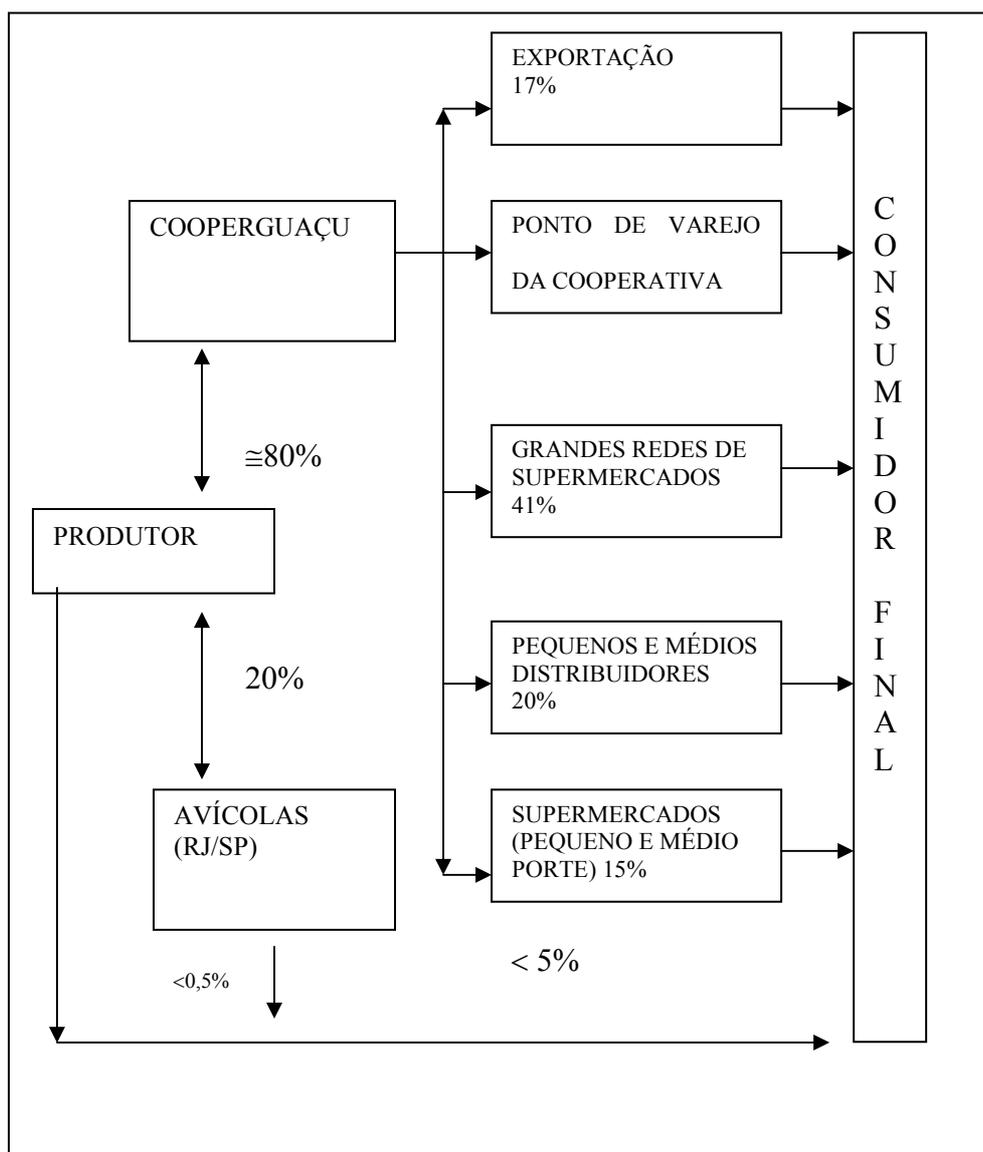


Figura 4.1: Fluxograma da comercialização do frango de corte em Descalvado. Inclui frango e inteiro e cortes. No ano de 2005, a Cooperguaçu deteve 0,69% do total comercializado no mercado nacional, e 0,03% do total exportado, e ainda 2,64% do mercado estadual e 43,4% do mercado regional. (COPERGUAÇU 2007 apud MARCATTO 2008)

Nesse sentido, a experiência do agrupamento em Descalvado via cooperativa poderia apresentar condições de proporcionar ao produtor uma inserção competitiva no mercado. Desde que, segundo Marcatto, a cooperativa pudesse:

- a) Aumentar os lucros das vendas dos produtos dos associados;

- b) Reduzir os custos dos produtos dos associados seja prestando serviços, ou vendendo insumos e bens de consumo mais baratos; e,
- c) Prestando novos e melhores serviços, seja no processo de produção, ou seja, para a melhoria do bem-estar geral do associado, incluindo saúde, educação, habitação, lazer e outros.
(id. ibid.)

Para tanto, ressalva o autor, a organização deve agir conforme “os objetivos propostos pelos princípios cooperativistas”, questão que está sendo investigada por este estudo.

4.3 O influxo da experiência cooperativista no segmento avícola do município.

O associativismo avícola de Descalvado teve um surgimento espontâneo, mas, desde o início, preenchia a principal das características necessárias a um empreendimento cooperado, ou seja, um nicho de mercado que podia ser almejado, baseado no frango de corte. Este apresentava, e assim permanece, um rico potencial de desenvolvimento e de crescimento, porque representa um setor da alimentação que concentra alto poder nutritivo a custos ainda relativamente baixos se comparados ao de outros gêneros alimentícios.

Em princípio, o agrupamento se beneficiou pelo fato da região ser uma grande produtora de milho, o que permitia acesso a um insumo relativamente barato no fator de maior custo do produto final, que é a alimentação do frango. Mas o avanço gradativo de outras culturas, em especial da cana-de-açúcar, comprometeu essa vantagem inicial. Ao mesmo tempo, as plantações de milho na região não acompanharam a demanda, elevando os custos da produção, tornada dependente, então, da compra de milho de regiões mais distantes²⁷.

Esses fatores aumentaram o custo final do frango e frearam o aumento do número de granjas e conseqüentemente gerou a estagnação da produção. Neste aspecto, deve ser considerado ainda que o pequeno e médio produtor da região

²⁷ O cultivo da cana-de-açúcar ocupava, em 2006, 29,61% das terras agricultáveis do município. O milho, em contrapartida, atingia a apenas 5,38% deste território (SINDICATO RURAL, 2006)

encontrou e se encontra ainda em graves dificuldades financeiras, causadas por fatores diversos, sobremaneira os macroeconômicos.

Outras regiões do país se beneficiaram da proximidade da fonte de matéria-prima básica (milho), e de uma produção com maior investimento tecnológico (Santa Catarina), assumindo um papel de frente na produção avícola nacional. Apresente-se ainda que vários fatores macroeconômicos do país deixaram os produtores regionais em dificuldades; no entanto estes mesmos fatores existiram em outras regiões mas tiveram impacto menor.

Durante o desenvolvimento deste estudo (na parte quatro deste trabalho), estão apresentados mais dados relativos à experiência avícola no município de Descalvado, dados esses que servem como base para adotar aqui a premissa de que a falta de administração estratégica na organização ocasionou um influxo da mesma com relação aos objetivos doutrinários de sua fundação.

Uma única organização - a Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu Ltda (Cooperguaçu), dona da marca Cooperfrango²⁸, formada em 29 de julho de 1961, deu origem a outras duas a partir dos anos 90: a Cooperativa de Crédito Rural do Vale do Mogi Guaçu (Crediguaçu)²⁹, em 1992; e a Cooperativa dos Produtores do Vale do Mogi Guaçu Ltda (Coopervam), em 1998. Esta última incorporada pela Cooperativa dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado (Coopercana)³⁰.

De maneira geral, a Cooperguaçu apresentou um perfil de crescimento que não agregou toda a classe de produtores, relegando-se a ser ponto de apoio a uma pequena classe destes, os mais capitalizados, produzindo uma concentração no segmento³¹. Não deve ser desconsiderado o fato de que a produção agrícola e avícola foi e é ainda hoje a maior fonte geradora de arrecadação de ICMS do município³². No entanto, a distribuição de renda não acompanhou este índice e,

²⁸ Hoje com 150 avicultores associados, apenas 25 deles com direito a voto, dos mais de 1.600 que chegou a ter (ABAG/RP, 2008)

²⁹ Abrange 12 municípios e atende a 1160 cooperados (SINDICATO RURAL, 2006)

³⁰ Assembléia geral extraordinária conjunta de ambas cooperativas, realizada no dia 23 de abril de 2008, na cidade de Sertãozinho, aprovou a incorporação.

³¹ Hoje, apenas 24 propriedades (2,5% do total) com tamanho superior a 500 hectares ocupam 33,51% da área rural do município. Outros 38, 49% desta área pertencem a 187 propriedades entre 100 e 500 hectares. Já quase metade das propriedades agrárias de Descalvado domina apenas 6,06% da área rural (SINDICATO RURAL, 2006)

³² 52% do ICMS arrecadado pelo município é gerado pelo agronegócio (SINDICATO RURAL DE DESCALVADO, 2006).

mesmo com estas considerações, o município está muito aquém do esperado, se comparado a projeções feitas de dados anteriores, que mostram um desaquecimento do crescimento do setor avícola (ver parte quatro do trabalho).

No aspecto tecnológico, o município foi beneficiado com um Laboratório de Patologia Avícola, vinculado à Secretária Estadual de Agricultura, que ofereceu um importante suporte para a saúde das aves, entretanto, sem que pudesse desenvolver pesquisas relativas a uma dieta mais barata e de mesmo valor nutritivo.

Finalmente, entre outros empecilhos ao desenvolvimento local do segmento, houve uma diminuição do tempo de permanência das aves nas granjas sem que o fator milho pudesse refletir em um custo menor de produção. Os condicionantes relacionados ao desenvolvimento histórico desta experiência são apresentados nas partes quatro e cinco deste trabalho.

A Cooperguaçu estruturou-se inicialmente em 1961 com a criação de um armazém. Em 1964, implantou uma fábrica de ração e em 1977 o frigorífico (abatedouro) avícola, que comercializa a marca Cooperfrango desde 1980. Posteriormente, foi implantada uma fábrica de embutidos, uma granja de matrizes e um incubatório. Ou seja, a organização seguiu o modelo da verticalização. No começo de 2008 contava com 150 avicultores, entre associados e participantes dos seus negócios³³; a cooperativa chegou a ter 1.300 associados em seus quadros (ABAG/RP, 2008)³⁴. A avicultura de corte é sua principal atividade e cerca de 10% da produção é direcionada ao mercado externo.

Sua cadeia produtiva é composta por duas etapas principais: “o fluxo de produção nas granjas e o fluxo de produção na indústria” (ALTOÉ, 2005, p. 17). *“Nas granjas a etapa inicial inclui a compra de matrizes, posteriormente a recria, produção de ovos, incubação dos ovos, nascimento dos pintainhos e distribuição aos produtores integrados”* (id. *ibid.*). Todo o sistema é composto por granjas de matrizes e incubadores de aves, núcleos de desenvolvimento genético, granjas ou

³³ Conforme mostra o Anexo 1, apenas 25 estavam efetivamente associados no mês de março de 2008.

³⁴ Os dados disponíveis sobre o número de cooperados e associados varia no tempo. Informações divulgadas pela própria Coperguaçu, em 18/06/2008, informam a existência hoje de 25 cotistas, com direito a voto e 102 associados não cotistas (sem direito a voto). Já AltoÉ relata que em 2005 a Coperguaçu possuía 33 cooperados cotistas, com direito a voto, 61 integrados (usuários do sistema), 100 produtores associados e 1.130 funcionários.

unidades de criação, silos e fábricas de ração, indústria de moagem de soja e a indústria processadora (id. ibid.). *“Esse encadeamento de fases e seus atores constituem um sistema conhecido como ‘Sistema Integrado’”* (id. ibid.).

ARANA, durante o desenvolvimento de uma pesquisa de doutorado³⁵, detectou que nos anos 70 o município de Descalvado dispunha de 227 granjas para 380 produtores. Em 2002, o número de granjas aumentou para 300, mas o de produtores caiu para menos de 100, cerca de 37, então pertencentes aos quadros associativos da Cooperaguaçu. Estes respondem por 84% da produção do município.

Segundo a autora, toda a estrutura do sistema integrado da cooperativa não foi suficiente para reter todos os produtores.

Somente alguns conseguem se manter. Durante mais de 30 anos de atividade no município foi se criando toda uma infra-estrutura que hoje está à disposição de quem persistiu na atividade, muitas propriedades são arrendadas por esses produtores que estabelecem neste espaço novas formas de relações de trabalho. (ARANA, 2001, p. 152)

A autora aponta que *“dos 100 avicultores que iniciaram o sistema de integração na década de 1970, apenas 20% se mantiveram na cooperativa, isto é cerca de 20 deles, sendo assim, dos 37 produtores avícolas que formam hoje a cooperativa cerca de 50% são pioneiros ou fundadores”* (id. ibid., p. 153)³⁶. Dados contendo o perfil dos avicultores cooperados, em relação ao número de galpões e capacidade de produção, revelam *“que não são pequenos produtores, mas sim (...) um produtor integrado avícola, tecnificado, que participa da vida econômica da cooperativa e decide em favor de seus interesses e apresenta um alto grau de mercantilização de sua produção”* (id. ibid., p. 156).

Na conclusão de sua pesquisa de doutorado, Arana observa que existiu um processo de *“elitização”* nas relações da cooperativa, em que um grupo de produtores se apropriou do poder e criou uma *“maneira própria de produzir e gerenciar sua atividade”* (id. ibid., p. 158). Há uma tendência, prossegue a autora,

35 ARANA, A. R. A. Os avicultores no Brasil: estratégias e adaptações – caso da Coperguaçu Descalvado-SP. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo (ARANA, 2002).

³⁶ Esse número caiu ainda mais desde a época da pesquisa de Arana, em 2000.

a que sistemas integrados de produção no segmento avícola venham a “selecionar e restringir os integrados e qualificar os que permanecem em atividade” (id. *ibid.* , p. 159).

As razões deste influxo no quadro de cooperados terão que ser investigadas durante o processo de levantamento e análise da fonte documental primária, dada pelas atas das assembleias gerais dos associados e das reuniões mensais de seu Conselho de Administração e de eventuais reuniões do Conselho Fiscal, no período de 46 anos. As atas perpassam momentos importantes da experiência, como aqueles relativos à criação de uma cooperativa de crédito (Crediguaçu), em 1992³⁷, e à cisão e criação da Coopervam, em 1998.

³⁷ Sua criação foi aprovada pelo Conselho de Administração da Coperguaçu em 29/11/1991, conforme registro da 258ª Reunião Ordinária. A Assembleia Geral de Instalação da Crediguaçu ocorreu em 12/02/1992 e o funcionamento da cooperativa de crédito foi aprovado pelo Banco Central em abril do mesmo ano.

5 A INVESTIGAÇÃO POR MEIO DAS FONTES DOCUMENTAIS PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS DA COOPerguaçu

5.1 A Cooperguaçu vista por dentro

Souza Filho (2007) identifica que:

“a modernização do setor avícola de corte promoveu alterações em seus processos tecnológicos e de negócios que levaram ao estabelecimento de grandes mudanças em sua estrutura organizacional e em sua estratégia empresarial demandando uma necessidade de adequação dos seus sistemas de gestão, inclusive de custos” (SOUZA FILHO, 2007 p.15).

No caso da Cooperguaçu, a mesma passou por um “*processo de automação e industrialização da estrutura produtiva e administração da organização*” (id. ibid., p. 120), por meio do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP), no ano de 2000, via captação de empréstimos e financiamentos com baixos encargos³⁸. Em termos de organograma, a cooperativa se configura conforme mostra a Figura 5.1.

A diretoria é composta pelo diretor-presidente, diretor superintendente e diretor administrativo e financeiro, os quais respondem pelas áreas comercial, financeira, de assistência e de produção³⁹. Os membros da diretoria são escolhidos pelo Conselho de Administração. Este, por sua vez, é formado por doze integrantes eleitos pela Assembléia Geral dos Associados e o Conselho tem como papel prestar assessoria à diretoria, atuando como elemento de mediação com os associados. Já o Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e três membros suplentes, eleitos pela Assembléia Geral; a sua função é fiscalizar as atividades da cooperativa, notadamente o seu aspecto financeiro (ARANA, 2000, p. 148-149).

³⁸ Na verdade, pela pesquisa junto às fontes documentais, observa-se a utilização do Programa já em 1998, o que prosseguiria pelos anos subseqüentes.

³⁹ Esta configuração atende ao Estatuto em vigor da sociedade, aprovado em Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária, de número 71, no dia 30 de maio de 2005. Ver Capítulo III do Título VI, página 38 do Livro 5 das atas das Assembléias Gerais.

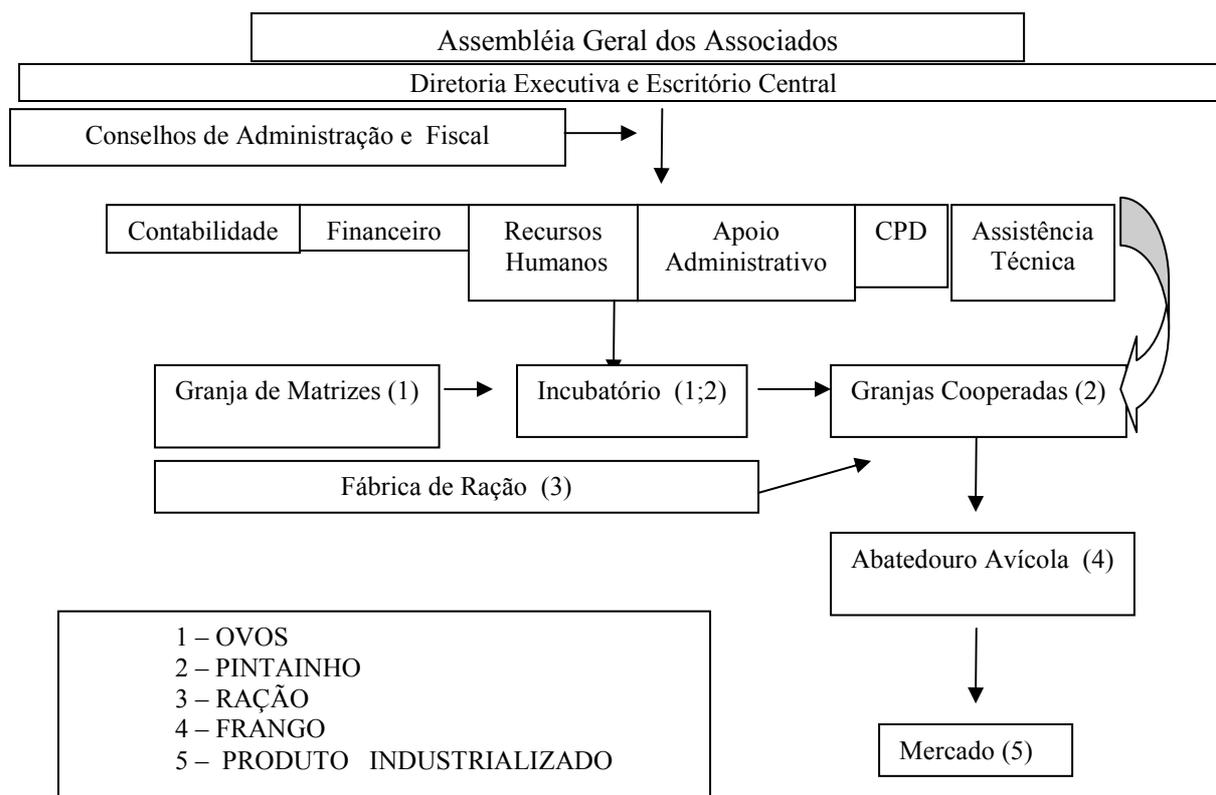


Figura 5.1 – Organograma da Cooperaguaçu após o RECOOP: Adaptado (SOUZA FILHO, 2007, p. 122)

Segundo Arana (id. *ibid.*, p. 148-149), os cargos relativos ao escritório central são ocupados “geralmente por técnicos contratados. Contudo neste sistema organizacional, o poder decisório se concentra nas mãos dos diretores, que o assumem por delegação dos associados”⁴⁰. A autora relata que durante muito tempo a delegação deste poder esteve baseada em um “*um processo meramente político, no qual as habilidades políticas dos futuros diretores seriam mais importantes que suas habilidades técnicas administrativas*” (id. *ibid.*).

Souza Filho (2007) observa que “o escritório central apresenta-se como prestador de serviço para outras unidades operacionais da organização, com os departamentos de contabilidade, finanças, CPD e recursos humanos ficando subordinados a sua diretoria e ao seu conselho” (id. *ibid.*, p. 122). Mesmo ligada à diretoria e aos conselhos, a assistência técnica tem suas atividades diretamente

⁴⁰ Crúzio (1999) fornece uma descrição bem detalhada do funcionamento do organograma de uma cooperativa, fonte de consulta também empregada por este estudo.

relacionadas às granjas cooperadas. Em termos operacionais, a granja de matrizes, o incubatório e a fábrica de rações fornecem os insumos para as granjas cooperadas e estas, por sua vez, fornecem produtos para o abatedouro avícola.

Souza Filho estudou as possibilidades de se implantar um novo sistema de gestão de custos com vistas a aumentar a eficiência da cooperativa. De forma geral, no entanto, o autor identificou que as estratégias empregadas pela Cooperaguaçu para sua capitalização, via tomada de recursos de terceiros, acabou promovendo a criação de valor econômico no período entre 2001 e 2005, mesmo que isso possa ter ocorrido por conta dos baixos encargos cobrados pelo RECOOP (id. *ibid.*, p. 196).

Arana também destacou em seu estudo vários aspectos positivos relacionados à Cooperaguaçu, “(...) *uma das duas únicas organizações no Estado de São Paulo que desenvolve um sistema de integração em sua plenitude (desde a produção das aves matrizes, ração, incubatórios, abate e comercialização)*” (id. *ibid.*, pág. 124). Nessa estrutura montada, a autora identificou a existência de relações transparentes entre cooperado e cooperativa, a busca da eficiência e um sistema de pagamento que beneficia o produtor e que permitiu seu empresariamento.

Diz a autora, em relação à transparência, que:

“(...) esta cooperativa de produção avícola é a única conhecida no Brasil onde a qualidade de integrado se intercomunica com a cooperado e por isso pode ser um bom exemplo de ‘cooperativismo’ na avicultura.” (id. *ibid.*, p. 32/33)

Quanto à eficiência, aponta que “*os cooperados ou integrados da Cooperaguaçu atingiram um alto grau de tecnificação e são (e sempre foram) os verdadeiros empresários de sua atividade*” (id. *ibid.*, p. 77). Ressalta ainda que;

“Um produtor avícola em Descalvado tem uma renda muito maior que um outro produtor integrado. A Cooperaguaçu não remunera somente pelos resultados de eficiência do lote, mas também pelo valor do kg de frango que está no mercado, desta forma, o produtor avícola cooperado pela Cooperaguaçu recebe pela quantidade em kg de frango entregue e não pelo número de cabeça. Quem calcula a eficiência do lote é o próprio produtor avícola, verdadeiro empresário de sua atividade. Desta forma os custos gerais de produção tendem constantemente a ser rebaixados nestas unidades de produção avícolas, enfatizando nesta área a profissionalização dos produtores para a busca no aumento da

produtividade e lucratividade. Isto mostra claramente uma tendência, não somente nesta região do Estado de São Paulo, mas em todas as áreas avícolas do Brasil, em selecionar e restringir os integrados e qualificar os que permanecem nesta atividade crescentemente. (id. *ibid.*, p. 103-104)

Essa restrição é o ponto a que chega o estudo de Arana, ao verificar que foram poucos os produtores associados à Cooperguaçu que conseguiram atingir esse perfil de integrado e empresário. Ela lembra que, de forma geral, o incremento do segmento avícola no país demanda um produtor com maior capacidade de investimento e capaz de cumprimento de metas de produtividade. Com o aumento do volume da produção, esse investimento vem de recursos próprios ou das empresas chamadas integradoras ou cooperativas, como no caso da Cooperguaçu (ARANA, p. 104-105). Em Descalvado, a autora identificou um perfil de produtor um pouco diferenciado e mais capitalizado em relação à figura tradicional do pequeno produtor.

Assim, a tendência, no país todo, é que:

“Pelo elevado grau de concorrência a que o setor está exposto, prevê-se que, a médio prazo, a categoria constituída pelos pequenos e médios criadores, tenderá à extinção. Constata-se que hoje no Estado de São Paulo, como também nos estados do Sul, em especial em Santa Catarina, o abandono do sistema de integração pelos pequenos produtores que não conseguem mais acompanhar a eficiência desejada pela integradora.” (id. *ibid.*, p. 126)

Outro autor MIOR (apud SULZBACHER et. al., 2008) aponta a ocorrência, especialmente a partir dos anos 90, no Brasil, de

(...) mudanças substanciais nos padrões de articulação agroindustrial, com repercussões restritivas sobre a continuidade de inserção da agricultura familiar. Patamares tecnológicos, especialização e escala crescente estão promovendo a seleção e a exclusão de produtores integrados das tradicionais cadeias produtivas de suínos, aves e leite, sobretudo no sul do Brasil (MIOR, 2005, p. 72).

Ou seja, a pesquisa desenvolvida por Arana permitiu observar *in loco* esta tendência identificada por Mior em relação ao perfil da economia rural brasileira. Arana lembra que, quando a Cooperguaçu surgiu, a idéia era a de “*comercializar a produção dos associados e lhes fornecer insumos, máquinas e equipamentos*”. Conforme aumentaram as necessidades dos produtores, a cooperativa ampliou os serviços e a infra-estrutura oferecida, como a fábrica de rações, a implantação dos aviários nas propriedades e do próprio frigorífico. Entretanto, com a recessão econômica verificada no setor nos anos 80 e 90, especialmente com o elevado

custo dos insumos (ração) para os produtores do Estado de São Paulo, permaneceram na atividade e na cooperativa apenas aqueles que conseguiram aproveitar o *boom* dos anos 70 para se capitalizar e desenvolver um perfil empresarial (ARANA, 2002, p. 144-146).

O foco de estudo de Arana reside justamente sobre este processo de elitização observado na relação entre o produtor cooperado e a organização. Arana realizou uma pesquisa qualitativa, com entrevistas aplicadas a vinte e cinco (25) produtores rurais ligados à Cooperaguaçu.

Segundo a autora, hoje, os grandes produtores predominam entre os cooperados,

“(…) pois o pequeno produtor que deu origem a cooperativa ou cresceu ou saiu da cooperativa. O que cresceu foi aquele que investiu na atividade construindo seu capital de giro tão importante em épocas de crise, contudo aquele pequeno produtor que ganhou dinheiro mas não investiu em equipamentos e melhorias acabou por abandonar a atividade.” (id. *ibid.*, p. 138)

Houve, segundo Arana,

“(…) mudanças estruturais internas que alteraram as relações de poder no interior da mesma. A nosso ver, este quadro de mudança permitiu a sua reprodução enquanto produtores capitalistas, encobertos por um campo privilegiado de ações dentro da cooperativa. Os cooperados que se mantiveram na Cooperaguaçu pertencem ao grupo de produtores avícolas e os que saíram (indo para a Coopervam) são formados por pequenos produtores rurais. E da forma como está dividida, a cooperativa fortalece ainda mais a Cooperaguaçu e seus cooperados, por permitir a possibilidade de sua reprodução enquanto produtor/cooperado” (id. *ibid.*, p. 139).

Concluindo, a autora fala em processo de “*exclusão*” de pequenos produtores (id. *ibid.*) e que, de maneira geral, pôde observar a existência no Brasil de duas categorias de cooperativa avícola, uma delas em que os cooperados se apropriam do poder para a realização de seus objetivos pessoais; outra que os cooperados a assumem na sua totalidade, liderando e dirigindo-a. No caso da Cooperaguaçu, Arana aponta que seu produtor teve origem na atividade urbana e que acabou se dividindo em dois tipos: o associado ou cooperado, ao qual ainda cabem decisões sobre a produção e o domínio sobre a infra-estrutura e os insumos necessários; e o produtor parceiro, o qual se reporta ao primeiro (id. *ibid.*, p. 140-141).

“O perfil deste produtor avícola de Descalvado em nada se assemelha com os produtores do Sul ou de outras regiões do país. Percebemos certo desprendimento deste produtor, um gosto pela aventura e uma vontade muito grande em vencer os desafios desta atividade, se trata então de um produtor que já nasceu urbano e que em muitos casos já era um pequeno empresário” (id. *ibid.*, p. 146).

O processo de exclusão dos pequenos produtores, não empresários, ocorreu principalmente por volta de 1994, quando a cooperativa implantou um sistema de integração, necessário para lhe assegurar estabilidade no fornecimento dos insumos. Segundo Arana, a Coperguaçu;

“(…) fecha totalmente o sistema, comprando somente o produto (frango) de quem lhe comprasse a ração, pintainho e medicamentos. (...) Um programa com esquemas de controle de produção, fornecimento de insumos, produção de pintainhos e matrizes, industrialização e comercialização. Em consequência disso, somente um grupo de 50 produtores avícolas cooperados integram neste esquema, contudo a cooperativa possuía neste momento cerca de 1300 cooperados.” (id. *ibid.*, p. 147-148)

Assim, as atribuições ficaram divididas entre cooperativa (controle técnico da produção, industrialização e comercialização) e cooperados (produção avícola, compra do milho, transporte dos frangos e controle técnico dos galpões). Houve uma transição do produtor independente para o produtor integrado/cooperado e, nas entrevistas realizadas com os associados, as queixas recaíram principalmente sobre a baixa remuneração e a falta de garantia do produtor (id. *ibid.*, p. 146).

“Desta forma, o cooperado não apenas fica responsável pela criação do frango para a cooperativa, mas também faz parte da direção de todo o processo produtivo, desde as decisões do quanto e como produzir e ainda de como distribuir a renda gerada com a produção/industrialização/comercialização pela cooperativa.” (id. *ibid.*, p. 151)

Do ponto de vista do produtor cooperado, existem hoje dois grupos definidos,

“(…) um de produtores pioneiros e o outro de produtores que vieram depois da estruturação da cooperativa, eles revelam persistência em assumirem seu próprio projeto de trabalho, combinando ousadia com maturidade empresarial. Este grupo de produtores vive, na verdade, um modelo de integração único no Brasil, onde suas relações com a cooperativa lhe permite não só liderar o processo de integração, mas também de ditar as regras dentro da cooperativa.” (id. *ibid.*, p. 157-158)

O pequeno produtor, por sua vez, não se modernizou, observa a autora. Não conseguiu arcar com custos de mão-de-obra, fretes das rações, preços dos equipamentos necessários e acabou abandonando sua integração com a

cooperativa ou até mesmo a avicultura. Por outro lado, com as mudanças no sistema de fornecimento determinadas pela Cooperguaçu, exigiu-se outro nível de comprometimento do produtor, requisitando-lhe um perfil de empresário, capaz de fornecer à cooperativa a qualidade e quantidade necessária para a atividade industrial da mesma (id. ibid., p. 161)

A partir desse período, a cooperativa viu-se diante de um

“(...) novo produtor integrado avícola, um produtor tecnificado, que participa da vida econômica da cooperativa, decide em favor de seus interesses e apresenta um alto grau de mercantilização de sua produção, sendo que sua reprodução como produtor capitalista é conseguida por suas condições especiais de relações com a cooperativa e consequentemente com o mercado.” (id. ibid., p. 170)

5.2 A Cooperguaçu sob o ponto de vista da governança corporativa

A pesquisa desenvolvida por SOUZA FILHO (2007) em torno da Cooperguaçu avalia a questão da sua eficiência e governança corporativa já a partir deste novo perfil do associado cooperado. Ela mostra que, mesmo tendo havido resultados econômicos positivos nos últimos anos, identifica-se:

- > alto nível de dependência de capitais de terceiro, mas houve valor econômico no período analisado;

- > é preciso novos estudos que avaliem se a estratégia da cooperativa para criação de valor tem dado certo;

- > mesmo tendo havido criação valor na fábrica ração e no abatedouro, há dificuldade de capitalização, e

- > há dificuldades geradas pela estrutura. Por exemplo: como fazer para que se crie uma busca permanente de valor entre os gestores? (id. ibid., p. 196-219)

O autor (apud BIALOSKORSKI NETO, p. 41) sugere que *“no tocante à capitalização e estrutura financeira”, por exemplo, “as cooperativas deverão provocar uma verdadeira revolução em sua forma de governança”*.

Nesse sentido, lembra sugestões de Bialoskorski Neto para que se alterem alguns padrões relacionados à governança corporativa, quais sejam:

- Intensificar a separação entre propriedade e controle por meio da profissionalização da gestão;
- Garantir por parte do conselho de administração que se cumpra o planejamento estratégico e as funções sociais da cooperativa;
- Que o conselho fiscal assuma o monitoramento e a orientação para que haja auditoria periódica na cooperativa, com o auxílio de profissionais experientes;
- Ajustar relações contratuais entre associados e cooperativa visando estabelecer novos padrões de fidelidade e cooperação;
- Permitir transações e transferências dos direitos de propriedade (quota-parte), possibilitando que o direito às sobras da cooperativa por parte dos cooperados seja claro e transparente;
- Mudar o ambiente institucional, de modo a possibilitar uma forma distinta de organização de auditoria e monitoramento do próprio sistema para garantir a eficiência econômica e a eficácia social das cooperativas;
- Ajustar a legislação de forma a permitir uma nova relação entre os fatores produtivos, permitindo abertura de capital das cooperativas.” (BIALOSKORSKI NETO, apud SOUZA FILHO, 2007, p. 48)

Essas medidas configuram o que os autores denominam como Cooperativas de Nova Geração – CNG. Ela está baseada na chamada Teoria de Munster, a qual defende “(...) a racionalidade dos sujeitos, a informação como base das decisões dos associados e a não-priorização do indivíduo em detrimento do coletivo (...)” (SOUZA FILHO, 2007, p. 49).

5.3 Mapeamento histórico, segundo as fontes documentais primárias

Os estudos sobre a experiência da Cooperguauçu em Descalvado (especialmente ARANA, 2000; PINOTTI, 2005; SOUZA FILHO, 2007) mostraram que a cooperativa construiu, paulatinamente, uma estrutura que pudesse atender aos interesses dos produtores, procurando, principalmente, desenvolver toda a cadeia da produção do frango. A cooperativa atuou em outros segmentos agropecuários, mas seu foco principal sempre foi a avicultura.

Em seu ato de criação, a Cooperativa Agrícola do Vale do Mogi-Guaçú, com sede em Descalvado, foi concebida “com o objetivo econômico de comprar em comum artigos necessários às utilidades dos seus associados, vender em comum sua produção e proporcionar-lhes crédito”, reunindo nove produtores em assembléia geral de constituição realizada em 29 de julho de 1961⁴¹. A sociedade não estava expressamente focada na avicultura, mas na produção diversificada, incluindo gado, refletindo o perfil dos seus fundadores, todos denominados lavradores.

Até o final dos anos 60, conforme revelam as atas das assembléias gerais dos associados, já havia sido implantada uma fábrica de rações em prédio próprio, um armazém, adquiridos maquinários para a fábrica e realizadas demais melhorias. O crescimento era evidente, o número de associados se ampliava gradualmente⁴² e a cooperativa necessitava de recursos para realizar os investimentos necessários para a continuidade de seu processo de crescimento.

Em 1966, a 6ª reunião ordinária aprovou a criação de um Fundo de Expansão Industrial e, a partir de 1968, parte do retorno positivo dos exercícios anteriores começou a ser injetado no financiamento das atividades e investimentos da cooperativa. A prática seguiu pelos anos subseqüentes, até que, em 1974, parte do retorno financeiro foi utilizada para quadruplicar os valores das quotas-partes dos associados, como forma de aumentar o capital da cooperativa e avalizar empréstimos para a construção de seu abatedouro. Também eram

⁴¹ Livro do ato constitutivo.

⁴² Somente a partir de 1975 as atas começaram a registrar o número total de associados. O número dos presentes nas assembléias gerais nem sempre foi anotado. Em 30 de outubro de 1975, por exemplo, ata de uma assembléia extraordinária anotou a existência de 963 associados, sendo que ela foi instalada apenas em 3ª convocação, quando é exigida a presença mínima de 10 associados. A ata não registra o número presente naquele encontro.

realizados financiamentos bancários periódicos, dando-se imóveis da sociedade em garantia. Em 1975, por exemplo, cada cooperado aumentou sua quota-parte na cooperativa para fins de financiar a continuidade das obras do abatedouro, projetando um abate diário em torno 20 mil aves.

Em 1979, na assembléia geral extraordinária realizada no dia 24 de agosto, observou-se que o crescimento da cooperativa exigia investimentos para seu processo de integração. Por meio de financiamento bancário tomado por cada cooperado através da cooperativa, decidiu-se que os associados aumentariam as respectivas quotas-partes com o objetivo de elevar o capital social da organização, ampliar o giro e criar fundo. O objetivo era a “integração das atividades produtivas e industriais da entidade”, proporcionando “a grande expansão da cooperativa (...) no seu setor avícola”. Para isso, tornava-se necessária uma

“(...) ampliação de seus serviços, não só para atender aquilo que já vem fazendo em benefício de seus associados, como criar outros, de molde a verticalizar a sua integração e, para isto, o processo mais recomendável é o da elevação substancial de seu capital social, para que o seu crescimento não se faça apenas por meio de financiamento, através de recursos de terceiros, mas de recursos próprios fornecidos pelos associados, na forma acima referida de aumento de capital.” (Livro 2 das Assembléias Gerais, págs. 8 - 9)

Esta assembléia extraordinária autorizou ainda a retenção de 1% a 3% sobre as operações de venda ou fornecimento com vistas a amortizar o capital financiado ou investido. Neste momento, a sociedade anotava a existência de 1.061 cooperados, dos quais 41 estiveram presentes neste encontro. Desde os anos 70, a política financeira da sociedade era a de se utilizar 50% da sobra líquida nas quotas de cada associado e destinar 50% para fundo de capital de giro. Nos anos 80, início da crise na avicultura, em que os custos de produção muitas vezes superavam os preços pagos ao produtor, momento também em que o processo inflacionário estava acima dos dois dígitos mensais, manteve-se, como prática constante, o aumento do capital social por meio das sobras líquidas do exercício anterior.

Outra prática comum referia-se ao “embutimento” dos juros associados aos financiamentos sobre os preços dos insumos comercializados pelos armazéns da

cooperativa aos produtores⁴³. Também foi constante a realização de empréstimos para “custeio, repasses e outros negócios que se fizerem necessários diante da expansão da cooperativa”.

Em poucos momentos as atas expressaram os valores monetários envolvidos. Desde sua primeira assembléia geral pós-constituição, realizada em 23 de junho de 1962, um dos pontos triviais da pauta desses encontros era a aprovação do relatório financeiro do exercício anterior⁴⁴. Sempre aprovados por unanimidade, esses relatórios não estão anexados às atas. Apenas em um ou outro momento houve algum tipo de contestação por um cooperado sobre esses relatórios.

Em duas assembléias promovidas no dia 20 de junho de 1981, uma ordinária e outra extraordinária, houve várias intervenções questionando um balanço dos dez anos anteriores da cooperativa, mas estas intervenções não foram especificadas nem resultaram na votação de qualquer medida concreta relacionada às práticas financeiras e administrativas da organização. Aprovou-se neste ano o aumento do capital social para obtenção de novos empréstimos, anotando-se em ata que “os efeitos corrosivos da inflação” geravam a “necessidade de bancar crescimento e reforçar capital de giro”. Uma das alternativas aventadas foi a emissão de títulos para resgate futuro dos associados, diante do que houve apenas uma contestação.

Nos anos seguintes, repetiram-se os procedimentos em torno das sobras líquidas e juros do capital realizado: “incorporação ao capital social, proporcionalmente ao movimento de cada um”. Mesmo assim, havia necessidade de autorizar a hipoteca de imóveis para a tomada de financiamentos voltados aos “investimentos, custeios e repasses”. Neste momento, em 1985, a Cooperguaçu já havia construído uma grande estrutura física, com armazéns em várias cidades da região de Descalvado, granja de matrizes, incubatório, sede social, silos, além dos já citados: fábrica de rações e abatedouro. Este recebeu investimentos periódicos, no sentido de não apenas modernizar e diversificar sua linha de

⁴³ Livro 2 das atas das Assembléias Gerais, p. 19, 1981.

⁴⁴ A anotação nas atas das assembléias gerais dos valores monetários relativos às sobras de capital aconteceu entre os anos de 1987 e 1995. A partir de 1996 e até 2004, as atas nada trouxeram sobre o assunto. Tampouco sobre os valores globais envolvidos no balancete geral do exercício anterior.

abates, como também permitir a diversificação dos produtos congelados disponibilizados ao varejo.

É importante lembrar que a trajetória da cooperativa esteve marcada por dois momentos econômicos difíceis: a implantação do Plano Cruzado, em 1986, com o congelamento dos preços (atingindo o abatedouro, responsável por comercializar o produto congelado no mercado brasileiro); e a implantação do Plano Collor, em 1990, quando o então presidente Fernando Collor de Melo congelou os recursos financeiros de pessoas físicas e jurídicas no país, criando dificuldades inclusive para a realização da folha de pagamentos e dos custos básicos. Diante do Plano Collor, o Conselho de Administração pediu à assembléia geral dos associados o adiamento da distribuição de 20% do resultado líquido anterior “de acordo com o movimento de cada um”. Em lugar disso, a assembléia aprovou a incorporação total desta sobra ao capital social⁴⁵.

O aumento do capital via elevação das quotas-partes por meio das sobras líquidas ou por meio de financiamento rural, via captação da Crediguaçu⁴⁶, prosseguiu nos anos seguintes. Em 1996 observou-se que não houve sobras no chamado segmento avícola da sociedade; este, constituído pela fábrica de rações, granja de matrizes, incubatório e abatedouro, enquanto que em 1997, este segmento registrou prejuízo (em valores não expressos em atas), ao passo que no chamado segmento lojas (armazéns de fornecimento de insumos aos produtores) houve sobras.

Decidiu-se então, conforme proposta apresentada pela diretoria à Assembléia Geral Ordinária de 14 de março e aprovada por unanimidade, pela “incorporação do resultado positivo do Setor Loja ao capital social”. E pelo rateio do resultado negativo do “Segmento Avícola aos sócios daquele segmento na proporção da usufruição dos serviços de acordo com o Estatuto Social” (Livro 03 das Assembléias Gerais, p. 63). Na mesma assembléia foi decidida a “oneração de imóvel para captação de recurso da Crediguaçu”, alertando-se que o momento era de crise. Chegou-se a propor e a discutir a diminuição da verba remuneratória dos conselheiros e da diretoria, mas esta foi mantida.

⁴⁵ Em 24 de março de 1990.

⁴⁶ Cooperativa de Crédito criada pouco antes.

No ano seguinte houve perdas nos dois setores, que acabaram “*rateadas aos sócios na proporção do usufruto dos serviços de acordo com o Estatuto Social*” (Livro 03 das Assembléias Gerais, p. 85). Em 1998, aconteceu uma cisão, desmembrando-se o segmento avícola e o segmento lojas e formando-se, a partir deste, uma nova cooperativa – a Coopervam, que ficou com as lojas de insumos, localizadas em várias cidades da região, responsáveis pelo fornecimento de fertilizantes, defensivos, medicamentos, insumos em geral e bens de consumo aos cooperados. Já a Cooperguaçu manteve-se com forte estrutura produtiva, essencial ao desempenho de suas atividades: fábrica de ração, granja de matrizes, incubatório avícola, abatedouro avícola e indústria de embutidos (salsicha e lingüiça).

Entretanto, o quadro de associados passou quase todo para a Coopervam (1.144 produtores), pois todo o capital social foi integralizado a ela, enquanto a Cooperguaçu prosseguiu suas atividades com 129 associados⁴⁷, número reduzido consideravelmente desde então (ver Anexo 1).

Conforme deliberações de três assembléias gerais extraordinárias ocorridas no dia 28 de novembro de 1998⁴⁸ definiu-se que a fábrica de ração e de sal mineral forneceria para Coopervam e receberia por isso. Ou seja, seria reembolsada pelo custo da industrialização, já que os insumos seriam fornecidos pelos próprios cooperados da Coopervam, assim como os demais produtos fabricados. Estoques foram transferidos para a Coopervam, que ficou com a propriedade dos equipamentos da fábrica. Já o Departamento de Assistência Técnica e Laboratório de Análise da Cooperguaçu (bromatologia) continuou prestando serviço aos cooperados da Coopervam pelo prazo de três anos, sem ônus.

Houve também acordo quanto ao uso em regime de comodato de imóveis onde estavam instalados armazéns e demais dependências de ambas cooperativas. Houve transferência à Coopervam de bens móveis e imóveis, veículos, relacionados em ata, bem como a transferência de funcionários para a mesma. Em termos de capital, observa-se que os poucos sócios que permaneceram na Cooperguaçu detinham a maior parte do patrimônio da

⁴⁷ Conforme Assembléia Ordinária de 26 de março de 1999.

⁴⁸ Relatadas no Livro 3.

cooperativa original. Esta herdou um balanço patrimonial (ativos e passivos) no valor de R\$ 19.414.922,33, enquanto a Coopervam ficou com um balanço de R\$ 2.386.807,75, integralizando um capital social de R\$ 762.614.75 pela totalidade de seus 1.144 associados.

A explicação para isso é dada na ata da própria Assembléia Geral Extraordinária de 28 de novembro, a segunda do dia, quando diz que, na questão relativa à participação dos cooperados no capital social da Cooperguaçu antes da cisão, o setor contábil da organização,

“ (...) com base em procedimento estruturado há cerca de um ano, procedeu a levantamento minucioso para a fixação dos ativos e passivos correspondentes a cada um dos dois segmentos, levando em consideração, para tanto, as datas, valores e origem do respectivo patrimônio líquido. Como resultado desse trabalho, foi possível atribuir a cada cooperado, de acordo com o valor de sua participação em cada patrimônio, quantas quotas estavam afeitas à Coperguaçu e quantas estavam afeitas à Coopervam.” (Livro 4 das Assembléias Gerais, p. 6).

Mesmo herdando, no entanto, o maior balanço patrimonial, a nova Coperguaçu, associada agora apenas ao seu bem estruturado segmento avícola, enfrentava e enfrentaria problemas financeiros, situação que ficou melhor explicitada no acompanhamento das atas das reuniões do Conselho de Administração e também do Conselho Fiscal.

No mesmo 28 de novembro, uma terceira assembléia geral consolidou a adesão da sociedade ao Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, do governo federal. Este contemplou, entre outras medidas, a abertura de linha especial de crédito destinada às cooperativas com projetos aprovados pelo Comitê Executivo do programa, consideradas viáveis pelas instituições financeiras.

A finalidade principal do RECOOP era a de reestruturar e a de capitalizar as cooperativas de produção agropecuárias, objetivando o seu desenvolvimento auto-sustentado, geração e melhoria da produção, do emprego e da renda. Além do problema dos preços praticados pelo mercado, custos versus revenda, a situação da cooperativa complicava-se também pelos direitos que tinha a receber de seus associados em torno das vendas de bens e de serviços. Era um círculo vicioso, uma situação complicada para o próprio produtor, que se via diante de custos cada vez mais elevados dos insumos, especialmente do milho, e de preços estagnados para a venda da ave viva ao abatedouro. Assim, muitos não tinham

como saldar seus débitos. Tornaram-se inadimplentes gerando, por conseguinte, a descapitalização da cooperativa pela falta de capital de giro. Por meio do RECOOP, a cooperativa teria condições de propor uma renegociação com o associado inadimplente, dando-lhe um prazo de até quinze anos para a quitação dos seus débitos.

É importante lembrar que desde as primeiras assembleias gerais, realizadas nos anos 60, o atraso na quitação das promissórias por parte dos associados foi um dos temas recorrentes desse tipo de encontro, destacando-se a dificuldade que isso gerava para o equilíbrio financeiro da cooperativa e discutindo-se formas de cobrança junto ao produtor. Entretanto, em nenhum momento estiveram presentes discussões ou propostas de se capacitar esse produtor para lidar com a situação de insolvência, exceto pela tentativa de lhe fornecer rações de própria fábrica, mas a custos muitas vezes questionados.

Quanto ao RECOOP, na assembleia geral de novembro de 1998, foi exposto aos associados presentes que a Cooperguaçu tinha o objetivo de promover uma melhoria;

“(...) da performance geral da estrutura, qual seja, nossa sociedade abate atualmente uma média de 70 mil aves/dia em dois turnos e pretende ampliar para 120 mil aves/dias, aproximadamente, mantendo os dois turnos, ampliar seu faturamento hoje de R\$ 5.500.000,00 (cinco milhões e quinhentos mil reais) para R\$ 8.500.000,00.” (Livro 4 das Assembleias Gerais, p. 34).

Esclareceu-se que a idéia era obter aumento da produtividade por meio da padronização mecânica planejada, através da qual se conquistaria *“menor custo proporcional por quilo, um valor agregado maior aos cortes e derivados, estabelecendo o resultado líquido mensal de acordo com as margens permitidas pela competitividade”* (id. ibid.).

Havia ainda a intenção expressa de se proceder a um planejamento estratégico voltado para melhoria do departamento de compras, *“objetivando proporcionar à estrutura a gestão adequada”* (id. ibid.); voltado à modernização dos setores de operação e produção, bem como à sua otimização e busca por melhores condições de qualidade e competitividade; e, no setor de vendas, voltado a adequar o sistema de formação de preços *“aos exigíveis estabelecidos pelo planejamento estratégico, que passará a balizar a formação dos resultados (positivos ou negativos)”* (id. ibid.). O plano de desenvolvimento apresentado em

assembléia dos associados remanescentes da Cooperguaçu foi aprovado por unanimidade.

Nos anos subseqüentes, a Cooperguaçu manteve um quadro instável em seus balanços, ora registrando ausência de sobras e muitos débitos de seus cooperados, ora registrando superávit, mas continuou investindo na modernização ou adequação de sua estrutura física e produtiva, por meio de novos empréstimos e do próprio RECOOP.

Assim, sete anos após a cisão, em 2006, em balanço geral apresentado a uma assembléia geral ordinária, de 14 de março, revelou-se uma equação patrimonial entre o ativo e passivo de R\$ 59.750.768,00. Nesse momento, o quadro de associados já se havia reduzido para 31 produtores, que continuavam a avaliar empréstimos e que decidiram que partes das sobras líquidas fossem destinadas ao aumento de capital para garantir o giro da sociedade. Um pouco antes, por exemplo, em 2005⁴⁹, discutiu-se que as sobras líquidas de 2004, no valor de R\$ 1.388.560,00, poderiam ser destinadas *“na forma de recursos da sociedade”*, para cobrir *“perdas futuras”* (Livro 05 das Assembléias Gerais, p. 21). De fato, os anos de 2005, 2006 e 2007 não registraram sobras líquidas, conforme consta em atas de suas respectivas assembléias gerais. Entretanto, em 2008, a equação patrimonial entre o ativo e passivo da Cooperguaçu atingiu R\$ 94.651.998,24, valor quase cinco vezes superior ao apurado no momento da cisão entre os segmentos avícola e lojas, no final de 1998.

5.3.1 A Cooperguaçu passo a passo, segundo a leitura das atas de seus Conselhos

A leitura das atas do Conselho de Administração⁵⁰ permite acompanhar com mais detalhes as estratégias adotadas pela entidade de financiamento de suas atividades, incluindo o aumento do capital social e de giro via elevação dos valores das quotas-partes dos associados, prática que prosseguiu durante os anos 90 e após 2000. Foi a maneira encontrada para financiar o custeio, as

⁴⁹ Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária de 30 de maio de 2005

⁵⁰ Além de atas do Conselho Fiscal conforme eram citadas nos registros das reuniões do Conselho de Administração.

perdas e os investimentos, em conjunto com os empréstimos e o uso de programas governamentais de capitalização das cooperativas⁵¹.

Já em 1963, falava-se em reverter parte dos retornos e juros de capital apurados no aumento das quotas-partes dos associados. Neste ano já estava presente o atraso na quitação dos débitos dos associados em relação às compras dos insumos⁵². Também outro problema que se apresentava era o aumento dos estoques, que se refletiam na redução do capital de giro⁵³. De qualquer maneira, a política adotada nos anos 60 foi a de estruturar o seu patrimônio, procurando-se controlar melhor os estoques e encontrar formas de cobrar as duplicadas vencidas junto aos associados. Em 1968, tinham sido abertas filiais em Santa Rita do Passa Quatro e em Santa Cruz das Palmeiras e discutia-se a ampliação desta rede.

Mas a equação financeira não era tranqüila para a Cooperguaçu: em 1969, por exemplo, as reuniões dos conselhos apontavam para um momento de crise, geradas pelo atraso no pagamento dos associados, tendo sido cogitada inclusive a paralisação temporária da fábrica de rações. De concreto, decidiu-se, neste momento, pela redução dos prazos de pagamentos dos cooperados e pela ampliação do limite de crédito. Eram situações que corriam paralelamente: mesmo com dificuldades em receber e redução de seu giro, a Cooperguaçu mantinha firme disposição em ampliar a estrutura e investir no crescimento do patrimônio, buscando crédito, por exemplo, para a construção de seu abatedouro já no final dos anos 60. Outros empréstimos foram buscados nos anos seguintes para essa finalidade e o abatedouro entrou efetivamente em operação apenas em 1977.

O momento econômico na metade dos anos 70 era bastante favorável à avicultura no País, a ponto de ter sido registrado “sucesso” na gestão econômica da Coperguaçu em 1974⁵⁴. Diante deste quadro de otimismo, chegou-se a propor o aumento da capacidade do abatedouro antes mesmo do início de suas

⁵¹ Como o RECOOP.

⁵² Ata da reunião conjunta do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, de 5 de julho de 1963.

⁵³ Questão abordada em 1966 (reunião de 05 de janeiro).

⁵⁴ Como já afirmado neste trabalho, os valores referentes a isso não estão expressos nas atas, apenas o registro de que a administração da cooperativa alcançara sucesso durante o ano de 1974 (94ª reunião do Conselho de Administração, realizada em 03 de março de 1975, Livro 01 das atas do Conselho de Administração e Fiscal).

operações. Em 1976, a Cooperguaçu voltou-se mais ainda para um processo de verticalização da cadeia produtiva avícola e propôs a criação de um incubatório, bem como de uma rede de distribuição direta do frango abatido e da implantação de uma linha de produção para os resíduos do abatedouro. No entanto, assim que entrou em operação o abatedouro, registrou-se “retração dos negócios”, ao mesmo tempo em que o abatedouro começou a absorver quase todo o capital de giro da sociedade, obrigando-a a mudar a forma de remuneração do produtor, fornecedor da ave viva, para assegurar o giro⁵⁵.

Ainda assim, falou-se em novos investimentos: armazém de distribuição de insumos, acoplado a novas instalações da administração e do escritório, aumento da comercialização das aves abatidas, com distribuição direta ao consumidor, construção de câmara frigorífica no abatedouro e do incubatório avícola⁵⁶. Ainda em 1979, além do incubatório, decidiu-se pela implantação da granja de matrizes, entretanto, neste momento foram expostos problemas em relação ao desempenho da fábrica de rações, tanto nas deficiências encontradas na produção, com maquinário e instalações defasadas, quanto na questão dos custos e da administração⁵⁷.

Na virada das décadas, observou-se um crescimento rápido do movimento econômico do abatedouro e da fábrica de resíduos (graxaria). Ao longo de 1980, a tônica das reuniões girou em torno do crescimento dos negócios da cooperativa. Em 1981, o segmento avícola se deparava com duas atividades centrais: de um lado, a granja de matrizes e o incubatório, responsáveis por fornecer os pintos de um dia para os produtores; de outro, o abatedouro, que recebia aves vivas desses mesmos produtores, e os remunerava dentro de um sistema de pool e, posteriormente, no final da década de 80, também de integração (modelo já citado na quarta parte do trabalho).

Os negócios cresciam e a estrutura continuava a ser ampliada, mas muitas vezes o mercado se apresentava retraído, fazendo com que a remuneração ao produtor ficasse abaixo dos patamares que ele poderia encontrar no mercado paralelo. Além disso, a fábrica de rações apresentava resultados negativos,

⁵⁵ Informações extraídas das atas das reuniões realizadas entre 1977 e 1978, entre elas a 121ª reunião, de 29 de setembro de 1978.

⁵⁶ 128ª reunião, de 31 de maio de 1979.

⁵⁷ Reuniões extraordinárias de 27 de setembro de 1979 e de 1º de outubro de 1979.

especialmente em função dos aumentos dos custos do milho e da soja. Em 1985, já se falava em “*momento crítico*” para a avicultura, apesar do crescimento das atividades da sociedade. Em 1986, com o Plano Cruzado, a política de congelamento dos preços impôs uma situação difícil para o abatedouro, que ficou impedido de remarcar preços e repassar custos. Chegou-se a uma situação em que o preço que ele pagava para a ave viva era superior ao preço de revenda do produto congelado. Para o produtor, no entanto, a situação também não era confortável, porque a cooperativa teve autorizado o reajuste dos preços das rações e dos pintos de um dia, onerando os associados, que não puderam repassá-los na venda da ave viva ao abatedouro.

Foi necessária a realização de empréstimos para o custeio dos insumos, e mesmo diante desta situação, procedeu-se à tomada de empréstimos para a expansão da granja de matrizes e do incubatório, programada para 1987. O processo de expansão se dava em meio à ampliação paulatina do quadro de associados, houve momentos em que se chegou a aprovar a adesão de 81 novos cooperados, sendo 74 de mini-produtores⁵⁸.

Na 203ª reunião ordinária do Conselho de Administração, em 30 de abril de 1987, um conselheiro chegou a questionar a diretoria pela continuidade dos investimentos, propondo-se que se colocasse essa prática sempre em votação e deliberação do Conselho. Na 204ª reunião, de 28 de maio de 1987, formou-se uma Comissão de Avaliação, composta por três conselheiros, com a finalidade de estudar os futuros investimentos. Era um contexto econômico incerto, em que se apurava a falta de mercadorias nos armazéns, prejuízos gerados pela remarcação insuficiente dos estoques remanescentes e crise econômica. Mas os investimentos continuaram a seguir as diretrizes da diretoria executiva e não da Comissão.

Cada vez mais, tornou-se necessária a tomada de empréstimos para compor o capital de giro da sociedade e para custeio da granja de matrizes e dos insumos. Havia muitos débitos por parte dos associados e os lotes de aves fornecidos para o abatedouro chegaram a ser tomados como garantia para o pagamento deste passivo.

⁵⁸ 189ª reunião ordinária, de 30 de janeiro de 1986.

Na reunião do Conselho Fiscal, de número 186⁵⁹, chegou-se a recomendar ao Conselho de Administração que deliberasse pela suspensão do crédito ao cooperado com mais de 30 dias de atraso, e que a relação nominal dos atrasados fosse publicada no boletim informativo da Cooperguaçu. A recomendação foi acatada em reunião extraordinária do Conselho de Administração, realizada em 12 de abril de 1988 (Livro 3 do Conselho de Administração, p.76).

Por seu lado, o produtor não estava satisfeito e alguns conselheiros, também produtores, questionavam a queda na qualidade dos pintos de um dia fornecidos pelo incubatório, projetando-se alto custo com medicação, gás, mão-de-obra e ração para os pintos mal nascidos⁶⁰. Mas o Conselho Fiscal voltou insistir na questão dos atrasados, propondo, logo em seguida, em sua 187^a reunião⁶¹, uma política de juros a serem cobrados dos associados.

A situação econômica do abatedouro também não era boa e em 31 de março de 1988, na 214^a reunião ordinária do Conselho de Administração, falou-se em dois anos seguidos de prejuízos, cogitando-se inclusive o arrendamento da unidade, mas nada foi deliberado sobre o assunto, porque, segundo os conselheiros, caberia aos produtores, então operando dentro do sistema de pool para o fornecimento de aves vivas, que decidissem como proceder em relação ao abatedouro. Diante da situação difícil, tanto para o produtor quanto para a sociedade, os conselheiros começaram a defender uma política de redução de custos. Iniciaram também um programa de visitas às unidades da Cooperguaçu e chegaram a propor a realização de encontros mensais entre os associados e a organização, *“para aproximar mais a classe”* (Livro 3 do Conselho de Administração, ps. 80-84). Neste momento, os produtores estavam resistindo a permanecer dentro das condições do sistema pool e vinham se recusando a assinar termo de compromisso para fornecimento de aves vivas ao abatedouro⁶². Em 1989, na reunião extraordinária do Conselho de Administração chegou-se a liberar os produtores a comercializarem 50% das aves programadas para o mercado paralelo⁶³. Foi neste momento que a cooperativa começou a delinear a implantação do modelo de integração, já citado no tópico anterior e na parte

⁵⁹ Realizada em 30 de março de 1988 (Livro 3 do Conselho Fiscal, p. 7).

⁶⁰ 209^a reunião, de 29 de outubro de 1987 (Livro 3 do Conselho de Administração, os. 57-58).

⁶¹ De 27 de abril de 1988.

⁶² Problema anotado em reuniões extraordinárias realizadas em 1988.

⁶³ 226^a reunião, de 30 de março de 1989.

quatro. Este formato foi aprovado em reunião extraordinária de 03 de abril de 1989, para “*amenizar problemas de abate*”.

A estratégia adotada pela sociedade, neste momento em que o preço, com o qual conseguia comercializar o produto processado se encontrava abaixo daquele praticado pelo mercado paralelo, era a de continuar os investimentos em sua linha de produção, em equipamentos, por meio de novos produtos, de maior valor agregado, cobrir os déficits existentes. Assim, em 1989, implantou-se a fábrica de embutidos e, em 1990 estava decidindo-se pela ampliação da capacidade do abatedouro, de 30 mil aves/dia para 40 mil, quando veio o Plano Collor⁶⁴.

A cooperativa ficou sem capital de giro para pagar os fornecedores (produtores) do sistema pool. Apesar disso a diretoria continuou a propor mais investimentos, como uma nova fábrica de rações, maquinários para a fábrica de embutidos, ampliação da granja de matrizes. Reunião extraordinária realizada em 18 de julho de 1990 deliberou que a diretoria somente poderia iniciar novos investimentos após a conclusão daqueles em andamento.

Mas a administração dos negócios da sociedade parecia conduzir, de maneira independente ou em paralelo, dois processos subjacentes à cooperativa: de um lado, a relação e a situação com os produtores associados; de outro, a expansão de sua estrutura. Em menos de um mês, por exemplo, entre a reunião ordinária de 27 de julho de 1990 (a de número 242) e o encontro extraordinário de 16 de agosto de 1990, após se falar na venda da fábrica de embutidos, pensou-se em sua ampliação. De concreto, apenas, foi constatada, na primeira reunião citada, a inexistência de uma projeção de rentabilidade da fábrica.

Com esse tipo de procedimento, os anos seguiram e novas medidas foram adotadas, como a criação da Cooperativa de Crédito Rural em Descalvado (Crediguaçu), desenhada ao longo de 1991, para operar com estrutura e conselhos separados da Cooperiguaçu. Esta cooperativa seguiu rolando seus compromissos por meio de empréstimos e elevação das quotas-partes dos associados, mas durante todo o ano de 1992, as reuniões abordaram a difícil conjuntura econômica brasileira e a delicada situação de atrasos dos cooperados,

⁶⁴ Determinado pelo então presidente Fernando Collor de Melo, recém-empossado, o plano congelou os recursos financeiros de pessoas físicas e privadas, propondo-se a retirar moeda de circulação e assim debelar o processo inflacionário.

principalmente com os armazéns. Assim, a 266^a reunião ordinária do Conselho de Administração aprovou tomada de empréstimo junto à Crediguaçu, a qual vinha “se dedicando bem na captação de novos cooperados e correntistas” (Livro 5 do Conselho de Administração, p. 61).

Em 1993, anotaram-se balanços mensais em vermelho, face ao elevado custo da produção e aos baixos preços de mercado do produto final. Mesmo assim, projetou-se a ampliação do abatedouro por meio de novos financiamentos. A idéia era implantar o projeto “Novos tempos, Novas Conquistas”, por meio do qual a cooperativa pretendia diversificar suas atividades⁶⁶. Foi uma tentativa concebida naquele ano, que deu como diretriz à sociedade a opção pela verticalização cada vez mais crescente de sua estrutura. Para tanto, o abatedouro demandaria a injeção de mais recursos, agora para a construção de um reservatório de água e a implantação de uma fábrica de gelo⁶⁷.

O produtor, por seu lado, continuava insatisfeito, agora levantando, por meio de alguns conselheiros, uma prática de preços elevados para a área de insumos (fertilizantes, defensivos e herbicidas), “perdendo sempre para os concorrentes” (Livro 6 do Conselho de Administração, p. 4). Serviços veterinários não obrigatórios passariam a ser cobrados dos associados, conforme deliberações verificadas em diferentes atas dos anos de 1994 e 1995.

Para a cooperativa e sua diretoria executiva, um de seus principais obstáculos residia justamente no associado, que tinha “*dificuldades em quitar compromissos*”⁶⁸. Em 1995, a sociedade encontrava-se numa situação bastante difícil, acumulando resultados negativos (pelo menos entre os meses de janeiro e outubro), sendo 80% provenientes do segmento avícola e 20% do setor lojas. Empréstimos realizados para reconstituir o capital de giro não eram mais suficientes para cobri-lo integralmente, mas, mesmo assim, propunha-se que, se entrassem mais recursos, seria construída uma nova fábrica de rações e haveria investimentos no incubatório⁶⁹.

No restante do ano, a tônica recaiu sobre a crise e a necessidade de contenção de despesas. O ano de 1996 iniciou no mesmo compasso, apesar

⁶⁵ De 28 de agosto de 1992.

⁶⁶ Vide 279^a reunião, de 24 de setembro de 1993.

⁶⁷ Vide 286^a reunião, de 7 de abril de 1994.

⁶⁸ 299^a reunião, de 30 de maio de 1995.

⁶⁹ Conforme delibera a 304^a reunião do Conselho de Administração, de 31 de outubro de 1995.

disso, foram projetados investimentos na automação da linha de evisceração do abatedouro e a transferência da fábrica de rações para o distrito do Butiá, em Descalvado⁷⁰. Mas, em agosto daquele ano, medidas drásticas tiveram que ser discutidas, como a implantação de apenas um turno no abatedouro, a redução do quadro de funcionários na unidade e em demais dependências da cooperativa, a venda de imóveis, a eliminação de horas extras etc.⁷¹. A redução do turno do abatedouro não se concretizou, porque, logo em seguida, se apurou uma melhora nos resultados da cooperativa e também no nível de remuneração dos avicultores⁷². A redução do turno acabou acontecendo nos anos posteriores.

Em 1997, o setor de armazenamento de grãos e o segmento lojas operaram no vermelho durante todo o período. Paralelamente, o segmento avícola prosseguia com a construção da nova fábrica de rações. A 327ª reunião do Conselho de Administração, de 30 de setembro de 97, começou a prenunciar a cisão futura entre os segmentos avícola e lojas e a implantação da Cooperavam, que ocorreria no final de 1998. Nesta reunião, observou-se que os segmentos deveriam ser separados, uma vez que o setor avícola acabava sendo prejudicado *“com o rateio das despesas que a ele cabem em virtude de sua representatividade no volume total de vendas”* (Livro 6 do Conselho de Administração, p. 87). Falou-se também em um plano de cisão e de reestruturação da cooperativa e decidiu-se estudar a retirada do segmento avícola *“do sistema cooperativo, dando-lhe nova ordenação jurídica”* (id. *ibid.*). Neste momento, evidenciou-se a prioridade da diretoria e do conselho sobre as atividades da granja de matrizes e o incubatório (fornecimento de pinto de um dia) e o abatedouro.

Finalmente, no ano da cisão, o próprio segmento avícola apresentou resultados negativos, aumentando-se a pressão da diretoria e do conselho pela consolidação da separação. Em 30 de setembro de 1998, durante a 337ª reunião, o Conselho de Administração foi comunicado do desenvolvimento de estudos para efetivar a cisão ou o *“processo de segregação”* (Livro 7, p. 6). Na 339ª reunião, de 24 de setembro, formou-se uma comissão para estudar o desmembramento, mas esta decisão já estava tomada, porque neste encontro

⁷⁰ 310ª reunião, de 30 de abril de 1996.

⁷¹ 314ª reunião, de 29 de agosto de 1996.

⁷² 316ª reunião, de 7 de novembro de 1996.

foram agendadas as reuniões extraordinárias que apresentariam a proposta de cisão aos cooperados. Também já foi abordada neste momento a eleição dos membros da nova cooperativa (Livro 7, p. 9b).

Como exposto no tópico anterior, a cisão foi decidida em assembléias realizadas no dia 28 de novembro de 1998, e, a partir de então, a Coperguaçu, herdando os 136 associados então registrados no segmento avícola, começou a operar voltando-se para um processo de contenção de despesas, mas mantendo o foco, simultaneamente, na expansão de sua estrutura, como a inauguração da nova fábrica de rações, programada para 1999⁷³.

De fato, 1999 começou com dificuldades financeiras, apesar da inauguração da nova fábrica de rações. Reunião extraordinária do Conselho, em 15 de março daquele ano, decidiu pelo aumento do prazo de pagamento do frango vivo fornecido pelo cooperado ao abatedouro, como forma de diminuir sua despesa financeira. A ata da reunião registra contas vencidas a receber em torno de R\$ 1 milhão. A reunião seguinte do Conselho, a 345ª ordinária, em, 25 de março, expôs a situação econômico-financeira da Cooperativa (mas não a detalhou em ata), registrando-se no documento que seria feito um estudo da possibilidade dos cooperados aplicarem recursos na cooperativa, em troca de uma remuneração de juros a valores superiores ao que obteriam no mercado financeiro, mas inferiores ao que a sociedade vinha pagando para os seus credores. Naquele ano, a Coperguaçu precisou ainda negociar o pagamento de um débito de R\$ 195 mil que tinha com a nova Coopervam e teve que desenvolver um programa de restituição futura, avançando nos anos seguintes, das quotas de capital para os cooperados que deixaram a sociedade em 1998. Em termos de mercado, registrou-se excesso de oferta e queda de consumo da carne de frango, decidindo-se pela diminuição do fornecimento de pintos de um dia aos cooperados⁷⁴.

A restituição das quotas teve que esperar pela entrada dos recursos provenientes do RECOOP. Por outro lado, a 348ª reunião, de 30 de junho de 1999, expôs que, em termos de solvência geral, liquidez corrente e capital de giro, baseados nos números nos cinco exercícios anteriores, a Coperguaçu se

⁷³ Deliberações dadas pela reunião extraordinária do Conselho de Administração, de 30 de dezembro de 1998.

⁷⁴ Deliberação de reunião extraordinária, de 17 de maio de 1999.

encontrava *“na situação financeira mais difícil pela qual passou”* (Livro 7 do Conselho de Administração, p. 33). Era mais uma de suas crises que sempre acompanhavam uma situação ruim do mercado avícola. Frente a essas dificuldades, ao Conselho de Administração decidiu, em reunião extraordinária de 6 de setembro de 1999, pelo empréstimo de pouco mais de R\$ 891 mil junto aos cooperados, cuja devolução deveria ser *“dificultada” até a entrada dos recursos do RECOOP* “ (Livro 7 do Conselho de Administração, p. 39); aumento do prazo de pagamento da ave viva ao fornecedor, incluindo cooperados; emissão de duplicatas contra cooperados no ato de fornecimento dos pintos de um dia e dos concentrados e radicalização nos cortes das despesas, incluindo os serviços de vigilância.

Mas a situação não melhorou e em 2000 já se falava em uma *“crise avassaladora na avicultura nacional e até mesmo mundial”*, além da *“impossibilidade de remunerar condignamente seus sócios”*, por meio de uma *“defasagem entre custo de produção e custo [remuneração ao fornecedor do abatedouro] ora proposto de R\$ 0,67 pelo quilo do frango vivo”* (Livro 7, p. 59)⁷⁵.

O ano prosseguiu com uma série de tomadas de empréstimos, seja para a sociedade, seja para os cooperados. Verificaram-se atrasos de até 30 dias no pagamento ao produtor de aves vivas⁷⁶. Em outubro daquele ano, doze cooperados levantaram recursos em seus nomes junto ao Banco do Brasil com vistas a pagar débitos da sociedade relativos aos meses de fevereiro a setembro, incluindo o recolhimento das taxas de INSS⁷⁷. Em 2000, a Cooperguaçu registrava um quadro de 49 associados. A 366ª reunião, de 12 de dezembro, chegou a propor que os cooperados que não avaliassem o RECOOP seriam excluídos da sociedade, mas esta medida não encontrou base estatutária.

De qualquer maneira, era prática corrente que os associados fossem sempre chamados a cobrir os prejuízos. A situação ficou bastante evidente quando o Conselho de Administração decidiu, durante a 367ª reunião, já em 2001⁷⁸, pela retenção de R\$ 0,02 por quilo de ave entregue pelo produtor. O objetivo foi o de constituir um fundo de amortização do principal e dos encargos

⁷⁵ Situação exposta na 355ª reunião, de 27 de janeiro de 2000.

⁷⁶ 358ª reunião, de 18 de abril de 2000.

⁷⁷ Ver 364ª reunião, de 20 de outubro de 2000.

⁷⁸ Em 2 de fevereiro.

em torno de uma verba de R\$ 2 milhões que entraria através do RECOOP. Mesmo nesta situação, expôs-se que parte dos recursos seriam destinados a investimentos no abatedouro e na modernização da área de informática da sociedade. Outro problema com a qual a sociedade se deparava era uma dívida de pouco mais de R\$ 310 mil com a Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlandia, Carol, então fornecedora de soja.

O ano de 2001 fechou com prejuízo, entretanto, investimentos foram realizados na implantação de silos novos no complexo da fábrica de rações e também para o armazenamento de grãos. Em 2002, diante do mesmo quadro, com perdas registradas no abate, foi restaurado o 2º turno do abatedouro, com a contratação de pessoal, unidade que ganhou novos equipamentos. O RECOOP continuou a ser acionado, com a necessidade de os sócios avalizarem o processo⁷⁹. Reunião extraordinária do Conselho, de 14 de agosto, revelou que a situação financeira da sociedade ainda não apresentava *“melhorias almejadas, decorrentes dos altos custos dos insumos”* e registrava *“problemas verificados com a área de vendas (vendedores, comissões e mercado)”* (Livro 7, p. 108).

Independente do quadro, o volume de produção registrou aumento desde 2000, enquanto os déficits eram cobertos pela rolagem dos empréstimos, novos financiamentos, alguns dentro do RECOOP. Os conselheiros, em alguns momentos de 2002, chegaram a questionar a política de investimentos conduzida pela sociedade, bem como os custos apurados no abatedouro. À medida que a diretoria referia-se em torno da crise constante, centrava-se em gestões políticas junto a entidades de classe ou órgãos governamentais para melhorar o preço do frango no mercado, ou, em momentos anteriores, diminuir a carga de ICMS incidente sobre a comercialização. Também se buscava melhorar a qualidade do produto e adequá-lo para ampliar as exportações.

A ênfase nos anos posteriores continuou sobre o tripé crise, custos financeiros elevados e necessidades constantes de novos investimentos, para modernizar e melhorar a produtividade das unidades envolvidas na cadeia. Além disso, houve vários relatos de problemas ocorridos com sócios que não cumpriam com a programação na aquisição dos pintos de um dia ou na entrega dos produtos ao abatedouro. Isso acabava gerando a necessidade de os demais

⁷⁹ Vide 382ª reunião, de 26 de abril de 2002.

“cooperantes fazer aportes de capital à cooperativa”, além de avalizarem a adesão ao RECOOP (Livro 8 do Conselho de Administração, p. 33-34).

De maneira geral, a relação entre o cooperado e a sociedade ficou bem ilustrada na ata da reunião extraordinária de 29 de dezembro de 2003, a qual registrou que o grande objetivo da cisão, cinco anos antes, havia sido atingido:

“É também uso e costumes dos atuais integrantes da sociedade, depois de 28 de novembro de 1998, receberem todos os insumos, como os de pintos de um dia, rações, assistência técnica, medicação, apanha de aves, transportes etc., com a obrigação de depois de pronto e acabado um lote, entregar ao abatedouro, atingindo assim o grande objetivo almejado na cisão” (Livro 8, p. 43).

Em outras palavras, para a Cooperativa, a dinâmica estava ajustada às suas necessidades e a situação econômico-financeira chegou a melhorar em 2005, com a abertura dos mercados do Oriente, incluindo o Japão. Também foi registrada uma melhora no faturamento, diminuindo o peso das despesas financeiras, além do baixo custo dos insumos (milho e soja). De qualquer maneira, havia uma luz amarela apontando estoques altos no mercado⁸⁰. Assim, não houve jeito: as atas das reuniões do Conselho de Administração registraram prejuízos mensais seguidos em 2006, registro esse que não era comum⁸¹. Os prejuízos começaram com R\$ 1.619.766,39 em fevereiro⁸² e atingiram a marca de R\$ 6.369.946,50 em outubro. Em dezembro, fechou com o negativo de R\$ 5.735.368,76. O prejuízo total apurado em 2006 foi de R\$ 6.087.450,13, o qual, conforme deliberação do Conselho, ocorrida em reunião extraordinária de 30 de janeiro de 2007, deveria ser *“rateado entre os cooperados, na proposição de sua usufruição”* (Livro 8, p. 137).

Durante o exercício de 2007, chegou-se a registrar *“queda significativa das despesas financeiras”*⁸³ (Livro 8, p. 158), mas não houve detalhamento de valores; os balancetes foram aprovados por unanimidade, como sempre ocorreu nos 46 anos da sociedade. Foi o caso, por exemplo, do “Demonstrativo do Resultado Global do Balanço encerrado em 31/12/2007”, apresentado, votado e aprovado na 451ª reunião do Conselho de Administração, de 29 de janeiro de 2008. O exercício de 2007 também foi aprovado em Assembléia Geral Ordinária,

⁸⁰ 422ª reunião e 426ª reunião, respectivamente, de 31 de agosto de 2005 e 20 de dezembro de 2005.

⁸¹ Os valores foram também poucas vezes expressos nas atas do Conselho Fiscal.

⁸² Não há registro de janeiro de 2006.

⁸³ 445ª reunião, de 31 de julho de 2007.

de 27 de março de 2008, mas sob reduzido quadro de associados: apenas 25 dentre os 136 cooperados que estavam no segmento avícola, quando aconteceu a cisão, pouco menos de dez anos antes. No final destes dez anos, o processo de elitização e drástico enxugamento dos cooperados identificado por Arana (2001) continua seu compasso, rumo a um futuro incerto.

5.3.2 Dos cooperados (insolvência e nível de participação)

Na prática, os 46 anos de existência da Coperguaçu registraram sempre um número muito baixo de participação de seus associados nas assembléias gerais ordinárias e extraordinárias. Em um levantamento realizado para fins deste estudo junto às atas destas assembléias, dentro do conjunto dos 76 documentos estudados, no período entre 1961 e 2008, apenas em 21 delas houve algum tipo de manifestação por parte de um ou outro associado. Muitas vezes, inclusive, foram intervenções de otimismo ou congratulações com o trabalho da diretoria executiva.

Neste conjunto de intervenções, nove delas se referiram às questões financeiras, como a prática corrente de aumento do capital social via integralização das quotas-partes, além de outros assuntos. Em relação a esta prática, houve apenas três contestações em todos os anos de realização das assembléias gerais. Em duas dessas contestações, ocorridas na Assembléia Geral Ordinária de 30 de março de 1985, um associado solicitou à diretoria que comunicasse a cada cooperado sobre o “*quantum*” que lhe caberia em cima de um rateio de sobras de capital, bem como sua nova situação após a concretização deste rateio. Tratava-se de mais um processo de incorporação de sobras líquidas e juros para efeitos de aumentar capital e ajudar a amortizar um financiamento tomado em 1981. Outro associado, aproveitando-se da manifestação do colega, solicitou que também fosse comunicada a porcentagem de quanto representaria o capital de cada um em relação ao Patrimônio Líquido da Cooperativa. A proposta foi aprovada pela Assembléia, mas pela análise da fonte documental tomada para esta pesquisa, não há como confirmar se efetivamente a diretoria concretizou esta medida.

Outras intervenções dos associados recaíram sobre a necessidade de melhorar a comunicação da sociedade com seu quadro de cooperados (três intervenções registradas em todo o período); sobre a necessidade de ampliação da estrutura ou serviços oferecidos (apenas uma intervenção) sobre manifestações de louvor ou apoio à diretoria (sete registradas no período) sobre o estatuto (quatro) sobre eleições (três) e sobre ressalvas a medidas adotadas pela diretoria (apenas três).

Sintomáticas deste baixo índice de intervenção do associado foram as assembléias gerais extraordinárias que decidiram pelo processo de cisão da Cooperguaçu e constituição da Coopervam, em 28 de novembro de 1998. A presença dos associados foi uma das maiores registradas numericamente (na primeira delas, 214, diante de um quadro societário de 1.144 pessoas), mas não houve manifestação do plenário sobre as justificativas apresentadas pela diretoria em torno da cisão da cooperativa. Apenas um cooperado pediu demissão da comissão que ficara encarregada de estudar as providências necessárias para consolidar o processo.

A presença numérica dos associados nas assembléias também sempre foi muito baixa. Na maior parte das vezes, estas acabaram se realizando em terceira convocação, quando o quorum mínimo necessário para a sua instalação era de dez pessoas⁸⁴. O número dos cooperados presentes nem sempre esteve registrado nas atas, bem como o quadro total dos associados. Mas, pelo Anexo 1 deste estudo, é possível visualizar como foi pequeno esse acompanhamento das assembléias pelos produtores associados. Apenas em alguns momentos, como a eleição de uma chapa forte de oposição, ou a proposta de cisão da Cooperguaçu, verificou-se uma presença maior, mas ainda assim sem que ultrapassasse um terço dos cooperados.

O espaço das assembléias gerais foi minimamente utilizado para a interlocução entre os associados e a sociedade. Sua forma de convocação estava restrita à afixação dos editais em quadros de aviso na sede da Cooperativa e à publicação em um ou dois jornais da cidade (mais frequentemente no jornal O Comércio, eventualmente no jornal Tribuna de Descalvado e, às vezes, em

⁸⁴ O quorum mudou conforme revisões processadas no estatuto, mas a regra predominante em todo o período foi esta.

ambos). Após solicitação feita por um cooperado na assembléia ordinária de 1987, a Cooperguaçu fez a convocação para o evento de 1988 via publicação do edital no jornal O Comércio, em duas edições subseqüentes (dias 5 e 12 de março de 1988). Também distribuiu pelo correio cópia do edital a cada associado e promoveu sua afixação “*nos lugares de costume*” (quadros de aviso das dependências da cooperativa) (Livro 02, p. 80). A distribuição pelos correios do edital de convocação foi uma prática constante desde então. A sociedade chegou ainda a disponibilizar transporte para os cooperados residentes em outros municípios. Mas essas medidas em nada alteraram o perfil de participação nas assembléias gerais, revelado pelo Anexo 01.

5.3.3 Aspectos de gestão e Governança Corporativa observados na análise documental

Quanto ao perfil da gestão administrativa e dos parâmetros da governança corporativa, três aspectos se destacaram no relato do histórico extraído das atas das assembléias gerais e dos conselhos de Administração e Fiscal: uma postura geralmente de ratificação dos associados e dos conselheiros em relação à prática adotada pela diretoria executiva e os quadros técnicos da sociedade; alguns questionamentos bem localizados sobre a forma de apresentação dos relatórios de balanço contábil ou sobre a ausência de uma contabilidade mais bem organizada; e, sugestões para melhorar o perfil de gestão e comunicação da sociedade, especialmente da informação contábil. Houve muitas tentativas de se recorrer a empresas ou a profissionais de consultoria, com vistas a rever a política de gestão e o organograma da cooperativa, sem que isso, no entanto, tivesse resultado na adoção de uma filosofia de gestão que se aproximasse da governança corporativa.

O primeiro aspecto, o da postura de ratificação, pode ser observado pelo pequeno nível de intervenção dos associados nas assembléias gerais e, depois, pelo fato de todos os balancetes da cooperativa terem sido aprovados por unanimidade pelos seus dois conselhos. Houve, é claro, momentos de conflitos na gestão dos negócios, de questionamentos, mas, ao final, os balancetes e grande parte das medidas propostas pela diretoria executiva eram aprovadas;

entre eles, a subscrição de capital pelo aumento das quotas-partes como forma de injetar recursos na sociedade, cobrir o giro e avalizar ou amortizar financiamentos etc.

Quanto à gestão contábil, a 97ª reunião, de 23 de maio de 1975, pediu que área contábil fornecesse informações mais detalhadas de contabilidade para dirigir satisfatoriamente os negócios. Foi discutida e aprovada a reestruturação do setor, especialmente porque o abatedouro estava em construção e assim que se iniciassem suas atividades, seria preciso um acompanhamento financeiro e contábil mais adequado (Livro 1 do Conselho de Administração, p. 70).

Na 150ª reunião, de 26 de agosto de 1982, a questão contábil retornou à fala do Conselho de Administração, quando um conselheiro solicitou que os balancetes mensais começassem a ser enviados a eles com, pelo menos, cinco dias de antecedência. A partir daí, a prática foi adotada durante anos, conforme pôde ser confirmado pelas atas das reuniões subseqüentes. O resultado disso foi que, em 1983, na 162ª reunião do Conselho de Administração, em 29 de setembro de 1983, houve questionamentos quanto ao aumento dos custos com fornecedores e também administrativos; nada disso entretanto impediu a aprovação do balancete em questão, por unanimidade. No mais, houve poucos momentos, durante 1983 e 1984, em que os balancetes chegaram a ser questionados, mas sem mudar o histórico de aprovação por unanimidade.

Em 1991, durante a 252ª reunião, de 24 de maio, houve a proposta de se rever a forma como eram apurados os resultados financeiros e de se implantar uma contabilidade setorial. Não ficou claro aqui se isto foi realizado e de que forma, mas a questão contábil voltou a ser abordada em alguns momentos, destacando-se a solicitação de que os balancetes voltassem a ser enviados com antecedência aos conselheiros, acompanhados pelos demonstrativos dos custos operacionais das unidades que compunham o segmento avícola e lojas. Neste momento, havia sido formada uma comissão avícola, que solicitava relatório informativo semanal sobre esses custos⁸⁵.

Já os pedidos pela melhoria do padrão de comunicação e de gestão apareceram em diferentes momentos das atas de reunião do Conselho de Administração. Na 125ª reunião, de 6 de março de 1979, um conselheiro propôs

⁸⁵ Vide 302ª reunião, de 14 de agosto de 1995.

medidas (aprovadas) para a divulgação da doutrina cooperativista, com vistas a dinamizar os trabalhos da cooperativa. Em 1980, na 132ª reunião, realizada em 8 de abril, a ata registrou a queixa de um conselheiro sobre a falta de comunicação entre os encarregados das unidades da cooperativa e a administração geral. Para isso ser sanado, ele propôs que deveria ser produzido um relatório semanal das atividades de cada setor, para que a diretoria pudesse avaliar a maneira como vinha sendo conduzida a administração destas unidades. A proposta foi aprovada, mas nas atas subseqüentes não houve registro se a medida acabou efetivamente implantada⁸⁶.

As intervenções sobre o perfil da comunicação representavam, necessariamente, demandas sobre mudanças também no padrão de gestão, as quais começaram a aparecer nos anos 80, conforme a sociedade expandia suas atividades e estrutura. Uma reunião da diretoria executiva realizada em 25 de agosto de 1980, a qual consta no livro 2 das atas do Conselho de Administração, identificou a necessidade de uma reestruturação gradual dos quadros e da alta direção da sociedade, com um perfil mais capacitado e atuante.

Em 1983, a 133ª reunião do Conselho Fiscal, realizada no dia 29 de abril, pediu ao Conselho de Administração que solicitasse da diretoria executiva a elaboração de um plano global dos objetivos pretendidos pela administração então vigente, até o final de seu mandato, além de um organograma funcional da cooperativa em todos os seus níveis. O Conselho de Administração, no entanto, reunido em 26 de maio daquele ano (na sua 158ª reunião), disse que aprovaria tal solicitação apenas se fosse requerida por meio de documento hábil. O assunto não voltou mais a figurar nas atas das reuniões deste Conselho.

A reestruturação organizacional voltou a ser abordada em 1985, bem como a necessidade de contratação de uma consultoria independente para estudar uma proposta de reorganização administrativa e funcional⁸⁷. Em 1987, o Conselho aprovou a criação de uma Comissão de Avaliação, formada por três membros, com o objetivo de estudar futuros investimentos da sociedade⁸⁸. Em 1988, começou a atuar outro grupo de conselheiros, encarregado de visitar as unidades

⁸⁶ Para tanto, seria necessário ter acesso ao conteúdo das reuniões de diretoria e documentos por ela produzidas, fonte documental que não fez parte do escopo deste estudo.

⁸⁷ Respectivamente, 180ª reunião, de 25 de abril, e 184ª reunião, de 29 de agosto.

⁸⁸ Vide 204ª reunião, de 28 de maio.

(granja, incubatório, fábrica de rações etc.) e checar *in loco* sua administração e dificuldades. Elas vinham apresentando problemas, seja na qualidade dos produtores oferecidos aos cooperados (pintos de um dia), seja nos prejuízos verificados (dois anos seguidos no abatedouro, por exemplo)⁸⁹.

Relatório apresentado por uma outra comissão de conselheiros formada em 1990, no bojo de um problema ético envolvendo o então diretor-presidente (ver ao final deste tópico), identificou uma grande desorganização no setor de programação do fornecimento dos pintos de um dia, apontando: política de distribuição confusa; falta de comunicação formal na entrega e falta de atitude energética com os faltosos [com aqueles que não cumpriam as quotas por eles requisitadas]; pressão de cooperados para a mudança ou privilégios nesta programação; acesso privilegiado permitido pela diretoria executiva nas vendas de quotas extras de pintos de um dia sem que os demais cooperados tivessem acesso à informação e privilégio para alguns cooperados na quantidade e ordem cronológica de entrega deste produto (livro 4, p. 94)⁹⁰.

Neste momento crítico, surgiu a idéia de se criar a cooperativa aos associados, por meio da realização de reuniões periódicas e setoriais, formando-se uma espécie de Comitê Educativo, o qual chegou a atuar por algum tempo⁹¹. Alguns meses depois, propôs-se a utilização de um boletim periódico, editado pela Cooperguaçu, para divulgar as medidas adotadas e pretendidas pela diretoria executiva⁹². O uso do informativo para fins de melhorar a comunicação da sociedade com o cooperado voltou a ser abordada em outros momentos, mas, numa situação de crise, esse foi um dos primeiros cortes realizados pela diretoria executiva, que suspendeu a sua publicação para contenção de despesa⁹³.

Quanto ao padrão de gestão propriamente dito, o Conselho de Administração aprovou uma proposta de reestruturação organizacional da sociedade em 1990⁹⁴, mas esta não foi detalhada em ata tampouco evitou que em momentos futuros novos estudos de reestruturação fossem contratados, a maioria por meio de consultorias independentes. Em 1994, por exemplo, uma nova

⁸⁹ 214ª reunião, de 31 de março.

⁹⁰ Relatório exposto em reunião extraordinária, de 16 de outubro de 1990.

⁹¹ Vide reunião extraordinária de 31 de outubro de 1990.

⁹² Vide reunião extraordinária de 4 de abril de 1991.

⁹³ Vide 304ª reunião, de 31 de outubro de 1995.

⁹⁴ Na 257ª reunião, em 25 de outubro.

diretoria executiva assumira a condução da sociedade, apontando falhas na gestão anterior e procurando justificar, assim, a contratação de nova consultoria externa e de um auditor interno para sanar os problemas e, ao mesmo tempo, viabilizar a implantação de um sistema de marketing⁹⁵. Esporadicamente, principalmente a partir de 2000, alguns programas de gestão de produção ou administração chegaram a ser implantados pela sociedade.

Finalmente, é importante realizar aqui um parêntese sobre o aspecto ético da gestão da sociedade: destacam-se dois momentos em que isso entrou na pauta do Conselho de Administração. Na primeira vez, investigação empreendida pela diretoria descobriu a retirada de diferentes produtos dos armazéns do setor lojas, mas não conseguiu identificar os responsáveis⁹⁶. Em outro momento, em 1990, o então diretor-presidente, na condição de executivo principal da sociedade e também de produtor cooperado, foi acusado pelo Conselho Fiscal de se utilizar do cargo para quitar duplicatas fora do prazo. Outra acusação, a de se obter vantagens na programação da aquisição dos pintos de um dia, foi descartada posteriormente. No entanto, relatório apresentado por uma comissão de conselheiros detectou privilégios a alguns cooperados na chamada programação dos pintos de um dia.

As discussões em torno do assunto predominaram nas reuniões do Conselho de Administração entre os meses de setembro daquele ano e fevereiro de 1991. No dia 23 de outubro, diante dos relatórios expostos pelos conselheiros, o diretor-presidente e seu vice pediram demissão dos respectivos cargos. E em 1991, o ex-diretor-presidente ressarciu a sociedade, em valores da época de Cr\$ 1.198.199,00⁹⁷.

Ao longo desta subseção 5.3, procurou-se repassar alguns momentos históricos ou situações que possam ajudar a compor um quadro ilustrativo do processo de concentração dos quadros de produtores cooperados da Cooperguaçu, fenômeno identificado com o de “*elitização*” por Arana (2001). No próximo tópico, será empreendida uma análise associando este quadro revelado pela leitura da fonte documental primária aos principais parâmetros teóricos extraídos da fonte secundária empregada por esta pesquisa.

⁹⁵ Vide 286ª reunião, de 7 de abril.

⁹⁶ Situação relatada pela ata da 175ª reunião, de 29 de novembro de 1984.

⁹⁷ 249ª reunião, de 28 de fevereiro.

5.4 Análise da fonte documental primária à luz dos condicionantes teóricos empregados por este estudo

O objetivo central da leitura das fontes documentais foi o de evidenciar os fatores que possam ilustrar um pouco mais o processo de concentração e drástico enxugamento ocorrido na Cooperguauçu. E, desta forma, ajudar nas reflexões para o aprimoramento de um modelo cooperativo capaz de assegurar a integração dos produtores e de promover o desenvolvimento regional sustentado.

Os procedimentos metodológicos de leitura, análise e síntese basearam-se na:

- contextualização ou identificação das características intrínsecas do sistema;
- no mapeamento histórico, e
- na identificação das funções dos subsistemas dentro da lógica do sistema (vide seção 3.1).

No primeiro caso, a contextualização foi dada pela fonte teórica e também pelo próprio mapeamento histórico, o qual permitiu ainda visualizar de que forma alguns subsistemas interferiram sobre a lógica do sistema global; especialmente, neste caso, comprovou-se a afirmativa de ARANA (2001), segundo a qual mudanças estruturais internas reforçaram cada vez mais um grupo de produtores associados e participantes dos conselhos de Administração e Fiscal em diferentes momentos, os quais acabaram *“encobertos por um campo privilegiado de ações dentro da cooperativa”* (ARANA, 2001, p. 157-158).

Esta leitura procurou ainda extrair das atas o comportamento de três eixos que costumam configurar um ambiente organizacional:

- o papel dos agentes envolvidos, especialmente cooperados e cooperativa – neste sobressaíram a concentração e participação mínima, deficiências no acesso à informação e ausência de uma visão estratégica de curto, médio e longo prazo, que reunisse o contexto local favorável, a infra-estrutura existente e os recursos financeiros, tecnológicos etc. Este é um dos itens mais presentes em

Casarotto Filho & Pires (2001), os quais colocam como indispensável para a caracterização de um sistema de rede direcionado, ao desenvolvimento uma articulação entre todos os atores locais, as corporações ou sociedades cooperativas e o governo.

- a sua relação de dependência ou independência do sistema frente às políticas públicas disponíveis – neste caso, ficou cada vez mais evidente a adesão ao RECOOP como forma de rolar as dívidas, permitindo, com isso, postergar uma revisão da condução empresarial do negócio. Comparando-se essa relação com o disposto relativo aos determinantes da competitividade em um sistema integrado (CASAROTTO & PIRES, 2001, p. 72), observou-se que a atuação do sistema (cooperativa) ficou restrito ao nível micro (produtores, dirigentes, serviços e comércio) e eventualmente ao macro (referentes aos programas governamentais de créditos subsidiados ou às mudanças na estrutura tributária, especialmente a renegociação dos encargos atrasados, como o INSS, ou a redução do ICMS). Os demais níveis, como meta (relação de aprendizagem, capacitação, integração e interação estratégica) e o meso (como a relação com entidades de classe e organismos de pesquisa, entre outros), não puderam ser identificados no processo de leitura e sistematização da fonte documental primária;
- o seu legado para o desenvolvimento sustentado: sob este aspecto, observou-se que a expansão do sistema não representou, necessariamente, uma boa equação para os cooperados, porque o processo de concentração andou na contramão do que seria um processo típico de desenvolvimento econômico (MANTEGA, 1987). Além do mais, CASAROTTO & PIRES (2001, p. 112) apontam que o desenvolvimento sustentável ocorre quando comparecem quatro diferentes dimensões em seu processo: o econômico-social (criação de condições para o crescimento econômico socialmente inclusivo e equitativamente distribuído); o científico-tecnológico (domínio e atualização do conhecimento, permitindo, entre outros, melhoria da

produtividade como forma de inclusão no sistema); o geoambiental (incluindo a integração com as características da cultura social local); e a político-institucional (em que um de seus principais quesitos é a participação social e a cidadania). Estes fatores são incompatíveis com o processo de elitização observado.

Além destes três eixos, o estudo das atas procurou identificar nas fontes documentais primárias situações que viessem a indicar a existência ou não de um ambiente cultural e organizacional propício à governança cooperativa.

5.4.1 Das características intrínsecas do sistema Cooperguaçu face ao mapeamento histórico

O primeiro mapeamento histórico obtido por este estudo veio da fonte documental secundária, especialmente teses e estudos relacionados à experiência cooperativista no Brasil e à própria Cooperguaçu. Posteriormente, esse mapeamento histórico foi enriquecido pelas fontes documentais primárias (atas das assembléias gerais, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal).

Comparando-se as duas fontes, este estudo optou por focalizar sua análise sobre o tipo de arranjo contratual existente entre o cooperado e a sociedade. O mesmo foi considerado por ARANA (2001, p. 124) como um dos poucos que funcionava em sua plenitude na época de sua pesquisa, mas acabou revelando-se, conforme este estudo, insuficiente para qualificar o pequeno e o mini-produtor a superarem as dificuldades com os custos e os valores pagos pela integradora e o mercado.

PINOTTI (2005) já havia identificado que o segmento avícola nacional não oferece muitas possibilidades de negociação ao produtor, vinculado que está às grandes empresas integradoras; entre elas, as próprias cooperativas, responsáveis por estabelecer as regras do sistema, desde o fornecimento dos pintos de um dia até os demais insumos (rações, medicamentos etc.), dentro dos patamares definidos por elas.

Com as integradoras, “o produtor ganha escala de produção, eficiência econômica e inserção no mercado consumidor”, mas se sujeita “a rendimentos menores em relação aos granjeiros independentes” (PINOTTI, 2005, p. 79). Entretanto, esse potencial de se ganhar “eficiência econômica” pode ser questionado diante dos inúmeros momentos em que as atas revelaram problemas nas qualidades e custos dos pintos e insumos fornecidos pela cooperativa.

Segundo Pinotti, o modelo de integração proporcionado pela Coperguaçu é um pouco diferenciado do tipo praticado pelas grandes integradoras do Sul do Brasil, pois, conforme observou a autora há um rateio dos lucros (ou eventuais prejuízos) entre a cooperativa e os cooperados. No entanto, todo o histórico levantando junto às fontes documentais primárias apontou que, durante décadas, esse rateio foi empregado, em parte, para o aumento das quotas-partes dos associados, como estratégia de injeção de recursos para o capital de giro ou os investimentos da cooperativa. Houve anos em que inexistiram sobras e os produtores tiveram que fazer o rateio dos prejuízos, além de avalizarem a tomada de crédito junto às instituições financeiras e programas governamentais.

ARANA (2001, p. 103-104) observou, por sua vez, que o produtor avícola em Descalvado sempre teve uma vantagem sobre aqueles ligados às demais integradoras, porque sempre foi remunerado não apenas pelo lote produzido, mas por um percentual baseado nos preços do mercado. Por outro lado, veio da própria autora a constatação de que com o sistema de integração adotado a partir de 1994, quando a Coperguaçu fechou “totalmente o sistema” (id. *ibid.*, p. 146), o produtor se viu diante de baixa remuneração, custos elevados e falta de garantias.

Neste arranjo contratual, em que a quase totalidade dos produtores ficou de fora, começou a se consolidar uma prioridade ainda maior sobre o segmento avícola e sobre aqueles produtores integrados ao sistema, processo esse que, quatro anos depois, resultou na cisão da Coperguaçu e na criação da Coopervam.

De fato, Arana mostrou que apenas os produtores que conseguiram capitalizar-se ao longo do processo, tornando-se verdadeiros empresários, se mantiveram associados, com qualificação técnica, produtividade e recursos financeiros para enfrentar a sempre complicada equação entre os altos custos

dos insumos e a baixa remuneração dos seus produtos. PINOTTI (2005), por sua vez, mostrou que;

o agente mais fraco da rede avícola paulista é o produtor rural, pois praticamente não detém qualquer tipo de recursos, ficando à mercê do poder de negociação do setor industrial, do intermediário e das associações de interesse, o que não foi diferente no caso da Cooperguaçu (id. ibid., p. 121).

Conforme mostrou a leitura e a sistematização das atas, a rede de poder é fechada, pouco articulada e 'fraca', marcada pela diversidade de atores envolvidos, pouco acesso aos recursos públicos, baixa representatividade (PINOTTI, id. ibid.). Em seu estudo, Pinotti prosseguiu apontando que sempre houve dificuldades entre os atores para impulsionarem ações coletivas com vistas a melhorar a rede. Assim, não surpreendeu observar nas atas que as decisões das assembléias e reuniões dos conselhos, pautadas pela diretoria executiva e os conselheiros, estiveram sempre focadas em resolver a equação financeira da sociedade sem que houvesse um plano ou uma estratégia de fundo interessada em capacitar esse produtor a superar as dificuldades, inclusive para quitar os débitos com o fornecimento dos insumos.

Uma solução ideal a este produtor demandaria um esforço pelo aumento dos lucros das vendas dos produtos dos associados, simultaneamente à redução dos custos dos insumos e serviços e melhoria de sua qualidade (MARCATTO, 2008). Como este esforço sempre acabou barrado pela realidade do mercado de consumo, segundo justificativas apresentadas pela diretoria executiva e registradas pelas atas, muitas vezes com baixa remuneração e estoques elevados, não houve como evitar o processo que Arana qualificou como de elitização do quadro de associados da Cooperguaçu (ARANA, 2001, 2002).

Neste contexto, um grupo de produtores se apropriou do poder e criou uma *"maneira própria de produzir e gerenciar sua atividade"* (ARANA, 2001, p. 158). Isso projetou uma tendência, segundo a autora, a que o sistema *"restringisse cada vez mais o perfil e o número de produtores associados"* (id. ibid., p. 159). Não à toa, o Anexo 1 revela uma queda significativa do número de associados da Coperguaçu, mesmo após a cisão, quando ela conseguiu depurar o quadro de produtores e criar uma dinâmica a qual considerava ideal.

A autora chegou a considerar positivo este tipo de arranjo para os produtores capitalizados e também a identificar uma *"existência de relações*

transparentes entre cooperado e cooperativa, a busca da eficiência, e um sistema de pagamento que beneficia o produtor e permitiu seu empresariamento”. Mas isso foi observado pela pesquisadora num momento em que predominava certo otimismo pelo processo de cisão então recente. Do momento da pesquisa realizada por Arana, em 2000, até o ano de 2008, o quadro de associados caiu pela metade (vide Anexo 1). Por outro lado, uma das queixas mais presentemente apresentadas seja por associados seja por conselheiros junto à gestão do negócio recaiu sobre a comunicação, especialmente a contábil, entre a diretoria executiva e os quadros da sociedade. A autora chegou a identificar na Cooperguaçu “*um bom exemplo de ‘cooperativismo’ na avicultura*” (id. *ibid.*, p. 32/33), conclusão que não resistiria hoje ao drástico enxugamento observado em seu quadro de associados desde então.

O relato histórico obtido por meio da leitura, sistematização e síntese das atas se aproximou mais das conclusões de MIOR (apud SULZBACHER et. al.), segundo o qual “*os padrões de articulação agroindustrial*” no Brasil restringem cada vez mais a inserção do produtor rural, notadamente aquele proveniente da agricultura familiar (MIOR, 2005, p. 72). E pelo estudo de caso da Cooperguaçu, é possível afirmar hoje que esse padrão exclui também o pequeno e até mesmo o médio produtor.

5.4.2 Gestão e governança corporativa

Em termos de gestão e governança corporativa, é importante comparar aqui o relato histórico das fontes primárias e secundárias sobre os aspectos que se seguem. OLIVEIRA Jr. (1991, p. 8-9), ao estudar a OCEPAR, observou que a primeira grande contradição na gestão das cooperativas reside entre proporcionar resultados aos associados ou acumular para o crescimento; já a segunda contradição reside em se voltar a estrutura para o mercado ou para o associado. Observou ainda conflitos entre decisões participativas ou tecnocráticas, ao mesmo tempo em que apontou para a necessidade de uma estrutura administrativa eficiente e ágil, que atenda à dinâmica do mercado.

No caso da Cooperguaçu, o foco esteve sempre voltado para o crescimento e a expansão de sua estrutura, independentemente da situação financeira da mesma ou de seus cooperados. Por outro lado, a melhoria do seu padrão de gestão esteve em discussão em alguns momentos, alguma solução foi encaminhada, mas nada que projetasse uma visão estratégica ou um planejamento de curto, médio e longo prazo. É importante reproduzir aqui a afirmativa de Oliveira, segundo o qual *“a eficiência empresarial nas cooperativas vem da boa administração das contradições (...), bem como da compreensão mútua e integração dos seus quadros sociais”* (id. *ibid.*, p. 9).

Entre os problemas mais comuns contra a eficiência empresarial entre as sociedades cooperativas, OLIVEIRA Jr (id. *ibid.*, os. 60-63) citou justamente a falta de planejamento a médio e a longo prazo; a ausência de uma política comercial constante; as dificuldades de se financiar capital de giro; o baixo grau de democratização decisória e participação dos associados nas decisões estratégicas, além de sua participação passiva no processo. Praticamente todos esses itens foram observados nos registros das atas das assembléias gerais e dos conselhos de Administração e Fiscal.

Já outro estudo, este realizado por SOUZA FILHO (2007) sobre a própria experiência da Cooperguaçu, procurou identificar a relação entre os custos das diferentes unidades da sociedade e a criação de valor para o cooperado. De forma geral, o autor discutiu a *“adequação de estratégias e modelos”* e de *“ferramentas de gestão de custos e de gestão financeira”* (id. *ibid.*, p. 13), como

forma de assegurar essa criação de valor. Já os problemas localizados por Souza Filho são comuns às cooperativas e envolvem altas despesas financeiras, gestão das sobras, além do conflito entre a necessidade de reinvestir e de conciliar isso aos interesses dos cooperados.

Não cabe aqui confrontar os modelos de gestão financeira abordados pelo autor com os dados proporcionados pelo relato histórico das fontes primárias. Entretanto, é interessante deixar registrado que Souza Filho percebeu a existência de um alto nível de dependência de capitais de terceiros, apesar de ter sido criado valor econômico em alguns momentos após 2000. Neste caso, a criação se deu mais pelos baixos custos dos recursos do RECOOP, ponderou Souza Filho. O pesquisador estudou os centros de custos de cada unidade da Cooperguaçu. Observou que tem havido transparência na recente gestão financeira da fábrica de rações e do abatedouro. Mas ressaltou que permanece a dificuldade de capitalização da sociedade e que é preciso desenvolver novos estudos que avaliem se a estratégia da cooperativa para criação de valor tem dado certo. Essa dificuldade de capitalização foi um dos aspectos que mais sobressaiu da leitura das atas, bem como o quadro incerto de rentabilidade dos negócios para os associados.

De forma geral, os pesquisadores do cooperativismo defendem que esse tipo de sociedade adote o Modelo de Gestão e Governança (CNG), já abordado no corpo deste trabalho. Neste modelo, a função desempenhada pelo Conselho de Administração seria crucial, no entanto, no caso da Cooperguaçu, os papéis dos conselheiros, além dos diretores executivos, se confundem com os papéis de próprios produtores associados.

Entre os dez primeiros itens do Código de Melhores Práticas Corporativas, relacionados neste estudo (pg. 31) a situação atual da cooperativa contraria pelo menos sete deles: o presidente do Conselho não deveria ser presidente da diretoria; deveria haver uma maioria de conselheiros externos sobre conselheiros acionistas ou, no caso, associados; o presidente da diretoria deveria ser profissional contratado; deveria haver uma avaliação anual do diretor-presidente da diretoria; deveria haver avaliação anual dos conselheiros; estes deveriam estar pelo menos dois por mês na empresa, um para o conselho, outro para se inteirar dos negócios da companhia; e deveria haver participação em comitês do

conselho: auditoria, finanças, estratégia, jurídico etc. Estes dois últimos acabaram sendo concretizados em um ou outro momento dos 46 anos de história da cooperativa, mas não são práticas institucionalizadas.

Numa comparação entre o organograma da Cooperguaçu (Figura 5.1) e um modelo considerado ideal em termos de governança corporativa (Figura 3.1), o Conselho de Administração deveria se sobrepôr à diretoria executiva ou ao diretor-presidente da organização, situação justamente contrária daquela observada na cooperativa. Além disso, o Conselho Fiscal deveria estar diretamente relacionado ao corpo dos acionistas ou associados e não ao lado do Conselho de Administração e ambos logo abaixo da diretoria executiva e do escritório central, como acontece na Cooperguaçu.

Para complicar ainda mais o quadro, os papéis de diretores executivos e de conselheiros se confundem com os de associados, fazendo com que sempre haja “*conflito de interesse*” (ANTONIALLI, 2000, p. 142). O problema ético relatado na seção anterior deste estudo, envolvendo um antigo diretor-presidente da Cooperguaçu, só veio a corroborar a afirmativa de Antonialli de que as pesquisas têm demonstrado serem “*propícias as condições para que certos grupos se apropriem do poder e o utilizem em benefício próprio*” (id. ibid.) neste tipo de sociedade.

Também Bialoskorski estudou o assunto e observou que “*os cooperados mais relacionados influem mais nas cooperativas*”, conseguindo mais vantagens na organização e apresentando maior fidelidade (BIALOSKORSKI, 2004b, p.7). As limitações provêm das próprias características institucionais das cooperativas, o que foi abordado na parte dois deste estudo e ficou evidente pela leitura das atas. Os grupos de conselheiros, que costumam se revezar nos cargos da diretoria executiva, permaneceram os mesmos durante décadas, havendo um ou outro momento de conflitos entre chapas concorrentes às eleições (vides notas de rodapé 120 e 121 do Anexo 1). No geral, os nomes permaneceram os mesmos por muito tempo, raros foram os momentos em que houve duas chapas concorrendo aos cargos eletivos para a gestão da cooperativa.

WAAK (1999, p. 152) concluiu, em seu estudo, que os problemas ou as dificuldades para a governança cooperativa decorrem justamente do caráter eletivo dos seus dirigentes, às vezes escolhidos sem propostas adequadas do

ponto de vista da eficácia produtiva e comercial. Segundo ele, é necessário um novo formato para o processo de tomada de decisão, além de maior profissionalização, transparência e praticidade. Em termos de transparência, esta dependeria numa situação mais propícia à governança, da melhoria dos fluxos de comunicações para os processos de descentralização na tomada das decisões e nas relações hierárquicas, entre os setores e entre estes e os associados, tais como os processos numéricos e estatísticos (CRUZIO, 1999, p. 49-50). Não à toa, essa foi uma das questões mais cobradas pelos conselheiros e associados, quando houve algum nível de participação ou intervenção dos mesmos, seja nas reuniões dos conselhos, seja nas assembleias gerais.

Buscou-se identificar aqui a existência ou não de uma cultura propícia às relações típicas de governança corporativa no âmbito da Cooperaguaçu. Mas a leitura, sistematização e análise das atas somente permitiram observar o quão distante esta se encontra da prática de gestão da organização, que durante seus 46 anos, não conseguiu nem deter nem reverter dois dos processos que lhe foram mais caros: a dificuldade de capitalização e a perda drástica dos quadros associativos, funcionando neste momento com um número reduzido e uma equação financeira difícil, de elevado patrimônio, mas com dívidas que vêm sendo roladas há muito tempo sem solução aparente e cujos valores não estão registrados nas atas dos conselhos de Administração e do Fiscal.

Finalizando, reproduz-se aqui a proposta de BORGES (2007, p. 22), para que as organizações cooperativas busquem resultados plurais, numa estratégia que não vise unicamente os aspectos econômicos, mas as reconheça como “um instrumento para desenvolvimento econômico e social, e o fortalecimento político da classe de produtores rurais da região”. Talvez se esta tivesse sido a história da Cooperaguaçu, a sociedade não exibisse hoje um quadro tão reduzido de associados, com perspectivas de maior redução, caso mantenha sua curva histórica de perda dos produtores.

6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Este estudo procurou contribuir para a reflexão sobre os erros ou os acertos de uma experiência histórica de cooperativismo, sua situação presente e as perspectivas futuras. No caso, o objeto da pesquisa foi a Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu Ltda. (Cooperguaçu), que comercializa a marca Cooperfrango. Criada em julho de 1961, a organização atingiu, no auge, 1.300 associados, mas vive hoje uma situação de pré-insolvência, lançando perplexidade e insegurança sobre a economia local e regional.

O cenário econômico mundial exige atualmente um novo formato do ambiente dos negócios, partindo-se cada vez mais para a sua integração, redução de custos, aumento da produtividade e adoção do paradigma da governança corporativa como forma de assegurar o crescimento e o desenvolvimento econômico. São condições indispensáveis para se enfrentar um cenário em que tanto as ameaças quanto as oportunidades assumirão outra escala; um cenário de uso crescente da tecnologia da informação e da comunicação; da maior competitividade e agilidade na inovação; e também da entrada de novos *players* no jogo econômico.

No caso da organização de Descalvado, na região central do Estado de São Paulo, observou-se um movimento de aliança e integração assentado no cooperativismo, o qual projetava boas perspectivas sobre o desenvolvimento local e regional. O objetivo primordial desta experiência era o de unir esforços e assegurar o crescimento do produtor, dos empreendedores relacionados aos demais elos da cadeia produtiva e também da região. De maneira geral, alguns estudos identificaram a existência de um produtor rural fragilizado no interior paulista, com dificuldade de acesso aos serviços e insumos e refém do poder dos chamados intermediários, constituindo-se a cooperativa, neste contexto, como uma grande oportunidade de inserção deste produtor.

No entanto, assim como se verifica ao longo da história do desenvolvimento econômico no Brasil, não houve como escapar à concentração dos quadros de produtores agroindustriais. Os pequenos, mesmo associados ao sistema, não puderam nem tiveram chances de se capitalizar e desenvolver um

perfil empresarial que lhes garantisse não apenas sua sobrevivência como o sucesso no empreendimento.

Por outro lado, a falta de uma administração estratégica na organização cooperativa, objeto deste estudo, ocasionou um influxo da mesma com relação aos objetivos doutrinários de sua fundação. Suas decisões foram especialmente focalizadas na expansão e verticalização de sua estrutura, sem que se procurasse reverter um quadro de falta de capitalização cada vez mais crítico e difícil. A cooperativa jogou sobre os cooperados a responsabilidade da sua equação financeira, sem lhes oferecer, em contrapartida, um fórum mais adequado ou participativo para a condução dos negócios. A gestão da cooperativa acabou desta forma, gerando um processo de exclusão dos produtores menos capitalizados, relegando-se a ser um ponto de apoio a uma pequena classe destes, os mais capitalizados, produzindo uma concentração no segmento.

Comparando-se os dados extraídos das fontes documentais primárias com a análise histórica sobre os sistemas de redes, sobre as cooperativas e sobre a própria organização, objeto deste estudo, observou-se que a sociedade não apresentou, nos 46 anos investigados, uma cultura mínima propícia à adoção de medidas de governança corporativa. Sobressaíram, no caso, dificuldades relativas à transparência, equidade do tratamento entre os cooperados e associados e prestação de contas.

Assim, este estudo permitiu concluir que o formato das cooperativas, se apresenta vantagens que as aproxima muito do modelo das cadeias e redes de empresas, de outro modo, gera uma série de dificuldades para a gestão dos seus negócios. Uma das principais delas é a impossibilidade de se atingir a eficiência empresarial, em função de aspectos legais, doutrinários e de gestão operacional, em que sempre há a possibilidade de se ratear perdas ou prejuízos ou utilizar os ganhos para cobrir déficits no capital de giro, nos custeios e nos investimentos.

Nesse sentido, comprovou-se aqui a necessidade de uma revisão dos estatutos ou organogramas deste tipo de organização, que permita a aplicação do modelo da governança corporativa, seguindo o modelo de Cooperativas de Nova Geração - CNG. É um formato que poderá levar as cooperativas a atender não apenas à necessidade de seus produtores e associados, no sentido de seu

crescimento empresarial, mas também à expansão do empreendimento como um todo, apresentando-se de maneira positiva junto ao mercado e atraindo investidores e parceiros, evitando, desta maneira, que se repita a experiência histórica observada em torno da Cooperguaçu, a qual ensaia deixar como herança de mais de 40 anos de vida apenas um futuro incerto para os seus últimos associados, que não passavam de 25 em 2008.

De uma maneira mais pontual, verificou-se a longo do texto, que no início de suas atividades a Cooperguaçu tinha como identidade cooperativa o progresso do então chamado agricultor, vindo já no final da década de 60 e início da década de 70, coincidentemente ao início da atividade avícola, a ter como foco o desenvolvimento da máquina cooperativa relegando o aspecto humano a segundo plano.

Os aspectos de gestão administrativa e financeira estiveram sempre entre o temerário e o fraudulento, situação esta confirmada pelos acontecimentos recentes divulgados na mídia escrita e falada, que só corroboram esta afirmação, embora não seja a intenção do trabalho o julgamento das ações das diretorias e conselhos citados neste trabalho, ficam claras as proposições acima.

Deve-se considerar ainda um aspecto provavelmente de interesse tanto sociológico quanto que administrativo, no que tange a chamada “elitização” do quadro de cooperados por alguns autores, e de “concentração” neste trabalho. Fica claro que ao longo dos anos a redução do número de cooperados se deu por diversos motivos, indo do de conjuntura sócio-econômica nacional e regional, ao do próprio desinteresse do cooperado em permanecer no quadro associativo, por motivos financeiros (o mecanismo de integralização de capital através da elevação do de quota parte é e deve ser considerado excludente neste caso), sociais (o antigo agricultor, base da cooperativa primitiva, tinha pouca ou nenhuma participação nas assembleias, visto esta ter um caráter técnico no aspecto contábil, a que poucos tinham conhecimento, e de ser revestida de um aspecto social, isto é, as assembleias, embora não conste das atas, mas sim de conhecimento público e notório na cidade, eram sempre acompanhadas de comida e bebida, bem como convidados não condizentes com a condição do agricultor, o que inibia e rechaçava a sua presença). Surge neste instante, como citado no texto a oportunidade para que elementos da cidade, e não do campo, se

apropriem da direção da cooperativa, imprimindo a esta o caráter peculiar de administração que também foi descrito no trabalho, agravando mais ainda o quadro descrito anteriormente no que se refere à exclusão do pequeno e médio agricultor, que no início foi a base de sustentação do setor avícola, atuando como o fornecedor de insumo básico, no caso o milho, o que permitiu no futuro uma quebra no elo da cadeia produtiva da micro região, sendo que este insumo passou a ser comprado em regiões distantes, onde a agregação do custo do transporte ao produto sempre coloca o mesmo em condições pouco competitivas, vendo-se aí uma inversão, pois as reclamações nas assembleias (vide texto) eram de que o preço do frango estava baixo, mas raramente a de que o custo do mesmo na cooperativa era elevado. Mas dentro deste quadro, emerge então um grupo, que não pertencia a elite agropecuária vigente, por isso não foi usado o termo “elitização” neste trabalho, mas sim um de pequenos empresários que ao logo dos anos concentrou o poder de decisão e conseqüentemente o financeiro, e que finalmente se “elitizou”, neste sentido de concentração de renda, sendo este um aspecto a ser estudado mais profundamente em um futuro trabalho.

7 BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVAY, R. & VEIGA, J. E.. **Novas instituições para o desenvolvimento rural**: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Texto para discussão n^o 641 Convênio FIPE/IPEA 07/97. Brasília, abril de 1999 (texto mimeografado).

ALTOÉ, R. F.. **Cooperativismo como alternativa de desenvolvimento**: um estudo de caso. Franca, SP, 2005. 42 p. Monografia – Faculdade de Direito, História e Serviço Social, Curso de Relações Internacionais, Universidade Estadual Paulista.

ANTONIALLI, L. M. **Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária**. Revista de Administração Pública. FGV Rio de Janeiro, vol. 4, n^o 01, janeiro/abril 2000, p. 135-159.

ARANA, A. R. A.. **Os avicultores no Brasil: estratégias e adaptações** – caso da Coperguaçu Descalvado-SP. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

_____. **Os avicultores integrados no Brasil: estratégias e adaptações – o caso Coperguaçu Descalvado – SP**. Revista Terra Livre. Associação dos Geógrafos Brasileiros. São Paulo, SP, ano 18, n^o 19, jul./dez 2002, p. 147-162.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura do capital**. Piracicaba, SP, 1998. 257 p. Tese (doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

_____. **Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias**. XLIII Congresso da SOBER (Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural). Ribeirão Preto, SP, 24 a 27/07/2005 (16 págs.). (Texto mimeografado).

BORGES, A. A **Propaganda na Vazante da ‘Infomaré’**. Disponível em <http://www.portaldadministracao.org/post.aspx?id=186>. Publicado em 31/05/2007. Acessado em 14 de março de 2008.

BORGES, C. E. Á. **Processo de formulação da estratégia em uma cooperativa agropecuária**. Disponível em http://www.administradores.com.br/producao_academica/processo_de_formulacao_da_estrategia_em_uma_cooperativa_agropecuaria/306/. Publicado em 02 de agosto de 2007. Acessado em 22 de julho de 2008.

BUARQUE, S. C. **Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais**. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA). Brasília, DF, fevereiro de 2003 (71 págs.) (Texto mimeografado).

CARVALHO, Y. M. C.. **Desafios da Agricultura para o Desenvolvimento Sustentado.** Disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/OUT/verTexto.php?codTexto=999>. Acessado em 23/07/2007.

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H.. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** Atlas, São Paulo, 2001, 2ª edição.

CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J.E.; FIOD NETO, M. e CASAROTTO, R. **Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor.** Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD-ROM 1998.

CASTIGLIONI, L.. **Políticas públicas de desenvolvimento local: o caso do município de São José Do Rio Preto.** Araraquara, SP, 2006, 153 p. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Centro Universitário de Araraquara - Uniara.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, CNI. **Agrupamento (clusters) de Pequenas e Médias Empresas: Uma Estratégia de Industrialização Local.** Coordenação: Luiz Carlos Barboza. Brasília, D.F. 1998 (texto mimeografado).

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/principal.htm. Acessado em 19/05/2008.

COPERGUAÇU. **Bianuário Estatístico 2005/2006.** Publicação interna, Descalvado, SP. 2007.

CROCCO, M., LEMOS, M. B. e SANTOS, F. **Arranjos E Sistemas Produtivos Locais em Espaços Industriais Periféricos: Estudo Comparativo de Dois Casos.** Disponível em http://www.ie.ufri.br/revista/pdfs/arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_em_espacos_industriais_perifericos.pdf, acessado em 16/07/2007.

CRUZIO, H. O. **Organização e administração de cooperativas.** Revista de Administração Pública. FGV Rio de Janeiro, 33(2), março/abril 1999, p. 39-58.

DIAS, N. D. e SILVA, E.. **Sociologia, História e Economia: Um diálogo promissor.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 3 n. 2 (2), janeiro-julho/2007, p. 182-196.

FARIA, L. M.. **Mensuração da Governança em Cooperativas Agropecuárias: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA^R.** Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Agronegócios. Consórcio entre as Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Departamento de

Economia e Administração. Campo Grande, MS, maio de 2005, 133 p. Dissertação de mestrado (arquivo digital).

FLORIAN, F. **Arranjos produtivos locais: formação, desenvolvimento e vínculos nas indústrias de “bordados de Ibitinga”- SP**. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Centro Universitário de Araraquara - Uniara. Araraquara, SP, 2005, 170 p.. Dissertação de Mestrado (arquivo digital).

GALLIANO, A. G. (org.). **Introdução à sociologia**. Harbra (Harper&Row do Brasil), São Paulo, 1981.

GERANEGÓCIO. **Princípio do Cooperativismo**. Disponível em <http://www.geranegocio.com.br/html/coop/p1.html>. Acessado em 16/06/2007.

GUILHOTO, Joaquim J. M.; AZZONI, Carlos R.; SILVEIRA, Fernando Gaiger [et. al.] **PIB da Agricultura familiar**: Brasil-Estados. Brasília: MDA, 2007. 172 p. (texto mimeografado).

IEDI. **Cluster ou Sistema Local de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Modelos de Apoio**. Disponível em http://www.iedi.org.br/admin/pdf/200/300516_cluster.pdf, acessado em 23/06/2007.

ILHA, P. C. S.. **A gestão estratégica das cooperativas agroindustriais: O caso do Oeste do Paraná**. Revista GEPEC. Grupo de Pesquisa em Agronegócio e Desenvolvimento Regional, Curso de Ciências Econômicas da Unioeste — Campus de Toledo, PR, Vol. 10, nº. 02 julho/dezembro 2006, p. 29-39.

IPGAP (Instituto de Políticas Governamentais e Assessoramento Parlamentar). **Cooperativismo**. Disponível em <http://ipgap.org.br/cooperativismo.asp>. Acessado em 16/06/2007.

LAGES, V. & FALCÃO, J. **Desafios Estruturais para o Brasil**. Brasília: Sebrae, 2003 (texto mimeografado).

LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Presidência da República. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm. Acessado em 23/04/2008.

LEON, M.E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. São Paulo, dez. 1998. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LODI, J. B.. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.

MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). **Brasil: avicultura 1990 – 2005**. Brasília, DF. Disponível em

http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/ESTATISTICAS/AGRICULTURA_EM_NUMEROS_2005/04.03.XLS. Acessado em 15/04/2008.

MARCATTO, P. R.. **O sistema de comercialização agrícola**. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – UNIARA. Texto produzido para a disciplina Políticas Públicas. Araraquara, SP, 2008 (texto mimeografado).

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **A força do cooperativismo no Brasil**. Disponível em <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/default.asp>. Acessado em 30/12/2007.

OLAVE, M. E. L. & AMATO NETO, J.. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Disponível em http://www.crasp.com.br/grupos_de_excelencia/artigos_cooperativismo/cooperativa.html. Acessado em 02/10/2007.

OLIVEIRA Jr., C. C. de. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. Organização das cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR). Curitiba, OCEPAR, 1991, 79 p.

PINOTTI, R. N.. **Análise comparativa dos mecanismos de governança das redes agroindustriais avícolas da macrorregião de Ribeirão Preto – SP e de Santa Catarina**. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). São Carlos, SP, 2005. Dissertação de mestrado (texto mimeografado).

RIBEIRO, E. C. B.. **Mini-usinas de leite como alternativa de desenvolvimento regional para produtores familiares**. Araraquara, SP, 2005, 204 p. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Centro Universitário de Araraquara - Uniara.

ROSSETTI, J. P. & CYRINO, A. **Melhoria Contínua em Busca da Excelência**. In: **Revista DOM**. Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2007, pp 34-45.

ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. Atlas, São Paulo, 2004.

_____. **Uma Visão Estratégica do Ambiente Mundial e do Brasil: 2008-2010**. Programa Gerência e Liderança Saint-Gobain, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, março de 2008 (texto mimeografado).

SEBRAE(a). **Cooperativismo**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/tiposdenegocios_63.asp. Acessado em 16/07/2007.

SEBRAE(b). **O que é associativismo**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/tiposdenegocios_56.Asp.

Acessado em 16/07/2007.

SEBRAE/SP. **Cooperativismo e Associativismo**. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br//topo/figue%20de%20olho/informações/cooperativismo/default.aspx>>. Acessado em 16/07/2007.

SILVA, A. L. C.. **Governança corporativa e sucesso empresarial**. Melhores práticas para aumentar o valor da firma. Editora Saraiva, São Paulo, 2006.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**. Determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Saint Paul Editora, São Paulo, 2006.

_____. **Governança corporativa**. Desempenho e valor da empresa no Brasil. Saint Paul Editora, São Paulo, 2006.

SINDICATO RURAL DE DESCALVADO. **I Encontro do agronegócio descaldense**. 2006 (texto mimeografado).

SOUZA FILHO, M. S. M.. **Aplicação conjunta do custeio baseado em atividades com o valor econômico agregado (EVA) em uma cooperativa agropecuária de corte**. São Carlos, SP, 2007. 247 p. Tese (doutorado) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

SULZBACHER, A. W.; CLARINO, E. S.; SILVEIRA, P. R. C.. **O Espaço Rural em Foco: sujeitos (re) contruindo diversidades [nas adversidades]**. Disponível em http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/Trab_Format_PDF/80.pdf. Acesso em 03/07/2008.

UBA (União Brasileira de Avicultura). **Relatório anual 2007 – 2008**. Disponível em http://www.uba.org.br/uba_rel08_internet.pdf. Acessado em 15/04/2008.

VENTURA, L. C.. **Governança corporativa: seis anos de notícias**. Saint Paul Editora, São Paulo, 2005.

WAAK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P.. **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais**. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. PENSA, Faculdade de Economia e Administração, USP, Ribeirão Preto, 1999 (7 págs.). (texto mimeografado).

ANEXO 01 – QUADRO DE PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NAS ASSEMBLÉIAS GERAIS EXTRAORDINÁRIAS DA COPERGUAÇU

DATA	NATUREZA	CONVOCAÇÃO⁹⁸	QUADRO ASSOCIADOS	Nº. PARTICIPANTES
23/06/1962	Extraordinária	1 ^a	Não consta	86
30/03/1963	Ordinária	2 ^a	Não consta	Não consta
23/03/1964	Ordinária	2 ^a	Não consta	Não consta
26/09/1964	Extraordinária	2 ^a	Não consta	Não consta
27/03/1965	Ordinária	2 ^a	Não consta	Não consta
25/09/1965	Extraordinária	3 ^a ⁹⁹	Não consta	47
26/3/1966	Ordinária	2 ^a	Não consta	47
25/03/1967	Ordinária	2 ^a	Não consta	14
09/12/1967	Extraordinária	2 ^a	Não consta	Não consta
23/03/1968	Ordinária	2 ^a	Não consta	Não consta
05/10/1968	Extraordinária	3 ^a	Não consta	51
29/03/1969	Ordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
21/03/1970	Ordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
27/03/1971	Ordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
18/03/1972	Ordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
10/06/1972	Extraordinária	3 ^a	Não consta	21
27/09/1972	Extraordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
24/03/1973	Ordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
25/06/1973	Extraordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
08/04/1974	Ordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
08/03/1975	Ordinária	3 ^a	Não consta	Não consta
30/10/1975	Extraordinária	3 ^a	963	Não consta
04/02/1976	Extraordinária	3 ^a	970	Não consta
06/03/1976	Ordinária	3 ^a	962	41
05/04/1977	Ordinária	3 ^a	979	65
18/03/1978	Ordinária	3 ^a	1.010	41
29/08/1978	Extraordinária	3 ^a	1.035	26
02/03/1979	Ordinária	3 ^a	1.061	41
24/08/1979	Extraordinária	3 ^a	1.093	51
02/03/1980	Ordinária	3 ^a	1.126	44
09/09/1980	Extraordinária	3 ^a	1.144	31
14/03/1981	Ordinária	3 ^a	1.180	96
20/06/1981	Extraordinária	3 ^a	1.180	42
22/01/1982	Extraordinária	3 ^a	1.160	32
27/03/1982	Ordinária	3 ^a	1.190	281
26/03/1983	Ordinária	3 ^a	1.189	38

⁹⁸No primeiro estatuto da Coperguaçu, a 1^a convocação exigia a presença de metade mais um dos associados; a 2^a convocação, a presença de qualquer número de associados.

⁹⁹ É curioso que o Estatuto vigente à época não previa 3^a convocação, mas isto está registrado em ata. A 3^a convocação apareceu somente no Estatuto reformado e aprovado em 1968 (na Assembléia Geral Extraordinária de 5 de outubro daquele ano, conforme registro do Livro 1, p. 45).

DATA	NATUREZA	CONVOCAÇÃO ¹⁰⁰	QUADRO ASSOCIADOS	Nº. PARTICIPANTES
06/01/1984	Extraordinária	3ª	1.059	37
31/03/1984	Ordinária	3ª	1.059	29
30/04/1985	Ordinária	3ª	1.156	48
15/03/1986	Ordinária	3ª	1.216	33
14/03/1987	Ordinária	3ª	1.404	27
19/03/1988	Ordinária	3ª	1.407	65
18/03/1989	Ordinária	3ª	1.409	30
24/03/1990	Ordinária	3ª	1.434	33
24/01/1991	Extraordinária	3ª	1.472	69
30/03/1991	Ordinária	3ª	1.483	455 ¹⁰¹
28/03/1992	Ordinária	3ª	1.540	49
27/03/1993	Ordinária	3ª	1.582	66
26/03/1994	Ordinária	3ª	1.637	527 ¹⁰²
28/05/1994	Extraordinária	3ª	1.657	35
23/02/1995	Ordinária	3ª	1.636 ¹⁰³	43
19/09/1995	Extraordinária	3ª	1.329	55
26/03/1996	Ordinária	3ª	1.311	38
14/03/1997	Ordinária	3ª	1.215	44
31/03/1998	Ordinária/ Extraordinária	3ª	1.146	42
31/10/1998	Extraordinária	3ª	1.147	151
28/11/1998	Extraordinária	3ª	1.144	214 ¹⁰⁴
28/11/1998	Extraordinária	3ª	1.144	194 ¹⁰⁵
28/11/1998	Extraordinária	3ª	136	136 ¹⁰⁶
26/03/1999	Ordinária	3ª	129	Não consta
09/03/2000	Extraordinária	3ª	49 ¹⁰⁷	17
06/01/2001	Extraordinária	1ª	48	29
30/03/2001	Ordinária	3ª	40	18
26/03/2002	Ordinária	3ª	39	18
14/03/2003	Ordinária	3ª	35	18

¹⁰⁰No primeiro estatuto da Coperguaçu, a 1ª convocação exigia a presença de metade mais um dos associados; a 2ª convocação, a presença de qualquer número de associados.

¹⁰¹Ocorreu neste momento eleição para a renovação dos conselheiros e consequentemente da Diretoria Executiva. A chapa 2, de oposição, venceu.

¹⁰²Nova eleição, grupo derrotado anteriormente retorna ao comando da sociedade.

¹⁰³Início do processo de diminuição do quadro de associados, em momento em que o setor lojas e posteriormente, o avícola, começou a dar prejuízo. Momento de crise econômica e reclamação dos produtores associados em torno do preço pago pelo abatedouro sobre a ave viva. O exercício de 1995 fechou sem sobras que pudessem ser rateadas entre os cooperados.

¹⁰⁴A primeira das três assembléias do dia que decidiram pelo processo de cisão da Coperguaçu, formação da Coopervam e planejamento da nova configuração da Coperguaçu.

¹⁰⁵Aprovou-se aqui o Estatuto Social da Coopervam.

¹⁰⁶Realizadas deliberações sobre a nova Coperguaçu, como a adesão ao RECOOP – Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária.

¹⁰⁷A ata desta assembléia cita eventuais demitidos e outros nomes eliminados do quadro societário, informa que não houve recursos dos mesmos contra a decisão da cooperativa, mas não cita as razões deste desligamento (Livro 04 das Assembléias Gerais, p. 58).

28/04/2003	Extraordinária	3ª	35	15
19/03/2004	Ordinária	3ª	35	22
30/05/2005	Ordinária/ Extraordinária	3ª	35	20
26/08/2005	Extraordinária	3ª	34	17
14/03/2006	Ordinária	3ª	31	21
29/03/2007	Ordinária	3ª	27	23
27/03/2008	Ordinária	3ª	25	16

Fonte: Livros 01 a 08 das Assembleias Gerais.