

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL**

**A CRISE DAS GRANDES COOPERATIVAS: UM ESTUDO COMPARADO**  
**ENTRE A COOPERATIVA DE CARAZINHO (RS) E A DE NÃO-ME-**  
**TOQUE (RS)**

**Oscar Graeff Siqueira**

**Orientador: Prof. Dr. Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto**

**Porto Alegre, julho de 2001.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL**

**A CRISE DAS GRANDES COOPERATIVAS: UM ESTUDO COMPARADO**  
**ENTRE A COOPERATIVA DE CARAZINHO (RS) E A DE NÃO-ME-**  
**TOQUE (RS)**

**Oscar Graeff Siqueira**

**Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como pré-requisito para o título de mestre.**

**Orientador: Prof. Dr. Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto**

**Porto Alegre, julho de 2001.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e aos Espíritos de Luz, que me guiaram e iluminaram os meus caminhos dando-me força e proteção;

Aos meus pais, Rubem e Valéria, e aos meus irmãos, Rubens e Raquel, pelo apoio, incentivo e compreensão;

Aos meus grandes amigos Solange e André, pela força e companheirismo a mim dedicados;

Aos colegas, Paulo, Glaucilene e Juliane, pela sua amizade e coleguismo;

Ao professor Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto, pela confiança e incentivo para a realização deste trabalho;

Aos demais colegas, professores e funcionários, pelo privilégio da convivência cotidiana, onde lutamos juntos pela superação dos obstáculos do caminho;

A todos os meus amigos, que sempre se fizeram presentes nos momentos cruciais da minha vida;

Enfim, a todas entidades e pessoas que, de algum modo, colaboraram para a realização desta pesquisa.

**MEU MUITO OBRIGADO!**

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	3
SUMÁRIO .....	4
SUMÁRIO DE TABELAS .....	7
RESUMO .....	9
ABSTRACT.....	10
1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1.Problema de Pesquisa.....	15
1.2.Objetivos .....	18
1.2.1.Objetivo Geral.....	18
1.2.2.Objetivos Específicos.....	18
1.3.Hipótese .....	19
1.4.Justificativa .....	20
1.5.Metodologia .....	21
2. COOPERATIVISMO: CONTEXTO HISTÓRICO E ECONÔMICO.....	23
2.1.Contexto histórico do surgimento do Cooperativismo .....	23
2.2.Principais precursores e ideais do Cooperativismo .....	26

2.3.Contexto histórico, social e econômico do Cooperativismo no Brasil .....	34
3. A COOPERATIVA TRITÍCOLA CARAZINHO LTDA., CONTEXTO HISTÓRICO E ECONÔMICO .....	54
3.1.O contexto do processo de fundação da cooperativa de Carazinho .....	54
3.2.A evolução da cooperativa de Carazinho nos anos 1960 e 1970 .....	57
3.3.A cooperativa de Carazinho e o contexto econômico da primeira metade da década de 1980 .....	69
3.4.O processo de crise falimentar da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a situação econômica do país, a partir de meados dos anos 1980 .....	80
3.5.Uma análise contábil da situação da cooperativa de Carazinho, no período de 1970 até 1995 .....	111
3.6.Conclusões .....	122
4. A COOPERATIVA TRITÍCOLA MISTA ALTO JACUÍ LTDA. ....	126
4.1.Contexto histórico e econômico.....	126
4.2.Uma abordagem mais aprofundada das transformações estruturais vividas pela Cooperativa Mista Alto Jacuí Ltda.....	149
4.3.Análise dos Balanços Patrimoniais da Cooperativa de Não-Me-Toque .....	163
4.4.Conclusões .....	184
5. AS COOPERATIVAS DE CARAZINHO E NÃO-ME-TOQUE, COMPARAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS .....	188

5.1. Uma abordagem comparativa entre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. ....	188
5.2. Conclusões .....	203
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	208
ANEXOS .....	214

## SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1: Número de estabelecimentos por estrato de área e área total por estrato, no município de Carazinho.....	65
Tabela 2: Dispêndios do governo federal na função agricultura(a) no período de 1980 a 1990.....	78
Tabela 3: Composição das dívidas da CENTRALSUL com as instituições financeiras, segundo o prazo e em valores nominais – 1975-83 .....	89
Tabela 4: Demonstrativo da capacidade de liquidez, solvência e grau de endividamento da Coopera – período de 1970-1995.....	115
Tabela 5: Demonstrativo do percentual de influência dos financiamentos junto às instituições financeiras, no passivo da Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. – período de 1970-1995 .....	121
Tabela 6: Número de estabelecimentos por estrato de área e área total por estrato, no município de Não-Me-Toque .....	141
Tabela 7: Evolução do número de associados do quadro social da Cotrijal – período de 1985-1999 .....	162
Tabela 8: Demonstrativo da capacidade de liquidez, solvência e grau de endividamento da Cotrijal – período de 1970-2000 .....	171

Tabela 9: Demonstrativo do percentual de influência dos financiamentos junto às instituições financeiras, no passivo da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. – período de 1970-2000.....	181
--	-----

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta, numa primeira etapa, uma avaliação sobre as vidas da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Na etapa seguinte, procede a uma comparação entre ambas cooperativas, objetivando indicar quais foram os fatores que colaboraram para o fracasso da primeira e para o sucesso da segunda. Para tanto, realiza uma busca das referências bibliográficas e documentais sobre os fundamentos do Cooperativismo e do contexto econômico, partindo de meados dos anos 1950 até os dias atuais.

Além disso, há a reconstrução da história dessas cooperativas através das atas das assembléias gerais ordinárias e extraordinárias e de entrevistas com dirigentes, ex-dirigentes e produtores. Esse processo visa demonstrar a consonância das decisões tomadas pelos dirigentes e produtores de ambas cooperativas com as diversas transformações econômicas operadas no país, a partir de meados de 1950. Por fim, ocorre uma análise de alguns indicadores contábeis e procedimentos administrativos e negociais apresentados por estas cooperativas.

## **ABSTRACT**

In a first stage, this work presents an evaluation of the lives at Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. (Carazinho wheat cooperative Ltd.) and at Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. (Alto Jacuí mixed wheat cooperative Ltd.). At the next step, it proceeds to a comparison between both cooperatives, aiming to point out which factors have contributed for the failure of the first and for the success of the second one. It performs a search for the bibliographic references and the documents about the foundations of Cooperativism and the economical context, from the fifties up to the current days.

Besides that, there is the reconstruction of the history of the these cooperatives through the minutes of the regular and extraordinary General Meetings, and interviews with managers, ex-managers and producers. This process aims to demonstrate the interrelation between the decisions made by the managers and producers from both cooperatives with the various economic transformations developed in the country, since the middle of the fifties. Lastly, an analysis of some accountant indicators and administrative and business proceedings shown by these cooperatives is carried out.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o final da Segunda Guerra Mundial, desencadeou-se um intenso processo de desenvolvimento mundial, pois ocorreram mudanças geopolíticas profundas em escala planetária. Muitos países, antes dependentes dos países industrializados, passaram a adotar políticas econômicas, colocando o desenvolvimento nacional como objetivo principal. Isso gerou transformações estruturais que visavam atingir, o mais breve possível, níveis elevados de bem-estar social e econômico (SOUZA, 1995). A literatura a respeito destaca que esse processo promoveu a geração de um ciclo de crescimento e expansão econômica que durou até meados dos anos 1970 (NAVARRO apud ALMEIDA, 1998).

Vários foram os setores abarcados por esse ciclo de crescimento, dentre os quais, a agricultura. No período compreendido entre 1950 e 1960, a agricultura teve o seu ciclo de expansão. Novos procedimentos e conceitos passaram a ser difundidos na agricultura mundial, inicialmente, implementados nos países capitalistas centrais, sobretudo, nos Estados Unidos e nos países mais ricos da Europa. Essa nova forma de agricultura consistia na ação conjunta dos Estados Nacionais, de segmentos do setor industrial e de produtores rurais de visão empresarial. Esta nova configuração produtiva provocou um incremento significativo da produção mundial de alimentos,

através do crescimento acentuado da agricultura e dos setores industriais a ela ligados.

Porém, no final da década 1970, fruto das mudanças estruturais na economia mundial, essa nova configuração sofreu uma profunda reformulação. Nesta reformulação, os Estados Nacionais sofreram uma redução na sua capacidade de intervenção direta no processo econômico, o que passou a afetar suas relações com o setor agrícola.

Em meados da década de 1980, houve uma intensificação do processo de mudanças na economia mundial através de uma maior liberação do comércio e do fluxo dos capitais financeiros, ocorrendo uma quebra da noção de desenvolvimento conjugado, onde a participação do Estado era preponderante. Na agricultura, o afastamento do Estado da economia provocou sérios impactos, principalmente para os países em desenvolvimento, como o Brasil.

No Brasil, a noção de desenvolvimento conjugado deixou a agricultura muito dependente dos recursos oficiais. Essa dependência acentuou-se, sobretudo, a partir de 1965, quando da criação do Sistema Nacional de Crédito Rural – SNCR, que promoveu uma reorganização da agricultura a partir da intervenção do Estado, formando um novo padrão de produção agrícola. O novo padrão deu-se nos moldes dos países capitalistas centrais, mas com concepções e desdobramentos diferenciados.

Esse novo padrão de produção agrícola encontrou no sistema cooperativista um importante pilar, que o ajudou a consolidar-se, através da fusão de diversas

pequenas cooperativas, formando cooperativas maiores. Outra maneira de consolidação foi pela incorporação das pequenas pelas grandes.

Além dessas, uma outra configuração ocorreu através da simples associação de grandes, médios e pequenos produtores agrícolas, criando suas próprias entidades cooperativas. Assim, formaram-se as bases de constituição das grandes cooperativas tritícolas, principalmente no Rio Grande do Sul.

Nesse contexto, surgiram as grandes cooperativas agrícolas<sup>1</sup> de Carazinho (RS) e Não-Me-Toque (RS), fundadas em 14.02.1957 e 14.09.1957, respectivamente. A partir de meados da década de 1960 e na década de 1970, ambas patrocinaram transformações significativas em suas estruturas, incrementando-as e diversificando-as. Esse processo ocorreu devido às necessidades impostas pelas culturas do trigo e da soja. Como os recursos próprios não eram suficientes, elas tiveram no Estado um importante parceiro.

A partir do início dos anos 1980, o Estado brasileiro começou a afastar-se do papel de indutor do desenvolvimento agrícola (SILVA, 1996). Com o fim dos subsídios estatais, a agricultura passou a depender de seus próprios recursos ou dos captados juros de mercado. Esse processo desencadeou uma enorme crise de financiamento junto aos produtores rurais, levando suas estruturas produtivas a um acentuado processo de degeneração e sucateamento. O sistema cooperativista

---

<sup>1</sup> Cabe salientar que as cooperativas estudadas neste trabalho são classificadas como de produção e subclassificada como de produção agrícola. Atualmente, no entanto, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. deve ser enquadrada como cooperativa de produção agropecuária (não mais somente agrícola). Essa informação foi coletada junto à Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul – OCERGS.

também sentiu os impactos e, por conseguinte, experimentou uma situação de estagnação econômico-financeira (SILVA, 1996 e CAMPOS, 1998).

O fim das políticas de subsídios à agricultura deveu-se a dois fatores principais: a) o agravamento do endividamento público e b) as mudanças nos paradigmas econômicos mundiais. Os novos paradigmas, alicerçados no afastamento dos Estados Nacionais da intervenção direta na economia e na maior liberalização dos fluxos comerciais e dos capitais financeiros, levaram a agricultura a um processo de crise, porque esta estava atrelada à dependência de políticas estatais, que a supriam de recursos financeiros necessários à sua manutenção e expansão.

Diante desse contexto, o presente trabalho pretendeu promover uma discussão histórica e econômica sobre as duas grandes cooperativas agrícolas, citadas anteriormente. Além disso, este trabalho buscou o entrelaçamento da vida dessas cooperativas com o período vivido pelo país, a partir de meados dos anos 1950.

Assim, no segundo capítulo se fará uma abordagem do contexto histórico, em nível mundial, sobre o processo de surgimento do Cooperativismo. Para tanto, serão apresentados os principais ideais do Cooperativismo. Além disso, será exposto o contexto histórico, social e econômico do Cooperativismo no Brasil.

O terceiro capítulo tratará do contexto histórico e econômico vivido pela Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e buscará fazer um processo de interação entre os acontecimentos históricos e econômicos do país e a cooperativa de Carazinho a partir de meados da década de 1950, quando a cooperativa foi fundada.

O quarto capítulo discorrerá sobre a vida da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Fará, também, uma interação entre os fatos históricos e econômicos

ocorridos no país, a partir dos anos 1950 e aqueles vividos pela cooperativa de Não-Me-Toque.

No quinto e último capítulo, será apresentada uma abordagem comparativa entre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Feito isso, serão expostas as conclusões sobre os processos vividos por estas cooperativas e dos rumos e resultados atingidos por elas.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

No período compreendido entre 1950 e 1970, o governo brasileiro implantou e difundiu uma política específica para o sistema cooperativista de produção que consistia em atingir a auto-suficiência no abastecimento de alimentos para o mercado interno (CAMPOS, 1998). O Estado brasileiro buscou no cooperativismo um dos pilares para viabilizar as suas políticas econômicas para a agricultura do país. Nessa perspectiva, o Estado brasileiro incentivou as cooperativas agrícolas a assumirem as tarefas de armazenagem e de comercialização das safras, desempenhando um papel de destaque nas políticas direcionadas à agricultura nacional.

O Estado foi, também, o grande financiador das estruturas físicas de silos e armazéns para as cooperativas. O *trigo* foi a primeira cultura a ser beneficiada por esse processo. Assim, a partir de 1957, surgem, financiadas com recursos estatais, inúmeras cooperativas tritícolas, notadamente, no sul do país.

A partir de 1970, a *soja* surge como a grande fonte econômica para as cooperativas. Estas, através das exportações da *soja*, em razão dos estímulos de preços e das facilidades de créditos, limitaram-se a seguir as diretrizes traçadas pela política econômica do governo brasileiro. Contudo, as sucessivas frustrações de safra e a crise econômica vivida pelo país, em meados da década de 1970, começaram a afetar as grandes cooperativas agrícolas (CAMPOS, 1998).

Além disso, na mesma década, as cooperativas obrigaram-se a fazer vultosos investimentos em infra-estrutura própria e em estruturas subsidiárias para atenderem à crescente expansão da oferta de trigo e de soja. A implantação dessas novas estruturas deu-se via endividamento. O Estado foi o grande fornecedor de recursos fartos e baratos (BENETTI, 1988).

A partir de 1980, as mudanças econômicas internacionais promoveram alterações no curso da economia nacional, na qual o governo deixa de ter o papel de indutor da economia. Essas mudanças institucionais, principalmente com o fim do crédito subsidiado, impactaram, seriamente, grande parte da atividade agrícola. Isso prejudicou inúmeras cooperativas agrícolas que tiveram sua credibilidade abalada perante seus cooperados e o público (ibid.).

Dessa maneira, as cooperativas agrícolas tiveram nas novas políticas macroeconômicas, adotadas pelo Estado brasileiro, um conjunto de medidas que provocou sérios danos às suas organizações. Com o fim do crédito subsidiado, as taxas de juros tiveram significativa elevação, agravando o quadro de refinanciamento de suas dívidas. Além disso, as ações governamentais reduziram o montante de recursos destinados ao crédito agrícola, estabelecendo, também, uma política restritiva para concessão de novos empréstimos agrícolas.

Com as mudanças econômicas e institucionais, o setor cooperativo experimentou o início de uma crise econômica-financeira. Uma grande parcela das cooperativas agrícolas eram dependentes dos recursos e das facilidades oficiais.

Diante dessas alterações macroestruturais, pode-se verificar uma série de fatores explicativos para a crise gerada nas cooperativas agrícolas, como os relacionados ao grau de diversificação dessas, à quantidade dos investimentos lucrativos, à quantidade dos investimentos que geraram prejuízos, ao grau de endividamento dessas cooperativas e a outros.

Os processos utilizados para encontrar saídas para a crise consistiram em auditorias internas, chamadas de novo aporte de capital junto aos associados, busca de negociação direta das dívidas, cobrança dos débitos e enxugamento da estrutura, inclusive do corpo funcional.

Assim, diante do quadro anteriormente exposto, puderam-se levantar algumas indagações sobre o processo ocorrido com as grandes cooperativas agrícolas de Carazinho (RS) e de Não-Me-Toque (RS). Tendo ambas surgido na mesma época e passado por processos de transformações estruturais semelhantes, decorrentes da expansão das culturas do trigo e da soja, na região, cabe indagar: por que a cooperativa de Carazinho começou seu processo de falência a partir de meados da década de 1980? Por que a cooperativa de Não-Me-Toque (RS) sobreviveu? Quais foram os processos utilizados por elas para obterem saídas diferenciadas diante de um quadro de alterações estruturais ocorrido na economia brasileira na década de 1980? Qual o papel do endividamento na crise falimentar enfrentada pela cooperativa de Carazinho? No caso da cooperativa de Não-Me-Toque, qual o encaminhamento dado à questão do endividamento?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Investigar, através do estudo de caso, as estratégias e os processos adotados pelas grandes cooperativas agrícolas de Carazinho (RS) e Não-Me-Toque (RS) para terem obtido saídas diferenciadas diante de um contexto de alterações estruturais, ocorrido na economia brasileira, particularmente na agricultura, a partir dos anos 1980.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Investigar os motivos que levaram à crise falimentar a cooperativa agrícola de Carazinho (RS).
- Pesquisar o caso da cooperativa agrícola de Não-Me-Toque (RS) com a intenção de encontrar os motivos da sua sobrevivência diante da crise, em decorrência das mudanças econômicas ocorridas no país.
- Comparar os estudos realizados nas duas cooperativas em questão no intuito de verificar quais os fatores de diferenciação relacionados às estratégias e aos processos adotados que conduziram à crise falimentar de uma e à sobrevivência de outra.

### **1.3. Hipótese**

A construção da hipótese presumiu que a falência da grande cooperativa agrícola de Carazinho (RS) e que a sobrevivência da cooperativa agrícola de Não-Me-Toque (RS), diante das mudanças estruturais na economia do país, estavam relacionadas a ações diferenciadas em nível institucional, envolvendo diferenciações no grau de diversidade e complexidade das ações entre os dirigentes e associados. Além disso, somar-se-iam a essas ações diferentes capacidades de visão estratégica e de gestão dos dirigentes e dos cooperados destas cooperativas. Esses processos conduziram a práticas diferenciadas no tratamento das estruturas de produção e comercialização e de enfrentamento do processo de endividamento, considerando diferentes ações quanto à diminuição de custos, cobrança de débitos, negociação de dívidas e outros, pois ambas possuíam estruturas muito semelhantes, abrigavam produtores e culturas que eram similares nos dois municípios e contavam com as mesmas vantagens e desvantagens desde 1957, quando foram criadas.

## **1.4. Justificativa**

Após a leitura de inúmeras obras e trabalhos publicados, observou-se que nenhum tratava do tema e do objeto de investigação científica constante na presente pesquisa. Não havia referências ou estudos sobre os casos específicos das cooperativas agrícolas de Carazinho e de Não-Me-Toque.

O fato é que a crise falimentar enfrentada pela cooperativa de Carazinho provocou sérios danos à economia do município. Ocorreu a quebra de diversos produtores rurais – principalmente médios e pequenos. Além disso, o desemprego foi elevado tanto no setor agrícola quanto nos setores industriais, comerciais e de prestação de serviços. Dessa maneira, a crise falimentar da cooperativa repercutiu negativamente nos indicadores sociais e econômicos do município de Carazinho.

Na situação do município de Não-Me-Toque, as repercussões foram totalmente diferentes. A manutenção da cooperativa do município possibilitou a ocorrência de impactos sociais e econômicos positivos naquela comunidade. A cooperativa de Não-Me-Toque expandiu-se, ocupando o espaço deixado pela outra.

Apesar de tudo, a presente pesquisa tem ciência da impossibilidade de verificar-se todos os aspectos relacionados ao tema. Trata-se de uma primeira tentativa investigatória e, por ser assim, certamente deixará espaço para outras investigações mais específicas e aprofundadas.

## 1.5. Metodologia

A presente pesquisa trabalhou a construção do objeto de investigação, através da coleta de dados e informações relevantes junto a fontes bibliográficas, utilizando, também, outras fontes como revistas, periódicos, artigos e jornais, no intuito de construir o aporte teórico necessário às explicações relativas às origens, formações sociais e econômicas e sobre qual contexto histórico que surgiram e desenvolveram-se as grandes cooperativas agrícolas, notadamente, as cooperativas de Carazinho (RS) e Não-Me-Toque (RS).

Além disso, buscou-se em atas e outros documentos dessas duas cooperativas as informações relevantes sobre os aspectos institucionais das suas organizações, perpassando desde atos administrativos até assembleias ordinárias e extraordinárias do corpo de associados. Através desse procedimento, pretendeu-se verificar como elas se constituíram e se organizaram ao longo do tempo até chegarem aos dias atuais, permeando, dessa maneira, os processos decisórios institucionais e fiscais. A consulta desse conjunto de documentos também permitiu verificar os níveis de capacidade de visão estratégica e de gestão dos dirigentes e cooperados, demonstrando a repercussão das decisões tomadas relativas às alterações efetuadas nas estruturas de produção e de comercialização e os procedimentos adotados diante do endividamento. Previu-se, ainda, a verificação dos resultados dessas decisões à luz dos balanços contábeis e seus respectivos demonstrativos de resultados.

Outro instrumento de pesquisa utilizado foram questionários. Foram aplicados 20 (vinte) questionários em cada cooperativa junto aos diretores e ex-diretores

daquelas cooperativas, a representantes de entidade ligadas aos produtores rurais, como a sindicatos e a associações, totalizando, aproximadamente, 60 (sessenta) horas. Além disso, foram aplicados junto a alguns produtores rurais, selecionados previamente (os critérios para escolha destes produtores estão relacionados à capacidade de liderança e atuação junto às respectivas cooperativas).

Apesar de ter sido possível a formulação de hipótese, a presente pesquisa teve o caráter de pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (1990), tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, objetivando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A pesquisa exploratória apresenta uma menor rigidez em seu planejamento, envolvendo um levantamento bibliográfico e documental, além de entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Em razão desta pesquisa promover a comparação do estudo de dois casos, o método utilizado foi o comparativo, que permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais. De acordo com Schneider e Schmitt (1998), com a impossibilidade de reprodução das condições de um laboratório, através do método experimental, para investigação dos fenômenos nas ciências sociais, o método comparativo torna-se um requisito básico para sua investigação. Dessa maneira, a utilização do método comparativo nesta pesquisa visou, através da comparação dos dois estudos de caso, encontrar os elementos diferenciadores que provocaram saídas desiguais para as grandes cooperativas agrícolas de Carazinho (RS) e Não-Me-Toque (RS), diante um contexto de alterações estruturais na economia brasileira, na década de 1980.

## 2. COOPERATIVISMO: CONTEXTO HISTÓRICO E ECONÔMICO

### 2.1. Contexto histórico do surgimento do Cooperativismo

As origens históricas do Cooperativismo e de seu legado não tiveram uma época específica de surgimento. As experiências existentes antes do século XIX consistiam em cooperações informais e não sistemáticas e caracterizavam-se por formas de ajuda mútua entre os povos do campo em diversos países mundo afora.

A palavra *cooperação*, fundamento principal do Cooperativismo, é originária do latim *cooperatium* e significa o ato ou efeito de co-operar (HANSEN, 1993). Com essa intenção, algumas experiências de exploração coletiva rural foram levadas a cabo por grupos religiosos na Idade Média e no início da Idade Moderna. Na mesma época, também, surgiram, nas parcas sociedades urbanas, grupos como as *guildas de comerciante* e as *corporações de ofício* que possuíam um caráter mais formal (SCHNEIDER, 1999).

O Cooperativismo como uma alternativa econômica a situações históricas específicas, com conceituação e concretude, surgiu no século XIX e, conforme Duarte (1986), consistiu num movimento de reação contra os problemas sócio-

econômicos gerados pelo advento do modo de produção capitalista na Europa, através da Revolução Industrial.

Os problemas causados pelo surgimento do capitalismo estavam ligados à nova divisão social do trabalho. As sociedades pré-capitalistas eram baseadas no trabalho artesanal, não havia a separação do trabalhador de seus meios de produção e o artesão detinha sob seu controle todas as fases da produção da mercadoria.

Esse processo deixou de ocorrer a partir da Revolução Industrial, quando o modo de produção capitalista fixou suas bases. O artesão perdeu o controle dos meios e das fases de produção e a produção sofreu divisões. Também o trabalho foi dividido, obrigando os trabalhadores a executarem tarefas parciais no sistema produtivo (MARX, 1999). Como os trabalhadores, no capitalismo, passaram a não deter mais a propriedade dos meios de produção, a qual o capitalista passou a deter, os primeiros obrigaram-se a vender para o último a única mercadoria que lhes restava: *sua força de trabalho* (ibid.).

Nesse contexto, eclodiram diversos movimentos da classe operária denominados de *socialistas*, pois desenvolviam idéias e concepções nas quais os meios de produção deviam estar sob controle dos trabalhadores. Schneider (1999) ressalta que os diversos movimentos socialistas do século XIX tinham como estratégia a constituição de movimentos de cunho cooperativistas.

Ainda segundo esse autor, os movimentos socialistas superariam o sistema capitalista, não através da luta e do confronto direto, mas mediante a organização dos trabalhadores em torno de cooperativas de consumo e de produção. Através das

cooperativas, a classe operária seria a dona dos meios de produção e dos excedentes gerados no processo produtivo.

Assim, segundo Schneider (1999) , o Cooperativismo consistiu num modo de organização produtiva que visou superar o egoísmo privado do capitalista. Pois, seus ideais, surgidos no auge da exploração capitalista sobre os trabalhadores, buscavam superar a situação na qual o privado sobrepunha-se ao público. Desse modo, empenhava-se na cooperação institucional e sistemática para recuperar uma posição destacada para o interesse coletivo e comunitário.

Porém, conforme Duarte (1986) a visão apresentada pelo autor acima foi contestada por outros autores. Para esses, o Cooperativismo não representava apenas um modelo organizacional produtivo alternativo ao capitalismo, mas também, ao socialismo. De acordo com esse enfoque, o bom desempenho das cooperativas dependia de elementos constitutivos que as caracterizavam como empresas e sociedades de pessoas.

Dessa forma, os principais focos de análise das cooperativas centravam-se, segundo esses autores (Diva Benevides Pinho, Rafael Carbonell de Masy e W. Franke), nas suas próprias condições internas de desenvolvimento, como: formas de capitalização, gestão, educação dos cooperados e outros, diante da presença do Estado e do mercado.

De acordo com Lauschner (apud DUARTE, 1986), o Cooperativismo, sendo uma forma autogestionada de organização, consistiu-se num modo específico de produção distinto do modo de produção capitalista e do socialista estatal. Esse autor

buscou definir o Cooperativismo na sua essência e dar-lhe uma generalização mais ampla perante a comunidade nacional e internacional.

Apesar das divergências conceituais entre os autores acima, pode-se afirmar que o Cooperativismo surgiu num contexto adverso para os trabalhadores. A Revolução Industrial, ao lançar as *bases materiais* do modo de produção capitalista, acelerou o seu processo de acumulação e reprodução, provocando o arrefecimento da exploração dos trabalhadores. Uma das respostas a essa exploração deu-se através da criação de um novo modelo de trabalho e produção baseado na ajuda e cooperação mútua, o *Cooperativismo*.

## **2.2. Principais precursores e ideais do Cooperativismo**

Do século XVIII ao XIX, apareceram os principais precursores do modelo cooperativo espalhados em diferentes países e em ramos distintos. Na Inglaterra, as experiências cooperativas localizavam-se, especialmente, no setor de consumo; Na França, no segmento da produção industrial; e, na Alemanha, no de crédito.

Dentre os principais precursores do Cooperativismo, de acordo com Hansen (1993), estão os seguintes pensadores: P. C. Plockboy e John Bellers, na Inglaterra, no século XVIII. Robert Owen e William King, na Inglaterra; François Charles Fourier, Michel Derrion, Philippe Buchez e Louis Blanc, na França, todos do século XIX. Os pensadores Robert Owen e François Charles Fourier integravam a corrente pré-marxista denominada de *socialistas utópicos* (BOTTOMORE, 1988).

Após a exposição dos nomes dos pensadores acima, parte-se para trabalhar alguns dos ideais referenciais do Cooperativismo e a experiência de Rochdale, que foi e é considerada até os nossos dias como o marco histórico da origem dessa nova forma de organização social e produtiva.

A despeito das considerações sobre o Cooperativismo que o definiam como um modelo de organização social e produtivo alternativo ao capitalismo, Pinho (1966) ressaltou que um dos ideais fundamentais das cooperativas baseava-se no respeito ao consumidor. Para essa autora, se na ordem política o cidadão era o soberano, na ordem cooperativa essa soberania pertencia ao consumidor.

Desse modo, segundo a autora, o consumidor seria o principal elemento utilizado pela cooperativa na reforma da sociedade, e ao mesmo tempo seria o fim precípua do Cooperativismo. Através da união dos consumidores, poder-se-ia atingir o “reinado do consumidor”. Contudo, para se chegar a tal estágio, as cooperativas deveriam organizar-se por toda sociedade.

Esse processo de organização promoveria a instalação da chamada “República Cooperativa” ou “Democracia Econômica”. No entanto, segundo Charles Gide apud Pinho (1966), para se chegar a esse ponto seriam necessárias algumas etapas:

- 1<sup>a</sup>) estabelecimento de cooperativas de consumo, onde o lucro capitalista seria abolido, no intuito de obter-se o “preço justo”;
- 2<sup>a</sup>) criação de cooperativas de produção industrial, oriundas de fundos acumulados pelas cooperativas de consumo;

3<sup>a</sup>) organização de cooperativas de produção agrícola. A partir daí, tanto nas cooperativas industriais como nas agrícolas, poderia ser abolido o trabalho assalariado.

Ainda conforme Pinho (1966), o Cooperativismo possuía, alguns princípios que norteavam a doutrina cooperativista :

a) Princípios gerais, de inspiração democrática:

- adesão livre;
- controle democrático;
- imparcialidade política, religiosa e étnica;
- desenvolvimento da educação.

b) Princípios especiais:

- vendas de acordo com “justo preço”;
- retorno *pro rata* das compras;
- vendas a dinheiro e à vista;
- juros limitados ao capital.

Para Florão (1995), o ato da cooperação, fundamento do Cooperativismo, teria variantes de acordo com o ambiente em que estiver inserido. Desse modo, se o Cooperativismo estivesse inserido numa ordem social e econômica de cunho socialista, a cooperativa fundamentar-se-ia em doutrinas que privilegiariam a dimensão comunitária. No caso de ser capitalista, conforme o autor, a cooperativa tenderia a efetuar um processo de distribuição desigual do produto.

Assim, no regime capitalista, mesmo que o Cooperativismo apresentasse uma proposta democrática, de acordo com os princípios rochdaleanos (adesão livre, gestão democrática, juros baixos ao capital, retorno proporcional às operações e transações em dinheiro), no essencial ele passaria a refletir, no meio em que estivesse atuando, as contradições do capitalismo (FLORÃO, 1995).

Diante dessas visões diferenciadas, cabe, então, o conhecimento do processo de formação do modelo de cooperativa de Rochdale e dos princípios que o guiaram. Os princípios de cooperação e de ajuda mútua consagrados pelos pioneiros de Rochdale nortearam e norteiam até hoje a formação das cooperativas do mundo contemporâneo.

No início do século XIX, diante das transformações operadas pela Revolução Industrial e apesar do crescimento produtivo causado por ela, a situação dos trabalhadores era muito difícil: fome, carência de alimentos saudáveis, desemprego e péssimas condições habitacionais; para os trabalhadores empregados, podendo se acrescentar baixos salários e precárias condições de trabalho.

Todo esse quadro de degradação social e econômica atingiu, sensivelmente, os habitantes de Rochdale, uma cidade que havia atraído muitos migrantes do interior da Inglaterra e da Irlanda devido ao apogeu da indústria têxtil na região.

Diante desse quadro desolador, uma parte da população de Rochdale, planejava imigrar para os Estados Unidos, não suportava mais tamanha crise social. Outra parte, no entanto, acreditava no crescimento dos movimentos operários e que um dia a classe operária seria vitoriosa. Um terceiro grupo tinha a crença na criação e multiplicação das cooperativas, sobretudo, as de consumo. Estes entendiam que elas

seriam importantes instrumentos de libertação da classe trabalhadora, libertando-a da exploração capitalista, ou pelo menos diminuindo, significativamente, a expropriação sobre os proletários (SCHNEIDER, 1999).

Desse modo, após o fracasso de uma greve de tecelões, deflagrada em fins de 1843, surgiram as primeiras manifestações em favor da criação de uma nova cooperativa. Os trabalhadores em greve reivindicavam melhores salários e condições de trabalho, porém a opressão capitalista foi maior e esses não conseguiram a satisfação de suas reivindicações, tendo, ainda, dez companheiros de luta demitidos (ibid.).

Diante desses fatos, os trabalhadores decidiram pela deflagração de um movimento para a discussão e amadurecimento de um novo modelo de organização cooperativa. Foram feitas inúmeras reuniões. Sob a influência dos ideais de Robert Owen e dos ideais socialistas, convenceram-se que era preciso mudar o contexto social, criando um espaço de maior dignidade para os trabalhadores.

O modelo da cooperativa a ser adotado, inicialmente, seria o de consumo baseado tão somente na auto-ajuda. Desse modo, os trabalhadores colocaram-se a arrecadar as contribuições para a formação de um fundo comum. Os recursos foram levantados com a doação de dois peniques semanais, sendo aumentado, posteriormente, para três peniques por semana (ibid.).

Assim, quando o fundo atingiu o valor de 28 libras esterlinas, os trabalhadores decidiram abrir o armazém cooperativo de consumo (ibid.). Então, em 15 de agosto de 1844, na cidade de Rochdale, na Inglaterra, foi registrada oficialmente, sob o

nome de *Friendly Society*, a Cooperativa de Consumo de Rochdale composta por 28 membros, sendo vinte tecelões e os restantes alfaiates, carpinteiros e marceneiros.

Os fundadores da Cooperativa de Rochdale estabeleceram um elenco de princípios, que serviu de base para as futuras cooperativas, sendo utilizado até os dias atuais. Conforme Amodeo (1999), esses princípios passaram a reger as cooperativas de consumo, servindo de base para o Cooperativismo.

De acordo com Schneider (1999, p.45), os princípios dos pioneiros de Rochdale foram os seguintes:

“A sociedade tem por objetivo e como planos, tomar medidas com vistas ao interesse pecuniário e ao melhoramento das condições sociais e familiares de seus membros, reunindo uma quantidade suficiente de capitais divididos em participações de uma libra cada uma, para colocar em prática os seguintes projetos:

- O estabelecimento de um armazém para a venda de víveres, de vestuário, etc.
- Construir, comprar ou edificar um número de casas destinadas aos membros que desejam ajudar-se mutuamente para melhorar sua condição doméstica e social.
- Começar a fabricação daqueles produtos que a sociedade julgue convenientes para empregar os sócios que se encontram sem trabalho ou que sofram repetidas reduções nos seus salários.
- Para proporcionar aos membros desta sociedade um aumento de benefício e de segurança, a sociedade comprará ou tomará em arrendamento uma ou várias terras, que serão cultivadas pelos sócios que se encontrem sem emprego ou cujo trabalho seja mal remunerado.
- Logo que seja possível, esta sociedade empreenderá a organização das forças da produção, da distribuição, da educação e do governo ou, dito em outros termos, o estabelecimento de uma colônia que se baste a si mesma e na qual se unirão os interesses, ou prestará ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias desta classe.
- Para desenvolver a sobriedade, se abrirá uma Sala de Temperança, tão logo que se julgue conveniente, em uma das casas da sociedade.”

Assim, baseada nesses princípios, a experiência de Rochdale começou a funcionar. Concomitantemente, iniciou-se na Europa outras experiências similares.

Surgiram inúmeras federações nacionais de cooperativas. Começaram as discussões sobre as bases de um movimento cooperativo de alcance maior, inclusive como alternativa ao capitalismo e ao socialismo (AMODEO, 1999).

Por exemplo, a partir da iniciativa de lideranças cooperativistas da Inglaterra, França e Alemanha foi fundada, em 1895, a Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Tiveram papel destacado na constituição da ACI lideranças inglesas como Vansitart Neale, um antigo socialista cristão e secretário executivo da União Cooperativa Inglesa, e Georges Holyoake. Na França, destacou-se Edouard de Boyve (SCHNEIDER, 1999).

Conforme Schneider (1999), o objetivo da criação da ACI, além de realizar um antigo sonho de Robert Owen, era de fundar uma entidade representativa, em nível internacional, que promovesse a integração das diversas cooperativas, nos países onde elas existissem. Essa integração seria de cunho doutrinário, educativo e técnico, para no futuro evoluir para uma cooperativa internacional de consumo.

No seu primeiro congresso, realizado no ano de sua fundação, a ACI foi permeada por intenso debate. De um lado, os que propunham um modelo de cooperativa direcionada para os *consumidores associados*, e, de outro, aqueles que pregavam um modelo voltado à cooperativa de produção para os *operários associados* (PINHO, 1982).

A proposta que triunfou foi, no entanto, a da supremacia do consumidor, que passou a ser, então, a posição da ACI, inclusive sendo considerada a autêntica do padrão rochdaleano. Embora essa tenha sido a proposta vencedora, não significou que os demais modelos de cooperativas tivessem sido excluídos da ACI. Ao

contrário, foram incorporados como setores ou ramos dentro da entidade, formando parte do movimento cooperativo internacional.

Dessa maneira, pode-se afirmar que uma característica presente no Cooperativismo foi a incorporação, nos seus pressupostos básicos, da diversidade de opinião. Segundo Amodeo (1999), o debate de opiniões sobre o Cooperativismo tem sido uma constante dentro da ACI. Isso é tão verdade que, de acordo com a autora, já foram reformulados três vezes as declarações formais sobre os princípios cooperativos: em 1937, em 1966 e em 1995.

Amodeo (1999, p.22) reproduz a última declaração de princípios que revelam a identidade do movimento cooperativo, escrito nos próprios documentos da ACI de 1995 (apud AMODEO, 1999), conforme segue:

“Estas revisiones periódicas de los principios constituyen una de las fuentes de la fuerza del movimiento cooperativo. Demuestran cómo se puede aplicar el pensamiento cooperativo en un mundo en constante cambio; sugieren cómo se pueden organizar las cooperativas para enfrentar nuevos retos e involucran a los cooperativistas de todo el mundo en el proceso del replanteamiento de los objetivos básicos del movimiento. (...) A lo largo de su historia, el movimiento cooperativo ha cambiado constantemente y continuará haciéndolo. Sin embargo, por encima de los cambios se encuentra el respeto fundamental por todos los seres humanos y la certeza de que son capaces de mejorar su condición económica y social por medio de la ayuda mutua. Por otro lado, el movimiento cooperativo cree firmemente que los procesos democráticos aplicados a las actividades económicas son viables, convenientes y eficientes”.

A despeito da diversidade de opiniões, o que movimento cooperativo buscou mesmo foi a unidade. Isso pode ser verificado em Amodeo (1999) quando a autora cita o preâmbulo da Declaração da ACI de 1995, referente à proposta relativa aos princípios do Cooperativismo:

“No existe una raíz única de la que emerjan todos los tipos de cooperativas. Éstas existen alrededor del mundo en diferentes formas, satisfacen un sinnúmero de necesidades y se desarrollan en diversas sociedades. De hecho, una de las principales razones por

las que se preparó este documento sobre la identidad cooperativa fue reflejar dicha variedad y articular las normas que deben prevalecer en todas las cooperativas, sin importar qué hacen y dónde se desarrollan. En particular, la declaración proporcionó una base común sobre la cual todas las tradiciones cooperativas más importantes podían prosperar y trabajar eficazmente. Durante el siglo diecinueve, las cooperativas emergieron en Europa, primero como instituciones legales independientes. Al alcanzar sus primeros éxitos permanentes en los difíciles años de la década de 1840, las cooperativas crecieron dentro de cinco líneas bien definidas: las cooperativas de consumo, cuyo inicio popularmente se ha relacionado con los pioneros de Rochdale; las cooperativas de trabajo, que tuvieron su mayor apogeo en Francia; las cooperativas de crédito, que se originaron principalmente en Alemania; las cooperativas agrícolas, cuyas raíces se encuentran en Dinamarca y Alemania; y las cooperativas de servicio, como las de vivienda y salud, que, conforme se acercaba el final del siglo emergieron en muchas partes de la Europa industrial” (ACI, 1995, apud AMODEO 1999, p.23).

Após o relato do contexto histórico e dos principais ideais do Cooperativismo, em nível mundial, parte-se para sua descrição no Brasil. Havia a necessidade de situar o Cooperativismo, em nível mais abrangente, para poder enquadrá-lo no contexto brasileiro.

### **2.3. Contexto histórico, social e econômico do Cooperativismo no Brasil**

O Cooperativismo no Brasil, na concepção rochdaleana, teve sua origem nas primeiras cooperativas de consumo de Limeira, São Paulo, em 1891. No Rio de Janeiro, em 1894, e em Pernambuco, na cidade de Camaragibe, em 1895, e também, na cidade de Campinas, São Paulo, em 1897.

De acordo com Schneider (1999), em 1892, foi fundada no Rio Grande do Sul a primeira cooperativa do setor primário: a “Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli Industriali”. As primeiras cooperativas, nas cidades acima

citadas, foram organizadas por segmentos da classe média urbana, de empregados de empresas privadas e de funcionários públicos. Uma segunda etapa de formação de cooperativas deu-se através de imigrantes alemães e italianos que teve um caráter mais isolado e sem continuidade, fixando-se mais no sul do Brasil, especialmente, no Rio Grande do Sul.

Conforme o mesmo autor, houve uma lacuna na história do movimento cooperativo brasileiro, que foi de 1913 até 1929, pois não existiam dados e informações sobre as cooperativas brasileiras, nesse período. A partir deste último ano, diante do contexto da crise econômica mundial, ocorreu um novo surto de cooperativas no país, das quais se destacaram as dos setores vitivinícolas, agrícolas e de consumo. Nesse contexto, em relação ao Brasil, a região sul foi a que mais se destacou, pois foi , um local de grande difusão e implantação de novas entidades cooperativas.

As cooperativas que surgiram no Rio Grande do Sul foram constituídas dentro de um contexto político que marcou esta unidade do país: *o positivismo*. O positivismo teve origem na Europa e seu principal pensador foi Augusto Comte. A matriz ideológica do positivismo centrava-se na defesa da classe burguesa e do fortalecimento do desenvolvimento capitalista, atribuindo ao Estado, como papel principal, funções técnico-administrativas e não políticas (PESAVENTO, 1980).

No Rio Grande do Sul, a autora acima ressalta que o positivismo, no início (1890), deparou-se com um contexto difuso, pois tinha o papel de implantar o processo de desenvolvimento capitalista, dando-lhe continuidade e crescimento. Contudo, isso não foi problema para os defensores do positivismo no solo gaúcho, como Júlio de Castilhos e Borges de Medeiros (ambos membros do Partido

Repúblicano Rio-grandense – PRR), dentre outros. Conforme Pesavento (1980), no Rio Grande do Sul foram implementados os princípios positivistas na concepção das funções técnicas do Estado, enquadrando-o na perspectiva da promoção da concretização do capitalismo, assegurando liberdade à iniciativa privada, e na impossibilidade desta, removendo os entraves contrários ao desenvolvimento econômico.

Nesse contexto, surgiram no Rio Grande do Sul, as primeiras organizações da sociedade civil frutos da doutrina positivista: a Sociedade Agrícola Pastorial do Rio Grande do Sul, em 1898; a Sociedade Pastorial e Industrial de Jaguarão e a Associação Rural de Bagé, ambas em 1903 e a Associação Rural Gabrielense, em 1904, dentre outras.

Diante desses fatos pode-se afirmar que as organizações cooperativas que surgiram no Rio Grande do Sul, no início do século XX, também sofreram a influência da doutrina positivista que permeou a organização política, social e econômica daquela época (1890 a 1930).

A partir de 1930, houve, no Nordeste brasileiro, o aparecimento de inúmeras cooperativas, sendo as mais relevantes as de cunho agrícola, de crédito e de consumo. Esse fenômeno deveu-se a partir de iniciativas do Poder Público, tanto em nível federal como estadual.

A iniciativa do Estado brasileiro de buscar fomentar setores econômicos enquadrava-se na política estabelecida por Getúlio Vargas, quando assume como Chefe do Governo Provisório, a 03 de novembro de 1930, já que o Brasil encontrava-se imerso numa profunda crise econômica havia mais de um ano (FONSECA, 1989).

O café, que era o principal produto da pauta de exportações do Brasil, já enfrentava problemas antes da crise de 1929. Com a eclosão desta, a situação agravou-se e o novo governo viu-se na contingência de adotar medidas que aliviassem os efeitos da crise, impedindo seu aprofundamento (FONSECA, 1989).

Dessa forma, o Governo Vargas passou a intervir com maior ênfase na economia, no intuito de minorar a crise sobre a economia brasileira. Assim, foram criados vários órgãos públicos, como por exemplo, o Departamento Nacional do Café, e outros tantos, com a intenção de fomentar as atividades produtivas. Nesse contexto, enquadraram-se, então, os incentivos concedidos às cooperativas, principalmente, no Nordeste brasileiro.

A intervenção do Estado na economia teve um crescimento contínuo a partir de 1930, intensificado após a 2<sup>a</sup> Guerra Mundial. Fato que gerou um ciclo de crescimento e expansão econômica durando até meados dos anos 1970 (NAVARRO apud ALMEIDA, 1998). Na agricultura, esse processo desenvolveu-se nos anos 1950 e 1960, notadamente nos Estados Unidos e Europa, envolvendo uma conjugação de ações entre o Estado, as indústrias agroalimentares e uma parcela de agricultores de cunho empresarial (ALMEIDA, 1998). O desenvolvimento econômico e as transformações produtivas ocorridas na agricultura receberam a denominação de “Revolução Verde”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Revolução Verde: Processo de aumento da produtividade de cereais básicos como trigo, arroz e milho, desenvolvido a partir dos anos 1950, através da intensificação da mecanização e fertilização química, nos Estados Unidos e Europa, com financiamento de institutos de pesquisa norte-americanos em áreas experimentais na América Latina e Ásia (HAZELL E RAMASANY, apud VEIGA, 1998).

No final da década 1970, com as mudanças estruturais na economia mundial, quando ocorreu uma maior liberalização da economia, os Estados Nacionais tiveram reduzido o seu poder de intervenção direta no processo econômico (MARTINS, 1999). Posteriormente, em meados da década de 1980, com a intensificação desse processo, com uma maior liberação do fluxo do comércio e dos capitais financeiros, quebrou-se a noção de desenvolvimento conjugado, em que a participação do Estado era preponderante. Na agricultura, o afastamento do Estado da economia provocou sérios impactos, principalmente para os países em desenvolvimento, como foi o caso do Brasil..

No Brasil, a noção de desenvolvimento conjugado surgiu a partir da década de 1960, devido às mudanças nos mecanismos de integração da agricultura no padrão de acumulação industrial, iniciado na década de 1930. Processo que exigiu uma reorganização da agricultura a partir da intervenção do Estado, levando à criação, em 1965, do Sistema Nacional de Crédito Rural – SNCR. Dessa maneira, rompeu-se com o antigo estilo de desenvolvimento dos anos 1930, implantando no país um novo padrão de produção agrícola que visava integrar a agricultura ao novo circuito produtivo, liderado pela indústria de insumos e processamento de matérias-primas. Geraram-se, assim, as condições necessárias à expansão do setor (SILVA, 1996).

Esse novo padrão agrícola, de acordo com Silva (1996), marcou a implementação da chamada da “Revolução Verde” no Brasil, compreendido no período de 1965 a 1985, quando ocorreu um processo de transformação na base técnica da produção agropecuária a partir da intensificação da mecanização e da utilização de fertilizantes, num esforço para aumentar a produtividade agrícola do país.

O novo padrão de produção agrícola, denominado por Silva (1996) de *Modernização Conservadora*<sup>3</sup>, teve no sistema cooperativista um importante pilar, que o ajudou a consolidar-se através da fusão de diversas pequenas cooperativas, formando cooperativas maiores. Outra maneira foi a incorporação das pequenas pelas grandes cooperativas. Uma outra configuração dava-se através da simples associação de grandes, médios e pequenos produtores agrícolas que passaram a criar suas próprias entidades cooperativas. Assim, formaram-se as bases de constituição das grandes cooperativas tritícolas, principalmente no Rio Grande do Sul.

No contexto de modificações estruturais da base produtiva agrícola do país, as cooperativas detinham um papel destacado a cumprir. No final do anos 1950, o Estado brasileiro passou a induzir políticas que levassem à associação dos produtores em cooperativas. Dessa maneira, no ano de 1957, foi criada a Comissão de Organização da Triticultura Nacional (COTRIN) com o objetivo central de fomentar as organizações cooperativas (BENETTI, 1992).

Esse fato ocorreu, conforme relata Benetti (1992), em decorrência da debilidade econômica-financeira do setor tritícola e por que o Estado via nas cooperativas um instrumento privilegiado para a realização de seus objetivos. Era mais fácil transacionar com elas do que com uma gama de agricultores isolados, além de ser um dos instrumentos que melhor viabilizava a execução das políticas

---

<sup>3</sup> De acordo com OUTHWAITE et alii (1996), *modernização* consiste no processo de mudança econômica, política, social e cultural que ocorre nos países subdesenvolvidos, à medida em que se direcionam para padrões mais avançados e complexos de organização social e política. Para Silva (1996), no contexto brasileiro, o termo *modernização* é utilizado para designar, apenas, alguns aspectos das transformações da *base material* da economia brasileira. Segundo este autor, essas transformações favoreceram os médios e grandes produtores agrícolas, com ênfase nos últimos, e foi denominado por ele como *Modernização Conservadora*.

econômicas voltadas ao setor rural, inserindo-o, dessa forma, no novo padrão de acumulação capitalista (SCHNEIDER, 1999). Dentro desse novo padrão, ao concentrar a comercialização dos cereais, através das cooperativas, reduziam-se significativamente os gastos de circulação da produção, tanto em nível administrativo quanto em nível de investimentos fixos.

A base para a modernização da agricultura começou na década de 1950. Conforme Fonseca (1988), o segundo Governo Vargas buscou dar uma maior maturidade ao processo de desenvolvimento do Brasil. Para Vargas, a industrialização necessitava ser aprofundada, devia-se incrementar a produção de insumos básicos, bens intermediários e de capital para criar uma capacidade produtiva além da demanda já existente.

O segundo Governo Vargas ocorreu no período da chamada “industrialização restringida” (1933-1955). Conforme Mello (1982), embora houvesse um processo de industrialização, pois a dinâmica da acumulação passou a assentar-se na expansão industrial através de um movimento endógeno de acumulação, onde se reproduziram, conjuntamente, a força de trabalho e a parte crescente do capital constante industrial; ele se encontrava restringido porque as bases técnicas e financeiras da acumulação eram insuficientes para que se implantasse, de uma só vez, o núcleo fundamental da indústria de bens de produção, que permitiria à capacidade produtiva crescer adiante da demanda, autodeterminando o processo de desenvolvimento industrial.

O processo de *Substituição de Importações*<sup>4</sup> e, por conseguinte, de industrialização encontrava-se em “xeque”. A solução encontrada pelo Governo Vargas consistiu na adoção do padrão D1 – D3. O Departamento 1 (D1) da economia era constituído pelos bens de capital, bens intermediários e insumos básicos. Já o Departamento 3 (D3) era formado por bens de consumo dos trabalhadores.

De acordo com Fonseca (1988) a implantação do padrão D1 – D3, resultaria num maior fortalecimento do mercado interno. Haveria um alargamento horizontal do modelo de substituição de importações, com um nível tecnológico semelhante ao vigente no período, mas com um mercado mais amplo, assegurado pela distribuição de renda.

No entanto, a solução adotada para evitar o estrangulamento do processo de *Substituição de Importações* foi outra. Após o fim trágico do Governo Vargas, o novo governo eleito de Juscelino Kubitschek (Governo JK) adotou um conjunto de medidas, o chamado *Plano de Metas*, visando acabar com os problemas estruturais da economia brasileira.

Conforme Fonseca (1988), o *Plano de Metas* consistiu na mais exitosa experiência de desenvolvimento do Brasil. O *Plano de Metas* abrangeu cinco setores da economia brasileira: energia, transportes, alimentação, indústrias de base e educação.

---

<sup>4</sup> *Substituição de Importações*: trata-se de um conceito elaborado por economistas da CEPAL para definir um processo interno de desenvolvimento, induzido por desequilíbrio externo e que leva à dinamização, crescimento e diversificação do setor industrial. Consiste, portanto, na produção local de bens, antes, importados (SANDRONI, 1994).

Para a indicação desses setores, o Plano trouxe em si os conceitos de ponto de estrangulamento e ponto de germinação. Como ponto de estrangulamento consideraram-se as áreas de demanda insatisfeitas que impediam o crescimento da economia, encontrando-se neste ponto os setores de energia, transportes e alimentação.

Considerou-se ponto de germinação o oposto do conceito de ponto de estrangulamento. Partiu-se do suposto de que a oferta de infra-estrutura promoveria a disseminação de atividades produtivas. Isto dar-se-ia, em razão, da interdependência dos setores na economia como um todo. Assim, os setores de transportes, de energia, de alimentação e de indústrias de base também foram considerados pontos de germinação (LAFER, 1975).

Desse modo, a meta de mecanização da lavoura e de aumento da produção de trigo atendiam aos pressupostos do *Plano de Metas*, do Governo JK. Contudo, um aspecto fundamental desse governo deve ser destacado: a busca de solução para a crise do processo de *Substituição de Importação* seguiu curso diferente do proposto pelo Governo Vargas.

O modelo de desenvolvimento adotado pelo Governo JK foi o padrão D1 – D2 (Departamento 2, D2), constituído por bens de consumo de alta renda, ou de consumo capitalista e baseado na grande empresa privada ou estatal, de propriedade nacional ou estrangeira. Desse modo, seguindo a sua lógica, esse modelo conduziu a economia brasileira a um processo de concentração de renda e de maior dinamismo tecnológico (FONSECA, 1988).

A partir do *Plano de Metas* e de suas diretrizes, foi constituída a base para a internalização do D1 para a agricultura (SILVA, 1996). Segmentos oligopolizados do capital internacional ligados à indústria metal-mecânica e química passaram a pressionar para a modernização da produção agrícola do país.

Encontrando facilidades para desenvolver-se, tanto o capital nacional como o capital internacional fizeram grandes investimentos no setor industrial direcionado à agricultura. Esses investimentos, aliados às políticas governamentais, sedimentaram a base para a implantação no país da chamada *Revolução Verde* e para a constituição do Complexos Agroindustriais – CAIs - a partir da década de 1960 (SILVA, 1996).

Assim, com o processo de modernização da agricultura brasileira, a partir dos anos 1960, a concentração dos produtores em cooperativas serviu aos propósitos do Estado brasileiro na implementação da chamada “Revolução Verde”, facilitando a difusão de novas tecnologias de produção agrícola, capazes de aumentar a produtividade física e econômica das lavouras.

Através das cooperativas, o crédito bancário oficial era repassado aos produtores para a aquisição insumos – principalmente químicos –, máquinas e equipamentos. De acordo com Benetti (1992), isso levou a uma crescente incorporação de novas tecnologias por um número cada vez maior de produtores.

A incorporação de novas tecnologias pelos produtores agrícolas foi um dos processos da “industrialização” da agricultura brasileira. Segundo Kageyama (1990), a modernização da agricultura no país teve três transformações básicas: mudanças nas relações de trabalho; mecanização das atividades produtivas e internalização do

D1, isto é, dos setores produtores de insumos, máquinas e equipamentos para a agricultura.

Desse modo, através dos chamados “Complexos Agroindustriais – CAIs”, conforme Silva (1996), as antigas propriedades agrícolas passaram, gradativamente, a perder atividades produtivas que eram efetuadas em seu interior. Essas foram se urbanizando e se industrializando, em decorrência da constituição de novos ramos de produção da economia brasileira (ibid.).

Tendo no Estado brasileiro um importante aliado, o parque industrial completou a internalização do setor industrial produtor de bens de capital e insumos básicos (D1) ligado à agricultura. Essa internalização ocorreu nos anos 1960 e 1970, quando foram implantadas no país as indústrias químicas e mecânicas fabricantes de insumos e máquinas agrícolas. Nesse momento, ocorreu o aprofundamento do processo de modernização da agricultura brasileira e a constituição dos diversos CAIs – como o CAI carnes, o CAI sucro-alcooleiro, o CAI laranja e outros (SILVA, 1996).

Esse foi um contexto social e econômico que induzia a atitudes de forte intervenção estatal na economia. Os militares, ao chegarem ao governo, encontraram o país numa séria crise econômica, que, de acordo com o diagnóstico da equipe econômica que assumiu o comando da economia, era decorrente em grande parte da instabilidade política reinante (GREMAUD et alii, 1997). Essa crise desestimulava a produtividade, a poupança, o investimento e o ingresso de capitais. Conforme Gremaud et alii (1997), o período governado pelos militares pode ser dividido em quatro fases:

- 1ª Fase (1964 –1967): Nessa fase, predominou a estagnação fruto das políticas de estabilidade econômica, as quais sofreram profundas modificações institucionais. Essas mudanças visaram adaptar os instrumentos da política econômica e as formas de integração entre os agentes privados com o Estado. Além disso, buscou-se uma nova forma de inserção da economia brasileira na economia mundial, diante do novo estágio econômico do país e do novo modelo de desenvolvimento pretendido;
- 2ª Fase (1968 – 1973): Fase denominada de *milagre econômico*. Nela, o Brasil pôde colher os frutos do ajustamento efetuado no período anterior. Além disso, aproveitando a conjuntura internacional favorável, apresentou altas taxas de crescimento com um certo controle da inflação;
- 3ª Fase (1974 – 1979): Nesse período, a economia brasileira tendeu à retração do crescimento econômico, pressionada por fatores internos – desequilíbrios intersetoriais – e por fatores externos – primeiro choque do petróleo –, a economia estava fadada a entrar em crise. No entanto, rumando contra a tendência de queda na atividade econômica, o Estado implantou um amplo programa de investimentos – I I PND – Plano de Nacional de Desenvolvimento – que visava sustentar as taxas de crescimento. Esse processo levou à aceleração da inflação e ao aprofundamento do endividamento externo;
- 4ª Fase (1980 – 1984): Essa última fase é marcada pelos impactos do segundo choque do petróleo e das alterações nas taxas de juros internacionais, mostrando a vulnerabilidade da economia brasileira diante

de uma crise cambial. Ao buscar o ajuste de suas contas externas, o Brasil sofreu uma profunda recessão interna, com elevação da inflação e com quebra do Estado brasileiro.

Todo esse processo de transformação ocorrido na agricultura teve por base uma forte intervenção do Estado. Contudo, foi no período militar e dentro das estratégias por eles estabelecidas, conforme as fases acima descritas, que as alterações na estrutura agrícola do país completaram seu ciclo de expansão.

O Estado, tanto nos países capitalistas centrais quanto nos países periféricos, representou um dos principais alicerces para a implantação desse novo padrão produtivo na agricultura – “Revolução Verde”. Nos países centrais, a intervenção estatal favoreceu os agricultores familiares, os quais representaram o sustentáculo das políticas de abastecimento e segurança alimentar, levando alimentos fartos e baratos aos consumidores destes países (VEIGA, 1994).

Nos países periféricos, particularmente no Brasil em que o Estado teve uma importante intervenção, a agricultura conviveu com formas de produção que guardavam significativa semelhança com a agricultura de subsistência campesina, de acordo com Martins (1983), e com formas de produção altamente tecnificadas, integradas e competitivas no mercado, por isso a distinção de dois tipos de produção: a grande propriedade produtora capitalista e a pequena unidade produtora familiar. As duas primeiras citadas por Martins (1983) e todas as demais formas de propriedades encontram-se altamente integradas aos Complexos Agroindustriais – CAIs., de acordo com Silva (1996).

Diante desse contexto, as cooperativas assumiram tarefas importantes em nível macroeconômico, assumindo custos sociais os quais deviam ser ressarcidos pela sociedade, representada pela figura do Estado, o que se enquadrou dentro das estratégias de desenvolvimento econômico dos Estados Nacionais, conforme observa Benecke (1980).

Os benefícios macroeconômicos e sociais do trabalho cooperativo através de realizações nos segmentos de infra-estrutura, educação, melhor abastecimento e outros justificaram os subsídios estatais dado às cooperativas. De acordo com Benecke (1980), essa “ajuda estatal” representou uma operação comercial que legitimou-se, pois viabilizou a criação de estruturas produtivas que beneficiaram a sociedade.

Para os países periféricos, este autor afirma que o Estado não apenas *remunerou* os trabalhos efetuados pelas cooperativas, como também associou-se a elas buscando resultados futuros e passa a intervir quando estes encontraram-se em desacordo com os objetivos da sociedade. De acordo com Benecke (1980) essa atitude do Estado como responsável pelas políticas econômicas foi compreensível, mas acarretava os seguintes perigos:

- implantação e manutenção de unidades empresariais, incapazes de subsistir sozinhas;
- arrefecimento da iniciativa individual e da dinâmica dos associados, o que constitui obstáculo a consolidação das empresas cooperativas.

Outro autor, Schneider (1999), também alerta para os perigos da persistência da intervenção estatal sobre as cooperativas. O autor reconhece a

importância do apoio do Estado ao desenvolvimento cooperativista nos países periféricos, especialmente no Brasil. Sem o apoio legal, técnico e financeiro, principalmente no início da implantação das cooperativas, o seu surgimento não seria possível. Porém, se mantida uma constante ingerência do Estado sobre as cooperativas, ocorreria uma ameaça ao processo autônomo e democrático do desenvolvimento cooperativista, gerando expectativas paternalistas, protecionistas e de dependência. Dessa maneira, os associados e dirigentes tenderiam *a acostumar-se com os favores* e privilégios oficiais, inibindo suas iniciativas, criatividade e capacidade de assumirem riscos de maneira autônoma.

O Estado brasileiro tinha a intenção, além das ressaltadas anteriormente, de fomentar a concentração dos produtores em associações cooperativas para que essas exercessem a nobre função de aperfeiçoar, organizar e estimular a concorrência, para possibilitar a ocorrência de uma economia de mercado (PERIUS, 1983). Assim, as cooperativas organizariam e fomentariam a concorrência, unindo os agricultores que sozinhos não conseguiriam participar na comercialização de seus produtos agrícolas.

Portanto, conforme destaca Benetti (1988), o Estado repassava à iniciativa privada – especificamente às cooperativas – tarefas que, em princípio, seriam de sua responsabilidade. A função de legitimação do Estado era delegada às cooperativas, servindo, assim, de um instrumento privilegiado para implementação das estratégias macroeconômicas do Estado brasileiro.

As tarefas repassadas pelo Estado brasileiro às cooperativas levaram-nas a apresentar um crescimento e uma modernização consideráveis na década de 1960. Elas evoluíram de estruturas produtivas similares à de pequenos depósitos e armazéns, para formas empresariais complexas. Destaca-se que esse processo

ocorreu em pouco mais de uma década período em que as cooperativas apresentaram duas estruturas características: de empresa comercial e de complexo agroindustrial (BENETTI, 1988).

A partir de 1957, quando a grande maioria das cooperativas foi criada, até o início dos anos 1970, elas sofreram um considerável crescimento, principalmente como empresas comerciais. Elas caracterizavam-se pela venda da produção dos agricultores e de outras atividades vinculadas à esfera da circulação da produção, como secagem, limpeza, armazenagem e outros, porém a área de atuação destas limitava-se ao local onde tinham sido criadas. Além disso, sua base produtiva era pouco diversificada, restringindo-se a comercialização do trigo e da soja (BENETTI, 1988).

Conforme Florão (1995), após a 2<sup>a</sup> Guerra Mundial até a metade da década de 1970, as cooperativas serviram de importante veículo para implementação da *Modernização Agrícola Brasileira*. A partir dessa data, houve o abandono do Estado das cooperativas produtoras exclusivamente de matérias-primas, apenas aquelas voltadas à agroindústria passaram a receber benefícios estatais.

No entanto, para Benetti (1988) foi a partir da década de 1970 que as cooperativas sofreram uma metamorfose extraordinária. Elas abandonaram a fase do cooperativismo comercial ou de expansão horizontal do associativismo. Deixaram de atuar apenas localmente, buscando novas áreas de produção agrícola. Passaram, ainda, a diversificar sua base de produção; a prestação de serviços transcendeu o corpo de associados, direcionando-se a qualquer agente econômico que os demandasse, como numa empresa capitalista; diversificaram também suas atividades

no próprio setor de comercialização, prestando serviços não afetos, inicialmente, às cooperativas agrícolas, como corretagem de câmbio, seguros e outros.

Além disso, construíram grandes unidades de produção de insumos agrícolas, de matérias-primas necessárias ao fabrico destes e de esmagamento dos grãos de soja. Também passaram a apropriar-se das instalações de outras cooperativas, incorporando-as às suas estruturas. Promoveram a associação com terceiros com o objetivo de obter capital e, principalmente, tecnologia, inclusive internacional, para entrarem em outros ramos de atividade (BENETTI, 1988).

Dessa maneira, as cooperativas transformaram-se num negócio complexo, formado por várias unidades produtivas, exercendo diversas funções no desenvolvimento de atividades industriais e atuando em diversas áreas geográficas. Essas transformações na estruturas das empresas cooperativas foi chamada pela autora acima de “multicooperativa”.

O ritmo espantoso de crescimento sofreu, no entanto, uma desaceleração no final do anos 1970. Para mostrá-la, Benetti (1988) deu como exemplo o caso da CENTRASUL, cujas receitas e investimentos em ativos permanentes que tinham apresentado taxas reais de crescimento de 81% e 76%, mantendo esse padrão entre 1965 e 1978, respectivamente, apresentaram um crescimento bem menor, de 16% e 18%, no período de 1978 a 1983, respectivamente. A gravidade da situação financeira em que a CENTRASUL estava inserida iria aparecer mais gravemente no final do ano de 1982. O que os indicadores acima não conseguem mostrar é que essa expansão empresarial das cooperativas, com crescimento acelerado, deu-se via endividamento (BENETTI, 1988).

O processo de crescimento, via endividamento, levou o cooperativismo empresarial, notadamente no extremo sul do país (havia nesta região a concentração da maioria e das maiores cooperativas agrícolas), a uma crise de liquidez. A grande maioria das cooperativas não havia conseguido capitalizar-se no período anterior ao do crescimento da soja. Essa não capitalização deveu-se principalmente pela dificuldade de integralização de novas cotas de capital por parte dos produtores associados, por que a grande maioria se encontrava descapitalizada nesse período (década de 1960).

Com o surto de expansão da lavoura de soja e também do trigo, nas décadas de 1960 e 1970, as cooperativas tiveram que expandir rápida e drasticamente suas estruturas. A partir de 1965, ocorreu uma explosão no cultivo da soja que, acompanhado por generosas e sucessivas safras de trigo, levou as cooperativas a realizar grandiosos investimentos em capacidade de estocagem, transporte e outros, para poderem atender às demandas.

Diante de um quadro de necessidades de expansão produtiva de suas estruturas, sem o necessário aporte de capital oriundo dos associados e sem outros tipos de recursos privados, as cooperativas direcionaram-se aos créditos oriundos do Estado. Esses créditos faziam parte das estratégias do Estado para a modernização agrícola do país. Dessa maneira, necessitando de recursos, as cooperativas sujeitaram-se à ingerência estatal nas suas estruturas produtivas (BENETTI, 1988).

Inicialmente, o Estado brasileiro forneceu recursos fartos e abundantes às cooperativas, com juros reais negativos, no intuito de possibilitar os investimentos pleiteados pelas mesmas. Assim, as cooperativas passaram a substituir o Estado em diversas de suas funções, mesmo naquelas em que havia o receio de investimentos

por parte do capital privado, como estruturas para armazenagem e comercialização de grãos (CAMPOS, 1998 e BENETTI, 1988).

Essa situação promoveu uma extrema dependência das cooperativas por recursos oriundos das políticas estatais. No final de 1982, entretanto, diante de alterações na política econômica internacional, o governo brasileiro modificou sua política no que concernia à expansão do crédito, provocando profundas mudanças nas regras do jogo para as cooperativas, que passaram a não contar mais com recursos fartos e baratos para financiar suas estruturas produtivas (BENETTI, 1988).

O processo agravou-se em meados dos anos 1980, quando o Estado retirou-se do papel de indutor da economia. A partir daí, as cooperativas ficaram com dificuldades de liquidez, não conseguindo refinar suas dívidas com o aporte de novos recursos e com juros mais baixos. Aliada a esse processo, somou-se a queda dos preços agrícolas, principalmente da soja. Assim, a descolagem entre a capacidade de pagamento e o crescimento do endividamento foi ampliando-se significativamente (BENETTI, 1988).

Pode-se afirmar, portanto, que o endividamento levou o cooperativismo a uma crise generalizada, que inviabilizou uma parcela significativa de cooperativas, tornando-as inviáveis do ponto de vista econômico e financeiro. Muitas delas faliram ou foram incorporadas por outras que sobreviveram.

Assim, diante dos ajustes estruturais promovidos na economia brasileira, as cooperativas sofreram alterações nos seus perfis. Esse desenvolvimento é destacado por Amodeo (1999), pois, com as mudanças nas políticas agrícolas, o número de produtores vai diminuindo, concentrando-se nos estratos médios de produção

familiar modernizada, promovendo alterações nas configurações das cooperativas existentes.

### **3. A COOPERATIVA TRITÍCOLA CARAZINHO LTDA., CONTEXTO HISTÓRICO E ECONÔMICO**

#### **3.1. O contexto do processo de fundação da cooperativa de Carazinho**

Em meados da década de 1950, no município de Carazinho (RS), surgiram os primeiros movimentos em prol da organização de uma cooperativa tritícola. Conforme convites publicados nos jornais da cidade, *A Unidade*, de 11.04.1956 e *O Noticioso*, de 12.04.1956, eram conclamados os produtores a organizarem-se de forma cooperativa.

Havia por parte dos produtores o interesse de expandir a lavoura e a produção do *trigo nacional*, o que se enquadrava nas estratégias do governo federal. Desse modo, os produtores Waldemar Vicente Bocorny, Bruno Buchholz, Pedro Gehm, Josué Annoni, Democratino Ferreira, Otto Gerhardt, Zeno Peruzzo, Laureano Sehn, Raimundo Nedel, Rudolfo Arend, Nilo Afonso Branda, Mario Kurtz, Reinoldo Napp, Otomar Zerwes, Osvaldo Senger, Alfredo Bratz, José R. Hartmann e algumas organizações empresariais agrícolas como as Acácio Gomes e Cia., Granja das Amoras, Granja Minhoca e Agrícola Pinheiros Ltda. lideraram, perante os demais

produtores e entidades, o processo de organização de uma cooperativa no município, conforme os jornais citados acima.

No dia 14 de fevereiro de 1957, na cidade de Carazinho (RS), foi fundada a Cooperativa Agrícola Mista Carazinho Ltda, entretanto, essa denominação foi retificada mais tarde. Os sócios fundadores foram: Waldemar Vicente Bocorny, Bruno Francisco Lauxen, Lauro Weber, José Balduino Lauxen, Josué Annoni, Luiz Vilodre Rocha e Olmiro Ramos. Todos integralizaram o valor individual de 100 (cem) quotas partes, no valor cada uma de Cr\$ 10.000,00 (dez mil cruzeiros) (Ata de Constituição, de 14.02.1957).

Além desses fundadores, foram incorporados à Cooperativa outros 47 (quarenta e sete) tricultores. Foi eleito como primeiro presidente Waldemar Vicente Bocorny. Nessa mesma data, foram eleitos os conselhos de administração e fiscal (ibid).

A constituição da Cooperativa Agrícola Mista Carazinho Ltda. ocorreu perto do final da década de 1950, década marcada por um contínuo de transformações políticas, sociais e econômicas, conforme relatado no capítulo 2. Nela, ocorreram o fim trágico do Governo Vargas (1951-1954) e o destemido e ambicioso Governo Juscelino Kubitschek (1956-1961).

Sua função básica era, juntamente com as demais cooperativas, dar suporte às políticas macroeconômicas do governo federal. A cooperativa de Carazinho inseria-se nas estratégias do *Plano de Metas* para o setor de alimentação. O governo brasileiro precisava das cooperativas para a estocagem e comercialização das safras.

Para o caso particular desta cooperativa, a necessidade estava relacionada ao *trigo nacional*.

Outro aspecto importante, relacionado à política deliberada pelo governo brasileiro para as cooperativas, estava na questão do custo. Embora, o governo aplicasse recursos para o financiamento da constituição e funcionamento das cooperativas, os custos operacionais e de manutenção ficavam com as mesmas. Assim, o Estado livrava-se do ônus de mais um gasto público e, ainda, conseguia promover e sedimentar a organização dos produtores em torno das cooperativas.

A intervenção do Estado brasileiro na cooperativa de Carazinho fica expressa na Ata n.º. 12, de 15.08.1958, quando da visita do representante da COTRIN (Comissão de Organização da Triticultura Nacional). Essa Ata apresenta as resoluções da Assembléia Geral Extraordinária – (AGE), em que foram aprovadas uma série de alterações estatutárias que visavam à adaptação da Cooperativa Agrícola Mista Carazinho Ltda. ao plano nacional da COTRIN.

Dentre as alterações aprovadas pela AGE, de 15.08.1958, estava a retificação da denominação para Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. Nas palavras do Presidente, Sr. Raymundo G. Kloeckner, sobre a mudanças implementadas: “Ficou, assim, perfeitamente ratificada a adaptação da Cooperativa ao plano da COTRIN...”.

Essas alterações estatutárias implantadas na Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. visaram facilitar a difusão da monocultura do trigo na região. Havia a necessidade de criar estruturas de estocagem e de comercialização para os diversos produtores de trigo que cresciam em número e quantidade de área plantada.

Apesar do crescente número de associados, a cooperativa de Carazinho, desde a sua fundação, teve nas estruturas estatais um forte aliado. Conforme Ata n.º 01, de 15.02.1957, a Cooperativa, no seu começo, conseguiu, junto à Secretaria de Agricultura do Rio Grande do Sul, sementes, formicidas, herbicidas e maquinaria agrícola. Além disso, ganhou o direito de administrar um moinho de calcário, galpões e silos de propriedade do Estado do RS.

### **3.2. A evolução da cooperativa de Carazinho nos anos 1960 e 1970**

Através da integralização de quotas partes, a Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda., ou simplesmente Coopera (sigla adotada, a partir de reforma estatutária aprovada na AGE, de 07.04.1968), conseguiu adquirir uma sede social própria e um terreno com área de 28.626 m<sup>2</sup>. Contudo, para construir seu primeiro grande silo de armazenagem, aproveitou os incentivos públicos já existentes antes do Sistema Nacional de Crédito Rural - SNCR (1965) e contraiu empréstimo junto ao Banco do Brasil S.A., dando em hipoteca o terreno citado (conforme Ata n.º 24, de 18.02.1964).

A ampliação da estrutura da Coopera deveu-se às pressões exercidas pelo aumento da lavoura do trigo e da soja. Esta última cultura passou a ter sua área de cultivo incrementada, na região, a partir de 1962. No entanto, as culturas do trigo e da soja tornaram-se preponderantes na região e foram frutos de uma política deliberada do governo federal.

O contexto vivido pela cooperativa de Carazinho nessa época era o do final do Governo João Goulart e o do início dos governos militares. Conforme Gremaud et alii (1997), no ano de 1964, ocorreram profundas mudanças no Estado brasileiro. A partir daquele ano, os governos militares buscaram concluir o processo de transição da economia brasileira: de agroexportadora para industrial.

Para tanto, centraram-se em dois pilares centrais: política de desenvolvimento e política de ordem. Para pôr em marcha o processo de transição da economia do país, o governo daquela época (1964) lançou *do Plano de Ação Econômica do Governo* (PAEG) que consistia num plano de estabilização econômica combinado com um amplo espectro de reformas institucionais (GREMAUD et alii, 1997).

O plano lançado pelo governo militar da época promoveu uma série de reformas: fiscal, monetária, comércio exterior e na política agrícola. O PAEG estendeu-se de 1964 até 1967. Cabe destacar, que as mudanças na política agrícola, operadas no PAEG,, afetaram, diretamente, os objetos de estudo deste trabalho: a Cooperativa Triticola Carazinho Ltda e a Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda.

No tocante à política agrícola do governo federal, o Banco do Brasil S.A. passou a desempenhar um importante papel. Como um banco normal, continuou na função de banqueiro do governo. Porém, ficou como responsável pelo Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) e por outros programas especiais. Além disso, continuou realizando operações em nome do Tesouro Nacional, como arrecadação e pagamentos, adiantamento de recursos e outros. Manteve, também, o *status* de Autoridade Monetária através da Conta-Movimento, pela qual tinha acesso aos

recursos do Tesouro. Para tal procedimento, necessitava, no entanto, da autorização do Ministério da Fazenda (SZMRECSÁNYI, 1983).

Assim, a partir da Lei n.º 4.829, de 05.11.1965, foi criado o SNCR. Essa lei deu origem à política agrícola do governo militar. O SNCR estava subordinado às normas e resoluções do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil. E, além do Banco do Brasil S.A., responsável pelo maior volume de crédito destinado ao custeio e investimento agrícola, outras instituições também eram vinculadas ao SNCR (ibid.).

Dentre as instituições participantes do referido sistema, estavam os bancos regionais de desenvolvimento; os bancos estaduais e privados; as caixas econômicas; as sociedades de crédito, financiamento e investimento; as cooperativas agropecuárias e os órgãos oficiais de assistência técnica e de extensão rural (ibid.).

Conforme a legislação da época, o Sistema Nacional de Crédito Rural – SNCR, objetivava o seguinte, conforme Szmeccsányi (1983, p. 226):

- “- estimular o crescimento ordenado dos investimentos rurais – inclusive para armazenamento, beneficiamento e industrialização do produtos agropecuários –, tanto efetuados por cooperativas ou pelos produtores nas suas propriedades;
- favorecer o custeio da produção de forma tempestiva e adequada, assim como a comercialização dos produtos agropecuários;
- possibilitar o fortalecimento econômico dos produtores rurais, especialmente dos pequenos e médios;
- incentivar o processo da racionalização e mecanização da produção, objetivando o aumento da produção e da produtividade, a melhoria do padrão de vida das populações rurais e a preservação do solo.”

A estratégia do governo militar consistia no fortalecimento dos chamados *Complexos Agroindustriais* (CAIs) (SILVA, 1996). Apesar da retórica traçada nos documentos governamentais de buscar beneficiar os pequenos e os médios produtores rurais, a realidade seguinte mostrou-se diferente.

A política de incentivo ao setor agrícola nacional, principalmente a partir da criação do SNCR, em 1965, buscou facilitar a vida das cooperativas agrícolas. Estas passaram a contar com uma fonte com recursos fartos e baratos. Dessa maneira, a maioria das cooperativas passou a adotar uma relação mais de repasse dos recursos federais aos seus associados, do que uma postura de cooperação e de coobrigação entre si e seu corpo de cooperados.

As direções de diversas cooperativas agrícolas viram no governo brasileiro o *porto seguro* para ancorarem suas pretensões. Com efeito, passaram a não se preocupar com os rumos das políticas macroeconômicas e, por conseguinte, com as políticas microeconômicas, isto é, a partir da ótica da produção da firma, no caso da comercialização, estocagem e circulação financeira das cooperativas.

Não havia a necessidade de se pensar o caminho a seguir. Existia o governo federal para fazer esse papel. Assim, os dirigentes da maioria cooperativas agrícolas não buscaram inteirar-se do contexto econômico, tanto em nível nacional como internacional. Além disso, não houve a preocupação dos produtores cooperados e dos dirigentes da maioria das cooperativas na época (décadas de 1960 e 1970) de buscar uma melhor qualificação do ponto de vista administrativo e gerencial. Essa prática dos dirigentes e cooperados lhes custaria muito caro, principalmente, a partir da década de 1980, como será visto mais adiante.

No caso de falta de recursos, bastava buscá-los junto aos bancos públicos e instituições creditícias similares. Os recursos eram abundantes e as taxas de juros eram negativas. Caso as necessidades fossem institucionais e estruturais, havia o Ministério da Agricultura, o Ministério do Planejamento, o Ministério da Fazenda e as respectivas Secretarias em nível estadual.

Os incentivos eram tantos que as cooperativas agrícolas conseguiam, facilmente, financiar o adiantamento de recursos para seus cooperados, por conta da entrega da safra futura. Esse processo aparece, claramente, na Cooperativa Triticola Carazinho Ltda., em que, conforme a Ata n.º 27, de 06.05.1965, o conselho de administração foi autorizado a contrair empréstimo junto ao Banco do Brasil S.A.com aquele intuito.

Esse processo facilitava a acumulação de recursos para as cooperativas agrícolas e, por conseguinte, para os produtores cooperados. Isto levou as entidades cooperativas a ampliarem sua estrutura patrimonial. Quando os investimentos eram mais vultosos, socorriam-se nos financiamentos estatais.

Desse modo, a Coopera contraiu empréstimo junto ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S.A. (BNCC), através de convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Central do Brasil, para construção de silo e prédio para lojas e assistência técnica. Foram dados como garantia a hipoteca de bens imóveis e penhor industrial de máquinas e móveis pertencentes à cooperativa de Carazinho (Ata n.º 33, de 04.08.1968).

A Cooperativa Triticola de Carazinho Ltda. efetuou o mesmo procedimento para a construção de 02 silos graneleiros e aquisição de maquinaria industrial, contraindo empréstimo junto ao Banco do Brasil S.A., conforme Ata n.º 39, de 21.11.1971. Quando da construção de 01 armazém graneleiro, no município vizinho de Chapada (RS), também utilizou-se do mesmo expediente. Foi autorizado, pela Assembléia Geral Extraordinária, o conselho de administração da Coopera a contrair empréstimo de no máximo Cr\$ 1.180.000,00 (Um milhão, cento e oitenta mil

cruzeiros), valor da época, junto ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), conforme Ata n.º 42, de 08.12.1972.

Posteriormente, para a conclusão e construção de novos empreendimentos, a Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. teve nos financiamentos públicos o aporte de recursos necessários para suas estratégias de expansão. Esse processo era característico da fase vivenciada pela Coopera no período de 1965 até meados de 1970. O período era de expansão e de afirmação na região das lavouras de trigo e soja.

Em razão, do êxito obtido pelo PAEG, a partir de 1968, o governo militar redirecionou os rumos da política de desenvolvimento econômico. Houve um abrandamento dos controles sobre os mecanismos do crédito que promoveu uma grande expansão destes, sobretudo na direção do crédito agrícola e do consumidor. Tal expansão incrementou sobremaneira a economia brasileira que voltou a apresentar uma série de pontos de estrangulamento (GREMAUD et alii, 1997).

Desse modo, em 1973, a economia brasileira passa a apresentar uma tendência de desaceleração econômica. Concomitante, ocorreu uma aceleração do processo inflacionário e a geração de desequilíbrios externos, devido aos novos pontos de estrangulamento da economia brasileira. Não bastasse isso, nesse mesmo ano, ocorreu o *Choque do Petróleo*, quando a Organização dos Países Exportadores do Petróleo (OPEP) quadruplicou-lhe o preço internacional do barril. (ibid.).

Perante um cenário de crise econômica, assumiu, em 1974, o Governo Geisel. A crise vivida pelo país era fruto de problemas internos e da conjuntura internacional. O modelo de *Substituição de Importações* começava a mostrar sua

vulnerabilidade. A receita tradicional para tentar solucionar essa situação seria a reversão do ciclo expansivo da economia.

Contrariando o receituário *ortodoxo*, o Governo Geisel lançou mão de um novo plano econômico, caracterizado por Fiori (apud GREMAUD et alii, 1997), como o modelo de “fuga para frente”. Esse plano foi denominado de II PND (II Plano Nacional de Desenvolvimento) e vigorou no período de 1975 a 1979, tendo como principal objetivo a superação da crise econômica sem o sacrifício do desenvolvimento.

De acordo com Baer (1996), os pontos principais deste Plano consistiam em: a) atuar como uma forte política contracíclica em relação às conseqüências nefastas da crise do petróleo de 1973, mantendo um processo contínuo de crescimento econômico, preservando os níveis de emprego e de consumo; b) alterar a estrutura da economia através da substituição de importações e diversificação/expansão das exportações; e c) conforme Martone (apud BAER, 1996), o Plano consistiu num sinal para incentivar os bancos internacionais a financiar o déficit no Balanço de Pagamentos do país, prorrogando o ajuste externo.

Pela análise das atas e entrevistas, observa-se que, seguindo os rumos desse contexto econômico, a cooperativa de Carazinho incorporou à sua estrutura a Cooperativa dos Agricultores do Cairé Ltda., sediada no município vizinho de Chapada (RS). Esta possuía, na época, 2.069 (duas mil e sessenta e nove) inscrições de associados, sendo a maioria de pequenos produtores (Ata n.º 45, de 22.09.1974). No entanto, quando da efetivação da incorporação à Cooperera, esse número caiu para 316 associados efetivos. Desse total, 106 produtores já eram cooperados à cooperativa de Carazinho (Ata n.º 47, de 08.12.1974).

Essa incorporação e expansão para o município vizinho estava dentro do *espírito da época*. A cooperativa de Carazinho seguia as diretrizes traçadas pelas políticas macroeconômicas do governo federal. Estas consistiam na criação de grandes estruturas cooperativas de cunho empresarial.

Desse modo, as cooperativas agrícolas que poderiam significar uma possibilidade para a participação dos pequenos produtores na lógica produtiva reproduziram outro mecanismo: tanto na sua organização como nas suas relações comerciais com seus associados, adotaram um modelo de cunho mais empresarial e capitalista.

Na Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda., o processo não foi diferente. Pôde-se observar que, desde a sua concepção e organização, a maioria de seus quadros associativos foi formado por grandes e médios produtores, cabendo a eles, normalmente, a condução diretiva da cooperativa. Os pequenos produtores não tinham força de intervenção nos rumos da Coopera.

Além disso, a estrutura fundiária predominante no município de Carazinho era, e ainda hoje é, de grandes e médios proprietários e produtores agrícolas. Desse modo, fica difícil supor que a política desenvolvida pela cooperativa de Carazinho fosse direcionada em favor dos pequenos produtores agrícolas.

A Tabela 1 vem confirmar as colocações anteriores sobre o processo de concentração de renda e da terra, no qual os grandes e médios produtores ligados à cooperativa de Carazinho estavam inseridos.. Ao observar-se a referida tabela, nota-

se que a partir da faixa acima de 50 hectares<sup>5</sup> ocorre a maior concentração de área de terras, embora o maior número de propriedades concentre-se abaixo desse estrato.

**Tabela 1: Número de estabelecimentos por estrato de área e área total por estrato, no município de Carazinho**

HECTARES (Estratos)	1970		1975		1980	
	N.º estab./área total por estrato (ha.)		N.º estab./área total por estrato (ha.)		N.º estab./área total por estrato (ha.)	
Menos de 01 ha.	02	01	11	04	31	11
01 a menos de 02 ha.	07	09	15	19	23	29
02 a menos de 05 ha.	68	235	110	386	123	395
05 a menos de 10 ha.	252	1.762	335	2.352	293	2.047
10 a menos de 20 ha.	612	8.321	584	8.122	505	6.892
20 a menos de 50 ha.	636	18.560	497	14.607	450	13.357
50 a menos de 100 ha.	155	10.498	171	11.741	184	12.671
100 a menos de 200 ha.	110	15.250	112	15.497	107	15.248
200 a menos de 500 ha.	91	28.588	94	28.531	82	24.977
500 a menos de 1.000 ha.	32	20.211	38	23.879	44	28.835
1.000 a menos de 2.000 ha.	11	15.445	12	15.547	10	13.439
2.000 a menos de 5.000 ha.	02	5.119	03	7.892	01	3.099
5.000 a menos de 10.000 ha.	-	-	-	-	01	5.709
<b>TOTAL</b>	<b>1.978</b>	<b>123.998</b>	<b>1.982</b>	<b>128.578</b>	<b>1.854</b>	<b>126.715</b>

Fonte: Censos Agropecuários do Rio Grande do Sul.

Verifica-se, a partir dos dados da Tabela 1, que, em 1970, as propriedades rurais do estrato acima de 50 hectares representavam apenas 20,27% dos estabelecimentos, porém concentravam 76,70% do total da área. Nos Censos de 1975 e de 1980, a concentração da terra sofreu um incremento. Em 1975, as propriedades desse estrato somavam 21,70% dos estabelecimentos e detinham 80,18% do total da

<sup>5</sup> Foi considerado como médio e grande produtor, aquele situado no estrato acima dos 50 hectares. Tal delimitação buscou parâmetros nos critérios utilizados pelo Banco do Brasil S.A., para classificação do porte dos produtores na região dos municípios de Carazinho e Não-Me-Toque.

área. Em 1980, os dados mostram 23,14% dos estabelecimentos para 82,06% do total da área.

Os dados constantes na Tabela 1 não deixam dúvidas em relação à concentração da terra no município de Carazinho, embora as propriedades abaixo de 50 hectares fossem em maior quantidade, o maior montante de área concentrava-se nas mãos dos médios e grandes proprietários.

Desse modo, quando a cooperativa de Carazinho efetivou a incorporação da cooperativa de Cairé, do município de Chapada (RS), cuja maioria dos associados eram pequenos produtores, estava seguindo uma ordem “vinda de cima”. Conforme Ata n.º 47, de 08.12.1974, havia uma clara intervenção do governo federal junto às cooperativas, já que o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) recomendava a fusão das pequenas cooperativas com as maiores para formarem grandes estruturas cooperativas de cunho empresarial.

Isso enquadrava-se, perfeitamente, aos planos do governo brasileiro de transformar a agricultura numa atividade empresarial. Dessa maneira, haveria grandes estruturas empresariais “cooperativas” donde se irradiariam os processos de modificação do perfil dos agricultores brasileiros. Estes passariam a reproduzir, nas suas propriedades, a cultura e os valores de empresários capitalistas, o que se ajustava nos pressupostos da *Modernização Conservadora* destacado por Silva (1996).

Além disso, a cooperativa de Carazinho cumpria o papel destinado às cooperativas agrícolas, na época, e unia-se, mais ainda, à estrutura estatal. Não obstante, a sua integração às políticas de crédito público subsidiado, a Coopera sela

acordos com órgãos públicos para o recebimento de assistência técnica. De acordo com a Ata n.º 50, de 27.04.1976, foi firmado com o Banco do Brasil S.A. e com a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) convênio com esse fim.

A Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda., entretanto, buscou ampliar sua atuação não apenas do ponto de vista geográfico e social, passando a incrementar a sua estrutura física, produtiva e comercial, na maioria dos casos efetuada via financiamento bancário. Não era por acaso que as instituições mais procuradas para esse intuito foram os bancos públicos.

Ao dar prosseguimento a sua expansão territorial e física, a Coopera adquiriu áreas de terras em distritos do município de Carazinho. As transações efetuadas encontram-se registradas na Ata n.º 51, de 08.05.1975. Essa estratégia expansionista estava, apenas, no seu começo. Outros empreendimentos seriam efetuados pela cooperativa.

Foram aprovadas a ampliação e a construção de novas estruturas de armazenamento e secagem, realizados tanto na sua sede, na cidade de Carazinho, como no distritos do município (Ata n.º 53, de 10.01.1977). Também foram feitas inversões na estrutura localizada no município de Chapada, incluindo seus distritos.

Conforme ficou demonstrado pela Ata n.º 53<sup>6</sup>, citada acima, a maioria dos investimentos feitos contaram com financiamentos de instituições públicas. A referida Ata citou o Banco do Brasil S.A., o Banco Regional de Desenvolvimento do

Extremo Sul (BRDE) e o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), como as instituições preferenciais para o financiamento dos investimentos a serem efetuados pela Coopera.

A cooperativa de Carazinho para financiar sua expansão tinha que efetuar a penhora dos seus bens móveis e a hipoteca de seus bens imóveis. Mais tarde, esse procedimento custou caro para a cooperativa e será relatado mais adiante.

Além disso, outros procedimentos adotados pela Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. demonstraram sua inserção dentro de um contexto econômico marcado pela intervenção do Estado na economia. Conforme registro na Ata n.º 55, de 03.09.1977, foi firmado convênio com a Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) para instalação, em parceria, de um supermercado.

No intuito de ilustrar o quadro vivido, naquele momento, pela Coopera, na Ata n.º 57, de 12.06.1978, consta que, novamente, foi aprovado pelos associados a autorização para a cooperativa de Carazinho contrair empréstimos para ampliar sua estrutura física e operacional. Além, dos bancos públicos, citados anteriormente, apareceu, também, uma instituição privada, o Banco Lar Brasileiro S.A. Ocorreu o mesmo procedimento em relação às garantias dadas nas tomadas dos empréstimos (penhora e hipoteca dos bens da Coopera).

Ainda no ano 1978, a cooperativa de Carazinho passou a fazer parte da Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda. (CCGL), conforme Ata n.º 59, de 28.12.1978. A Coopera já estava participando em outras entidades similares, como a

---

<sup>6</sup> Consta em outras atas da cooperativa de Carazinho a menção a empréstimos tomados com o fim de aumentar a sua estrutura

Cooperativa Central Gaúcha de Telecomunicações Rurais (CCGTR), além, evidentemente, da Federação das Cooperativas Triticolas do Rio Grande do Sul – FECOTRIGO.

Todo esse processo estava dentro do contexto econômico desenvolvido pelo governo brasileiro. Ao unirem-se em estruturas de grande porte, as cooperativas patrocinavam o alcance dos objetivos das políticas traçadas pelo governo federal. Desse modo, a agricultura passava a ser uma atividade, tipicamente, empresarial.

### **3.3. A cooperativa de Carazinho e o contexto econômico da primeira metade da década de 1980**

No ano de 1981, a Cooperativa Triticola de Carazinho Ltda. aproveitou os incentivos dados pelo governo federal e construiu uma Usina de Álcool Carburante. Havia uma disposição do governo brasileiro para incentivar o desenvolvimento de combustíveis alternativos à gasolina, devido à crise do petróleo de 1979.

Conforme Ata n.º 68, de 26.01.1981, foi aprovada a tomada de empréstimo junto ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) para a construção da Usina de Álcool. O insumo a ser utilizado na produção de álcool seria a mandioca. Vale frisar, no entanto, que a cultura da mandioca já tinha sido

---

física.

abandonada na região havia quase três décadas, sendo substituída pela cultura do trigo, a partir dos anos 1950.

Assim, além do trabalho de instalação da estrutura física da usina, havia a necessidade de persuadir os produtores a largarem a monocultura da soja e do trigo, culturas altamente difundidas na região e que contavam com os incentivos governamentais.

Não é preciso salientar o fracasso do empreendimento que teve pouco tempo de atividade. Ficaram a estrutura e a dívida. Novamente, a Coopera havia penhorado e hipotecado seus bens para garantir os empréstimos contraídos para a construção da referida usina.

Ainda no mesmo dia 28.01.1981, na Ata n.º 69, foi aprovado mais um empreendimento da Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda.: a criação de uma empresa de transportes com participação de terceiros, a Transportes Coopera Ltda. como ficou conhecida.

A referida empresa teve sua aprovação ratificada na Ata n.º 71, de 09.11.1981. Suas atribuições foram ampliadas para também transportar combustíveis, pois a Coopera detinha, entre suas atividades, postos para a venda de combustíveis. Para a consumação desses investimentos, não há menção nas atas de que tenham sido feitos quaisquer empréstimos.

No dia 14 de fevereiro de 1982, a Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. completa 25 anos de existência. Possuía, na data, uma estrutura considerável de armazenagem e comercialização, além de atuar noutras atividades correlatas e que fugiam de suas atividades fins.

Em 1982, a cooperativa de Carazinho possuía uma capacidade estática de armazenagem de 163.826 toneladas, considerando todas as suas unidades. Na matriz, na cidade de Carazinho, a capacidade era de 938.900 sacas. Na matriz estavam, também, localizados os setores administrativos, os diferentes departamentos de prestação de serviços, as lojas e outras atividades. Todo o complexo tinha uma área construída superior a dezessete mil metros quadrados.

A matriz contava, ainda, com um terminal ferroviário, além de dispor de armazéns sementeiros e outros destinados a depósitos de insumos e de equipamentos. A Coopera detinha mais 06 unidades de armazenagem espalhadas pelos distritos de Carazinho e no município de Chapada.

Na cidade de Carazinho, possuía uma unidade sediada nas instalações que pertenceram à empresa Incobrasa, às margens da BR 386, com capacidade de armazenagem para 500 mil sacas, contando com terminal ferroviário.

Ainda, no município de Carazinho, possuía unidades nos distritos de Pinheiro Mercado, Santo Antônio, Almirante Tamandaré e Igrejinha. Em Pinheiro Mercado a capacidade era para 299.200 sacas, contando com terminal ferroviário e dependências para depósito de insumos. A unidade de Santo Antônio, localizada às margens da BR 386, contava com capacidade para 242.333 sacas e depósito de insumos. A unidade de Almirante Tamandaré possuía capacidade para 240.000 sacas e também detinha depósito para insumos. A última unidade da Coopera, no município de Carazinho, estava localizada em Igrejinha que, em 1982, encontrava-se em construção, mas tinha capacidade para a armazenagem de 10.000 sacas, além de possuir depósitos para insumos.

A outra unidade de armazenagem da cooperativa de Carazinho estava localizada no município de Chapada que possuía uma capacidade estática para 410.000 sacas. Além disso, contava com uma estrutura para depósito de insumos.

A Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. possuía, ainda, uma rede de supermercados cuja a denominação era *Bodegão da Coopera*. Eram, ao todo, 06 unidades que se destinavam ao fornecimento de gêneros alimentícios e outros produtos aos associados e aos demais membros das comunidades onde estavam instalados.

Os Bodegões da Coopera estavam instalados na cidade de Carazinho e nos seus distritos de Almirante Tamandaré, Santo Antônio, Pinheiro Mercado e Igrejinha (em construção). Também estavam instalados na cidade de Chapada e no seu distrito de Tesouras.

Além da rede de supermercados, a cooperativa de Carazinho dispunha de outras lojas destinadas ao fornecimento de bens de consumo, combustíveis, insumos e equipamentos para seus associados. Havia lojas de ferragens localizadas na cidade de Carazinho e nos seus distritos de Pinheiro Mercado, Almirante Tamandaré e Santo Antônio. Além desses, havia lojas na cidade de Chapada e no seu distrito de Tesouras. Essas lojas tinham por finalidade oferecer ferramentas, peças de reposição e outros utensílios aos produtores em estabelecimentos próximos de suas propriedades rurais.

A Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. tinha, ainda, outros empreendimentos. Possuía, na cidade de Carazinho, uma loja de confecções, um posto de combustíveis Coopera Petrobrás, uma feira-livre e um setor de máquinas e

implementos agrícolas. Na cidade de Chapada, dispunha de um depósito especial para insumos, além de manter escritórios e departamento técnico. Na cidade de Carazinho estavam localizados, ainda, o depósito central das lojas e dos supermercados. A Transportes Coopera contava com 41 veículos leves e 44 caminhões médios e pesados.

Do ponto de vista administrativo, a Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda., além da Diretoria eleita em Assembléia Ordinária, pelo corpo de associados, estava dividida em doze departamentos: Departamento de Comunicação e Educação, Departamento Técnico (contava com 08 engenheiros agrônomos e 18 técnicos agropecuários), Departamento Comercial, Departamento de Pecuária, Departamento de Manutenção, Departamento Administrativo, Departamento Financeiro, Departamento de Engenharia, Departamento da Usina de Álcool, Departamento de Processamento de Dados e Departamento de Transportes.

Nessa época, a cooperativa de Carazinho tinha um quadro de cerca de 2.400 produtores associados. Desses, os que detinham o controle da cooperativa eram, normalmente, médios e grandes produtores, com destaque para os últimos. Além de considerável quadro de associados, a Coopera contava, ainda, com um significativo número de funcionários. Possuía em torno de 800 funcionários, no dia dos seus 25 anos de existência.

Por fim, sob o aspecto institucional e corporativo, a Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. era integrada ao sistema cooperativista gaúcho e brasileiro. Além da FECOTRIGO, da CCGL, da CCGTL, citadas anteriormente, era filiada, também, à Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul Ltda.

(CENTRALSUL), à Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS) e à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

A partir de 1977, foi iniciado um processo de nucleação dos associados da Coopera que culminou com a existência de 18 núcleos, em 1982, entre os municípios de Carazinho e Chapada. Em Carazinho, os núcleos existentes foram o da cidade e dos distritos de Igrejinha, Santo Antônio, Serra do Pontão, Almirante Tamandaré, Mata Cobra, Linha Vitória, Rincão do Segredo, Coqueiros, Pinheiro Mercado, Santa Terezinha, Rincão Doce, Colônia Xadrez, Vila Seca e Travessão Coqueiros. No município de Chapada, foram os da Linha São Paulo, São João e Linha San'tana. Os núcleos, na realidade na sua quase totalidade, nunca representaram um papel ativo nas discussões e deliberações sobre os destinos da cooperativa de Carazinho. Tinham um caráter apenas formal. A única exceção estava reservado ao núcleo da cidade de Carazinho, que apresentou uma atuação destacada, principalmente, a partir da primeira crise desta cooperativa, nos anos de 1985 e 1986, de acordo com a leitura das diversas atas expostas neste trabalho.

Após essa exposição, cabe situar o contexto econômico vivido, na época, pelo país. Quando a cooperativa de Carazinho completou seus 25 anos, a situação favorável à agricultura nacional começava a declinar. Era o período do Governo Figueiredo, que assumira o comando do país em 1979, tendo como previsão para o término do mandato o ano de 1984.

O Governo Figueiredo era o último dos governos militares. Ele assumiu o país envolto numa profunda crise econômica oriunda do modelo adotado pelo Governo Geisel que provocara o aumento do endividamento externo do Estado brasileiro e aceleração do processo inflacionário (GREMAUD et alii, 1997). Não é

intenção deste trabalho aprofundar os motivos que levaram a esse processo de crise econômica.

Vale frisar enfaticamente, no entanto, que o processo de crise da economia brasileira sofreu um sensível agravamento com o 2º Choque do petróleo, em 1979. Com a elevação dos preços internacionais do petróleo pela OPEP, ocorreu um processo de valorização do dólar, juntamente com a elevação das taxas de juros internacionais.

Como a dívida externa brasileira estava baseada em taxas de juros flutuantes, aquela praticamente dobrou, de 1979 à 1982, passando dos 80 bilhões de dólares. Além disso, o recrudescimento da inflação durante o Governo Geisel já havia superado o índice de 40% ao ano e colocava em “xeque” a economia brasileira, como observa Silva (1996).

De acordo com Baer (1996), em 1980, a taxa de inflação já havia passado do patamar de 100% ao ano. E cresceu, significativamente, para 211% e 224% ao ano, em 1983 e 1984, respectivamente. Para o autor, o processo inflacionário difundia-se através de dois mecanismos. O primeiro mecanismo estava ligado à estrutura oligopolista de inúmeros setores da indústria e na sua capacidade de repassar os aumentos de seus custos, rapidamente, aos preços de seus produtos. Quanto ao segundo, era alimentado pelo Estado, na sua tentativa de compensar as perdas geradas pela inflação, via indexação de ativos financeiros e dos salários (a partir de 1979), crédito subsidiado à agricultura, programas especiais para socorrer bancos ou empresas, em dificuldades econômicas-financeiras.

Diante dessa situação, o Governo Figueiredo passou a adotar uma série de medidas, visando amenizar o processo de declínio econômico vivido pelo país. Dentre as medidas, destacam-se a promessa de ênfase à agricultura e a prioridade total às exportações.

O objetivo da política econômica do Governo Figueiredo era claro: aumentar o saldo positivo da balança comercial. A luta centrava-se na busca dos recursos necessários para atender os compromissos oriundos do endividamento externo. As políticas para a agricultura estavam, totalmente, inseridas nesse contexto.

No entanto, a situação de crise, em nível internacional, agravou-se e mudou todas as perspectivas vislumbradas pelo governo federal de recuperação da economia brasileira. A vulnerabilidade da economia brasileira aguçou-se a partir da declaração de moratória do México em 1982.

Com dificuldades de financiamento internacionais e com a deterioração das contas públicas, as políticas elaboradas pelo governo brasileiro sucumbiram. Diante da queima considerável das reservas cambiais e da eminência de uma crise cambial, o governo do Brasil acertou um acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI).

O acordo foi firmado em 1982 e marcou o começo de um profundo ajuste ortodoxo na economia brasileira. Os gastos governamentais passaram a ser suprimidos, sendo iniciado um sensível corte em todos os subsídios estatais direcionados aos diversos setores da economia, dentre eles a agricultura.

Os condicionantes externos passaram a ser os únicos a ditar a política econômica brasileira. De acordo com Gremaud et alii (1997), a política econômica

foi direcionada para a geração vultosos superávits comerciais com o intuito de cumprir com as obrigações externas.

O Governo Figueiredo levou ao extremo essa política de geração excedentes exportáveis e os seus custos sociais foram marcantes para o país. Mesmo assim, o processo inflacionário permaneceu em ascensão, conforme frisou Baer (1996).

Embora a agricultura continuasse como uma importante auxiliar na política econômica, o Governo Figueiredo operou alterações na forma de concessão dos subsídios. Os motivos para tal atitude estavam relacionados às altas taxas inflacionárias e ao crescente endividamento público interno e externo, o que dificultou a manutenção da política de crédito rural subsidiado.

O crédito subsidiado deixou de ser a principal fonte de incentivo à agricultura, passando ou a contar com taxas de juros positivas e correção monetária (indexação ao processo inflacionário). Além disso, o crédito rural sofreu uma significativa redução nos seus recursos (SILVA, 1996). Como pode-se observar na Tabela 2, os gastos no Governo Figueiredo com o crédito rural sofreram uma queda acentuada de 1980 até 1984, passando de US\$ 4,864 bilhões para US\$ 1,986 bilhões, respectivamente.

Observa-se uma elevação significativa dos recursos para o crédito rural nos anos de 1986 e 1987. Os valores destinados para esse fim foram de US\$ 7,332 bilhões e US\$ 10,163 bilhões, respectivamente. Esse incremento foi decorrente da política de estabilização e de investimentos feitos pelo governo da “Nova República”, que assumiu a partir de 1985 e recebeu a denominação de *Plano Cruzado*.

**Tabela 2: Dispêndios do governo federal na função agricultura<sup>(a)</sup> no período de 1980 a 1990**

Anos	Milhões US\$ de 1990	Índice
1980	4.864	100
1981	3.294	68
1982	3.289	68
1983	1.438	30
1984	1.986	41
1985	4.144	85
1986	7.332	151
1987	10.163	209
1988	8.264	170
1989	5.457	112
1990	6.272	129

Fonte dos dados básicos: Gasques & Villa Verde (apud SILVA 1996).

(a) Excluídas despesas que fazem parte dos orçamentos das estatais (ex.: eletrificação rural), as pensões e aposentadorias da Previdência Social, os gastos com educação rural e os fundos constitucionais.

A partir de 1988, os dados da Tabela 2 mostram que o volume de recursos destinado ao crédito rural sofreu um novo declínio. Desse modo, em 1990, o total de gastos governamentais para tal fim havia caído para US\$ 6.272 bilhões. Isso mostra que, ao longo da década de 1980, a modalidade de política agrícola, via crédito rural subsidiado, perdeu sua força e importância perante as estratégias do governo para a agricultura.

A política de crédito rural subsidiado foi substituída, no início de 1980, pela *Política de Garantia de Preços Mínimos* (PGPM) que visava a garantia de preços mínimos a serem pagos aos produtores rurais, sobretudo durante a safra, pois, neste período, os preços dos produtos agrícolas sofrem quedas significativas, em decorrência da abundância de produtos para a comercialização (SILVA, 1996).

O governo federal passou a ter na PGPM o seu principal instrumento para a política agrícola brasileira. Através das AGFs (Aquisições do Governo Federal) e dos EGFs (Empréstimos do Governo Federal), eram efetivadas as operações de compra e venda dos produtos agrícolas pelo governo brasileiro. Desse modo, o governo intervinha no mercado comprando ou vendendo os produtos agrícolas no intuito de garantir preços mínimos aos produtores rurais.

Além de buscar a garantia de preços mínimos aos agricultores, a PGPM servia a outros propósitos. Durante diversos períodos na década de 1980, esse instrumento foi utilizado pelo governo federal para controlar o processo inflacionário, levando ao seu desvirtuamento e, por conseguinte, ao seu desgaste enquanto balizadora dos preços agrícolas.

Apesar desse contexto econômico, a Cooperativa Triticola de Carazinho Ltda. continuou seu processo de crescimento via endividamento com recursos oriundos de empréstimos públicos (vide Atas citadas anteriormente). Quando esses começam a escassear, a cooperativa experimentou uma situação muito difícil: o seu giro de capital passou a depender, cada vez mais, de fontes de financiamentos privados e de operações comerciais arriscadas.

Os dirigentes e a grande maioria dos cooperados da Coopera não vislumbraram, corretamente, o horizonte econômico que se construía. Assim, a cooperativa de Carazinho não se preparou para a crise econômica vivida pelo país no final da década de 1970 e início dos anos 1980.

### **3.4. O processo de crise falimentar da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a situação econômica do país, a partir de meados dos anos 1980**

Apesar de apresentar uma estrutura produtiva, comercial e de prestação de serviços excepcional, citada anteriormente e cujo porte era comparável às maiores cooperativas agrícolas do estado, a cooperativa de Carazinho, a partir de 1984, começou a apresentar sintomas de uma crise econômica e financeira. A Ata n.º 76, de 27.03.1984, traz sinais de contestação dos resultados e dos rumos tomados pela cooperativa.

Havia preocupações por parte de uma quantidade expressiva de produtores sobre a capacidade de liquidez da cooperativa. Isso ficou expresso quando da indagação, por parte de alguns produtores, à Direção sobre as dificuldades de capacidade de pagamento de dívidas junto ao Banco Lar Brasileiro (Ata nr. 76, de 27.03.1984). Essas dificuldades levaram à disputa duas chapas concorrentes à eleição para o Conselho de Administração e Fiscal. Participaram do pleito eleitoral 1.153 associados. Ganhou a chapa da situação com 739 votos. Entretanto, tanto o fato da existência de duas chapas como o elevado número de participantes na eleição eram inéditos na Coopera.

Todas eleições até então eram constituídas de apenas uma chapa e o número de associados votantes, proporcionalmente, nunca atingira a quantidade expressa

nesta eleição, fato apontado na Ata n.º 76, de 27.03.1984. O processo de gestação da crise, porém começou a ganhar seus contornos finais.

Conforme Ata n.º 77, de 30.03.1985, um ano após a eleição da nova diretoria, surgiram, novamente, por parte de alguns associados, certas indagações referentes a uma dívida de US\$ 1.000.000,00, junto ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul e à situação do empréstimo perante o Banco Lar Brasileiro S.A. Sobre este, consta na referida Ata que o mesmo fora liquidado, conforme informações da direção da cooperativa de Carazinho.

Um dos problemas da Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. estava nos seus dirigentes. Eles tinham um forte sentimento local que os impedia de olhar para algo mais abrangente, ou seja, além da cooperativa propriamente dita e do sistema cooperativista. Os elementos coletados nas leituras das 114 atas de reuniões ordinárias e extraordinárias, permitem afirmar isso.

As afirmações e informações constantes nos parágrafos a seguir são resultado de entrevistas com ex-dirigentes, produtores e membros de entidades cujos nomes serão preservados, em razão de se tratarem de informações restritas àquelas instituições.

Por estarem dentro de uma conjunção maior, as cooperativas agrícolas foram sendo conduzidas por caminhos que interessavam ao governo brasileiro. Dessa forma, os dirigentes e os cooperados dessas cooperativas acostumaram-se ao ritmo dado, não se preocupando em acompanhar o que acontecia fora do mundo das suas cooperativas e das suas lavouras, processo que ocorreu também na cooperativa de Carazinho. Além disso, a forma centralizada de decisões do governo federal,

sobretudo dos governos militares, foi reproduzida pelas cooperativas agrícolas e com a Coopera não foi diferente. Embora as decisões fossem tomadas em assembleias ordinárias e extraordinárias, o poder normalmente estava concentrado nas mãos dos membros do conselho administrativo e, muitas vezes, somente nas mãos do presidente desse conselho. Dessa forma, as estruturas demonstradas nos organogramas dessas entidades, inclusive na Coopera, não passavam de meras figuras decorativas. Não havia muitos espaços para discussões e deliberações mais democráticas. Em grande parte das cooperativas, as decisões eram centralizadas numa pequena casta dominante que ditava as regras e rumos a serem tomados.

Na Cooperativa Triticola de Carazinho Ltda., o poder decisório estava altamente concentrado nas mãos do presidente do conselho da administração. É evidente que isso era fruto do *espírito da época*, sobretudo no período dos governos militares. Porém não era somente esse o problema, mas também a falta de quadros dirigentes preparados para assumir a condução dos negócios da cooperativa .

A imensa maioria dos produtores não tinha condições para gerenciar uma estrutura maior que as suas lavouras, nem possuía a habilidade necessária para tratarem de um negócio que envolvesse o destino da produção do conjunto dos produtores rurais associados à cooperativa. Essa constatação ficou expressa em diversas entrevistas, representadas pelas de n.º 13 e de n.º 16, nas quais o primeiro entrevistado ressaltou que “...o conselho de administração da cooperativa deveria ser profissionalizado, sem deixar de ter os agricultores na direção...”. O segundo entrevistado destacou que “...faltava competência administrativa no geral: na parte econômica inconsistência, na parte financeira inseqüência e na parte negocial ingenuidade...”.

Dessa forma, aquele que apresentasse um nível de conhecimento acima da média seria forte candidato à vaga de dirigente da cooperativa. Esse procedimento não era exclusividade da cooperativa de Carazinho, o sistema cooperativo, como um todo, vivia o mesmo problema.

Confiantes, então, de que na década de 1980 seria mantido o *status quo* vigente na estrutura política e econômica do país e que permaneceria a mesma estrutura de poder dentro do sistema cooperativista, os dirigentes da cooperativa de Carazinho conduziram de forma centralizadora os negócios da cooperativa até estourar a crise a partir de 1985.

Retornando à Ata n.º 77, de 30.03.1985, observa-se que a crise de Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda. começava a dar sinais de vida. O empréstimo de US\$ 1.000.000,00 fora feito pela CENTRASUL em nome da Coopera, pois a primeira detinha procuração da última, para operar em seu nome. O empréstimo feito era para saldar dívidas da CENTRASUL.

Esse procedimento adotado pela CENTRASUL foi confirmado por diversos produtores e dirigentes da Coopera durante as entrevistas realizadas. Isso ficou claro, para exemplificar, na entrevista n.º 15, onde o entrevistado ressaltou que “...a CENTRASUL possuía procuração para efetuar negócios em nome da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda...”. No entanto, o *grande rombo* nas contas da cooperativa de Carazinho ocorreu no ano de 1985, fruto de uma negociação entre a CENTRASUL e as suas cooperativas filiadas.

Para se entender o processo ocorrido na Cooperativa Tritícola de Carazinho Ltda., é necessário, antes, percorrer os caminhos trilhados pela CENTRASUL no que

diz respeito à crise econômica-financeira vivida por esta entidade a qual deixou marcas profundas na economia do Rio Grande do Sul, especialmente junto às localidades onde estavam as suas cooperativas associadas<sup>7</sup>.

A crise da CENTRALSUL estourou, conforme relata Oliveira (1985), em razão de uma série de operações especulativas de compra e venda conjugadas de soja, efetuados pelo então Presidente da CENTRALSUL, Ari Dionísio Dalmolin. Essas operações eram feitas no mercado externo, tanto na bolsa de valores de Chicago como fora dela. Esse procedimento foi confirmado pelos entrevistados desta pesquisa.

Apesar de virem sendo efetuadas há mais tempo, as operações especulativas apresentaram maiores prejuízos a partir de 1984, chegando ao ano de 1985 com um rombo nas contas da CENTRASUL da ordem de US\$ 70 milhões (OLIVEIRA, 1985). A grave situação apresentada pela entidade foi reconhecida no relatório do Banco Central do Brasil (BACEN) n.º 554/84, de 12.12.1984.

O prejuízo, segundo ressalta Oliveira (1985), foi coberto com o produto de divisas oriundas das exportações nominais. Os valores em moeda estrangeira foram recebidos pelos dirigentes da CENTRALSUL diretamente dos importadores estrangeiros. Dessa maneira, os recursos deixaram de ser internalizados e, por

---

<sup>7</sup> Por ter sido fruto de uma série de operações de legalidade duvidosa, conforme relata Oliveira (1985), foi muito difícil conseguir um conjunto de informações para se elaborar um trabalho científico mais aprofundado. Para exemplificar, quando da busca de dados junto à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul Ltda. (FECOAGRO, ex. FECOTRIGO), foi dada a informação de que os documentos com dados sobre auditorias feitas pela FECOTRIGO nas cooperativas e na CENTRASUL haviam sido queimados.

Dessa forma, para se montar o contexto ocorrido na época, recorreu-se a uma série de dados coletados em fontes bibliográficas e outras fontes, como atas e entrevistas junto a dirigentes e produtores, tanto da Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. como da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. Mesmo tendo os seus limites, essas fontes possibilitaram a reconstrução do processo ocorrido na época (meados dos anos 1980).

consequente, os contratos de compra de câmbio, relativos às exportações efetuados com os bancos no país, não foram liquidados.

O não pagamento das dívidas levou a CENTRALSUL a buscar a rolagem dos contratos de câmbio, mas a entidade atingiu um ponto em que não era mais possível honrar seus compromissos e a situação caótica dessa entidade tornou-se pública, levando à abertura de processo administrativo n.º 84/021 pelo BACEN.

Na tentativa de solucionar o problema de endividamento, foi elaborado um acordo entre a CENTRASUL, seus credores e as cooperativas filiadas a ela. O acordo pressupunha o envio de quotas de sacas de soja, distribuídas de maneira equitativa entre as 65 cooperativas ligadas à CENTRASUL, durante o exercício de 1985 (OLIVEIRA, 1985).

De acordo com as informações de Oliveira (1985), coube à Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. a quota de 912.080 sacas de soja, equivalentes a 54.724,807 toneladas do produto. Isso geraria um custo aproximado de Cr\$ 87.055.318.000,00 (moeda da época) à Coopera. Para se chegar a esse valor, tomou-se por base a média dos preços nominais da saca de soja pagos pela CENTRALSUL à cooperativa de Carazinho no período de setembro/1985 a dezembro/1985 (Conforme demonstrativo contábil da Conta Analítica – CENTRALSUL, de 20.01.1986).

No caso da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., a quota era de 741.402 sacas, representando 44.484,154 toneladas de soja (Este acordo, no caso da Cotrijal, é negado pela sua atual administração. Porém, outros dirigentes da época

confirmam o mesmo). Este assunto será melhor discutido no capítulo 4, do presente estudo.

O acordo firmado pelas cooperativas filiadas à CENTRASUL, contudo, não foi cumprido por muitas delas. Aquelas que cumpriram sofreram um enorme prejuízo. Esse foi o caso da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. que cumpriu o acordo, entregando, de uma só vez, toda quota que lhe cabia.

De acordo com Benetti (1988), as razões para o endividamento da CENTRASUL e de suas afiliadas deve-se a três aspectos principais. O primeiro foi a ausência de capitalização destas, com recursos próprios, antes do período de crescimento da lavoura da soja. As cooperativas foram envoltas numa situação crítica, tendo que responder, rapidamente, ao surto de expansão da soja. Essa resposta deu-se via endividamento junto ao sistema financeiro.

O segundo aspecto refere-se ao momento em que as cooperativa viram-se obrigadas, para não perderem competitividade, a montar um complexo agroindustrial. Dessa forma, deixaram de lidar, apenas, com a comercialização da soja.

Em relação ao terceiro aspecto, as cooperativas foram obrigadas a diversificar sua linha de produção. Passaram a comercializar e industrializar não apenas soja, mas o arroz em larga escala (este não foi nem o caso da cooperativa de Carazinho nem da cooperativa de Não-Me-Toque). Esse processo era necessário para buscar a quitação de suas dívidas anteriores, ainda frutos da expansão da soja. Esta nova estruturação produtiva ocorreu num contexto de perda de dinamismo da economia da soja (BENETTI, 1988).

Assim, de acordo com essa autora, o nível de endividamento foi elevado, pois muitos dos investimentos eram redundantes. Esse processo não se dava, somente, em nível da cooperativa em si, mas na rede de cooperativas como um todo.

Desse modo, a CENTRASUL montou uma estrutura empresarial gigantesca. O conglomerado CENTRASUL era formado pelas seguintes empresas subsidiárias: Companhia de Armazéns Graneleiros (Canoas) (CIAGRAN); Corretora de Seguros (Porto Alegre) (COOPAGRI); Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio (Porto Alegre) (PILLA); Navegação Lajeado – Comércio e Navegação; Mineração Irapuá – Produção de Calcário Agrícola (Cachoeira do Sul); Transportadora Charrua – Transporte Rodoviário (Porto Alegre); Indústria de Defensivos Agrícolas (Taquari) (DEFENSA); e Química Taquari – Produtos Veterinários (Taquari).

Essa estrutura, dentro da dinâmica em que estavam envolvidas as cooperativas, era extremamente onerosa, pois a necessidade de capital de giro, para a manutenção desse complexo, era enorme. Apesar de baratear os custos dos insumos para as cooperativas, os custos de manutenção dessa estrutura foram se tornando proibitivos.

Este processo ocorreu por que a maioria dos recursos investidos no complexo da CENTRASUL eram oriundos de financiamentos junto às instituições financeiras. Nesse aspecto, entra o contexto econômico da década de 1980, exposto anteriormente, em que o Estado passou a deixar, cada vez mais, nas mãos do mercado, a sustentação e a regulação da agricultura.

Pôde-se observar que os dirigentes das cooperativas, ainda apostavam, na *capa protetora* do Estado brasileiro. Desse modo, promoveram a continuidade dos

investimentos via financiamentos bancários, cujas taxas de juros incrementavam-se ano a ano.

A Tabela 3 busca demonstrar como se elevaram, significativamente, as dívidas da CENTRALSUL com as instituições financeiras, através dos contratos de antecipação de câmbio nos quais a entidade buscava recursos para a quitação de sua dívidas junto ao bancos.

Como pode ser observado na Tabela 3, desde 1975 até 1983, os valores recebidos nas antecipações de câmbio nunca chegaram a cobrir as dívidas de curto prazo da CENTRALSUL. Embora pudessem vir a saldar as dívidas de longo prazo, eram no curto prazo que as dificuldades desta entidade e de suas afiliadas se manifestavam.

Assim, diante da exposição sobre como a CENTRALSUL chegou a sua crise econômica-financeira, pode-se fazer a necessária ligação com situação enfrentada pela Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda.

Quando a cooperativa de Carazinho envolveu-se na operação para tentar salvar a CENTRALSUL, acabou ela sendo tragada pelo imenso torvelinho que se abatia junto àquela entidade. É certo que a Coopera não estava sozinha nesse processo. Outras cooperativas que cumpriram com o acordo acertado também enfrentaram crises de liquidez, contudo muitas cumpriram o acertado, mas buscaram tomar medidas que as resguardassem de possíveis imprevistos.

Essas cooperativas, para se resguardarem, efetuaram operações mais comedidas do que a efetuada pela cooperativa de Carazinho. Elas mandavam lotes

pequenos de sacas de soja para a CENTRALSUL, mandando novos lotes, somente quando aqueles que já haviam sido enviados, eram devidamente pagos.

**Tabela 3: Composição das dívidas da CENTRALSUL com as instituições financeiras, segundo o prazo e em valores nominais – 1975-83**

ANOS	CURTO PRAZO				LONGO PRAZO	TOTAL
	Antecipações de Contratos de Câmbio (ACCs) (Cr\$ 1.000) (A)	Total (Cr\$ 1.000) (B)	A C = ---- B (%)	B D = ---- E (%)	(Cr\$ 1.000) (E)	(Cr\$ 1.000) (F)
1975	123.052	229.739	53,6	77,1	68.311	298.050
1976	173.859	205.323	84,7	68,8	93.105	298.428
1977	527.513	679.702	68,0	67,2	331.186	1.010.888
1978	984.691	1.400.115	70,3	78,2	390.477	1.790.592
1979	784.708	1.711.414	45,9	78,8	449.111	2.172.742
1980	2.845.578	4.902.846	58,0	86,9	738.196	5.641.043
1981	13.186.769	18.180.940	72,5	78,0	4.126.475	23.307.416
1982	44.599.916	67.593.556	67,6	88,0	9.253.393	76.846.949
1983	194.656.778	282.725.710	68,9	92,0	24.311.549	307.037.259

Fonte: CENTRALSUL/FECOTRIGO (1975/1983 apud BENETTI, 1988, p. 286).

Como já dito, esse não foi o procedimento adotado pela Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e por uma série de outras cooperativas que remeteram, de uma só vez, a quota de sacas de soja que lhes cabia no acordo firmado entre a CENTRALSUL e suas afiliadas.

Os motivos para essa atitude deram margem a uma série de especulações, como acordos escusos, desvios de recursos, interesses políticos e outros. No entanto, não está claro, em nenhum dos documentos analisados, quais os verdadeiros motivos para tal atitude. Durante as entrevistas, muitos fatos foram levantados que atestam interesses políticos, por parte de dirigentes da Coopera; ato de confiança ao acordo

firmado, dando credibilidade ao mesmo; e incapacidade e improbidade administrativa.

No entanto, o caso foi que Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., conforme Ata n.º 79, de 14.02.1986, ficou com um crédito a receber da CENTRALSUL de Cr\$ 86.821.444.281,00 (moeda da época), equivalentes 813.392 sacas de soja<sup>8</sup>. Desse modo, a cooperativa de Carazinho passou a apresentar uma precária situação de liquidez. Pois, os créditos reais que ela detinha eram de apenas Cr\$ 39.819.553.996,00 (373.052 sacas de soja), que, se somado ao crédito da CENTRALSUL, resultava na rubrica contábil – Créditos e disponibilidades o total de Cr\$ 126.640.998.277,00, cerca de 1.186.444 sacas de soja.

Os compromissos da Coopera, registrados no passivo contábil, conforme a ata acima, apresentavam um montante de Cr\$ 138.595.183.886,00, equivalentes a 1.298.437 sacas de soja. Isso deixava as contas da referida cooperativa à descoberto na ordem de Cr\$ 11.954.185.609,00 (111.994 sacas de soja), sem levar em consideração a dívida que a cooperativa já tinha com a CENTRALSUL, que era de Cr\$ 99.281.884.306,00, relativos a 930.128 sacas de soja.

Como a CENTRALSUL não honrou seus compromissos com a cooperativa de Carazinho, esta ficou em difícil situação financeira, pois a CENTRALSUL não pagou pelas sacas de soja enviadas pela referida cooperativa, ficando esta, ainda, devedora de dívida junto àquela Central (Ata nr. 79, de 14.02.1986).

---

<sup>8</sup> Para se chegar a este montante de sacas, foi considerado o preço nominal da saca de soja no RS de Cr\$ 106.740,00, no mês de fevereiro/1986. Esses dados foram obtidos junto à EMATER-RS.

A essa altura, a credibilidade da cooperativa de Carazinho já estava abalada. Desde o ano de 1983, as operações realizadas com a CENTRALSUL, como o empréstimo de US\$ 1.000.000,00 junto ao Banrisul e outros contratados com outros bancos, como o Banco Lar Brasileiro (privado), de valores inferiores, estavam sendo cobrados da Coopera por esses credores. Culminou, em 1986, uma crise econômica-financeira, devido ao não pagamento dos créditos da CENTRALSUL.

Não bastasse todo desgaste junto aos credores, desde o início dos anos 1980, acentuaram-se, como já expresse, as disputas políticas na cooperativa de Carazinho. Como até o início da década de 1980, o controle da cooperativa era exercido por apenas um grupo, a partir da crise, surgiram focos de oposição.

Com o aumento da crise da cooperativa, os focos de oposição transformaram-se em grupos mais orgânicos que passaram a disputar o poder de condução da cooperativa. O grupo da situação, entretanto, exercia um controle muito forte entre os produtores e, por conseguinte, detinha muita credibilidade entre eles, apesar da crise.

Durante as entrevistas, muitos relatos dão conta de que os produtores tinham “muita fé” na capacidade dos dirigentes da situação, para debelarem a crise vivida pela cooperativa. A entrevista n.º 08, para exemplificar, destacou a confiança dos agricultores nos dirigentes da Coopera, pois o entrevistado disse “...que os únicos com capacidade para tirar a cooperativa da crise eram o Alexis Setti e a sua diretoria...”. Esta “fé” revelada pelos produtores estava associada à completa incapacidade, da grande maioria deles, de conhecer a real situação da cooperativa, em decorrência da falta de conhecimentos administrativos, gerenciais e contábeis.

É fato que, normalmente, os conselhos fiscais das cooperativas eram formados por produtores associados de boa fé, mas incapacitados do ponto de vista administrativo, gerencial e contábil. É evidente, que existiram muitas exceções. No entanto, no geral, o quadro era desesperador. Desse modo, pode-se compreender como as políticas econômicas, difundidas pelo governo federal, eram digeridas no interior das cooperativas. Assim, ficava facilitada a constituição de feudos de poder, centralizados nos conselhos fiscais ou mesmo no presidente que acabavam controlando todo o processo dentro das cooperativas.

Na cooperativa de Carazinho, o quadro não foi diferente. Formou-se uma burocracia dirigente que se manteve no poder, devido à experiência e ao conhecimento adquiridos no transcorrer do tempo – como o controle das informações vitais e dos procedimentos negociais e gerenciais.

O problema era antigo e observou-se durante toda a história de cooperativa de Carazinho. Ele está no fato de que os cargos de direção da cooperativa propiciavam um significativo destaque social. O *status* social e político gerado na sociedade carazinhense fomentava as disputas pelos cargos diretivos da cooperativa. Assim, os detentores desses cargos enfrentavam qualquer disputa para permanecer neles.

Contudo, as disputas políticas ocorreram num momento muito delicado da saúde econômica e financeira da cooperativa de Carazinho. Conforme Ata n.º 76, de 27.03.1984, houve o primeiro grande embate entre a situação e a oposição. A chapa vencedora foi a da situação, conforme já relatado anteriormente.

Apesar do número significativo de votantes e da vitória da chapa da situação ter sido de forma eloqüente, fazendo 64% do total dos votos, o resultado deixou fissuras no corpo de associados. A disputa política acirrou os ânimos do quadro social da cooperativa, trazendo à tona um sentimento de desconfiança em relação à direção eleita, como também, sobre os rumos da cooperativa.

Dessa forma, já a partir de 1984, muitos produtores passaram a não ter mais confiança na cooperativa, o que redundou no começo da queda da entrega de produtos para estocagem e comercialização junto à cooperativa, acentuado a partir do afloramento da crise econômica e financeira da cooperativa em 1986.

O processo de desgaste, provocado pelas disputas políticas, fica expresso nos fatos registrados na Ata n.º 81, de 05.04.1986. Diferente do quadro apresentado na Ata n.º 76, de 27.03.1984, o número de associados votantes foi bem inferior. Votaram apenas 510 associados, de um quadro de 2.409 associados (na última eleição votaram 1.153 associados).

Essa redução no número de votantes e, por conseguinte, de participantes no processo decisório indicam um processo de afastamento de fato dos produtores da cooperativa. Mesmo antes dessa eleição, conforme Ata n.º 79, de 14.02.1986, já havia sido criada uma comissão especial de produtores para acompanhar os atos da direção da Coopera. Com isso, buscava-se uma solução para a difícil situação econômica e financeira da cooperativa.

Como o resultado dessa comissão não foi o esperado, a credibilidade da direção da cooperativa e do grupo que ela representava ficou abalada. Assim, a chapa da oposição venceu as eleições de 05.04.1986. Esse processo, apesar da disputa

política existente entre os grupos da situação e da oposição, foi fruto de uma negociação interna.

No dia da eleição, havia duas chapas formadas. Um acordo firmado entre as partes alterou esse fato e propiciou a manutenção de alguns membros da situação, na chapa de oposição. A maioria dos cargos, inclusive a presidência, ficou com a oposição. Assim, foi formada uma chapa única, sendo eleita com 411 votos a favor, 87 votos contra, 08 votos em branco e 04 votos nulos.

Dessa maneira, foi eleito como Presidente do Conselho de Administração, o Sr. Loreno Albuquerque Graeff. Com isso, encerrava-se o mandato do Sr. Alexis Setti, representante do grupo da situação até então. O Sr. Alexis Setti havia sido eleito presidente da Cooperativa pela primeira vez, em 23.03.1975, tendo permanecido no cargo até as eleições de 05.04.1986. De fato, ele já estava afastado do comando da cooperativa desde a criação da comissão especial, em 14.02.1986 e tomou essa iniciativa por sua conta na intenção de facilitar os trabalhos para o reerguimento da cooperativa.

Em relação à oposição, cabe destacar a existência de grupos distintos. Havia um grupo liderado pelo Sr. Loreno Albuquerque Graeff, o qual exercia uma oposição mais forte ao Sr. Alexis Setti e ao seu grupo. Existia, também, uma outra facção da oposição, de caráter mais propositiva, exercida pelo chamado *Grupo do Centro*.

Este grupo de oposição atuava, muitas vezes, de forma conciliatória. Não buscava uma oposição sistemática. Agiu dessa forma tanto em 1984 como em 1986. O *Grupo do Centro* era liderado pelo Sr. Antônio Augusto Guerra Bocorny, filho do fundador da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., Sr. Waldemar Vicente Bocorny.

Além disso, uma das características desse grupo consistia na apurada condição intelectual de seus membros.

Cabe ressaltar, no entanto, o contexto econômico vivenciado pela cooperativa de Carazinho. No período da eclosão da sua crise econômica-financeira (1986), a Coopera experimentava os desdobramentos do *Plano Cruzado* (lançado em 28.02.1986, pelo Presidente José Sarney).

O *Plano Cruzado* tinha como objetivo principal a derrubada da inflação num só golpe. Para tanto, lançou mão de uma série de medidas de cunho heterodoxo, dentre as quais destacaram-se: o congelamento geral de preços e salários; a proibição da utilização de cláusulas de indexação nos contratos com menos de um ano; e a criação de uma nova moeda, o *Cruzado*, que substituiria o Cruzeiro (Cz\$ 1,00 equivaleria a Cr\$ 1.000,00).

De acordo com Buainain e Souza Filho (1986), o *Plano Cruzado* deixou eufóricos os setores rurais. Foram aportados recursos para o crédito rural, estimulando tanto as culturas voltadas ao mercado interno quanto aquelas destinadas à exportação.

Nessa fase, houve um incremento significativo dos recursos destinados à agricultura, como demonstram os dados da Tabela 5. Já havia, no entanto, um crescimento desses recursos desde o ano de 1985. Essa situação favorável à agricultura estendeu-se até 1988, conforme se verifica na mesma tabela. Daí em diante, ocorreu um novo período de declínio nos recursos destinados à agricultura.

No mesmo período, a Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. viveu uma situação paradoxal. Precisava de novos recursos para financiar suas atividades

produtivas e o seu reerguimento, porém não podia contar com os recursos oficiais existentes, pois sua credibilidade estava abalada junto às instituições financeiras públicas e privadas. Apenas conseguia rolar as suas dívidas junto a essas instituições. Verifica-se aqui o preço pago por essa cooperativa em razão da sua dependência de capital de terceiros, sobretudo dos oriundos do crédito oficial.

O contexto favorável do *Plano Cruzado*, contudo, teve curta duração. Com o congelamento de preços, aliado ao um incremento no poder de compra dos salários (apesar de congelados também), houve um aumento significativo da demanda por bens e serviços. A capacidade instalada da oferta industrial não acompanhou o mesmo ritmo de crescimento da demanda.

Desse modo, a primeira crise do *Plano Cruzado* misturou-se com a crise da cooperativa de Carazinho e, mesmo com a posse de uma nova diretoria, a situação da cooperativa continuava extremamente precária. Não conseguindo saldar os seus compromissos, para garantir os direitos de seus associados, foi adotada em 28 de junho de 1986, a primeira liquidação voluntária da sociedade cooperativa (Ata n.º 81, 28.06.1986).

A atitude, tomada em Assembléia Geral Extraordinária, visava dar um fôlego à cooperativa de Carazinho para saldar os seus compromissos. Foi eleita uma comissão de liquidantes, tendo à frente o Sr. Lorenzo A. Graeff. Essa comissão efetuou seus trabalhos até 05 de agosto de 1988, quando foi levantada a liquidação voluntária da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. (conforme Ata n.º 89, de 05.08.1988). A cooperativa de Carazinho não chegou a ser liquidada definitivamente, mas saiu muito enfraquecida do primeiro processo de liquidação voluntária.

Na tentativa de saldar as dívidas da cooperativa de Carazinho, foi tomada uma série de medidas pela comissão de liquidantes. Dentre elas, cabe destacar: a demissão de funcionários, a desativação do posto de combustíveis e de diversas seções de consumo dos produtores, a liquidação do depósito central de mercadorias e dos supermercados *Bodegão da Coopera*.

Além disso, foi vendida a frota de caminhões da Coopera, desativando a empresa Transportes Coopera. Por fim, foram entregues, como pagamento de dívidas, as unidades de armazenagem de Pinheiro Mercado e de Almirante Tamandaré. Foi, ainda, desativada e locada à Cooperativa dos Agricultores de Chapada Ltda. a unidade do distrito de Tesouras, no município de Chapada.

As unidades dos distritos de Carazinho tinham uma capacidade conjunta total de armazenagem de 539.200 sacas. A unidade de Tesouras possuía uma capacidade para 410.000 sacas. Desse modo, com a entrega dessas unidades, a Coopera perdeu capacidade de estocagem de 949.200 sacas. Quando do final da primeira liquidação voluntária da cooperativa, a dívida de quase 01 milhão de sacas de soja, foi reduzida para cerca de 30.000 sacas de soja.

Outro aspecto importante acontecido durante o período de liquidação voluntária foi a intervenção direta do Banco do Brasil S.A. Desde a decretação da primeira liquidação voluntária, esse banco indicou um preposto para acompanhar, *in loco*, a todos os procedimentos a serem adotados pela comissão de liquidantes, exercendo grande influência nos rumos da cooperativa, no intuito de recuperar seus créditos.

Após efetuar todos os procedimentos citados, o resultado apresentado pela comissão de liquidantes foi, de certa maneira, satisfatório. Embora tenha conseguido saldar uma gama enorme das dívidas da cooperativa junto aos credores, inclusive junto aos bancos privados, ficaram pendentes de solução uma série de decisões que deveriam ter sido tomadas na época (1986-1988). Dentre as quais a recuperação da credibilidade da cooperativa perante os produtores e uma chamada geral de aporte de recursos por partes dos associados e da incorporação de novos.

Os motivos para essas atitudes eram de extrema pertinência. Conforme dados levantados entre alguns técnicos que trabalhavam na cooperativa de Carazinho naquele período, consta que, a partir do ápice da crise (1986), deixaram de ser entregues na cooperativa cerca de 500.000 sacas/ano. Não obstante, esse número cresceu durante o período da primeira liquidação voluntária e, devido a esse mesmo processo, não foi possível levantar qual foi o montante do aumento.

Além disso, com a entrega das unidades de Pinheiro Marcado e de Almirante Tamandaré, a cooperativa de Carazinho perdeu capacidade de estocagem e, por conseguinte, capacidade de geração de recursos sobre 949.200 sacas/ano. Assim, para uma cooperativa que comercializava cerca de 2.600.000 sacas/ano, a perda de 1.449.200 sacas/ano na comercialização, certamente, afetaria sua capacidade de geração de capital de giro. Somou-se a isto, a perda auferida com a locação da unidade de Tesouras – Chapada (RS) à Cooperativa dos Agricultores de Chapada Ltda.. Embora houvesse o aluguel recebido pela Coopera, esta deixava de ter participação total sobre o montante de 410.000 sacas/ano (capacidade de armazenagem daquela unidade).

Deve-se registrar, também, o fato de que, nessa época, havia na região de Carazinho um certo número de concorrentes na estocagem e comercialização de produtos agrícolas (principalmente de soja). Concorrentes que, mesmo sendo em número reduzido e com menor capacidade de estocagem, passaram a disputar com a Coopera a comercialização das safras dos produtores. Seus custos eram menores e, com isso, puxavam os preços para baixo, aumentando os prejuízos da cooperativa de Carazinho que se via obrigada a baixar os seus preços.

Devido a esses fatos, a necessidade da conscientização dos produtores associados e o resgate da credibilidade da cooperativa perante estes eram imperiosos. Isso, no entanto, não foi feito. Os prejuízos da Coopera, na comercialização, foram crescendo de forma espiral. Tal processo não foi percebido, inicialmente, devido à incorporação, aos resultados da cooperativa, dos chamados “lucros inflacionários”, oriundos da aplicação da correção monetária sobre os números dos balanços contábeis apresentados pela cooperativa de Carazinho.

Outro aspecto que se faz necessário destacar é o contexto econômico vivido pela Coopera. No início de seu processo de liquidação voluntária (junho/1986), a cooperativa de Carazinho experimentou o início da crise do *Plano Cruzado* e suas conseqüências sobre a economia do país. Quando completou 01 ano de liquidação voluntária, experimentou as medidas do *Plano Bresser* que a atingiram em cheio, através do congelamento dos preços dos produtos e do corte nos recursos para o crédito. Não bastasse isso, as taxas de juros elevadas, a fim de conter o consumo, também, promoveram impactos, significativos, na capacidade de pagamento da cooperativa de Carazinho.

Com as mudanças nos rumos da política econômica do governo federal, não é de se estranhar as mudanças de postura negocial do seu agente financeiro, o Banco do Brasil S. A. Como já foi colocado anteriormente, esse banco buscou resgatar os créditos concedidos à Coopera, cortando-lhe o crédito oficial. postura que não dificultou a vida da cooperativa apenas perante o referido banco, mas também afetou a credibilidade daquela diante dos outros credores e possíveis financiadores.

O Banco do Brasil S.A. cumpria o papel que lhe fora destinado naquele momento e por aquela política econômica. Isso deveria ter servido de aviso aos dirigentes e associados da cooperativa para mudarem de atitude. Contudo, continuaram cegos, acreditando numa política e numa estrutura econômica do passado e não do presente. Nessa época, o Estado brasileiro começava um longo processo de desestatização e, logo, de liberalização da economia (SILVA, 1996).

Com o fim do primeiro processo de liquidação voluntária, chegou ao poder na Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. outro grupo. Conforme Ata n.º 89, de 05.08.1988, foi eleito para Presidente o Sr. Vali Albrecht. Compareceram à Assembléia Geral Extraordinária, para votação, 577 associados. O Sr. Vali Albrecht era o candidato da chapa 2, a qual recebeu 326 votos. A chapa 1 recebeu 234 votos, havendo, ainda, 15 votos em branco e 02 votos nulos.

O novo presidente assumiu a cooperativa, cuja situação era bastante delicada. Mesmo estando saneada do ponto de vista contábil, ela não tinha a mesma credibilidade de antes. Desse modo, não contava com crédito, nem perante às instituições financeiras nem entre uma parcela significativa de produtores, os quais se afastaram dela.

O resultado da eleição deixava claro a falta de credibilidade e a divisão existente entre os produtores. Continuava a disputa política dentro da cooperativa de Carazinho, mesmo encontrando-se num momento bastante difícil de sua vida. O resultado dessa eleição indicou que apenas 24% dos associados votaram, de um universo de cerca de 2.400 cooperados. Além disso, a disputa eleitoral fora acirrada. Vide o resultado obtido pela chapa perdedora, 234 votos. Isso, representava 40% dos votantes.

A gestão do Sr. Vali Albrecht caracterizou-se pela busca da regularização do restante das dívidas da Coopera, sobretudo aquelas junto ao Banco do Brasil S.A. Para tanto, efetuou a alienação de uma série de imóveis pertencentes à cooperativa (Ata n.º 92, de 07.04.1989). Dentre eles, estava a Usina de Álcool, a qual encontrava-se desativada desde a última gestão do Sr. Alexis Setti (1984-1986).

No início de sua gestão, já haviam sido vendidos alguns dos silos de armazenagens, localizados no município de Chapada. Conforme consta na Ata n.º 92, de 07.04.1989, foi vendido o restante da estrutura da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. existente no município de Chapada (centro administrativo, casa residencial e depósito) à Cooperativa dos Agricultores de Chapada Ltda.(Coagril).

A atitude de vender os bens imóveis em Chapada seria derivada de pressões exercidas pelo Banco do Brasil S.A. Embora não conste nas atas, esse fato foi relatado por vários entrevistados, dos diferentes grupos existentes. O Banco do Brasil S.A. buscava o resgate de seus créditos concedidos à Coopera.

Na Ata n.º 92, consta que os recursos arrecadados com essa venda seriam destinados à amortização de 50,53% das dívidas da cooperativa de Carazinho junto

ao Banco do Brasil S.A. Mesmo pagando a metade de suas dívidas com esse banco, a cooperativa, novamente, saiu prejudicada. Com esse procedimento, a cooperativa deixou de contar, definitivamente, com mais duas unidades de armazenagem, cuja capacidade era de 410.000 sacas/ano. Isso tudo retirou da cooperativa mais uma fonte de receitas, além de promover uma fuga de produtores da Coopera para a Coagril. Cerca de 316 produtores associaram-se a esta, passando a entregar toda a sua produção para ela.

Com isso, a Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. sofreu mais um revés. Perdeu mais fontes de receitas e mais produtores. Pagou parte de suas dívidas, mas não recuperou sua credibilidade perante as instituições financeiras e outros credores. Além disso, a desconfiança dos produtores, ainda era grande em relação à saúde financeira e econômica da cooperativa. Uma grande parcela de produtores não comercializava mais com a Coopera.

A situação era complicada para a cooperativa de Carazinho e, em meio de mais uma disputa política, foi eleita uma nova direção. Foi eleito, para Presidente, o Sr. Osvaldo Crestani que pertencia ao mesmo grupo do Sr. Vali Albrecht. Compareceram para votar 723 associados. Os resultados da eleição foram de 446 votos para a chapa 1 (vencedora), 256 votos para chapa 2, 08 votos em branco e 13 votos nulos (Ata n.º 96, de 08.03.1991).

Em princípio, a quantidade de votantes mais elevada em relação à eleição anterior poderia indicar uma volta dos produtores à cooperativa e o resgate da credibilidade desta perante os mesmos. Contudo, os fatos não são bem assim. Conforme relatado em diversos depoimentos, durante as entrevistas, a busca pelo

poder na cooperativa motivou, por parte de alguns integrantes da chapa vencedora, algumas práticas inusitadas.

Dentre essas práticas, estava a associação, como produtores, de diversas pessoas que não passavam de empregados nas propriedades de alguns membros da chapa vencedora. Isso elevou, artificialmente, o quadro de associados da cooperativa. Levando estes a possibilidade de votar e de serem votados em processos eleitorais. A entrevista n.º 17 representou as demais, pois citou que “...muitos empregados de alguns membros da chapa vencedora, na eleição de 1991, foram associados na cooperativa para inchar artificialmente o número de votantes na eleição...”.

Fica claro que o número elevado de associados, durante essa eleição, era um inchaço artificial, ao confrontar-se a quantidade de produtores presentes nas assembleias realizadas *a posteriori*, em relação à Ata n.º 96, de 08.03.1991. No intuito de ilustrar o que foi dito, toma-se como exemplo a Ata n.º 98, de 06.03.1992, em que compareceram apenas 176 produtores para votar na Assembleia Geral Ordinária, e a Ata n.º 100, de 24.03.1994, na qual estavam presentes 313 associados, numa Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária.

Outro fato que salta aos olhos, relacionado às disputas ocorridas durante as duas últimas eleições, é que, embora estivesse debilitada, a cooperativa de Carazinho representava, ainda, uma excelente vitrine para possíveis interesses políticos e sociais. Quem conseguisse salvar a Coopera colheria os *louros* no seio da sociedade carazinhense. Vale ressaltar, porém com um peso bem menor, que a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. também detinha um certo poder econômico no município. Isso poderia gerar certas vantagens aos ocupantes dos cargos diretivos da

cooperativa. Vários depoimentos dos entrevistados fizeram menção a esses fatos e possibilidades.

Quando o Sr. Osvaldo Crestani assumiu a presidência da cooperativa de Carazinho, já fazia um ano do Governo Collor. Em março de 1990, havia assumido a Presidência da República, o Sr. Fernando Collor de Mello. O seu governo ficou conhecido pela aplicação do *Plano Collor* no mesmo mês da sua posse.

O *Plano Collor* consistiu num plano de estabilização econômica que visava debelar o processo hiperinflacionário vivido pelo país num só golpe. Dentre as principais medidas do plano, destacam-se: o congelamento de todos os ativos financeiros por 18 meses, ficando disponíveis apenas os valores até NCz\$ 50.000,00; o congelamento de preços e salários, sendo ajustados adiante, de acordo com a inflação oficial esperada; e a introdução de uma nova moeda, o *Cruzeiro* que substituiu o Cruzado Novo (Cr\$ 1,00 = NCz\$ 1,00) (BAER, 1996).

A decretação do *Plano Collor* em março de 1990 deu-se no meio da comercialização da safra agrícola. Os preços dos produtos agrícolas ficaram congelados, atingindo os produtores rurais. Além disso, com o confisco dos recursos, os produtores ficaram sem dinheiro para dar continuidade às atividades de colheita e de plantio da próxima safra (SILVA, 1996).

Para piorar a situação, os financiamentos rurais sofreram correção de 84%, pela variação do IPC (Índice de Preços ao Consumidor) de março, bem acima dos preços mínimos corrigidos pela variação do BTN (Bônus do Tesouro Nacional) de março, que ficou em 42%. Isso provocou uma elevada inadimplência dos produtores rurais junto às instituições financeiras (ibid.).

Essa situação prejudicou, sensivelmente, a cooperativa de Carazinho. Dessa forma, seguindo o curso de um contexto anterior e experimentando suas conseqüências no presente (1991-1994), a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., nessa fase, enfrentou uma dura crise de financiamento de suas atividades negociais. Fruto da falta de credibilidade perante as instituições financeiras, demais credores e de uma parcela considerável do corpo de associados.

Assim, sem tomar as devidas providências para o resgate de sua credibilidade e de sua capacidade negocial, a cooperativa encontrava-se sem fontes de financiamento necessárias para efetuar o giro de suas atividades de comercialização e de estocagem.

Os bancos estavam com as portas fechadas para a cooperativa de Carazinho. Além disso, uma chamada de aporte de capital era inviável devido à falta de credibilidade perante os produtores. Desse modo, a cooperativa buscou financiar-se através da venda de *soja verde*. Essa prática foi relatada por diversos ex-dirigentes, produtores e membros de outras instituições durante as entrevistas.

A venda de *soja verde* não foi exclusividade do período em que o Sr. Osvaldo Crestani era presidente da cooperativa de Carazinho. Os relatos das entrevistas com ex-dirigentes, produtores e ex-técnicos dessa cooperativa deram conta de que esta prática fora utilizada em épocas passadas, porém sem apresentar grandes retornos para a cooperativa. Na entrevista n.º 13, para exemplificar, se observou esse fato, pois o entrevistado destacou que “...a cooperativa não tinha mais acesso aos financiamentos dos bancos e não havia a subscrição de quotas partes pelos associados devido à desconfiança deles. Então a cooperativa resolveu se financiar junto à indústria, com a venda antecipada de soja e como não havia o

comprometimento e existia a desconfiança dos associados, não havia a entrega de produto suficiente, o que levava à cooperativa a refinar essas operação com a indústria de óleo a custos cada vez mais elevados...”.

A venda de *soja verde*, contudo, acentuou-se no período de 1991 a 1994. Essa operação consistia na venda antecipada da lavoura de soja, a ser entregue na cooperativa pelos produtores associados. A venda era feita às indústrias de óleo de soja. Por se tratar de venda antecipada, os preços pagos, normalmente, giravam em torno da metade do preço pago pela saca de soja no mercado.

Assim, na safra, quando os produtores entregavam na cooperativa sua produção, mesmo havendo a queda normal dos preços durante o período, o valor pago aos produtores era mais elevado do que aquele que a cooperativa havia recebido na venda da *soja verde*. Além disso, os juros cobrados da cooperativa pelas indústrias eram muito elevados. Desse modo, a cooperativa ficava sempre com um saldo a descoberto, pois tinha que pagar ao produtor um preço mais elevado do que havia recebido com a venda antecipada da *soja verde*.

Não bastasse isso, com a credibilidade abalada, era cada vez menor o número de produtores que entregavam a sua safra na Coopera. Além disso, a venda da *soja verde*, normalmente, baseava-se em dados defasados, do passado, e, dessa maneira, a cooperativa vendia soja que não iria receber.

Com efeito, ao ter que entregar o montante de sacas negociadas na venda antecipada, ela acabava tendo que renegociar suas dívidas com as indústrias. Em razão das desconfianças destas últimas, os juros cobrados eram cada vez maiores.

Desse modo, a dívida da cooperativa voltou a crescer, significativamente, safra após safra.

Quando os dirigentes e os associados deram-se por conta da real situação, já era tarde. Tentaram fazer o que deveria ter sido feito já na primeira crise econômica-financeira, isto é, chamar uma assembléia para aporte de capital. Na presente altura dos acontecimentos, não havia a credibilidade necessária à Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. para tal atitude. Além do mais, os produtores não estavam mais dispostos a despendar grandes somas de recursos para recuperar algo em que não acreditavam mais.

Conforme Ata n.º 103, de 11.11.1994, foi convocada uma Assembléia Geral Extraordinária para aumento de capital da cooperativa. Tal iniciativa foi aprovada pelo corpo dos associados presentes na assembléia, ou seja, apenas 100 sócios. Essa iniciativa não gerou os resultados esperados, o que era óbvio diante da pouca representatividade que expressava esse número de produtores.

Outros fatores contribuíram para acelerar o processo de degeneração da cooperativa de Carazinho. A gestão do Sr. Osvaldo Crestani buscou reconstruir as unidades de armazenagem dos distritos de Pinheiro Mercado e de Almirante Tamandaré. Com essa atitude, provocou o aumento da dívida da Coopera, pois os dirigentes não se deram conta de que o contexto econômico da cooperativa e do país eram outros.

Não havia mais empréstimos fartos a juros subsidiados. A situação da cooperativa era de um processo de descapitalização crescente. Em relação ao contexto econômico vivido pelo país, a situação era de diminuição constante dos

recursos destinados ao setor agrícola. O governo federal não estava preocupado em solucionar os problemas da agricultura, fosse dos produtores, fosse de suas instituições.

No período compreendido entre 1991 e 1994, o governo preparava o caminho da economia brasileira para a sua liberalização. Desse modo, os dirigentes e os associados da cooperativa de Carazinho precisavam ter tomado consciência do contexto econômico em que estavam inseridos. No entanto, não foi o que aconteceu. Os motivos são os decorrentes do que já foi citado anteriormente, ou seja, falta de conhecimento no que diz respeito a noções de administração e de economia.

Assim, conforme relata a Ata n.º 104, de 24.01.1995, a perda acumulada da cooperativa, no período de 1986 à 1994, ficou em 1.020.557 sacas de soja. Esse foi o resultado de uma auditoria independente contratada pelo Conselho Fiscal para averiguar as contas da Coopera. A auditoria limitou-se a investigar os dados contábeis da cooperativa de Carazinho, não efetuando um trabalho mais aprofundado noutros aspectos, como as disputas políticas e pessoais entre dirigentes e produtores. A auditoria também concluiu que o calote da CENTRASUL aplicado na Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. foi fator fundamental na sua crise econômica-financeira.

Uma das soluções para a crise da Coopera, apontadas pela auditoria, consistia num aporte de capital que não contou com a adesão necessária dos associados. Nessa altura dos acontecimentos, seria difícil encontrar produtores dispostos a aplicar mais capital na cooperativa. Além da falta de credibilidade, havia, também, um processo de descapitalização vivido pelos produtores, devido à falta de políticas agrícolas por parte do governo federal.

Nessa mesma Assembléia Geral Extraordinária, foi apontado pelos auditores duas opções para a cooperativa de Carazinho: a autoliquidação ou a negociação. Os 299 produtores presentes optaram pela via da negociação das dívidas da Coopera (Ata n.º 104, de 24.01.1995). Para tanto, foi eleito um novo conselho de administração e fiscal. Ao conselho de administração, foram dados poderes especiais para buscar a solução das dívidas da cooperativa.

Foi eleito para presidir o conselho de administração o Sr. Antônio Carlos Gloeckner de Meira. O novo presidente fazia parte do chamado *Grupo do Centro* e era, nesta época, também presidente do Sindicato Rural de Carazinho (patronal). O seu vice-presidente era, entretanto, presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Carazinho, o Sr. Jacob Claudino Rech. A intenção era a de juntar forças para encontrar saídas para a crise falimentar vivida pela cooperativa.

Apesar da disposição dessa nova direção, os resultados não foram promissores. Já era tarde e a situação vivida pela Coopera era muito precária. Foram feitas diversas tentativas de negociações com os credores, além da venda de bens imóveis, o que não diminuiu muito o estoque da dívida da cooperativa.

Dessa maneira, conforme Ata n.º 106, de 20.10.1995, foi decidida pelos associados a decretação de autoliquidação da Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. Foi eleito como presidente da comissão liquidante, o Sr. Antônio Carlos Gloeckner de Meira.

Conforme Ata n.º 108, de 14.06.1996, a situação da cooperativa de Carazinho era a seguinte: ATIVO – Ativo realizável de curto prazo – R\$ 3.310.198,57, sendo dividido em associados R\$ 2.406.667,12 e com terceiros R\$

210.723,33; Estoques – R\$ 685.080,45; Ativo realizável de longo prazo – R\$ 446.163.,72, dividido em associados R\$ 148.615,32 e com terceiros R\$ 297.548,40; Ativo permanente – investimentos R\$ 10.476,41, imobilizado líquido R\$ 9.310.731,51. PASSIVO – Passivo exigível de curto prazo – R\$ 17.561.035,36, sendo dividido em débitos com associados R\$ 1.051.845,82 e débitos com terceiros R\$ 16.509.189,54; Passivo exigível a longo prazo – débitos com terceiros R\$ 24.607,76. PATRIMÔNIO LÍQUIDO – Prejuízo acumulado de R\$ 4.508.072,91.

Diante desses números, foram efetuadas diversas tratativas junto aos credores, para a renegociação das dívidas da Coopera. Providenciou-se o enxugamento do quadro de funcionários e a venda de bens imóveis e móveis. Todavia, o resultado não foi animador. Conforme Ata n.º 109, de 18.11.1996, o Prejuízo acumulado elevou-se para R\$ 6.483.035,74.

Em 20 de outubro de 1997, foi eleita uma nova junta governativa. Permaneceu nessa o Sr. Antônio Carlos Gloeckner de Meira, tendo sido eleito, também, o Sr. Alexis Setti. Foram concedidos poderes a essa junta para continuar o processo de negociação e autoliquidação da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. (Ata n.º 110, de 20.10.1997).

Conforme Ata n.º 111, de 19.11.1997, foi eleito um novo conselho de administração e fiscal. Foi eleito, novamente, como Presidente da cooperativa de Carazinho, o Sr. Alexis Setti. A sua tarefa, nesta fase da cooperativa foi a de conduzir o processo de renegociação e possível quitação das dívidas da Coopera. Além disso, dar prosseguimento à autoliquidação da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. Esta tarefa vem sendo executada pelo Sr. Alexis Setti até o momento atual.

### 3.5. Uma análise contábil da situação da cooperativa de Carazinho, no período de 1970 até 1995

Buscando demonstrar de forma mais abrangente possível a situação da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., elaborou-se a análise dos Balanços Contábeis da referida cooperativa de 1970 até 1995. A análise centrou-se nesses anos por se tratar do período que melhor contempla a ascensão e o declínio da cooperativa de Carazinho.

Os procedimentos de cálculos dos dados apresentados na Tabela 4, conforme Vertes e Würch (1986), são os seguintes:

(1) Índice de Liquidez Corrente – revela o quanto a empresa (no caso, a cooperativa) poderá dispor em recursos de curto prazo (disponibilidades, clientes, estoques e outros) para pagar as suas dívidas circulantes (fornecedores, empréstimos e financiamentos de curto prazo, duplicatas a pagar e outros).

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Onde: LC = Índice de Liquidez Corrente  
AC = Ativo Circulante  
PC = Passivo Circulante

Observação: O parâmetro para esse índice é 1. (Exemplo: Se uma empresa apresentar um LC = 1,50, significa que para cada 1,00 unidade monetária de obrigação no passivo, ela possui 1,50 unidade monetária no ativo para saldar sua dívida, no curto prazo).

(2) Índice de Liquidez Seca – mostra o quanto a empresa terá de recursos circulantes, sem vender seus estoques para saldar as suas obrigações de curto prazo.

$$LS = \frac{AC - \text{Estoques}}{PC}$$

Onde: LS = Índice de Liquidez Corrente  
AC = Ativo Circulante  
PC = Passivo Circulante  
Estoques = Estoques de Mercadorias

Observação: O parâmetro para esse índice é 1. (Exemplo: Se uma empresa apresentar um LS = 2,00, significa que para cada 1,00 unidade monetária de obrigação no passivo, ela possui 2,00 unidades monetárias no ativo para saldar sua dívida, no curto prazo).

(3) Índice de Liquidez Geral – é uma mensuração da capacidade de pagamento de todo o passivo exigível da empresa. Esse índice demonstra o quanto a empresa poderá dispor de recursos circulantes e de longo prazo para honrar todas suas dívidas.

$$LG = \frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

Onde: LG = Índice de Liquidez Geral  
AC = Ativo Circulante  
ARLP = Ativo Realizável a Longo Prazo  
PC = Passivo Circulante  
PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo

Observação: O parâmetro para esse índice é 1. (Exemplo: Se uma empresa apresentar um LG = 1,20, significa que para cada 1,00 unidade monetária de obrigação no passivo, ela possui 1,20 unidade monetária no ativo para saldar sua dívida, no curto prazo e no longo prazo).

(4) Grau de Solvência – esse índice calcula o grau de comprometimento do ativo em relação aos recursos derivados de terceiros.

$$GS = \frac{AT}{PELP}$$

Onde: GS = Grau de Solvência  
 AT = Ativo Total  
 PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo

Observação: O parâmetro para este índice é 1. Quando o GS = 1, expressa, em valor contábil, um ativo totalmente comprometido com os recursos derivados de terceiros. Portanto, quanto maior for o GS, melhor será a situação financeira da empresa.

(5) Índice de Endividamento Geral – demonstra o grau de endividamento total da empresa. Expressa a proporção de recursos de terceiros que estão financiando o ativo e, ainda, qual a parte do ativo que está sendo financiada por esses recursos.

$$EG = \frac{PC+PELP}{ATIVO} \times 100$$

Onde: EG = Índice de Endividamento Geral  
 PC = Passivo Circulante  
 PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo  
 ATIVO = Ativo Total

Observação: Este índice não possui um parâmetro específico pois o resultado apresentado expressa o quanto do ativo da empresa está comprometido em relação a recursos de terceiros, tanto a curto como a longo prazo.

A análise dos dados da Tabela 4 reforça os argumentos anteriores sobre a crise vivida pela cooperativa de Carazinho. Entretanto, revelam novos elementos que demonstram a fragilidade da situação financeira da cooperativa.

Desse modo, ao serem analisados esses novos elementos, observa-se um quadro preocupante. Pode-se observar, pelos números apresentados pelos índices de Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral, que a capacidade financeira da cooperativa de Carazinho para liquidar seus compromissos, tanto a curto como a

longo prazo, eram muito apertados e em muitas vezes não apresentavam liquidez para saldar suas dívidas.

O Índice de Liquidez Corrente de 1971 até 1986 esteve sempre muito próximo do parâmetro 1. Nesse caso, para cada 1,00 unidade monetária de dívida, sua capacidade de pagamento, levemente, conseguia cobrir seus débitos a curto prazo. Quanto ao Índice de Liquidez Seca, a situação era pior. Os resultados apresentados, no mesmo período, na maioria das vezes abaixo do parâmetro 1, indicam que a cooperativa não tinha liquidez para saldar suas dívidas no curto prazo, quando eram retirados da conta os seus estoques.

Em relação ao Índice de Liquidez Geral, a situação da cooperativa de Carazinho, também se apresentou delicada. De 1971 até 1986, os indicadores oscilaram entre levemente acima do parâmetro 1 e abaixo dele. Desse modo, indicam que a liquidez da cooperativa era precária, tanto no curto como no longo prazo.

Na análise dos índices de Grau de Solvência e Endividamento Geral, pode-se verificar que, em 1970, eles apresentavam uma situação de tranquilidade para a cooperativa de Carazinho. Contudo, já no ano seguinte, o comprometimento de recursos de terceiros e o percentual de endividamento em relação ao ativo da cooperativa começaram a aumentar.

Em 1978, a situação da Coopera agravou-se, pois o grau de endividamento em relação ao ativo chegou a 59,40% e o indicador de solvência sofreu uma queda significativa. Isso deixou a cooperativa numa situação complicada. No entanto, até 1986, o índice de endividamento e a capacidade de solvência sofreram alterações, ora

para cima ora para baixo, porém mantendo um contexto perigoso para saúde financeira e econômica da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda.

**Tabela 4: Demonstrativo da capacidade de liquidez, solvência e grau de endividamento da Coopera – período de 1970-1995**

ANOS	Liquidez Corrente (1)	Liquidez Seca (2)	Liquidez Geral (3)	Grau de Solvência (4)	Endividamento Geral (5)
1970	nfc	nfc	1,66	10,64	9,40
1971	1,66	1,39	1,12	5,75	17,38
1972	1,06	0,80	0,91	5,14	19,44
1973	1,25	0,58	0,91	4,48	22,31
1974	1,05	0,29	0,98	5,21	19,19
1975	1,27	0,68	1,07	5,88	17,01
1976	1,27	0,78	0,92	5,53	18,07
1977	1,29	0,93	0,96	4,79	20,87
1978	1,58	1,25	1,09	1,68	59,40
1979	1,16	0,83	0,90	1,42	70,35
1980	1,12	0,72	0,99	1,44	69,61
1981	1,38	0,82	1,30	1,74	57,61
1982	1,26	0,68	1,23	1,61	62,11
1983	1,14	0,67	1,07	1,46	68,44
1984	1,52	1,06	1,22	1,71	58,34
1985	1,05	0,90	1,02	1,60	62,44
1986	1,03	0,99	1,03	1,44	69,46
1987	0,32	0,29	0,42	2,44	40,90
1988	0,45	0,31	0,45	2,34	42,77
1989	0,74	0,73	0,65	1,83	54,53
1990	0,54	0,50	0,53	1,37	73,05
1991	0,17	0,08	0,27	1,89	52,97
1992	0,37	0,19	0,44	1,42	70,57
1993	0,32	0,24	0,36	1,12	89,41
1994	0,39	0,24	0,43	1,02	98,48
1995	0,25	0,24	0,31	0,93	107,13

Fonte: Balanços Patrimoniais da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda.

nfc – não foi possível calcular, pois os dados do balanço do ano em questão apresentavam problemas.

A partir de 1987, os índices constantes da Tabela 4 espelham o resultado da primeira crise da cooperativa de Carazinho que perde sua capacidade liquidez. Todos os índices de Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral apresentaram indicadores abaixo do parâmetro 1. Eles permanecem nessa situação até 1995 (último ano da análise), quando é decretado o segundo e derradeiro processo de autoliquidação da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda.

Ainda analisando a partir de 1987, a perda de liquidez da cooperativa deve-se ao primeiro processo de autoliquidação da cooperativa em 1986. Com o rombo causado pela dívida da CENTRALSUL, a cooperativa de Carazinho não tinha, naquela época, como saldar suas obrigações, tanto a curto como a longo prazo.

Conforme os Balanços Patrimoniais de 1986 e de 1987 da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., o percentual que representava a dívida da CENTRALSUL, no ativo de curto e longo prazo, com a referida cooperativa era de 77,66% e 59,08%, respectivamente. Dessa forma, ficava difícil para a cooperativa de Carazinho apresentar liquidez, tendo a maioria dos seus créditos nas mãos de um devedor que acabou não quitando a referida dívida.

Além disso, verificando os dados da Tabela 4, ainda a partir de 1987, verifica-se uma queda no índice de Endividamento Geral e uma elevação no Grau de Solvência. Esses resultados são frutos da política adotada pela comissão de liquidantes que efetuou a venda de patrimônio da cooperativa para quitação de parte de suas dívidas. A partir de 1989, o índice do Endividamento Geral voltou a crescer, chegando a ultrapassar o ativo total da cooperativa, com um percentual de 107,13%, em 1995. Já, o Grau de Solvência experimentou uma queda acentuada a partir de 1989, chegando em 1995 abaixo do parâmetro 1.

Cabe salientar que, no período de 1989 até 1995, muitas atitudes e decisões foram tomadas na cooperativa de Carazinho. A partir de 1989, aumentou o grau de endividamento devido a dois motivos: a venda de *soja verde* e a retomada de investimentos para a construção de novos silos de armazenagem na gestão do Sr. Osvaldo Crestani.

A elevação do grau de endividamento e a queda na capacidade de solvência acentuaram-se, sobretudo, a partir de 1992, inicialmente, devido aos novos investimentos, mas a degeneração desses indicadores deveu-se, fundamentalmente, ao elevado endividamento junto a terceiros, através da venda de *soja verde*. Disso resultaram os baixíssimos índices de liquidez apresentados pela Coopera no período.

Contudo, cabe destacar que a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., no período de 1970 até 1995, sempre buscou financiar suas atividades via financiamentos bancários ou de terceiros. Mesmo apresentando percentuais baixos de Endividamento Geral e percentuais elevados de Grau de Solvência, de 1970 a 1977, a cooperativa tinha nos financiamentos bancários a sua fonte de recursos para movimentar suas atividades.

Os dados constantes da Tabela 5 deixam claro essa dependência dos financiamentos bancários. Com a exceção dos anos 1970 e 1974, nos demais anos até 1983, o percentual dos financiamentos junto às instituições financeiras sempre foi superior a 50% do passivo da cooperativa de Carazinho. Esse processo ocorreu em razão do crédito subsidiado concedido pela política econômica dos governos militares daquela época. Assim, a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. tinha aí a sua fonte primeira de recursos.

A análise dos Índices de Liquidez da cooperativa da Tabela 4 reforça essa constatação, pois apresentam, como já frisado anteriormente, fraca ou capacidade negativa de liquidez. Isso, atesta que a cooperativa de Carazinho não estava obtendo resultados satisfatórios, do ponto de vista financeiro e econômico, na sua atividade fim, ou seja, de comercialização e estocagem de produtos agrícolas.

Pode-se afirmar que a lucratividade da cooperativa de Carazinho era sustentada via capital de terceiros (financiamentos públicos subsidiados). Desse modo, qualquer alteração na política econômica do governo federal ou qualquer episódio que alterasse a rotina dos negócios da cooperativa de Carazinho, certamente, causaria sérios danos à cooperativa.

Com o fim da política de crédito subsidiado, a partir do início dos anos 1980, a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., experimentou o começo de uma degeneração do financiamento de seus negócios. Com a eclosão da crise da CENTRALSUL, a partir de 1984, atingindo o ápice na cooperativa de Carazinho em 1986, esta última mergulhou numa grave situação financeira e econômica, da qual não sairia mais.

Os dados da tabela 5 mostram uma queda no percentual dos financiamentos, a partir de 1985 até 1995, com exceção do ano de 1992, devido à falta de credibilidade da cooperativa de Carazinho junto às instituições financeira que deixava, assim, de ter nesses recursos a sua fonte do financiamento de suas atividades negociais. A exceção do ano de 1992 deveu-se ao fato de, na gestão do Sr. Osvaldo Crestani, ter se buscado no financiamento junto às instituições financeiras recursos para as construções de novos silos, como citado anteriormente.

Contudo, ao passo que se verifica na Tabela 5 o declínio do percentual dos financiamentos bancários no passivo da cooperativa de Carazinho, verifica-se na Tabela 4 outro fenômeno. A partir de 1989, observa-se o crescimento do Endividamento Geral da cooperativa, acentuando-se a partir de 1992, chegando a ultrapassar o ativo desta entidade, em 1995.

O crescimento do Endividamento Geral não se dava mais via financiamentos bancários, ocorria, agora, via financiamentos junto à indústria de óleos vegetais, através da venda da *soja verde*. O altíssimo custo desse tipo de operação, aliado aos fatos citados anteriormente, levaram à decretação da segunda e derradeira autoliquidação da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. em 1995.

Ao analisar-se os dados das Tabela 4 e 5, verifica-se a não observância por parte dos dirigentes da cooperativa de Carazinho de princípios básicos de administração, de contabilidade e de economia. Pois, em nível contábil, era vista a frágil situação de liquidez da cooperativa, sua atividade comercial não a sustentava. Do ponto de vista econômico, a não observância das mudanças no cenário econômico nacional e internacional, que levaram ao fim das políticas de crédito subsidiado, deixou a cooperativa sem a sua principal fonte de recursos.

Sob o aspecto administrativo muitos procedimentos deixaram de ser executados, dentre eles estavam a falta de rigor nas atividades exercidas pelo administrador financeiro em relação às demonstrações financeiras básicas da

empresa. Gitman (apud MICHELS, 1998) afirma que as atividades primárias fundamentais para o bom desempenho de uma empresa são<sup>9</sup>:

a) realizar análises e planejamento financeiro.

Refere-se à transformação dos dados financeiros, de modo a auxiliar na análise da situação financeira da empresa; avaliar a necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade produtiva da empresa; determinar aumento ou redução dos financiamentos requeridos.

Essas atividades recaem fortemente nos demonstrativos financeiros elaborados no regime de competência, mas seu objetivo fundamental é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que assegurem os recursos adequados disponíveis para o alcance dos objetivos.

b) tomar decisões de investimento.

Diz respeito aos recursos aplicados no ativo circulante e no ativo permanente. O administrador financeiro deve fixar e tentar manter certos níveis ótimos para cada tipo de ativo circulante. Além disso, deve saber quais são os melhores ativos permanentes a adquirir e quando é necessário modificar, substituir ou liquidá-los. O sucesso da empresa muito dependente dessas decisões.

c) tomar decisões de financiamento.

Relaciona-se com as obrigações e o patrimônio da empresa. O administrador financeiro primeiramente terá que analisar qual é a combinação mais apropriada

---

<sup>9</sup> GITMAN, L. J. – Princípios de Adm. Financeira – 7ª Ed.- Harbra – São Paulo – 1997.

entre os financiamentos de curto e de longo prazo. Uma segunda preocupação, igualmente importante, são as fontes individuais dos financiamentos. O efeito dessas decisões afeta diretamente os resultados da empresa.

**Tabela 5: Demonstrativo do percentual de influência dos financiamentos junto às instituições financeiras, no passivo da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. – período de 1970-1995**

ANOS	Porcentagem dos Financiamentos no Passivo
1970	41,59
1971	72,84
1972	73,00
1973	65,38
1974	35,07
1975	51,70
1976	75,60
1977	76,06
1978	76,64
1979	64,84
1980	80,05
1981	58,25
1982	72,18
1983	52,04
1984	70,02
1985	40,73
1986	29,83
1987	20,01
1988	24,79
1989	8,11
1990	17,68
1991	27,89
1992	57,19
1993	18,84
1994	10,90
1995	13,50

Fonte: Balanços Patrimoniais da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda.

O que se verifica é que os dirigentes da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. não observaram uma série de procedimentos dos itens citados acima. A conjugação de diversos fatores e atitudes tomadas ou não tomadas conduziram a cooperativa à situação de crise financeira e econômica, acarretando na decretação efetiva de falência em 1995, no segundo processo de autoliquidação.

### **3.6. Conclusões**

As conclusões que podem ser tiradas do processo de crise falimentar da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. seguem uma seqüência intrincada e, muitas vezes, interligada de fatos. As decisões que foram tomadas ou deixaram de ser tomadas conduziram à falência da cooperativa.

A baixa situação de liquidez apresentada pela cooperativa e o alto grau de dependência de capital de giro de terceiros (via financiamentos públicos subsidiados), sobretudo nos anos 1970 até meados dos anos 1980, começaram o processo de crise falimentar da cooperativa de Carazinho.

Além disso, havia pouca preocupação dos dirigentes e cooperados dessa cooperativa em torná-la auto-suficiente em recursos próprios. Para tanto, não foram feitas as chamadas necessárias de aporte de capital para livrá-la da insegura situação de baixa liquidez e de dependência de capital de terceiros. Os aportes de capital efetuados mostraram-se ineficazes e feitos em períodos impróprios, ou seja, foram chamados em situações já precárias do ponto de vista financeiro e econômico.

A decisão de entregar 912.080 sacas de soja à CENTRALSUL mostrou-se uma atitude administrativa e gerencial extremamente inadequada, haja visto que feriu sobremaneira a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. que já vinha apresentando resultados precários, conforme apontado acima. Isso porque não eram as atividades fins, de comercialização e estocagem, que sustentavam a cooperativa, mas sim os capitais de terceiros (crédito subsidiado).

A falta de maturidade política de grande parcela dos dirigentes e dos cooperados propiciou a eclosão de disputas políticas em momentos delicados da vida da cooperativa. No episódio da CENTRASUL, a falta de união e o acirramento das disputas políticas promoveram o aprofundamento a crise vivida pela cooperativa de Carazinho.

Esse processo de disputa política impossibilitou o resgate da credibilidade da cooperativa perante os seus credores e de parcela significativa de seu quadro de associados. Desse modo, foi impossível efetuar a necessária chamada de aporte de recursos junto aos associados. Caso tivesse sido efetuado esse procedimento, juntamente com o fim das disputas políticas e o resgate da credibilidade da cooperativa, certamente, haveria a possibilidade dela ter se recuperado.

Além disso, havia a necessidade de uma melhor qualificação e profissionalização dos dirigentes e dos cooperados. A cooperativa necessitava preparar-se para o novo cenário econômico vindouro, estruturado numa lógica de maior liberalização econômica, em que o Estado deixava de ser o grande indutor da política econômica.

No entanto, mesmo havendo alterações na direção da cooperativa de Carazinho, os grupos que se revezaram no poder não demonstraram essa preocupação. O único grupo que chegou ao poder e que possuía tal preocupação era o chamado *Grupo do Centro*. Porém, quando assumiu a direção da cooperativa, já era tarde.

Como se não bastassem esses problemas, outras decisões tomadas pela direção da cooperativa de Carazinho, principalmente a partir da gestão do Sr. Osvaldo Crestani, terminaram por aprofundar o processo de crise falimentar da cooperativa. A tentativa de reconstrução de novas unidades de armazenagem e a ampliação da estrutura da cooperativa conduziram ao aumento do endividamento junto aos bancos. Além disso, a falta de visão do momento experimentado pela cooperativa no período de 1991 a 1994 propiciou a ocorrência de decisões impróprias do ponto de vista administrativo e gerencial.

Desse modo, o aporte de capital próprio, necessidade premente, foi chamado em momento inoportuno, como já foi citado anteriormente. Assim, a cooperativa viu-se sem recursos para financiar suas atividades negociais. A solução encontrada consistiu num grande erro estratégico, que *detonou o tiro de misericórdia* sobre a já debilitada saúde financeira e econômica da cooperativa de Carazinho.

A venda antecipada de *soja verde* às indústrias de óleo vegetal acabou gerando um incremento no passivo da cooperativa. O Endividamento Geral estourou a partir de 1992, chegando, em 1995 a superar o ativo total da cooperativa. Do mesmo modo, o Grau de Solvência despencou chegando a ficar abaixo do parâmetro 1.

Assim, em 1995, a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. decretava o segundo processo de autoliquidação. A tentativa era buscar uma solução negociada para as dívidas da cooperativa. No entanto, a situação financeira e econômica era muito precária, inviabilizando qualquer tentativa de recuperação.

A única solução seria a chamada de um grande aporte de capital próprio junto ao quadro de associados. Contudo, a falta de credibilidade e o desinteresse da grande maioria dos associados inviabilizava qualquer possibilidade neste sentido.

Atualmente, o processo de negociação das dívidas da cooperativa de Carazinho vem sendo conduzido pelo Sr. Alexis Setti. Os bens imóveis e móveis que restaram estão sendo negociados para o resgate da dívida da cooperativa.

Fora as especulações que fizeram parte do levantamento dos dados, durante as entrevistas, como insinuações de fraudes, desvios e outras, a reconstrução do processo de crise falimentar da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. está exposto neste relato que agora se encerra. Embora a cooperativa de Carazinho não tenha encerrado, oficialmente, suas atividades, de fato ela não exerce, atualmente, mais nenhuma atividade comercial.

## **4. A COOPERATIVA TRITÍCOLA MISTA ALTO JACUÍ LTDA.**

### **4.1. Contexto histórico e econômico**

A análise da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. sofreu uma construção um pouco diferenciada em relação à elaborada sobre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., isso em razão da atual direção da Cotrijal (como é conhecida a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.) negar-se a fornecer os dados necessários para elaboração desta pesquisa, tais como seus Balanços Patrimoniais e Atas das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias.

Os membros da direção atual da Cotrijal decidiram limitar-se à concessão de entrevistas. Desse modo, os Balanços Patrimoniais utilizados neste trabalho foram conseguidos através de outras fontes como os cartórios de registro de imóveis e de títulos e documentos e via alguns membros do conselho administrativo e fiscal dessa cooperativa, cujas identidades foram preservadas. Além disso, contou-se com a colaboração decisiva de outros membros da cooperativa de Não-Me-Toque, cujo cargos e identidades foram, também, preservados.

Em relação às Atas das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, foi promovida uma busca junto ao Cartório de Registro de Imóveis de Não-Me-Toque.

Foram analisadas em torno de 40 atas. Porém, procedeu-se a retirada de 2.<sup>a</sup> via de apenas 13 atas, devido a dois motivos. O primeiro, em razão dessas conterem informações relevantes, o que não era o caso das demais. O segundo motivo refere-se aos custos elevados da confecção de uma 2.<sup>a</sup> via no cartório da cidade, pois não houve financiamento no projeto para tal intuito. Assim, priorizou-se aquelas mais significantes. Desse modo, nesse processo, não se conseguiu a série completa desses documentos.

Feitas essas ressalvas, parte-se para a construção da história da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., fundada em 14 de setembro de 1957, na cidade de Não-Me-Toque (RS). Para conduzir os trabalhos da Cotrijal, foram eleitos os seguintes produtores rurais: o Sr. Antenor Graeff – presidente; o Sr. Casemiro João Dall’Agnol – secretário; e os Srs. Arno Hugo Augustin, Madar Piva e Pantaleão Graeff – conselheiros administrativos; os Srs. Rômulo Cardoso Teixeira, Reinoldo Bruno Becker e José Walter Mombach – conselheiros fiscais efetivos; e os Srs. Irmfried Otto Ingbert Harry Schmiedt, Alfredo Eugênio Schmaedecke e Theolbaldo Roos – suplentes do conselho fiscal.

A cooperativa de Não-Me-Toque foi fundada no mesmo período da cooperativa de Carazinho. Desse modo, encontrava-se dentro das mesmas estratégias da COTRIN (Comissão de Organização da Triticultura Nacional). Era a fase do Plano de Metas do Governo JK. A constituição de estruturas para comercialização e estocagem de alimentos consistia num dos programas governamentais da época.

Neste aspecto, a cooperativa de Não-Me-Toque teve, também, na sua formação, o auxílio das estruturas estatais. Além do aporte de recursos provenientes das instituições de crédito oficiais, obteve outros tipos de apoio público. Seu

primeiro armazém para a estocagem das safras de seus associados foi adquirido da Companhia Brasileira de Silos e Armazéns (CIBRAZEM). O armazém estava localizado no município de Não-Me-Toque (RS) e encontrava-se desativado com uma capacidade para 9.900 toneladas. A posse definitiva desse armazém, porém, só foi conseguida pela Cotrijal em 1967 (CORREIO REGIONAL, 1997 e QUADROS, 1999).

Embora o apoio estatal tenha sido importante à Cotrijal, o caminho percorrido por essa cooperativa seguiu um curso diferenciado, em relação às demais cooperativas, notadamente, em referência à cooperativa de Carazinho. A Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. buscou financiar suas atividades produtivas e negociais através do aporte de recursos oriundos do seu quadro de cooperados.

A cooperativa de Não-Me-Toque adotou uma política de apenas realizar investimentos, de acordo com os seus recursos próprios. “... Política feijão com arroz...” ou “...dar o passo de acordo com o tamanho das pernas...”, conforme as palavras do Sr. Irmfried Otto Ingbert Harry Schmiedt, atual diretor de comercialização da Cotrijal.

A estratégia de realizar o aporte de recursos próprios, necessários aos investimentos, é uma atitude muito presente na vida da Cotrijal. Isso pode ser verificado em diversas atas das Assembléias Ordinárias e Extraordinárias da cooperativa de Não-Me-Toque.

Conforme Ata da Assembléia Geral Extraordinária (AGE) de 08.11.1969, foi aprovado, por unanimidade, a proposta da direção da Cotrijal de efetuar empréstimo compulsório, perante o quadro de associados. O empréstimo foi de 2%

sobre o valor do trigo faturado na sede da cooperativa, em Não-Me-Toque, e na Companhia de Silos e Armazéns (CESA), em Carazinho. Para o produto entregue no silo do município de Colorado (RS), o percentual foi de 3%. Esses recursos seriam aportados no capital da cooperativa e serviriam para a realização de futuros investimentos.

Um procedimento semelhante pode ser verificado na Ata da Assembléia Geral Ordinária (AGO), de 29.12.1972. Embora não incidisse em um percentual sobre o produto entregue na cooperativa, foi estipulado um percentual sobre as Sobras Líquidas. Assim, foi estabelecido que seriam distribuídos 50% das Sobras Líquidas, conforme o movimento de cada associado, cabendo aos outros 50% serem integralizados pelos cooperados ao capital da cooperativa.

Conforme Ata da Assembléia Geral Ordinária (AGO) de 28.12.1973, foi adotada a mesma política de 1972, inclusive nos percentuais de distribuição das Sobras Líquidas. No ano seguinte, a política foi a mesma, mas os percentuais de distribuição das Sobras Líquidas sofreram alterações, foi decidido que seriam integralizados 30% das Sobras Líquidas ao capital da Cotrijal. O restante das sobras seriam distribuídas da seguinte maneira: 30% seriam pagas em mercadorias de livre escolha dos associados nos estoques da cooperativa; e os 40% restantes seriam distribuídos em espécie (dinheiro), de acordo com as condições financeiras da cooperativa (Ata da Assembléia Geral Ordinária (AGO), de 13.12.1974).

Verifica-se, através dos relatos constantes destas últimas quatro atas, que a política deliberada pela Cotrijal continha aspectos particulares, em relação ao contexto econômico daquela época. Mesmo havendo uma conjuntura favorável à

tomada de financiamentos públicos com juros subsidiados, a cooperativa de Não-Me-Toque buscou, também, outras fontes de financiamento.

Com a implementação em 1965, do SNCR, foram aportados pelo governo federal uma gama enorme de recursos e de facilidades institucionais para a modernização da agricultura brasileira. Mesmo sem se descuidar e sem se desligar da política econômica traçada pelo governo brasileiro, a Cotrijal adotou uma política de autofinanciamento, via integralização de capital de seus associados.

Desse modo, quando a AGE de 08.11.1969 decidiu pelos percentuais a serem integralizados pelos produtores, a Cotrijal buscou conciliar as facilidades concedidas pelo governo brasileiro, no tocante ao crédito subsidiado, com a integralização do quotas-partes. A mesma atitude fora demonstrada nos anos de 1972, 1973 e 1974, conforme as atas daqueles anos.

Ainda que inserida no contexto do “Milagre Brasileiro”, a cooperativa de Não-Me-Toque trilhou um caminho de crescimento lento e gradual, de acordo com as palavras já citadas do Sr. Irmfried Schmiedt, dando o passo de acordo com o tamanho de suas pernas. A Cotrijal realizou um processo de expansão de suas atividades, via financiamento público, casado com a utilização capital próprio (integralização de quotas partes). Isto não aconteceu na Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda.

Desse modo, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. conseguiu passar quase que incólume pela crise enfrentada pelas demais cooperativas agrícolas, sobretudo na década de 1980. Soube dosar seus investimentos à sua capacidade de autofinanciamento. A análise dos Balanços Patrimoniais da Cotrijal deixa claro essa

situação, notadamente, a partir de 1983. No entanto, isso será verificado mais adiante, quando da análise dos referidos balanços dessa cooperativa.

Essa política não consistia na única atitude diferenciada comparada às demais cooperativas agrícolas. A partir da década de 1980, a Cotrijal promoveu transformações nas suas estruturas produtivas, administrativas e negociais. Soube, aliada a uma política de autofinanciamento, enfrentar as mudanças econômicas ocorridas nesta década. A agricultura brasileira foi um dos setores da economia mais afetados por essas mudanças.

Segundo a Ata da Assembléia Geral Extraordinária, de 23.08.1982, foi aprovado pelo corpo de associados a autorização para a cooperativa de Não-Me-Toque se associar em Cooperativas e Centrais de Crédito Rural. Desse modo, foram criadas a Cooperativa de Crédito Rural Alto Jacuí Ltda. (Credijal) e a Cooperativa de Crédito Rural de Colorado Ltda. (Credicol).

Com essa decisão, a cooperativa de Não-Me-Toque criava condições para conceder crédito aos seus associados e ao mesmo tempo capitalizar-se ainda mais. Pois os produtores começaram a destinar seus recursos próprios para as duas instituições criadas. Além disso, parte das Sobras Líquidas também passaram a ser direcionadas para essas cooperativas de crédito (Atas da AGO, de 16.12.1983; da AGO, de 18.12.1984; da AGO, de 16.12.1986; e da AGO, de 27.03.1991, para ilustrar este procedimento que foi executado inúmeras vezes).

A partir de 1983, mais uma alteração estrutural na Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. seria implementada. Conforme a Ata da Assembléia Geral Extraordinária (AGE), de 20.09.1983, foi aprovado pelos associados uma reforma no

Estatuto Social da Cotrijal, que consistia numa alteração da estrutura e da forma de eleição do conselho de administração da cooperativa de Não-Me-Toque. De acordo com as novas regras aprovadas, a cooperativa seria administrada por um conselho de administração composto por 09 (nove) membros. Todos os membros deveriam pertencer ao quadro de associados e seriam eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de 03 (três) anos, sendo obrigatório, no final de cada período de mandato, a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) dos seus componentes (AGE, de 20.09.1983).

Assim, conforme estabelecido na AGE de 20.09.1983, as eleições dos membros do conselho de administração seriam parciais, realizadas anualmente e intercaladamente. Obedeceriam aos seguintes critérios: 1) a eleição do Presidente e dois Conselheiros Vogais; 2) a eleição do Vice-Presidente, o Superintendente e um Conselheiro Vogal e 3) a eleição do Secretário e dois Conselheiros Vogais.

A implantação dessas alterações tinha dois objetivos definidos. O primeiro era democratizar o conselho de administração da Cotrijal, promovendo uma maior rotatividade de seus membros. O segundo estava ligado ao primeiro, pois, ao promover uma rotação mais acelerada dos membros do conselho de administração, ocorria, concomitante, uma maior qualificação dos dirigentes, uma vez que aqueles associados que assumissem o conselho acabariam ganhando experiência administrativa e, por conseguinte, conhecendo melhor os meandros da administração da cooperativa.

Essas mudanças estruturais no conselho de administração da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. serviriam de base para implantação de novas

alterações na cooperativa que resultaram numa melhor agilidade produtiva, administrativa e negocial da Cotrijal.

Além disso, qualificaram um maior contingente de cooperados da cooperativa de Não-Me-Toque para a tarefa de administrar a cooperativa. Contudo, outro fator importante contido na Ata da AGE de 20.09.1983 foi a criação do *conselho central de representantes*. Esse novo conselho seria implantado a partir da nucleação dos associados por regiões e isso visava, também, à democratização e à descentralização da tomada de decisões na Cotrijal.

Esses procedimentos adotados pela Cotrijal contrariavam os caminhos percorridos pela maioria das cooperativas agrícolas do país, as quais mantinham um número muito reduzido de associados aptos ao trabalho de gerenciamento de suas estruturas. Além disso, o processo administrativo era, altamente, centralizado. Neste quadro, enquadrava-se a Cooperativa Triticola Carazinho Ltda.

É lógico que a quantidade reduzida de cooperados aptos à administração das cooperativas e a centralização administrativa estavam relacionados à questão do poder. Os grupos de dirigentes encastelavam-se no poder das direções das cooperativas por diversos motivos. No caso da cooperativa de Carazinho, a ocorrência desse problema e os seus motivos estão exposto no capítulo 3.

No entanto, a questão do poder na Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. constitui num importante fator de debate. Embora todas as mudanças implementadas tivessem o intuito de democratizar o poder na Cotrijal, houve controvérsias, conforme os relatos concedidos por diversos produtores associados a essa cooperativa. Essa questão foi trabalhada mais adiante.

Outro aspecto importante que reforça a postura de autofinanciamento adotada pela cooperativa de Não-Me-Toque consistiu na maneira de como eram previstos os novos investimentos. Conforme exposto na Ata da Assembléia Geral Ordinária (AGO) de 16.12.1983, foi aprovada uma série de novos investimentos, entre eles a construção e a reforma de estruturas de armazenagem e escoamento da safra. Contudo, não há nenhuma menção na Ata de que, para esse intuito, haveria a tomada de empréstimos bancários.

Essa mesma constatação é verificada em outras atas da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Conforme as Atas das AGO de 18.12.1984; AGO de 05.12.1985; AGO de 16.12.1986; AGO de 17.03.1989 e AGO de 27.03.1991, todos os planos de novos investimentos não previam a tomada de empréstimos bancários para a sua realização.

Isso consistiu numa postura bastante diferenciada em relação à Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., pois esta última tinha nos empréstimos bancários sua grande fonte de financiamento para a realização de novos investimentos. Esse processo está bem detalhado no capítulo 3.

Dando prosseguimento ao processo de verificação dos aspectos importantes da administração e do gerenciamento da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., um outro fator que merece destaque está no fato de que a cada Assembléia Geral Ordinária, havia o parecer de uma auditoria independente sobre as contas da cooperativa.

Desse modo, além do parecer dado pelo encarregado da contabilidade da cooperativa e do responsável pelo conselho fiscal, havia um terceiro, dado por uma

auditoria independente, contratada pelo conselho fiscal para analisar as contas da cooperativa. Tal procedimento consta da maioria das Atas das AGO, já citadas anteriormente.

Não bastassem todos esses processos ocorridos na Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda., existe um outro de suma importância. Acontece que esta cooperativa teve como presidente, na maioria de sua existência, a mesma pessoa. Trata-se do Sr. Irmfried Otto Ingbert Harry Schmiedt que exerceu a Presidência da Cotrijal por 30 anos.

Foi Presidente da cooperativa de Não-Me-Toque num primeiro período que se iniciou em 1963, se estendeu até 1985 e num segundo período que foi de 1987 até 1995. Nesses períodos em que presidiu a Cotrijal, o Sr. Irmfried Schmiedt imprimiu um estilo conservador de administração no qual a cautela nos negócios e nos investimentos da cooperativa foram a tônica.

O seu estilo de administração confundiu-se com o *espírito da época*. Quando do período dos governos militares, o ritmo empregado nas atividades produtivas e negociais da Cotrijal, além de conservador, era altamente concentrado nas mãos da presidência. Esse processo começou a sofrer um abrandamento no final do primeiro período de sua administração (conforme alterações efetuadas, constantes da Ata da AGE de 20.09.1983, citadas anteriormente).

No segundo período, o estilo administrativo foi mais descentralizado (vide os processos relatados por Quadros, 1999). No entanto, o estilo conservador nas atividades produtiva e negociais permaneceu. Assim, foi possível conduzir a

Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. por um caminho próprio e, na maioria do percurso, seguro.

Contudo, um fato registrado na Ata da Assembléia Geral Ordinária – AGO, de 05.12.1985, chamou a atenção. Conforme consta nessa ata, o histórico apresentado pelo Sr. Irmfried Schmiedt, de eleições sucessivas, fora interrompido. Além disso, foi conduzido à Presidência da Cotrijal o Sr. Elói Berres que havia exercido por muitos anos o cargo de Superintendente da Cotrijal, sendo o “braço direito” do Sr. Irmfried Schmiedt.

Não obstante a isso, o número de associados presentes na AGO, de 05.12.1985, chamou a atenção pela expressiva quantidade de presentes. Nesse dia, registraram-se aptos para votar 1.807 associados. Para se ter uma idéia desse feito, a quantidade de associados presentes na última Assembléia Geral Ordinária (AGO de 18.12.1984) fora de 228 cooperados..

Além disso, a Ata da AGO de 05.12.1985 trazia como Presidente em exercício o Sr. Norberto Barth, em substituição ao Sr. Irmfried Schmiedt, o qual se encontrava afastado do cargo de Presidente da Cotrijal. Consta, ainda nessa mesma ata, que foram formadas 03 chapas para eleição na cooperativa de Não-Me-Toque. Fato esse inédito até então. Sagrou-se vencedora a chapa encabeçada pelo Sr. Elói Berres, conforme já exposto acima, com 972 votos; em segundo lugar, a chapa encabeçada pelo Sr. Irmfried Schmiedt, com 712 votos e a terceira chapa ficou 99 votos. Houve também 12 votos em brancos e 11 nulos.

O motivo para tudo isso deveu-se apenas a um fato, a crise da CENTRALSUL. Embora não houvesse menção na Ata da AGO de 05.12.1985 sobre

os motivos para a ocorrência desse processo na Cotrijal, as entrevistas apontaram algumas respostas.

As diversas entrevistas realizadas com produtores, técnicos, dirigentes e ex-dirigentes da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. conduziram para uma direção. Os depoimentos davam conta de que, quando eclodiu a crise da CENTRALSUL (entre 1984 e 1985), a direção da Cotrijal havia firmado o acordo, juntamente com as demais cooperativas filiadas àquela central, para iniciar o processo de recuperação econômica-financeira daquela entidade. O entrevistado n.º 10 afirmou que “um dos fatores para a eleição do Sr. Elói Bérres foi a não entrega da soja para a CENTRALSUL. O Sr. Schmiedt queria a entrega e a diretoria não. Foi a decisão final da diretoria vencedora, de não mandar...”. Nas palavras do entrevistado n.º 11, “...o Sr. Schmiedt vendeu mais de 350 mil sacas de soja para a CENTRALSUL, naquela época e o conselho de administração deu contra e o negócio foi desfeito...”, “...a Cotrijal foi salva pelos conselheiros...”. Essas duas entrevistas representaram as opiniões dadas nas demais entrevistas sobre esse assunto.

A Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. comprometeu-se a entregar uma quota de 741.402 sacas, representando 44.484,154 toneladas de soja (OLIVEIRA, 1985). Essa quantidade de sacas, somada às demais das outras cooperativas, possibilitaria a recuperação econômica e financeira da CENTRALSUL. No entanto, este acordo é negado pela atual administração da Cotrijal. A cooperativa de Carazinho também havia firmado acordo nesse sentido e os dados podem ser vistos no capítulo 3.

Fugindo às especulações inerentes ao processo de entrevistas, cabe registrar a ocorrência de outros dois fatos preponderantes nesse processo vivido pela Cotrijal. O primeiro deles consistiu na divisão ocorrida entre os dirigentes da cooperativa de Não-Me-Toque, em 1985. Um grupo defendia o cumprimento do acordo com CENTRALSUL e o outro entendia que o acordo nos termos fixados (entrega da quota de uma só vez) não deveria ser cumprido.

O segundo fato marcante resultou do primeiro, pois consistiu no não cumprimento do acordo com a CENTRALSUL por parte da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Desse modo, o grupo que não acatava os termos do acordo fixado por uma parte da direção da Cotrijal foi vencedor. Assim, foram remetidos alguns lotes pequenos de sacas de soja, sendo que somente seriam enviados novos lotes com o pagamento daqueles já enviados. Como a CENTRALSUL não efetuou o pagamento, foi cancelado o envio de novos lotes e, por conseguinte, suspenso o acordo firmado com aquela central.

Desses dois fatos preponderantes, gerou-se os demais fatos relatados na Ata da Assembléia Geral Ordinária (AGO) de 05.12.1985. Assim, foi conduzido à Presidência da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. o Sr. Elói Berres, derrotando a proposta de reeleição do Sr. Irmfried Schmiedt. O primeiro defendia o não cumprimento do acordo com a CENTRALSUL, enquanto o segundo pregava o cumprimento do mesmo.

Porém, conforme relata a Ata da Assembléia Geral Ordinária (AGO) de 17.03.1989, foi conduzido, novamente, à Presidência da Cotrijal o Sr. Irmfried Schmiedt. Numa assembléia que contou com a participação de 754 associados,

votaram 676 cooperados. Desses, votaram na chapa única, encabeçada pelo Sr. Irmfried Schmiedt, 655 associados. Houve ainda, 21 votos entre brancos e nulos.

Assim, o Sr. Irmfried Schmiedt, superada a crise, voltou ao comando da cooperativa de Não-Me-Toque e ficou na sua presidência até 1995, quando passou o cargo ao Sr. Nei César Mânica. Este permanece na presidência da Cotrijal até os dias atuais.

No entanto, vale ressaltar o momento vivido pela Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. naquele período (1985). A pergunta que emerge desse processo é “como estaria a Cotrijal, se o acordo com a CENTRALSUL tivesse sido cumprido?” Certamente, a resposta a essa indagação remete a uma situação, no mínimo, não muito confortável.

As possíveis respostas à pergunta suscitam uma série de especulações, as quais não são possíveis de serem mensuradas. Porém, as evidências empíricas verificadas através de relatos de dirigentes, ex-dirigentes, produtores e técnicos de instituições públicas e privadas apontam que muitas das cooperativas agrícolas que cumpriram o acordo com a CENTRALSUL ou faliram, como o caso da Cooperativa Tritícola de Passo Fundo Ltda., ou ficaram em uma difícil situação econômica-financeira, como o da Cooperativa Tritícola Palmeirense Ltda.

Porém, tentou-se, através da análise dos Balanços Patrimoniais da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., uma possível avaliação do impacto que causaria o cumprimento do acordo com a CENTRALSUL, nos resultados da cooperativa naquele período. Para tanto, tomou-se como base os preços nominais da

saca de soja praticados nas transações entre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e aquela central.

Adotou-se esse procedimento em razão da não disponibilização, por parte da Cotrijal, de documentação contábil apropriada para tal intuito. Como as referidas cooperativas participaram do acordo de salvamento da CENTRALSUL e também realizaram negociações com esta central, os preços nominais da saca de soja, certamente, eram semelhantes.

Desse modo, a fim de obter-se um parâmetro para a mensuração de resultados, partiu-se para a consideração de Cr\$ 95.447,02, como preço médio por saca de soja, negociada entre a cooperativa de Não-Me-Toque e a CENTRALSUL no segundo semestre de 1985.

Assim, o montante de recursos que a Cotrijal deveria ter entregue à CENTRALSUL, considerando uma quota de 741.402 sacas, representando 44.484,154 toneladas de soja, seria de Cr\$ 70.764.439.720,00 (moeda da época). No entanto, uma análise mais aprofundada foi feita quando da verificação dos dados dos Balanços Patrimoniais da cooperativa de Não-Me-Toque, o que ocorrerá mais adiante.

Para a observação de outros pontos marcantes na história e na ação produtiva e comercial de Cotrijal parte-se, agora, para a análise de outros aspectos da realidade vivida por aquela cooperativa, chegando-se aos dados apresentados na Tabela 6. Os números constantes nessa tabela demonstram uma certa semelhança com a realidade verificada no município de Carazinho e, por conseguinte, na Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda..

A cooperativa de Não-Me-Toque, na sua criação, foi controlada e dirigida por pequenos e médios produtores. No entanto, com o andar do tempo, são os grandes e médios produtores que passaram a controlá-la. Isso estava em consonância com a política estabelecida pelos diversos governos que se sucederam a partir do segundo período da década de 1950. Cabe, uma ênfase maior à política agrícola e fundiária determinada pelos governos militares.

**Tabela 6: Número de estabelecimentos por estrato de área e área total por estrato, no município de Não-Me-Toque**

HECTARES (Estratos)	1970		1975		1980	
	N.º estab./área total por estrato (ha.)		N.º estab./área total por estrato (ha.)		N.º estab./área total por estrato (ha.)	
Menos de 01 ha.	11	04	03	02	12	05
01 a menos de 02 ha.	33	40	08	10	18	24
02 a menos de 05 ha.	165	552	66	222	62	203
05 a menos de 10 ha.	252	1.732	104	734	98	715
10 a menos de 20 ha.	476	6.685	249	3.570	223	3.214
20 a menos de 50 ha.	482	14.268	413	12.754	384	11.752
50 a menos de 100 ha.	96	6.450	125	8.293	129	8.652
100 a menos de 200 ha.	33	4.465	44	5.750	47	5.902
200 a menos de 500 ha.	11	3.677	17	5.006	17	5.425
500 a menos de 1.000 ha.	03	2.092	04	2.715	07	4.845
1.000 a menos de 2.000 ha.	01	1.100	01	1.937	01	1.300
2.000 a menos de 5.000 ha.	-	-	-	-	-	-
5.000 a menos de 10.000 ha.	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.563</b>	<b>41.065</b>	<b>1.034</b>	<b>40.991</b>	<b>998</b>	<b>42.042</b>

Fonte: Censos Agropecuários do Rio Grande do Sul.

Os dados apresentados pela Tabela 6 demonstram que, em 1970, a questão fundiária no município de Não-Me-Toque estava melhor equilibrada (em comparação com o município de Carazinho). Havia um total de 1.563

estabelecimentos agrícolas em que as propriedades abaixo de 50 hectares<sup>10</sup> representavam 56,70% da área total e detinham 90,79% dos estabelecimentos.

Em 1975, a situação modificou-se. As propriedades rurais acima dos 50 hectares representavam 57,82% da área total, embora representassem apenas 18,47% dos estabelecimentos. No ano de 1980, as alterações foram maiores em relação ao número total de estabelecimentos que diminuiu de 1.563, em 1970, para 998, em 1980.

Esse fato demonstra uma maior concentração da estrutura fundiária. Os demais dados da Tabela 6 apresentam a permanência da concentração das propriedades nas mãos dos grandes e médios produtores. Desse modo, as propriedades rurais acima de 50 hectares representavam 62,14% da área total, possuindo 20,14% do total dos estabelecimentos. Essa estrutura de concentração fundiária e de poder econômico transferiu-se para a cooperativa de Não-Me-Toque. Desse modo, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. passou a servir aos propósitos da *Modernização Conservadora*. Diante desse fato, ficou facilitado o trabalho de implementação de uma visão mais empresarial perante os produtores rurais, ligados à Cotrijal.

Assim, quando das modificações na estrutura produtiva, administrativa e negocial da Cotrijal, a partir de 1983, o processo de uma racionalidade capitalista foi, facilmente, assimilado pelos produtores associados à cooperativa. As mudanças

---

<sup>10</sup> Conforme consta no capítulo 2, também foram utilizados os parâmetros do Banco do Brasil S.A. para a determinação do porte dos produtores rurais e de suas propriedades para o município de Não-Me-Toque. De acordo com essa instituição, as propriedades acima de 50 hectares são classificadas de médio a grande porte

experimentadas pela cooperativa de Não-Me-Toque de cunho mais empresarial foram destacadas, mais adiante, por Quadros (1999).

Dando prosseguimento ao registro de fatos marcantes na história da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., destacou-se, em 1986, conforme Ata da Assembléia Geral Extraordinária (AGE) de 26.12.1986, a aprovação de uma reforma no estatuto social da Cotrijal.

A reforma aprovada consistia na ampliação da área de abrangência da cooperativa de Não-Me-Toque que deixaria de concentrar-se nos pequenos municípios circunvizinhos e passaria a atuar em outros mais distantes. Passou, então, a abranger os municípios de Não-Me-Toque, Colorado, Victor Graeff, Tapera, Selbach, Ibirubá, Santa Bárbara do Sul, Carazinho, Passo Fundo, Soledade, Espumoso, Ronda Alta, Sarandi, Chapada e Palmeira das Missões (AGE de 26.12.1986).

Desse modo, a Cotrijal passou a comportar-se como a cooperativa de Carazinho do período de 1974. Nesse ano, a Coopera buscou expandir sua área de atuação, conforme registrado no capítulo 3, incorporando à sua estrutura a Cooperativa dos Agricultores do Cairé Ltda. do município vizinho de Chapada. A Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. comportava-se de acordo com o contexto da época. A ordem econômica vigente pressupunha a absorção de cooperativas menores por outras maiores. Desse modo, criavam-se grandes estruturas produtivas que dariam um cunho empresarial à agricultura brasileira. Vale frisar que o momento de expansão da Cotrijal deu-se num período distinto ao que ocorrera com a Coopera, pois, em meados dos anos 1980, as políticas governamentais, com crédito subsidiado,

havam acabado e o volume de recursos estava em declínio (com a ressalva dos anos 1986 e 1987, devido ao *Plano Cruzado*).

A Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., a partir dessa mudança estatutária, seguiu o mesmo caminho. Com essa atitude, a Cotrijal buscou e vem buscando até os dias atuais aumentar sua participação na economia dos diversos municípios citados anteriormente. Essas estratégias foram de cunho mais empresarial. A conquista e a ampliação de novos mercados passaram a ser prioritários para a Cotrijal. Esse processo levou e vem levando ao crescimento da estrutura produtiva, administrativa e negocial dessa cooperativa. Apesar do aumento dos custos, o incremento da lucratividade de seus negócios deu tônica ao seu processo de expansão.

Ao observar-se a Ata da Assembléia Geral Ordinária (AGO) de 27.03.1991, volta-se a verificar um procedimento que marcou a atitude administrativa e de condução dos negócios da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.: foi aprovado uma integralização de quotas-partes por parte do quadro de associados. A proposta aprovada decidiu que 77% das Sobras Líquidas iriam para a capitalização da Cotrijal. Além disso, 20% dessas mesmas sobras seriam utilizadas para a capitalização da Cooperativa de Crédito Rural Alto Jacuí Ltda. Os 3% restantes seriam usados para a formação de um fundo mútuo para a prestação de assistência de saúde aos funcionários da Cotrijal.

Além do aspecto de integralização de quotas-partes, que se tornou uma marca registrada no processo de gestão da cooperativa de Não-Me-Toque, vale ressaltar mais um fato importante: a discussão dessa capitalização partiu do líder escolhido como representante dos núcleos. As lideranças dos diversos núcleos

reuniram-se em suas localidades e decidiram apresentar proposta de integralização das Sobras Líquidas, a qual foi vencedora, conforme Ata da AGO de 27.03.1991.

Desse modo, ao completar 40 anos de existência, em 14 de setembro de 1997, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. possuía uma estrutura produtiva e organizacional invejável, contando com um quadro de associados de 3.138 agricultores.

Além disso, possuía, nesse período, um contingente de 607 funcionários, distribuídos entre as áreas Administrativas, Unidade de Grãos, Unidade de Varejo, Unidade de Produção Animal, Unidade Industrial e Novos Negócios, Unidade Produtora de Leitões e outros setores.

Em relação à capacidade de armazenagem e estocagem, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., detinha a seguinte estrutura:

*Não-Me-Toque (sede):* Aubos – área construída de 2.340 m<sup>2</sup>, com capacidade para 9.900 toneladas ou 198.000 sacas de 50 quilogramas; Sementes – área construída de 4.949 m<sup>2</sup>, com capacidade para 12.000 toneladas ou 240.000 sacas de 50 quilogramas; Loja de insumos – área construída de 76 m<sup>2</sup>; Supermercado – área construída de 641 m<sup>2</sup>.; Administração – área construída de 1.443 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – graneleiro de 3.150 m<sup>2</sup>, com capacidade para 30.000 toneladas (40.000 m<sup>3</sup>). Silos de 3.456 m<sup>2</sup>, com capacidade para 22.000 toneladas (29.330 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 240 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 1.440 m<sup>2</sup>, com capacidade para 6.000 toneladas; Moinho – área construída de 1.944 m<sup>2</sup>, com capacidade de produção para 2,4 toneladas/hora;

*Colorado:* Aubos e sementes – área construída de 664,50 m<sup>2</sup>, com capacidade para 3.000 toneladas ou 60.000 sacas de 50 quilogramas; Loja de insumos – área construída de 235 m<sup>2</sup>; Supermercado – área construída de 350 m<sup>2</sup>; Administração – área construída de 459,70 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – graneleiro de 1.900 m<sup>2</sup>, com capacidade para 13.600 toneladas (18.600 m<sup>3</sup>). Silos de 1.616 m<sup>2</sup>, com capacidade para 19.200 toneladas (25.550 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 120 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 792 m<sup>2</sup>, com capacidade de 4.100 toneladas;

*Victor Graeff:* Aubos e sementes – área construída de 930 m<sup>2</sup>, com capacidade de 4.700 toneladas ou 94.000 sacas de 50 quilogramas; Lojas de insumos – área construída de 96 m<sup>2</sup>; Supermercado – área construída de 250 m<sup>2</sup>; Administração – área construída de 361 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – graneleiro de 1.890 m<sup>2</sup>, com capacidade para 13.600 toneladas (18.600 m<sup>3</sup>). Silos de 2.141,3 m<sup>2</sup>, com capacidade para 14.400 toneladas (18.727 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 120 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 792 m<sup>2</sup>, com capacidade para 4.100 toneladas;

*Vila Tio Hugo:* Aubos e sementes – área construída de 1.280 m<sup>2</sup>, com capacidade para 6.600 toneladas ou 132.000 sacas de 50 quilogramas; Lojas de insumos – área construída de 224 m<sup>2</sup>; Supermercado – área construída de 370 m<sup>2</sup>; Administração – área construída de 210 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – silos de 3.943 m<sup>2</sup>, com capacidade para 28.600 toneladas (38.100 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 180 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 792 m<sup>2</sup>, com capacidade para 4.100 toneladas;

*Vista Alegre:* Aubos e sementes – área construída de 765 m<sup>2</sup>, com capacidade para 4.000 toneladas ou 80.000 sacas de 50 quilogramas; Lojas de insumos – área construída de 81 m<sup>2</sup>; Administração – área construída de 279 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – silos de 3.060 m<sup>2</sup>, com capacidade para 19.600 toneladas (26.100 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 120 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 792 m<sup>2</sup>, com capacidade para 4.100 toneladas;

*Lagoa dos Três Cantos:* Loja de insumos – área construída de 30 m<sup>2</sup>; Administração – área construída de 163,20 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – silos de 1.490 m<sup>2</sup>, com capacidade para 9.600 toneladas (12.800 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 120 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 450 m<sup>2</sup>, com capacidade para 3.000 toneladas;

*Almirante Tamandaré:* Lojas de insumos – área construída de 29 m<sup>2</sup>; Administração – área construída de 120 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – silos de 2.280 m<sup>2</sup>, com capacidade para 14.400 toneladas (19.150 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 120 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 150 m<sup>2</sup>, com capacidade para 180 toneladas;

*Terminal Ferroviário – Carazinho:* Aubos e sementes – área construída de 971 m<sup>2</sup>, com capacidade para 4.000 toneladas; Loja de insumos – área construída de 50 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – silos de 2.632 m<sup>2</sup>, com capacidade para 30.000 toneladas (40.000 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 120 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 800 m<sup>2</sup>, com capacidade para 4.000 toneladas;

*Santo Antônio do Planalto:* Aubos e sementes – área construída de 421 m<sup>2</sup>, com capacidade para 1.073 toneladas ou 21.460 sacas de 50 quilogramas; Loja de

insumos – área construída de 40 m<sup>2</sup>, Administração – área construída de 209,70 m<sup>2</sup>; Cereais indústria – silos de 1.052 m<sup>2</sup>, com capacidade para 15.238 toneladas (20.319 m<sup>3</sup>). Capacidade de movimentação de 120 toneladas/hora; Depósito de calcário – área construída de 450 m<sup>2</sup>, com capacidade para 3.000 toneladas;

*Sobradinho:* Armazém – estrutura de 3.000 m<sup>2</sup>, com capacidade para 10.000 toneladas. Capacidade de movimentação de 40 toneladas/hora.

Convém destacar que as estruturas de Almirante Tamandaré, do Terminal Ferroviário – Carazinho e de Santo Antônio do Planalto foram adquiridos da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda..

A Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. possuía, também, nessa época, uma frota considerável de veículos. Eram 50 veículos próprios, entre pesados, semi-pesados e leves, constituída por 11 carretas, 10 caminhões truque, 07 caminhões leves e 22 automóveis.

Além disso, nos seus 40 anos de existência, a Cotrijal contava com uma nova configuração organizacional (esse processo foi abordado com mais propriedade por Quadros, 1999, mais adiante). Possuía uma Unidade Industrial e de Novos Negócios que, além de ser a responsável pela viabilidade econômica das atividades produtivas, mantinha sob seu controle a fábrica de rações, o moinho e o viveiro.

A cooperativa, nesse período, contava com uma Unidade Estratégica de Grãos, responsável pela produção, beneficiamento, armazenagem e comercialização de grãos. Sob a responsabilidade dessa Unidade, estavam os departamentos técnico, operacional, comercial e comercial de vendas. Na Unidade de Produção Animal

estavam contidas as atividades ligadas a produção de leite e de suínos. A Unidade de Varejo era responsável pelas lojas de insumos e dos supermercados.

A Cotrijal possuía, também, um departamento de comunicação e educação diretamente ligado à direção da cooperativa. Esse departamento, por um lado, sempre exerceu a tarefa “chave” de levar as informações relativas às atividades desenvolvidas pela cooperativa de Não-Me-Toque ao corpo de associados. Por outro, sempre levou da cooperativa os informes oriundos do quadro de cooperados. Além disso, esse departamento foi responsável pela organização dos núcleos de associados, tarefa que efetua até os dias atuais.

Após efetuar o relato das diversas realidades experimentadas pela Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., faz-se necessário um maior aprofundamento em processos específicos. Assim, a abordagem que será realizada a seguir, tendo por base o trabalho de Quadros (1999), procurará aprofundar a investigação sobre os processos produtivos, administrativos e negociais adotados pela Cotrijal, procurando também fazer um casamento entre as mudanças promovidas a partir de 1983 e o contexto econômico vivido pelo país.

## **4.2. Uma abordagem mais aprofundada das transformações estruturais vividas pela Cooperativa Mista Alto Jacuí Ltda.**

De acordo com Quadros (1999), a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., desde o período de fundação (1957) até os dias atuais, sempre buscou formas

para adaptar seu campo organizacional e produtivo. Durante o período, foi tomada uma série de medidas nesse sentido.

A partir de 1983, conforme a autora, foram traçadas pela Cotrijal mudanças nas suas estratégias negociais e organizacionais. Os produtores da Cotrijal estavam, até então, organizados em núcleos. Desse modo, naquele ano foi constituído o Conselho Central de representantes dos Líderes de Núcleos. Cada núcleo elegia três representantes que por sua vez escolhiam outros três representantes para o Conselho de Representantes de Núcleos. O mandato desses representantes seria de três anos, com renovação de um terço do conselho a cada ano, integrando, assim, o conjunto de seus associados à estrutura decisória da cooperativa. Esse processo está em vigor até hoje (ibid.).

Nesse sentido, a direção e corpo de cooperados dessa cooperativa começavam a dar os primeiros passos na compreensão do contexto econômico e político que se encontrava em alteração. A época era a do fim do período dos governos militares, sendo os últimos anos do Governo Figueiredo.

Esse período foi marcado pela eclosão de crises econômicas, seja em nível externo como interno. Além disso, a partir de 1981, o governo brasileiro passou a retirar uma série de subsídios da agricultura. Foi o começo do corte no crédito agrícola subsidiado e o fim das taxas de juros negativas para os financiamentos agropecuários. No período, houve a ascensão da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) em relação ao crédito subsidiado para a agricultura (QUADROS, 1999).

No campo político, as mudanças no período de 1983 até 1988 representaram um intrincado processo de redemocratização do país, sendo construído desde o último governo militar (Governo Figueiredo), passando pela mobilização popular das *Diretas Já*— entre 1983 e 1984 —, chegando na eleição, via colégio eleitoral, de Tancredo Neves e José Sarney para Presidente e Vice-Presidente do Brasil, respectivamente. O ponto culminante desse processo de redemocratização do país foi a promulgação da nova Constituição brasileira em 1988 (ibid.).

Desse modo, ao iniciar o processo de integração dos representantes dos núcleos na direção da cooperativa, a cooperativa de Não-Me-Toque passava a inserir-se no *espírito da época*. A democratização do poder na cooperativa enquadrava-se nas mudanças que ocorriam no país. A Cotrijal, contudo, não parou apenas nessas alterações.

Após as mudanças organizacionais, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. partiu para a sua reestruturação negocial e produtiva. Conforme Quadros (1999), no período de 1987 a 1992, foram tomadas importantes iniciativas pela cooperativa. Foi iniciada a constituição da bacia leiteira e a construção de uma fábrica de rações. Além disso, foi aumentado a quantidade de postos de recebimento de grãos e estabelecido uma parceria com a empresa Minuano para a criação e comercialização de aves.

Em decorrência das dificuldades encontradas pelo governo brasileiro para o estabelecimento de uma política agrícola mais voltada para o benefício dos produtores agrícolas, a Cotrijal passou a intervir. Em razão disso e da queda da lucratividade dos produtores com as lavouras de cereais, a cooperativa de Não-Me-Toque buscou incentivar a diversificação da produção entre seus associados. Assim,

iniciou-se a construção de novos mercados através da introdução da pecuária leiteira (ibid.).

De acordo com a autora, a reorientação das atividades produtivas nesse período representou uma importante expansão negocial para a Cotrijal. Pois, além de propiciar novos rendimentos para seus associados, os custos para viabilização dessa diversificação não foram tão elevados, devido à utilização da capacidade produtiva já instalada nas propriedades agrícolas.

As alterações na estratégia da cooperativa coincidiram com a crise na atividade agrícola, decorrente da privatização da comercialização do trigo e do aumento dos custos de produção das lavouras de cereais. A visão estratégica adotada pela Cotrijal a partir de 1987 possibilitou a diversificação das suas atividades produtivas. Isso ocorreu, inicialmente, a partir da implantação da bacia leiteira e da constituição da fábrica de rações. A viabilização da produção leiteira deu-se através de acordo negocial com a Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda. (CCGL). O processo de diversificação culminou em 1992 com o início da produção de aves (ibid.).

No entanto, novas mudanças na forma organizacional da cooperativa de Não-Me-Toque foram implementadas no período de 1993 a 1994. Foram incorporados às estratégias da Cotrijal novos processos que visavam dar maior dinamismo e agilidade negocial, administrativa e produtiva. Foram implantados os programas de planejamento estratégico, de qualidade total e de adesão ao programa gaúcho de qualidade e produtividade e reestruturação organizacional (ibid.).

Conforme relata a autora acima, a Cotrijal buscou, através da implantação desses programas, tornar-se mais competente, competitiva e sólida. Ao sair de uma estrutura simplificada, adotando uma organização baseada em unidades estratégicas de negócios, a cooperativa de Não-Me-Toque buscou um padrão organizacional mais dinâmico, flexível e ágil.

Assim, em 1993, buscando manter-se competitiva e melhorar os serviços prestados ao seu quadro de associados, a Cotrijal aderiu a Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Nesse mesmo ano, iniciou o processo de reestruturação organizacional e a criação das unidades de negócio. Foram criadas 04 Unidades de Negócios – Grãos, Industrial e Novos Negócios, Produção Animal e Varejo. Ainda foram criadas 02 Unidades de Apoio – Administrativa e Financeira (ibid.).

Dentro de um contexto de expansão e de mudanças estratégicas, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. realizou importantes parcerias entre os anos de 1995 e 1996, firmando acordos com a Maltaria Navegantes e com outras cooperativas, o que resultou na criação da Cooperjacuí. O objetivo era fortalecer e profissionalizar o cultivo e a comercialização da cevada e direcionar o seu foco principal para o Agronegócio de Alimentos (ibid.).

Para a organização dessa nova entidade, juntaram-se à Cotrijal a Cooperativa Tritícola de Ibirubá Ltda. (Cotribá); a Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda. (Cotrisal); e a Cooperativa Tritícola de Tapera Ltda. (Cotrisoja).

O objetivo dessa iniciativa consistia na ampliação do *núcleo negocial* da cooperativa de Não-Me-Toque, o que a autora denominou de expansão do *core*

*business*. Desse modo, o foco negocial da Cooperjacuí centrou-se na criação e no desenvolvimento de um frigorífico e de um abatedouro de suínos.

De acordo com Quadros (1999), a constituição dessas parcerias e dos novos negócios deu-se por diversas razões. Em primeiro lugar, foram as pressões dos concorrentes e dos próprios associados. A Cotrijal precisava diversificar para enfrentar a concorrência para não perder sua clientela. Além disso, a descapitalização enfrentada pelos produtores associados forçou a Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. a encontrar alternativas econômicas para o sustento de seus associados e, por conseguinte, de si própria.

Outros fatores também influenciaram nessa atitude negocial da Cotrijal. A diminuição dos subsídios à agricultura; a queda na lucratividade das lavouras de monocultura; a ascensão das agroindústrias e as possibilidades de expansão do agronegócio de alimentos levaram a cooperativa a buscar novas alternativas negociais para si e para seus associados (ibid.).

Conforme a autora acima, outro processo de reestruturação organizacional foi colocado em prática no período de 1995 a 1996. Juntamente com a eleição do Sr. Nei Mânica para Presidente da Cotrijal, foi promovida uma nova reestruturação administrativa e operacional, acompanhada de mudança na postura gerencial que deixou de ser centralizadora para ser descentralizadora e delegadora. Essa reestruturação ocorreu a partir da avaliação dos resultados do processo de planejamento estratégico da cooperativa desde a criação das Unidades Estratégicas de Negócios, a partir de 1983.

A partir dessa avaliação, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. passou a ter 03 Unidades Estratégicas de Negócios – Unidade de Grãos, Unidade de Varejo e Unidade de Produção Animal e Novos Negócios. Ainda foram criadas 03 Unidades de Apoio – Unidade Administrativa, Unidade Financeira e Unidade Operacional.

Essas alterações visavam dar maior capacidade negocial e competitividade à cooperativa de Não-Me-Toque. Ainda dentro do período de reestruturação organizacional, foi criada, em 1996, a Unidade Produtora de Leitões (UPL), a qual buscou fortalecer a criação de suínos na região de abrangência da Cotrijal. Conforme Quadros (1999), a UPL fazia parte da estratégia de diversificação e fortalecimento da pequena propriedade.

Entretanto, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. não encerrou o seu processo de reestruturação organizacional e produtiva. Buscando ter maior competitividade, a Cotrijal, no período de 1997 a 1998, implantou o Programa de Qualificação e Profissionalização dos Associados e Propriedades Rurais. Além disso, incrementou os investimentos na Unidade de Varejo e aumentou a capacidade estática de armazenagem (ibid.).

Conforme relata a autora, em 1997, após as diversas mudanças estruturais implementadas, a Cotrijal intensificou sua preocupação em tornar-se mais competitiva. Desse modo, a cooperativa buscou consolidar e aprimorar as mudanças efetuadas desde o primeiro período de reestruturação, ocorrido entre 1993 e 1994. Ela investiu pesado em desenvolvimento tecnológico, via o aprimoramento da assistência técnica e de assessorias. Além disso, foram efetuados treinamentos e consultorias de gestão para os associados.

Em relação aos investimentos na Unidade de Varejo, o processo ocorreu via modernização da rede de supermercados e das lojas de ferragens. O intuito dessa atitude consistiu na melhoria das condições de atendimento dos clientes externos e dos associados da cooperativa (ibid.).

Do ponto de vista do aumento da capacidade estática de armazenagem, a Cotrijal pretendia incrementar suas condições de estocagem de cereais em 50% até o ano de 2005. Desse modo, pretendia passar da capacidade de armazenagem de 238.238 toneladas (dados de 1997) para 357.357 toneladas. A adoção dessa estratégia pela cooperativa de Não-Me-Toque visou capacitá-la para o recebimento integral da produção de seus associados. Dessa forma, a Cotrijal teria melhores condições de negociações, no disputado mercado de cereais (ibid.).

Quadros (1999) considera que houve quatro períodos de mudanças profundas na estrutura organizacional e produtiva da Cooperativa Tríticola Mista Alto Jacuí Ltda., denominadas *revolucionárias* – por estar em consonância com os autores M. L. Tushsman e E. Romanelli, usados como base metodológica do trabalho da autora.

A primeira mudança *revolucionária*, segundo a autora, ocorreu no período compreendido entre 1987 a 1992. Ela aconteceu devido à crise que acometeu os produtores rurais, em decorrência das alterações promovidas pelo governo federal na comercialização do trigo e das conseqüências do *Plano Cruzado*. A segunda mudança *revolucionária* ocorreu entre 1993 e 1994 e foi motivada pela implantação do *Plano Collor*. Esse confiscou os recursos da população brasileira depositados em contas-correntes, cadernetas de poupanças e outras aplicações financeiras,

agravando, com isso, o grau de endividamento dos agricultores, além de efetuar cortes nas políticas de fomento e de custeio da agricultura.

A terceira mudança *revolucionária* ocorreu entre 1995 e 1996 e deu-se em razão da implementação do *Plano Real*. Com a paridade entre o dólar e o real, os custos de produção aumentaram, provocando o incremento do endividamento dos produtores rurais. Para finalizar, a autora ressalta que a quarta mudança *revolucionária* na Cotrijal, aconteceu entre 1997 e 1998, motivada, ainda, pelos reflexos da crise vivida pela agricultura brasileira, sobretudo na produção de grãos.

Contudo, cabe ressaltar outros aspectos salientados pela autora em suas conclusões sobre os processos de mudanças de estratégia da Cotrijal. Para ela, os planos econômicos de 1986, 1990 e 1994 constituíram-se em importantes motivadores das mudanças estruturais realizadas na Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., pois representaram alterações nas políticas destinadas à agricultura, implicando em mudanças de rota por parte dessa cooperativa.

Desse modo, conforme destaca a autora, as principais mudanças estratégicas *revolucionárias* experimentadas pela Cotrijal consistiram nos aspectos corporativos e de negócios. Quanto ao primeiro, caminhou em direção a um processo de diversificação; e o segundo consistiu em mudanças organizacionais.

Dando seqüência, vale também destacar as afirmações da autora que tecem comentários da dependência inicial da cooperativa de Não-Me-Toque em relação aos recursos governamentais subsidiados (sobretudo do Banco do Brasil S.A.). Esses recursos contribuíram para a manutenção e expansão dos negócios da cooperativa. No entanto, quando a política para agricultura mudou (conforme exposto nos

capítulos 2 e 3 – a partir do início dos anos 1980), a Cotrijal buscou a implantação de estratégias de reestruturação de seu negócio.

Segundo essa autora, o processo de adaptação a uma nova estratégia negocial teve influências de dimensão técnico-econômica e institucional. Para ela, o elemento que exerceu maior importância na dimensão técnico-econômica foi o corpo de associados. Outro elemento, destacado pela autora, consistiu nas instituições financiadoras (principalmente o Banco do Brasil S.A.), pois ajudaram a garantir a consolidação da cooperativa no mercado.

Do ponto de vista da dimensão institucional, o governo federal foi o elemento mais importante, pois as políticas para agricultura forçaram a cooperativa de Não-Me-Toque a adaptar-se aos novos contextos políticos-institucionais e econômicos. Para a autora, a não consideração dessa dimensão no processo de adaptação estratégica da Cotrijal prejudicaria o caráter explicativo das transformações operadas pela cooperativa.

Por fim, cabe destacar o importante papel exercido pelos dirigentes da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. na percepção dos novos contextos que surgiram, sobretudo nas décadas de 1980 e 1990. Consoante Quadros (1999), a atuação das lideranças da cooperativa foi fundamental para a realização das transformações necessárias, à medida em que foram surgindo os novos desafios, frutos das alterações no cenário econômico do país.

A autora ressalta, ainda, que para as cooperativas sobreviverem e crescerem devem, necessariamente, ser eficientes. Isso tanto na produção como na gestão dos

negócios, porque na sociedade contemporânea, a crescente cultura da competição corrobora a degradação dos valores, da filosofia e da ação cooperativista.

Nesse ambiente hostil, as cooperativas devem mostrar-se como um modelo organizacional superior em comparação aos outros tipos de organização. Contudo, esse processo coloca em constante tensão os objetivos das cooperativas que são os de cooperação frente aos objetivos de competição. Certamente, essa conciliação será um dos grandes desafios para as cooperativas no contexto atual (ibid.).

Pode-se constatar, após a abordagem feita pela autora acima, como os dirigentes e cooperados da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. conseguiram observar as mudanças que ocorriam no cenário econômico do país. Além disso, ficou claro que as alterações na economia exerceram grande influência sobre as mudanças nas estratégias organizacionais e negociais da Cotrijal.

Os dirigentes e cooperados da cooperativa de Não-Me-Toque conseguiram vislumbrar os novos cenários econômicos e buscaram adaptar-se a eles. Assim, praticamente no mesmo período (1983-1987) em que a Cotrijal modificava suas estratégias negociais, produtivas e administrativas, a cooperativa de Carazinho debatia-se na sua primeira crise econômica-financeira.

Pode-se, portanto, compreender um dos motivos da permanência em atividade da Cotrijal, pois, enquanto a Coopera buscava solucionar seus problemas econômicos e financeiros, a cooperativa de Não-Me-Toque realizava mudanças organizacionais e negociais que a capacitariam para enfrentar os diferentes cenários econômicos vindouros.

É importante frisar como os contextos econômicos influenciaram as mudanças de rota na Cotrijal. Quando ela percebeu que os recursos subsidiados pelo governo começaram a escassear, buscou diversificar suas atividades. Além disso, procurou qualificar seu quadro de dirigentes, de associados e de funcionários e, ainda, racionalizou os seus processos produtivos, gerenciais e negociais.

Pode-se afirmar, dessa maneira, que a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., enquadrou-se, definitivamente, no perfil traçado pelo governo brasileiro, desde o final da década de 1950, ou seja, de empresas cooperativas agrícolas de cunho empresarial. Embora possa parecer estranho tal denominação a entidades que têm como propósito a democratização do capital, as constatações sobre o perfil adotado pelas cooperativas desde aquela época não deixa dúvidas: são empresas de caráter empresarial.

A maioria das cooperativas agrícolas criadas a partir do final da década de 1950 serviu ao propósito da implantação da chamada *Revolução Verde* no país. Não obstante, elas foram fundamentais para os planos do governo brasileiro para a criação de uma agricultura de cunho mais empresarial. Assim, exerceram um importante papel na promoção da *Modernização Conservadora* na agricultura brasileira.

No entanto, como já foi dito nos capítulos 2 e 3, com o fim dos subsídios governamentais, muitas delas não conseguiram sobreviver e outras ficaram em difícil situação. Contudo, algumas delas conseguiram não só sobreviver, como expandiram-se. A Cotrijal encaixa-se na última afirmação.

Dessa forma, a cooperativa de Não-Me-Toque, ao adotar procedimentos de cunho mais empresarial, passou a comportar-se mais como uma empresa capitalista

do que uma empresa cooperativa, seguindo uma lógica demonstrada por Florão (1995), no capítulo 3. Não se quer dizer com isso que a execução de novos procedimentos gerenciais e negociais não seja possível em entidades cooperativas. O que se discute aqui é a racionalidade adotada pela Cotrijal, ou seja seus valores tornaram-se mais capitalistas do que cooperativistas.

Isso pode ser comprovado através da adoção de determinados critérios para a participação dos produtores como associados da cooperativa. Conforme relato de dirigentes e de produtores, a Cotrijal está buscando ter como associados, apenas, agricultores que tenham suas lavouras altamente mecanizadas e com uma capacidade produtiva elevada. e produzam as culturas do chamado *agronegócio*, ou seja, soja, milho, cevada e trigo. As propriedades que produzem leite e criam suínos para abate também se inserem no chamado *agronegócio*.

Desse modo, apesar de expandir-se para uma região cada vez maior, a quantidade de associados da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. vem diminuindo ano a ano, a partir de 1992. A evolução da quantidade de associados pode ser verificada na Tabela 7. Em 1991, a Cotrijal possuía 3.561 associados, número que cresceu 25,79% desde 1985, quando a cooperativa possuía 2.831 associados. No entanto, a partir de 1992, a quantidade de associados caiu para 3.503, chegando em 1997 a 3.138. Conforme os dados apresentados na Tabela 7, o número de associados sofreu uma ligeira elevação em 1999, passando para 3.174. Porém, esses números revelam o caráter adotado pela Cotrijal, que consiste na seleção, cada vez mais apurada, de produtores para participarem de seu quadro de cooperados.

Conforme as palavras de um importante dirigente da Cotrijal, os produtores que não possuem todas as condições para integrarem o quadro associativo não são

meramente dispensados das relações com a cooperativa. Com esses agricultores, a Cotrijal busca estabelecer determinadas parcerias, a fim dos mesmos entregarem sua produção à cooperativa.

Essa situação de “seleção” de produtores vem trazendo muitas preocupações entre diversos produtores e ex-dirigentes da cooperativa de Não-Me-Toque. Embora todos estejam integrados à cooperativa enquanto agricultores, eles manifestaram suas preocupações sobre o processo desenvolvido na cooperativa, ou seja, uma visão mais empresarial e menos cooperativa.

**Tabela 7: Evolução do número de associados do quadro social da Cotrijal – período de 1985-1999**

DATA	QUANTIDADE DE COOPERADOS
31.12.1985	2.831
31.12.1986	3.037
31.12.1987	3.155
31.12.1988	3.264
31.12.1989	3.366
31.12.1990	3.508
31.12.1991	3.561
31.12.1992	3.503
31.12.1993	3.497
31.12.1994	3.393
31.12.1995	3.250
31.12.1996	3.194
31.12.1997	3.138
10.08.1999	3.174

Fonte: Quadros (1999).

Essas inquietações foram manifestadas nas diversas entrevistas realizadas com produtores e ex-dirigentes e estavam relacionadas ao ritmo produtivo imposto pela Cotrijal na busca de uma agricultura de cunho empresarial. Esses associados

temiam não conseguir acompanhar a dinâmica de tecnificação das suas propriedades e das suas produções.

Assim, podem, num período posterior, ser excluídos do quadro de associados, pois poderão não preencherem os requisitos de produtividade e rentabilidade necessários para a participação no quadro de associados da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.

Outra preocupação apurada durante as entrevistas consiste no crescimento acelerado da Cotrijal, notadamente, a partir de meados da década de 1990. Essa estratégia começou a ganhar contornos mais definidos na reforma estatutária promovida em 1986, conforme Ata da AGE de 26.12.1986, quando foi ampliada a área de abrangência da cooperativa.

Segundo os produtores e ex-dirigentes entrevistados, a Cotrijal, com essa política expansionista, estaria quebrando sua tradição negocial, pois sempre manteve uma postura mais conservadora na condução de suas atividades produtivas e negociais. Porém, nesse período mais recente, ela estaria arriscando-se muito ao expandir seus negócios por diversos municípios e segmentos produtivos.

### **4.3. Análise dos Balanços Patrimoniais da Cooperativa de Não-Me-Toque**

Após a exposição da história e das transformações vividas pela Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., parte-se para a análise dos seus Balanços

Patrimoniais. Assim, produziram-se os indicadores constantes das Tabelas 8 e 9. Como a metodologia de cálculo é a mesma adotada no capítulo 3, as fórmulas utilizadas encontram-se lá expostas.

Antes de se proceder à análise dos indicadores expostos nas Tabelas 8 e 9, fez-se uma “especulação” do possível impacto nas contas da Cotrijal, caso houvesse sido cumprido o acordo com a CENTRALSUL. Para tanto, foram utilizados alguns dos parâmetros contidos na Tabela 8.

Para tal intuito, usou-se como base o valor de Cr\$ 95.447,02 como preço médio por saca de soja. Como já foi ressaltado, anteriormente, esse valor correspondeu ao preço aproximado nas negociações entre a cooperativa de Não-Me-Toque e a CENTRALSUL no segundo semestre de 1985.

Dessa maneira, o total de recursos que a Cotrijal deveria ter entregue à CENTRALSUL, considerando uma quota de 741.402 sacas, representando 44.484,154 toneladas de soja, seria de Cr\$ 70.764.439.720,00 (moeda da época). Entretanto, como já foi exposto, esse acordo não foi cumprido. Resta saber, assim, o que teria acontecido à cooperativa de Não-Me-Toque, caso ela tivesse honrado com o compromisso.

Ao analisarem-se os indicadores da Tabela 8, percebe-se uma situação confortável à Cotrijal no ano de 1985. Os índices de Liquidez Corrente e Liquidez Geral apresentavam altos parâmetros de liquidez, embora com um valor mais baixo, o índice de Liquidez Seca demonstrava uma situação boa. No que diz respeito ao grau de Endividamento Geral e de Solvência, a Cotrijal estava muito bem.

Esses últimos índices indicavam um baixo grau de endividamento da cooperativa de Não-Me-Toque, ou seja, de apenas 20,29% em relação ao seu Ativo. Além disso, pela Tabela 8, o ano 1985 apresentou um alto grau de solvência, isto é, 4,93% do Ativo em relação ao Passivo Exigível Total.

A partir de um enfoque geral, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. apresentava, em 1985, uma elevada capacidade de pagamento de suas obrigações, conciliado a um baixo grau de endividamento geral. Em suma, sua situação era muito boa. Esse fato repetiu-se nos anos de 1986 e 1987, conforme apontam os dados da Tabela 8.

No entanto, quando se introduziu o montante de Cr\$ 70.764.439.720,00 no Passivo da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., ocorreu uma drástica mudança no comportamento dos índices. No caso dos índices de Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral e Grau de Solvência ocorreu uma queda acentuada. Já o índice de Endividamento Geral apresentou uma enorme elevação.

Com efeito, os números apresentados por esses índices no ano de 1985, conforme a configuração da Tabela 8, foram os seguintes: (1) – 0,61; (2) – 0,34; (3) – 0,61; (4) – 0,87 e (5) – 114,93. Além desses valores, buscou-se estimar o comportamento desses índices nos anos subsequentes de 1986 e 1987. Como existe a dificuldade de se saber, efetivamente, quais seriam as atitudes tomadas, a partir desse impacto nas contas da cooperativa de Não-Me-Toque, procurou-se adotar, como metodologia para a estimação dos novos valores dos parâmetros acima, a evolução dos mesmos índices apresentados na Tabela 8.

A adoção do critério acima não tem a intenção de fazer uma estimativa exata sobre a situação que ocorreria nos Balanços Patrimoniais da Cotrijal. Antes disso, essa atitude buscou apresentar uma possibilidade de resultados para os índices citados, visando demonstrar um cenário possível no qual se pudesse efetuar uma análise do que aconteceria à Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda.

Feitas essas considerações, o resultado apresentado pelos índices constantes na Tabela 8, foram os seguintes: Em 1986 – (1) – 0,69; (2) – 0,31; (3) – 0,64; (4) – 0,91 e (5) – 110,29. No ano de 1987 – (1) – 0,76; (2) – 0,43; (3) – 0,66; (4) – 1,03 e (5) – 97,88.

Desse modo, a cooperativa de Não-Me-Toque, nos anos citados acima, apresentaria uma total falta de liquidez. Não teria condições de efetuar o pagamento de suas obrigações, pois, os índices de Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral teriam valores inferiores ao parâmetro 1 (conforme metodologia apresentada no capítulo 3). Além disso, o índice de Grau de Solvência, nos anos de 1985 e 1986, estaria abaixo do parâmetro 1, ultrapassando-o, levemente, em 1987. Conforme metodologia constante do capítulo 3, quanto mais próximo do parâmetro 1, pior para a situação financeira da empresa.

Não obstante a isso, o resultado apresentado pelo índice de Endividamento Geral indicaria um comprometimento total do Ativo da Cotrijal nos anos de 1985 e 1986. Ficando, em 1987, com 97,88% do Ativo comprometido com obrigações passivas.

Nos anos seguintes, contudo, a situação da Cotrijal poderia piorar. O fato está nos números apresentados na Tabela 8. Sem considerar o impacto do acordo

com a CENTRALSUL, a partir de 1988 até 1993, a cooperativa de Não-Me-Toque apresentou queda na sua capacidade de liquidez e de solvência e aumentou o seu grau de endividamento.

Assim, ficaria comprometido todo processo de transformações na estrutura produtiva e negocial citado por Quadros (1999). Contudo, cabe ressaltar que a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. apresentava algumas particularidades que poderiam ser um diferencial em comparação com as crises enfrentadas por outras cooperativas, notadamente em relação à cooperativa de Carazinho.

Em primeiro lugar, na situação hipotética que se está relatando, ou seja, com o cumprimento do acordo com a CENTRALSUL, haveria uma concordância de toda a direção da Cotrijal. No caso de uma crise econômica-financeira, na proporção citada, a coesão da diretoria seria algo fundamental. Certamente, esse seria o contexto com a consumação do acordo com a CENTRALSUL.

Aliado a esse fato e observando a história da cooperativa de Não-Me-Toque, é mister considerar que haveria um clima de convergência para salvar a cooperativa da crise. Esse processo tenderia a concretizar-se numa chamada de aporte de capital para a cooperativa, junto ao quadro de associados.

Cabe frisar que, mesmo com a ocorrência do impacto negativo no Balanço Patrimonial da Cotrijal, haveria clima favorável para a integralização de quotas-parte, pois a diretoria estaria unida e teria credibilidade para propor tal procedimento. A cooperativa detinha um outro fator muito importante: seu grau de endividamento era baixo. Desse modo, uma chamada de capital, aliado a um processo de

renegociação de dívidas, tenderia a apresentar resultados positivos num período mais breve.

Contudo, o cenário apresentado poderia não ocorrer. Bastaria para isso, haver um grau elevado de disputas e de descontentamento entre os dirigentes e associados, o que inviabilizaria a construção de uma saída para crise econômica-financeira que se passaria com a Cotrijal, se ela tivesse cumprido o acordo com a CENTRALSUL.

Assim, após a exposição da conjuntura hipotética acima, vale ressaltar alguns aspectos importantes. O primeiro refere-se ao fato relacionado ao não cumprimento do acordo com a CENTRALSUL. Ao não cumpri-lo, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. tomou a decisão mais importante da sua vida. Sem dúvida nenhuma, essa decisão possibilitou à Cotrijal a continuidade do processo de transformações estruturais, iniciado em 1983.

O outro aspecto fundamental está relacionado à lógica conservadora na gestão da cooperativa, pois, para manter a tradição de realizar suas operações negociais de forma segura, com risco mínimo, parte da diretoria não teve dúvidas e bancou um rompimento com lado que queria cumprir o acordo com a CENTRALSUL.

Esse aspecto de rigor na conduta das ações administrativas e gerenciais não pode ser considerado pouca coisa. A tradição, na Cotrijal, de arriscar-se o mínimo possível, isto é, “dar o passo de acordo com o tamanho das pernas”, foi levado muito a sério pelos dirigentes que não queriam o cumprimento do acordo com a CENTRALSUL.

Assim, a conjugação de uma tradição conservadora de gestão na Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. com o descumprimento do acordo com a CENTRALSUL, podem ser considerados os fatores mais importantes na construção dessa cooperativa. Pode-se afirmar que esses fatores propiciaram a eclosão das demais transformações estruturais na cooperativa de Não-Me-Toque.

Dentro da dinâmica de gestão conservadora da Cotrijal, não se pode ignorar duas formas do seu comportamento. A primeira está relacionada à prática de moderação na tomada de empréstimos, notadamente os de origem bancária. Havia, entre os dirigentes e cooperados da cooperativa de Não-Me-Toque, uma visão diferenciada de como proceder o financiamento das atividades da cooperativa.

Essa visão diferenciada está ligada à segunda forma de comportamento. O corpo de dirigentes e de associados da Cotrijal sempre apostou no autofinanciamento que se dava através da integralização de quotas-partes no intuito de capitalizar a cooperativa. Assim, os associados da Cotrijal mantinham um processo constante e seguro de financiamento da cooperativa, como já foi relatado anteriormente nas diversas atas citadas.

Feito o relato da hipótese de impacto sobre as contas da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., no caso do cumprimento do acordo com a CENTRALSUL, e ainda, efetuada a discussão sobre o processo de gestão na Cotrijal, parte-se para a análise da situação apresentada pelos Balanços Patrimoniais dessa cooperativa, expressa nas Tabelas 8 e 9.

Desse modo, a sua capacidade de arcar com suas obrigações era quase nula. Assim, não é por acaso a política da direção da cooperativa de Não-Me-Toque de

buscar o autofinanciamento através da integralização de quotas-parte ao capital da cooperativa (conforme citado anteriormente, nos anos de 1969, 1972, 1973 e 1974).

Mais tarde, esse procedimento seria executado mais vezes e demonstraria ser de grande valia para a manutenção e expansão das atividades produtivas e negociais da Cotrijal. Contudo, a integralização de quotas-parte não expressava apenas uma política para elevar a capacidade de liquidez daquela cooperativa. Ela refletia também uma lógica para evitar o agravamento do grau de endividamento da cooperativa, sobretudo, frente às instituições financeira (vide dados da Tabela 8 e 9).

A Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., no período de 1970 a 1982, de acordo com os dados da Tabela 8, apresentou índices oscilantes de Grau de Solvência e de Endividamento Geral. Em 1970, o índice de Grau de Solvência era elevado, enquanto o de Endividamento Geral era baixo, apresentando, logo, uma boa situação nesses parâmetros.

A partir de 1971 até 1975, a situação se inverteu. A Cotrijal passou a apresentar baixos Graus de Solvência e elevados índices de Endividamento Geral. Em 1976, houve nova inversão nos índices apresentados por essa cooperativa e manteve assim até 1978.

Em 1979, novamente houve alteração nos números apresentados por esses índices. O índice de Grau de Solvência voltou a cair, enquanto que o grau de Endividamento Geral cresceu. Essa situação perdurou até 1982.

**Tabela 8: Demonstrativo da capacidade de liquidez, solvência e grau de endividamento da Cotrijal – período de 1970-2000**

ANOS	Liquidez Corrente (1)	Liquidez Seca (2)	Liquidez Geral (3)	Grau de Solvência (4)	Endividamento Geral (5)
1970	0,96	0,47	0,89	5,54	18,04
1971	1,04	0,64	0,95	1,31	76,36
1972	1,06	0,89	0,96	1,40	71,34
1973	1,30	0,80	0,99	1,45	68,96
1974	1,11	0,61	1,02	1,47	67,93
1975	1,07	0,56	0,97	1,54	64,91
1976	1,17	0,56	0,97	2,16	46,41
1977	1,72	0,97	1,33	2,95	33,87
1978	1,31	0,69	1,02	3,33	30,06
1979	1,22	0,86	1,16	1,56	64,18
1980	1,57	0,87	1,49	1,87	53,58
1981	1,39	1,02	1,38	1,61	62,29
1982	1,35	0,69	1,35	1,71	58,43
1983	1,79	1,36	1,80	2,27	44,01
1984	3,90	2,11	3,80	5,16	19,37
1985	3,48	1,95	3,47	4,93	20,29
1986	3,91	1,79	3,63	5,14	19,47
1987	4,29	2,47	3,73	5,79	17,28
1988	1,99	1,31	2,00	3,59	27,85
1989	1,84	1,19	1,86	3,02	33,09
1990	1,39	0,98	1,41	2,43	41,11
1991	1,79	0,98	1,73	3,44	29,10
1992	1,46	0,87	1,47	3,06	32,72
1993	1,46	0,82	1,45	2,73	36,69
1994	2,18	1,37	2,04	4,12	24,28
1995	2,10	1,53	2,04	3,89	25,69
1996	3,28	1,83	2,50	4,55	21,96
1997	2,39	1,83	2,03	3,58	27,91
1998	3,22	2,59	2,34	4,23	23,65
1999	3,37	2,30	2,52	4,45	22,48
2000	2,71	1,79	2,32	3,60	27,79

Fonte: Balanços Patrimoniais da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda.

Assim, no período de 1970 até 1982, conforme os dados constantes na Tabela 8, a cooperativa de Não-Me-Toque conseguiu administrar sua capacidade de solvência e o seu grau de endividamento. Para isso, as políticas de autofinanciamento foram fundamentais, aliada à tradição conservadora na gestão da cooperativa.

Desse modo, como já havia sido dito anteriormente, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. soube casar a estratégia de moderação na busca de financiamento junto ao capital de terceiros, sobretudo, em relação aos bancos, com a sua capacidade de autofinanciamento.

Para se ter uma idéia do *quantum* de empréstimos tomado junto às instituições financeiras, pode-se observar os dados da Tabela 9. No período de 1970 a 1982, fica claro que a maior parte do capital de terceiros que financiava a Cotrijal provinha das instituições financeiras. À exceção dos anos 1970 e 1974, nos demais anos, a principal fonte de financiamento da cooperativa estava nas instituições financeiras.

Dentre essas instituições destacavam-se as de crédito oficial. Neste período, havia a política econômica traçada pelo governo federal que buscava a expansão e a consolidação do processo de *Modernização Conservadora* da agricultura brasileira. Desse modo, a política do SNCR propiciava, desde 1965, crédito oficial subsidiado, através de recursos fartos e baratos.

A Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. também bebeu dessa fonte, contudo de forma moderada. Dessa maneira, mesmo utilizando-se dos recursos oficiais, a Cotrijal soube moderar a sua ânsia por eles. Como já colocado

anteriormente, ela buscou recursos não só perante terceiros, mas sobretudo no seu corpo de associados.

Cabe, entretanto, ressaltar um aspecto importante ocorrido na década de 1970. O fato está relacionado à concorrência exercida pela Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. sobre a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. A proximidade dos municípios de Carazinho e de Não-Me-Toque propiciava a disputa pelos produtores rurais da região.

Na década de 1970, a cooperativa de Carazinho conseguiu estruturar-se mais rapidamente, e passou, dessa forma, a exercer uma atração natural sobre os produtores rurais da região. No entanto, a Cotrijal manteve sua estratégia de estruturação produtiva e comercial a qual consistia em crescer de forma lenta e segura, sem operações negociais de médio e alto risco. Assim, quando da crise falimentar da Coopera, em meados da década de 1980, a situação inverteu-se: a Cotrijal é que passou a exercer uma atração natural sobre os produtores rurais, sobretudo aqueles ligados à cooperativa de Carazinho.

Dando prosseguimento à análise dos dados da Tabela 8, nota-se uma melhora significativa nos índices apresentados pela Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. no período de 1983 a 1987. Começou com uma melhora tímida em 1983, mas a partir de 1984 até 1987 os resultados foram excelentes.

De acordo com a Tabela 8, os índices de Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral apresentaram um comportamento bem acima do parâmetro 1, principalmente, entre 1984 e 1987. Dessa forma, a Cotrijal demonstrou, nesse

período, uma excelente capacidade de liquidez, isto é, ótimas condições para arcar com suas obrigações passivas.

Além disso, os índices de Grau de Solvência e de Endividamento Geral apresentaram excelentes resultados, notadamente, entre 1984 e 1987. Nesse período, os índices de Grau de Solvência ficaram bem acima do parâmetro 1. O índice de Endividamento Geral expressou um baixo grau de comprometimento do Ativo em relação ao Passivo.

Os excelentes resultados apresentados pela Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., no período de 1983 à 1987, devem-se às políticas implementadas pela sua direção. Conforme citado anteriormente, em 1983, foi reformulada a sua estrutura institucional e administrativa.

Do ponto de vista institucional, foram promovidas alterações estatutárias que modificaram a forma de eleição do conselho de administração. Isso promoveu um rodízio maior dos membros da direção, aliado a um processo qualificação e profissionalização desses dirigentes. Além disso, a estrutura de poder tornou-se mais democrática e acessível. Foi nesse ano que aconteceu a criação do *conselho central de representantes*, que representava as demandas dos diversos núcleos que se constituíram desde então.

Também a partir de 1983 foram introduzidas na Cotrijal importantes modificações na estrutura administrativa. Nessa época, foram criadas as Unidades Estratégicas de Negócios da cooperativa de Não-Me-Toque (já descritas anteriormente). A criação dessas Unidades racionalizou a estrutura administrativa, negocial e produtiva da cooperativa.

Desse modo, a Cotrijal otimizou a aplicação do seu capital. O resultado desse processo está estampado nos índices apresentados no período de 1983 a 1987. Foi no mesmo período em que a Cooperativa Tríticola Mista Alto Jacuí Ltda. tomou a sua decisão mais importante de sua vida: o não cumprimento do acordo com a CENTRALSUL.

A base para a tomada desta decisão está ligada a um processo que se sobrepõe às mudanças estruturais, citadas acima. Esse processo consiste na tradição de gestão conservadora intrínseca à Cotrijal que conduziu à construção da estrutura produtiva e negocial da cooperativa de forma lenta e segura, sem envolver-se em operações arriscadas (dentre elas, o acordo com a CENTRALSUL).

Com efeito, todas estas decisões mostraram-se acertadas, pois possibilitaram a expansão e a consolidação da cooperativa de Não-Me-Toque num período econômico adverso. No início dos anos 1980, o governo brasileiro começou uma política de corte nos subsídios concedidos à agricultura nacional, estendendo-se por toda década de 1980 e adentrando também, por inteiro, na década de 1990.

Prosseguindo a análise dos dados constantes na Tabela 8, verificam-se alterações nos valores dos índices observados no período de 1988 a 1993. Houve uma queda nos indicadores de Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral. Nesse período, esses índices apresentaram comportamentos oscilantes para baixo. Alguns ficaram um pouco acima do parâmetro 1. Neste caso, enquadram-se os índices de Liquidez Corrente e de Liquidez Geral.

O índice de Liquidez Seca passou a maior parte do período de 1988 a 1993 abaixo de parâmetro 1. Desse modo, a Cotrijal, nessa fase, passou a ter uma liquidez

muito apertada. Sua capacidade para enfrentar suas obrigações passivas era muito pequena. Representava uma situação de risco. Pois, o índice de Liquidez Seca, abaixo do parâmetro 1, indicava uma dependência acentuada da entrega da produção de seus associados. Caso houvesse uma grande quebra de safra a situação poderia agravar-se.

Pelos dados expostos na Tabela 8, os outros índices apresentaram, também, alterações nos seus valores. Em relação aos índices de Grau de Solvência, estes apresentaram quedas, essas quedas não afetaram a capacidade de solvência da cooperativa de Não-Me-Toque. De acordo com os valores apresentados por esse índice, a Cotrijal detinha ativos suficientes para arcar com suas obrigações passivas.

Em relação aos números apresentados pelo índice de Endividamento Geral, demonstraram graus diferenciados de elevação. Embora o grau de endividamento da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. tenha se elevado no período de 1988 a 1993, esse processo não chegou a afetar a saúde financeira e econômica do Ativo da cooperativa.

Os índices de Endividamento Geral mantiveram-se numa faixa abaixo de 35% de comprometimento do Ativo em relação ao Passivo. A exceção ficou por conta do ano de 1990, quando o comprometimento alcançou o percentual de 41,11% (conforme dados da Tabela 8). No entanto, no ano seguinte, o grau de endividamento já apresentava queda.

Contudo, o que cabe verificar são os motivos para essas alterações expostas pelos índices acima. A explicação para esta situação é fácil. Basta verificar o período em que a Cotrijal passou a investir em novas estruturas produtivas. A partir de 1987,

a cooperativa de Não-Me-Toque investiu na constituição da bacia leiteira e a construção de uma fábrica de rações.

Além disso, foi aumentado a quantidade de postos de recebimento de grãos. Outra iniciativa, tomada em 1992, foi o estabelecimento de uma parceria com a empresa Minuano, para a criação e comercialização de aves. Assim, de onde vieram os recursos para tais investimentos?

Os números apresentados pelos índices constantes da Tabela 8 não deixam dúvidas. Os recursos para a realização deste investimentos vieram da própria Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. Ao investir com capital próprio, a Cotrijal certamente iria apresentar uma queda na sua capacidade liquidez e solvência.

Desse modo, a queda nos índices de Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral e Grau de Solvência, de 1988 a 1993, refletiu o processo de investimentos na estrutura produtiva da Cotrijal. Cabe ressaltar, no entanto, que o grau de endividamento dessa cooperativa manteve-se em padrões aceitáveis. Esses padrões apresentavam uma situação de tranquilidade no comprometimento do Ativo em relação ao Passivo.

Ainda, no período de 1988 a 1993, vale observar os índices apresentados pela Tabela 9. Embora o grau de endividamento da Cotrijal não fosse elevado, mantendo-se em padrões aceitáveis e a origem dos recursos para os investimentos viesse de capital próprio, convém ressaltar o percentual do capital de terceiros, nesse processo, notadamente, das instituições financeiras.

Observando-se os dados da Tabela 9 no período citado acima, verifica-se que as instituições financeiras tiveram uma participação mais acentuada nos

financiamentos à Cotrijal nos anos de 1990, 1991 e 1993. É lógico que essa participação estava dentro dos percentuais de endividamento geral apresentados pela cooperativa na Tabela 8.

Nos demais anos, os dados da Tabela 9 demonstram uma participação modesta das instituições financeiras no financiamento da Cotrijal, tendo como parâmetro os percentuais da Tabela 8. Desse modo, fica visível que a participação de capital de terceiros, sobretudo dos bancos, foi pequena nos investimentos realizados pela cooperativa de Não-Me-Toque no período de 1988 a 1993.

Passada a análise desse período, segue-se para a verificação dos dados da Tabela 8, no período de 1994 a 2000. O que se observa nesse período é uma melhora generalizada nos índices apresentados na Tabela 8.

Os índices de Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral voltaram a subir, no período de 1994 a 2000. Apresentaram, em todo o período, índices superiores ao parâmetro 1. Embora não tenham demonstrado o mesmo desempenho apresentado no período de 1984 a 1987, esses índices mostraram que a Cotrijal possuía uma situação de liquidez muito boa de 1994 a 2000.

Desse modo, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. demonstrava uma capacidade de pagamento muito sólida, para enfrentar suas obrigações passivas. Em relação aos índices de Grau de Solvência e de Endividamento Geral, a situação desses, verificada na Tabela 8, era melhor ainda.

No período verificado de 1994 a 2000, os índices de Grau de Solvência sofreram uma elevação significativa. Apresentaram valores bem superiores ao parâmetro 1. Dessa maneira, a cooperativa de Não-Me-Toque, no tocante aos índices

de Grau de Solvência, possuía uma excelente capacidade financeira para arcar com suas obrigações passivas.

Em relação aos índices de Endividamento Geral, eles demonstraram baixos graus de comprometimento do Ativo em relação ao Passivo da Cotrijal. No período compreendido entre 1994 e 2000, o grau de endividamento da cooperativa de Não-Me-Toque pode ser considerado modesto. Manteve-se numa faixa abaixo de 30% de comprometimento do Ativo em relação ao Passivo.

No período, a Cotrijal manteve uma política de expansão, realizando novos investimentos. Dentre eles, destacam-se a Unidade Produtora de Leitões (UPL); a união com outras cooperativas para constituição de um frigorífico e um abatedouro de suínos; a modernização da rede de supermercados e das lojas de ferragens; aumento da capacidade estática de armazenagem e outros investimentos, já citados, anteriormente, neste capítulo.

Como aconteceu no período anterior, de 1988 a 1994, os recursos para os investimentos efetuados na fase atual, de 1994 a 2000, foram originários da própria Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. No entanto, o dado novo é que a capacidade de liquidez da cooperativa manteve-se elevada.

Desse modo, a Cotrijal demonstrou uma grande capacidade de inversão, já que efetuou investimentos de grande monta com recursos próprios, mantendo alta sua capacidade de liquidez e de solvência e, ainda, mantendo baixo o grau de endividamento, ou seja, não necessitou recorrer ao capital de terceiros.

Após a análise dos dados da Tabela 8, há um fator importante de verificação e consiste no percentual de influência exercido pelos financiamentos junto às

instituições financeiras no Passivo da Cooperativa Tríticola Mista Alto Jacuí Ltda. Os resultados dessa influência estão contidos na Tabela 9.

Cabe ressaltar, entretanto, que esse percentual possui uma ligação direta com o índice de Endividamento Geral, constante na Tabela 8. Desse modo, o grau de influência dos financiamentos, verificado na Tabela 9, pode apresentar-se elevado, porém o percentual do índice de Endividamento Geral pode ser baixo. Isto foi apenas para ilustrar. Outros resultados podem ocorrer.

Assim, parte-se para a análise da Tabela 9. O percentual indicado nessa tabela apresentou um comportamento moderado, em 1970. Entretanto, entre 1971 a 1982, esse percentual passou a demonstrar um crescimento mais forte. As exceções ficaram por conta dos anos de 1972 e de 1974.

Ao observarem-se os dados dessa tabela, nota-se de 1977 a 1982 um crescimento acentuado nos percentuais de influência dos financiamentos bancários dentro do Passivo da Cotrijal que ficaram acima dos 70%. Isso indicava uma preponderância dos recursos oriundos das instituições financeiras em relação ao grau de Endividamento Geral da cooperativa.

Quando se observa a Tabela 8, pode se verificar que, no período de 1970 a 1982, a cooperativa de Não-Me-Toque possuía um significativo grau de endividamento. As exceções estavam nos anos de 1970, 1976, 1977 e 1978. Com efeito, pode-se afirmar que, de 1970 a 1982, a maioria dos recursos de terceiros, para o financiamento da Cotrijal, era oriundo de instituições financeiras. Dentre elas, destacavam-se aquelas de capital estatal.

**Tabela 9: Demonstrativo do percentual de influência dos financiamentos junto às instituições financeiras, no passivo da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. – período de 1970-2000**

ANOS	Percentagem dos Financiamentos no Passivo
1970	39,57
1971	52,25
1972	43,27
1973	67,04
1974	38,68
1975	54,49
1976	52,18
1977	70,28
1978	77,59
1979	88,87
1980	78,11
1981	75,62
1982	76,17
1983	40,94
1984	20,26
1985	19,51
1986	35,41
1987	52,34
1988	35,35
1989	31,56
1990	56,88
1991	54,74
1992	32,82
1993	43,11
1994	73,03
1995	59,72
1996	39,42
1997	48,79
1998	68,89
1999	66,56
2000	67,65

Fonte: Balanços Patrimoniais da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.

Dando continuidade à análise dos dados da Tabela 9, verifica-se um quadro de oscilações nos índices, ora para baixo ora para cima, no período de 1983 a 1997. Dentre os índices que apresentaram baixa, destacam-se como os mais baixos os de 1984 e de 1985. Já os mais elevados encontram-se nos anos de 1994 e de 1995. Com a observação do índice de Endividamento Geral, constante na Tabela 8, verifica-se que este, no período de 1983 a 1997, apresentou percentuais baixos de endividamento da Cotrijal.

Desse modo, independente dos percentuais constantes na Tabela 9, no período citado acima, serem baixos ou elevados, eles não exerceram grandes pressões sobre as contas daquela cooperativa. Pois, o grau de endividamento da Cotrijal manteve-se baixo, não oferecendo perigo ao Ativo desta cooperativa.

Para finalizar a verificação dos dados da Tabela 9, observa-se um crescimento do percentual de influência dos financiamentos bancários sobre o Passivo da Cotrijal, no período de 1998 a 2000. Porém, o resultado é semelhante ao exposto acima.

No período de 1998 a 2000, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. apresentou um baixo grau de endividamento. Os índices de Endividamento Geral, constantes da Tabela 8, demonstraram que a cooperativa possuía percentuais baixos, no período.

Assim, mesmo apresentando percentuais elevados, conforme Tabela 9, a influência dos financiamentos no Passivo da Cotrijal é pequena, em relação ao seu Ativo. No entanto, vale frisar que, fora do capital próprio, a cooperativa de Não-Me-

Toque buscou o restante do capital para o giro negocial e para os investimentos junto às instituições financeiras. Isso, para o período compreendido entre 1998 e 2000.

Portanto, pode-se concluir, ao analisarem-se as Tabelas 8 e 9, que a situação financeira e econômica atual da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. é excelente tanto do ponto vista financeiro como econômico. Pelo menos, no contexto que se verifica de 1994 a 2000, a cooperativa apresentou índices altos de liquidez e de solvência e baixos índices de endividamento.

Apesar de todos os dados apresentados serem favoráveis à Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., existe uma preocupação manifesta entre os ex-dirigentes, produtores e membros de outras instituições. Essas preocupações vieram à tona no momento das entrevistas.

Eles concluíram que o ritmo imprimido pela Cotrijal em relação às suas atividades produtiva e negociais estaria muito acelerado e exposto a um grau de riscos muito elevado, sobretudo, num período de margens de lucros muito apertadas (a partir de 1994).

Em suas opiniões, a cooperativa de Não-Me-Toque estaria quebrando uma tradição que lhe é intrínseca, ou seja, tradição conservadora nas suas atividades produtivas e negociais. E esse fato foi considerado por aqueles entrevistados como muito perigoso para o futuro da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.

Para finalizar, eles manifestaram sua opinião no sentido de que essa cooperativa não deveria expandir suas atividades produtivas e negociais da forma como vem fazendo atualmente. Segundo, eles não haveria a necessidade de abraçar

tantos negócios, pois o montante de recursos envolvidos seria muito elevado, o que aumentaria os riscos para a cooperativa de Não-Me-Toque.

#### **4.4. Conclusões**

Após o relato sobre a trajetória vivida pela Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda., chega-se a algumas conclusões importantes as quais deixam lições significativas a respeito de como portar-se diante de situações adversas, além de orientar como deve-se aproveitar as conjunturas favoráveis.

A cooperativa de Não-Me-Toque foi criada num momento importante de expansão capitalista no país. Usufruiu de todos os benefícios concedidos às suas congêneres. Entretanto, buscou desde o início um caminho diferenciado. Isso criou uma cultura dentro da cooperativa que se mostrou fundamental nos momentos mais críticos de sua vida.

Assim, criou uma cultura própria baseada na tradição conservadora de gestão de suas atividades produtivas e negociais. Essa forma de gestão consistia em crescer de forma lenta e segura. Além disso, buscava a realização de negócios que envolvessem o mínimo de riscos. Como já frisado, anteriormente, “caminhar de acordo com o tamanho de suas pernas”.

Não obstante a esse processo, procurou conduzir o incremento de suas atividades produtivas e negociais através do autofinanciamento, que consistia na busca de recursos junto ao quadro de associados. O procedimento para tal intuito

dava-se através da integralização de quotas-parte a serem incorporadas ao capital da cooperativa.

Embora esse processo de autofinanciamento tenha sido uma característica fundamental na Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., ela não deixou de buscar apoio junto às instituições oficiais de crédito. Esse apoio foi mais marcante nos anos iniciais desta cooperativa, estendendo-se pela década de 1970 e início da de 1980. Contudo, o apoio do crédito oficial deixou de ser relevante para a Cotrijal a partir de meados dos anos 1980, como ficou demonstrado na análise realizada sobre os Balanços Patrimoniais da cooperativa. Esse processo ocorre até hoje.

Durante a sua vida, a cooperativa de Não-Me-Toque experimentou situações críticas e favoráveis. Dentre as situações críticas, sem dúvidas, a mais complicada foi a relativa ao acordo com a CENTRALSUL. A decisão de não cumprimento desse acordo teve base na tradição de gestão conservadora da cooperativa e foi uma das decisões mais importantes e fundamentais para a vida de Cotrijal. Embora parte da diretoria tenha vacilado e aceito o acordo inicialmente, a outra parte manteve-se firme no propósito do não cumprimento. Com o não cumprimento do acordo, venceu a tradição intrínseca à Cotrijal de não se envolver em operações negociais de alto risco.

Essa decisão possibilitou à Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. continuar o seu processo de reformas institucionais e estruturais, iniciado em 1983. Assim, a Cotrijal pode aproveitar as conjunturas favoráveis que vieram nos anos seguintes.

Entre os momentos favoráveis vividos pela Cotrijal está aquele em que ela pôde expandir seus negócios aos municípios vizinhos. Dentre estes, estava o de Carazinho, em decorrência da crise da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. Mais tarde, fruto das mudanças administrativas, negociais e produtivas implementadas pela cooperativa de Não-Me-Toque, os seus negócios tiveram um significativo crescimento.

Assim, considerando todos os processos relatados sobre a vida de Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., pode-se afirmar que a sua situação financeira e econômica é excelente. Embora, os números e as ações produtivas e negociais indiquem uma situação muito favorável, há preocupações sobre a trajetória futura dessa cooperativa.

Essas preocupações foram relatadas, anteriormente, quando alguns ex-dirigentes e produtores associados revelaram seus temores sobre a maneira com que a Cotrijal vem expandindo seus negócios. Eles afirmaram que pode se estar quebrando a tradição de efetuar negócios que envolvam o mínimo de riscos.

Tanto os ex-dirigentes e produtores associados entrevistados entendem que o ritmo de expansão experimentado pela Cotrijal, no período atual, é muito arriscado. Em suas opiniões a cooperativa não deveria buscar o crescimento de suas atividades produtivas e negociais de maneira tão acelerada.

Outra preocupação manifestada pelos produtores estaria relacionada à racionalidade produtiva imposta pela Cotrijal. Muitos deles temem não conseguir acompanhar o ritmo de tecnificação e de produtividade solicitado pela cooperativa, o que poderia levar, num futuro próximo, a uma diminuição do quadro de associados.

Isso representaria um perigo tanto para os produtores como para Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., pois poderia gerar danos à vida social e econômica desses cooperados e afetaria, também, a lucratividade da cooperativa.

Desse modo, embora haja uma situação amplamente favorável, exposta pelos Balanços Patrimoniais da cooperativa, há que se considerar as preocupações desses ex-dirigentes e produtores, ficando essas questões pendentes, a ser respondida num futuro próximo.

## **5. AS COOPERATIVAS DE CARAZINHO E NÃO-ME-TOQUE, COMPARAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS**

### **5.1. Uma abordagem comparativa entre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.**

Neste capítulo, buscou-se efetuar uma análise comparativa entre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Além disso, foram tecidos os comentários finais sobre as situações vividas por ambas cooperativas.

Após a apresentação do relato histórico e econômico, efetuado nos capítulos anteriores, sobre as referidas cooperativas, coube agora verificar quais foram as suas semelhanças e diferenças. Evidentemente esse processo deu-se em torno dos contextos mais fundamentais da vida dessas cooperativas.

Assim, iniciou-se o processo de comparações entre as referidas cooperativas pelo período de sua criação. Tanto a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. como a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. foram fundadas no mesmo contexto histórico e econômico vivido no país, o qual foi marcado por uma forte intervenção

do Estado. Essa intervenção consistiu num esforço enorme de planejamento e de ajustamento da economia do país, pois buscava a superação dos diversos pontos de estrangulamento apresentados pela economia brasileira naquela época.

Como já foi relatado nos capítulos anteriores, esse período estava situado entre a segunda metade da década de 1950 e início da década de 1960. Era o período do *Plano de Metas*, do Governo JK, embora, também, tenha havido todo um contexto preparatório anterior, relativo ao Governo Vargas, já citado nos capítulos anteriores.

Nesse contexto, as Cooperativas de Carazinho e de Não-Me-Toque cumpriram o mesmo papel na época em que foram criadas (1957), pois serviram aos planos de superação do ponto de estrangulamento no setor de alimentos, mas também a outros propósitos.

Dentre esses outros propósitos estava a criação de estruturas que dessem suporte à implantação da chamada *Revolução Verde* no país. Com efeito, eram sedimentadas as bases para a *Modernização Conservadora* da agricultura brasileira. Através dessa modernização, a agricultura brasileira teria um cunho mais empresarial, em razão de estar integrada ao setor industrial, enquadrando-se na estrutura produtiva capitalista em formação no país.

Assim, essas cooperativas, além de terem sido criadas na mesma época, experimentaram os mesmos benefícios que consistiam nos incentivos institucionais e econômicos-financeiros (legislação, crédito farto e barato), concedidos pelo governo brasileiro à organização e à manutenção das estruturas cooperativas.

A partir de 1965, os incentivos governamentais tiveram um significativo incremento com a criação do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR). Houve um

importante acréscimo de recursos oficiais subsidiados para as atividades agropecuárias de custeio e investimento, sendo, novamente, as cooperativas as beneficiadas.

A Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. e a Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. passaram a contar com uma gama considerável de recursos fartos e baratos. Esses recursos serviriam para ambas consolidarem e difundirem, ainda mais, suas atividades produtivas e negociais.

As facilidades contidas no SNCR duraram pelo restante da década de 1960, passaram durante toda a década de 1970 e chegaram ao início da década de 1980 sofrendo um profundo desgaste. A partir daí, as políticas do SNCR foram experimentando transformações contínuas. Começou com a abolição do crédito subsidiado nos anos 1980 para chegar à década de 1990 com uma redução acentuada nos recursos direcionados à agricultura.

Durante os anos 1990, a situação da agricultura brasileira não foi das melhores, pois mantiveram-se as reduções nos recursos destinados à atividade. Além disso, as políticas governamentais sofreram alterações, deixando o setor agropecuário do país mais vulnerável aos produtos oriundos de outros países.

Diante desse contexto, as Cooperativas de Carazinho e de Não-Me-Toque, ao longo de mais de 30 anos, foram obrigadas a operar transformações em suas estruturas. No caso da Cooperativa Triticola Carazinho Ltda., o processo de adaptações às novas conjunturas não obteve a necessária preocupação por parte de seus dirigentes e da maioria de seus cooperados.

O resultado desse processo está relatado no capítulo 3 e consistiu num longo e penoso processo de crise falimentar que chegou ao final de 1995 com a autoliquidação dessa cooperativa.

Em relação à Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., o processo foi diferente. Os seus dirigentes e seu quadro de associados buscaram inteirar-se das transformações estruturais e conjunturais vividas pela economia brasileira ao longo de cerca de 40 anos e está expresso no quarto capítulo.

Não obstante a isso tudo, como compreender a falência de uma cooperativa e o sucesso de outra, pois as condições macroestruturais foram as mesmas para ambas? Além disso, em nível local o quadro foi, praticamente, o mesmo. Os resultados expostos nas Tabelas 1 e 6 demonstram essa situação.

Os médios e os grandes proprietários, além de concentrarem, em suas mãos, a maior parte das terras, nos dois municípios, detinham, ainda, o controle diretivo de ambas as cooperativas. Além disso, os tipos de culturas, de solo e de condições climáticas eram os mesmos, pois os municípios de Carazinho e Não-Me-Toque são vizinhos.

O que levou, portanto, à falência de uma cooperativa e ao sucesso de outra? Para compreender-se essa discrepância, fez-se necessário buscar os fatores diferenciais entre ambas. Num quadro de semelhanças, tanto em nível macroestrutural como em nível local, houve a ocorrência de fatos que determinaram o fracasso de uma e o sucesso de outra.

Para começar a apontar os fatores diferenciais, iniciou-se pela análise dos dados constantes nas Tabelas 4 e 8. Embora ambas cooperativas tenham se valido dos incentivos governamentais, houve um processo distinto entre elas.

Iniciando pelo lado da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., verifica-se que essa cooperativa apresentou índices baixos de liquidez em todo o período analisado na Tabela 4. Esses índices demonstraram uma queda mais acentuada a partir de 1987. Tal situação apontou o agravamento da crise falimentar da cooperativa de Carazinho.

Além disso, a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. que, inicialmente, de 1970 até 1977, apresentava baixos índices de endividamento e altos graus de solvência (conforme Tabela 4), passou, no ano seguinte, a espelhar uma situação diferente. A partir de 1978, a cooperativa de Carazinho expressou altos índices de endividamento e baixos graus de solvência. Esses índices permaneceram praticamente os mesmos até o ano de 1995 (ano da segunda e derradeira autoliquidação da cooperativa).

A análise dos números apresentados na Tabela 4 demonstra que a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. não estava conseguindo obter grandes resultados nas suas atividades produtivas e negociais. Assim, a partir de 1978, passou a financiar essas atividades via endividamento junto às instituições financeiras, sobretudo as de crédito oficial (vide Tabela 5).

Mais tarde, a partir de 1991 a 1994, buscou na venda de *soja verde* uma fonte de financiamento para suas atividades produtivas e negociais (essa prática já havia sido utilizada em períodos anteriores). No entanto, esse processo agravou,

ainda mais, a já debilitada saúde econômica e financeira da cooperativa de Carazinho. Assim, em 1995, essa cooperativa encerrou suas atividades sob o aspecto legal.

Não houve, ao longo da história da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., um processo alternativo ao modo de financiamento via endividamento com terceiros. Os fatos levantados nas 114 atas estudadas apontam como raros os momentos de busca de capital junto ao corpo de associados e os que ocorreram deram-se, muitas vezes, em períodos impróprios para tal prática.

No caso da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., a situação foi diferente em diversos aspectos. Analisando os dados da Tabela 8 em comparação com a Tabela 4, verifica-se que a cooperativa apresentou oscilações para cima e para baixo, nos diversos índices ilustrados. Essas oscilações ocorreram em diversos períodos da vida da cooperativa de Não-Me-Toque. Contudo, o resultado final aponta uma situação bastante favorável para a cooperativa.

Diferente da cooperativa de Carazinho, a Cotrijal apresentou índices baixos de liquidez de 1970 até 1983. A partir daí, espelhou altos índices de liquidez até o ano de 1987. Teve queda nesses índices de 1988 até 1993, voltando a apresentar índices elevados de liquidez de 1994 a 2000.

Além disso, o seu grau de endividamento e de solvência apresentou variações nos números expostos na Tabela 8 em diversos períodos. A cooperativa de Não-Me-Toque começou a década de 1970 com um elevado índice de endividamento e um baixo grau de solvência (com exceção de 1970). Esse processo foi de 1971 a 1975.

Nos três anos seguintes, o índice de endividamento sofreu uma queda sensível. Isso foi acompanhado por uma elevação no grau de solvência da cooperativa de Não-Me-Toque. Contudo, a partir de 1979 até 1983, houve um incremento significativo no índice de endividamento da Cotrijal. De modo inverso, ocorreu uma queda no grau de solvência dessa cooperativa.

A partir de 1985 até 2000, o índice de endividamento da cooperativa de Não-Me-Toque manteve-se baixo (com exceção de 1990) e o grau de solvência manteve-se elevado durante todo o período. Nessas condições, a Cotrijal espelhou e espelha uma excelente saúde econômica e financeira, bem diferente da cooperativa de Carazinho que teve sua autoliquidação efetivada em 1995.

Nesse contexto, o que diferenciou a Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. da Cooperativa Triticola Carazinho Ltda. centrou-se em dois aspectos. O primeiro foi a maneira como ela lidou com o seu grau de endividamento junto a terceiros. E o segundo, como ela buscou os recursos para o financiamento de suas atividades produtivas e negociais.

Na verdade esses dois aspectos estão interligados. Em relação ao primeiro a cooperativa de Não-Me-Toque buscou aporte nos recursos governamentais subsidiados, sem descuidar-se de construir uma outra fonte de financiamentos. Este último representou a prática diferenciada da Cotrijal em relação à Coopera.

O segundo aspecto consistiu no autofinanciamento através da integralização de quotas-parte, por parte dos associados, ao capital da cooperativa, ato praticado pela cooperativa de Não-Me-Toque desde a sua constituição. Embora houvesse as

facilidades concedidas pelo Estado brasileiro, ela buscou sempre financiar-se, cada vez mais, com recursos próprios, oriundos do seu quadro de associados.

Assim, pôde abandonar as facilidades dos incentivos oficiais, buscando sustentar-se com os recursos oriundos do seu quadro de associados e de suas atividades produtivas e negociais. Essa atitude foi muito diferente da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. que tinha, nos recursos federais, a sua fonte principal de financiamento.

A atitude tomada pela Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. mostrou-se extremamente correta, sobretudo, quando do fim da política de crédito subsidiado, na década de 1980. Isso proporcionou a continuidade de suas atividades produtivas e negociais, enquanto a cooperativa de Carazinho debatia-se numa profunda crise de financiamento de seus negócios.

Contudo, outros fatores relevantes emergiram para a explicação da falência da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e para o sucesso da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Dentre eles está a questão do acordo com a CENTRALSUL.

Como já foi relatado nos capítulos 3 e 4, uma cooperativa cumpriu o acordo e a outra não. Não é intenção deste capítulo repetir todos os dados expressos naqueles capítulos, mas frisar que as decisões tomadas por ambas cooperativas tiveram, igualmente, impactos profundos em suas vidas.

No caso da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., esse impacto foi extremamente negativo, pois cumpriu o acordo com a CENTRALSUL. O acordo firmado em 1985 previa a entrega de uma quota significativa de sacas de soja para

salvar a CENTRALSUL de uma crise econômica-financeira (para dados mais detalhados ver capítulo 3).

A CENTRALSUL, contudo, não conseguiu superar essa crise e teve suas atividades encerradas. Porém, quem passou a sofrer uma amarga crise econômica-financeira, a partir de 1986, foi a cooperativa de Carazinho. As suas contas sofreram um impacto negativo muito forte. Dadas as condições econômicas-financeiras citadas acima, não coube outra alternativa a não ser o pedido de autoliquidação voluntária ainda em 1986.

Pode-se afirmar com certeza que o cumprimento do acordo com CENTRALSUL e as suas repercussões negativas sobre os resultados da cooperativa de Carazinho foi um dos principais fatores da crise falimentar da cooperativa. Apesar das diversas tentativas de recuperação, a Coopera nunca mais conseguiu apresentar melhores resultados desde a eclosão da crise resultante do cumprimento do referido acordo.

Após ter sido efetuado o relato sobre o caso da cooperativa de Carazinho, cabe agora verificar o processo vivido pela Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Ao contrário do que aconteceu com a Coopera, a cooperativa de Não-Me-Toque não cumpriu o acordo (maiores detalhes ver capítulo 4).

O não cumprimento desse acordo provocou divisões internas na direção da Cotrijal. Uma parte da diretoria queria cumprir o acordado com a CENTRALSUL enquanto que uma outra parte não aceitou cumprir tal acordo, sendo esta a parte vitoriosa. Essa decisão mostrou-se extremamente relevante e acertada, pois o impacto nas contas da cooperativa de Não-Me-Toque seriam muito prejudiciais. Isso

ficou claro no caso hipotético, relatado no capítulo 4, sobre as repercussões na Cotrijal no caso de cumprimento do acordo com a CENTRALSUL.

Não obstante a todo o processo de disputa ocorrido na Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., vale destacar um fator inerente à administração dessa cooperativa: a tradição conservadora de gestão de suas atividades produtivas e negociais.

Essa tradição consistiu, na prática, desde a sua fundação, em efetuar suas atividades produtivas e negociais buscando o mínimo de riscos. As suas atividades produtivas e negociais pautaram-se pelo crescimento lento e seguro.

Paradoxalmente, o responsável pela implantação dessa cultura na Cotrijal ficou ao lado da parcela da diretoria que queria o cumprimento do acordo com a CENTRALSUL, porém os ensinamentos e a tradição implementados por ele foram mais fortes que a sua atitude naquele momento.

Desse modo, a parte da direção contrária ao acordo firmou sua posição e manteve a Cotrijal no seu caminho tradicional. Isso significava crescimento lento e seguro, sem meter-se em operações que envolvessem grandes riscos. Cabe dizer que o acordo com a CENTRALSUL era uma operação bastante arriscada.

Assim, manteve-se na Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. uma das suas principais características produtivas e negociais: tradição conservadora de gestão. Ao abordar esse aspecto inerente à Cotrijal, não se quer dizer que a cooperativa de Carazinho tivesse uma tradição inversa.

O fato é que a cooperativa de Carazinho não tinha em seus preceitos produtivos e negociais uma tradição tão arraigada de não se envolver em negócios

arriscados. A Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. envolveu-se em diversos negócios, ora arriscados ora nem tanto. Isso não denota uma falta de seriedade na condução dos negócios dessa cooperativa. Apenas, expõe um estilo de gestão diferenciado em relação à cooperativa de Não-Me-Toque.

Ao tomar uma decisão arriscada, que envolveu o cumprimento do acordo com a CENTRALSUL, a cooperativa de Carazinho sofreu as duras conseqüências de sua atitude. Por outro lado, a cooperativa de Não-Me-Toque baseou-se numa tradição de gestão que lhe era intrínseca e colheu bons resultados não cumprindo tal acordo.

Entretanto, os processos relatados acima não constituem os únicos fatores diferenciadores entre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Existe outro fator importante na definição dos rumos seguidos por estas cooperativas: a forma de organização do poder decisório e seus desdobramentos. Verifica-se em ambas cooperativas formas diferenciadas de gestão das decisões, sejam estas administrativas, produtivas, negociais e institucionais.

Começando pela Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., observa-se que, ao longo de sua vida, o poder esteve, praticamente, centrado num mesmo grupo, mesmo havendo a alternância de diversos dirigentes na sua direção. O poder era extremamente concentrado nas mãos da diretoria, sobretudo, na presidência. Assim pôde-se concluir que, embora os estatutos rezassem que as Assembléias Gerais eram soberanas, isso não passava de formalismos, pois o verdadeiro poder era exercido pela diretoria .

É bem verdade que no período de eleições as disputas nas Assembléias Gerais eram uma realidade. Contudo, em razão da permanência do mesmo grupo no

poder por muitos anos, as eleições consistiam em mera formalidade legal. As disputas mais sérias vieram a ocorrer nos anos 1980, mais precisamente a partir de 1982.

Apesar de se ter relatado como se estruturou o poder na cooperativa de Carazinho, no qual um mesmo grupo mantinha-se na sua direção, não se quer dizer que não houvesse oposição. Ela existia, mas era isolada em função do enorme poder exercido pela direção em exercício.

Dessa forma, aparece mais um problema na vida da Cooperativa Tríticola Carazinho Ltda. na forma de exclusão do convívio associativo dos focos de pensamentos contrários às diretrizes da direção no poder. Desse modo, a oposição dava-se como algo externo à cooperativa. Era exercida de fora para dentro, pois não encontrava espaço para sua livre manifestação nos espaços institucionais formais da cooperativa.

Embora não haja menção no capítulo 3, vale destacar na conclusão deste trabalho de pesquisa que durante o processo de entrevistas muitos produtores associados expressaram a ocorrência de fatos inusitados. A maioria destes ocorria quando da manifestação de opiniões contrárias às decisões da diretoria vigente no poder. Essas manifestações, normalmente, davam-se nas Assembléias Gerais, onde as vozes discordantes eram caladas e isoladas pela manifestação de membros ligados à direção, colocados estrategicamente em diversos pontos das reuniões das Assembléias Gerais.

Este tipo de procedimento provocou um processo de afastamento de diversos produtores e lideranças oposicionistas. A participação dessas pessoas seria

importante, pois ajudaria na fiscalização, no debate e no amadurecimento de idéias importantes para a vida da cooperativa de Carazinho.

Dessa maneira, a disputa do poder diretivo na Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. foi externalizada (fora do campo institucional da cooperativa). Esse processo custou muito caro para a cooperativa, pois as disputas pelo poder se davam fora do campo institucional da cooperativa. Isso fragilizava a cooperativa, além de abalar sua credibilidade perante uma parcela do quadro de associados e da sociedade.

O grupo que deteve o poder na cooperativa de Carazinho até a eclosão da crise no início dos anos 1980, não se preocupou em democratizá-lo. Embora tenha criado vários núcleos, próximo do final de anos 1970, esses não passavam de meras estruturas formais (ver mais detalhes no capítulo 3).

A direção da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. expressava a visão de apenas uma parcela de seu quadro de associados. Isso prejudicou a cooperativa, pois deixaram de ser vislumbradas outras opiniões que pudessem ser relevantes para os rumos tomados por esta cooperativa.

Cabe aqui ressaltar uma idéia, não citada nos capítulos anteriores, do responsável pela condução do primeiro processo de autoliquidação da cooperativa de Carazinho, ainda no período anterior à eclosão da crise naquela cooperativa. Ele sugeriu que os estatutos da cooperativa fossem alterados no ponto relativo ao processo eleitoral. A sua sugestão consistia na realização de eleições proporcionais para a diretoria da cooperativa.

A composição da diretoria se daria de forma proporcional aos votos recebidos por cada chapa participante. Ficaria com a presidência da cooperativa a

chapa mais votada. Os demais cargos seriam distribuídos proporcionalmente entre as demais chapas. É claro que esta proposta foi recusada pela diretoria em exercício.

No caso da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., houve a ocorrência de um fato semelhante à cooperativa de Carazinho. Este fato estava na permanência de um mesmo grupo no poder, por um longo período, conforme relatado no capítulo 4. Embora esse fato possa conduzir a uma situação parecida com a que ocorreu na cooperativa de Carazinho, os acontecimentos demonstram o contrário. Esse grupo, tendo a frente um presidente centralizador (que exerceu a presidência por 30 anos, dividida em dois períodos), criou uma cultura de gestão conservadora dos negócios da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.

O grupo valeu-se da concentração do poder em suas mãos, sobretudo nas do presidente, e implementaram uma estrutura produtiva e comercial que funcionava de acordo com suas diretrizes. Dentre essas diretrizes estava a rotatividade e qualificação dos membros dos conselhos de administração e fiscal, ocorrida a partir de 1983, com alteração do estatuto social da cooperativa.

Além disso, no ano de 1983, foi criado o *conselho de representantes dos núcleos*. Através desse conselho, promoveu-se uma certa democratização do poder. No entanto, a principal função do conselho consistia na descentralização dos conflitos, isto é, levá-los aos núcleos de base. Além desse processo, a representação dos núcleos visava a internalização das disputas (dentro do campo institucional da cooperativa).

Desse modo, o grupo dirigente da cooperativa de Não-Me-Toque conseguiu atacar em dois flancos. Mexeu na estrutura diretiva, promovendo uma maior

rotatividade dos dirigentes, possibilitando a formação de um número maior de quadros para as atividades de gestão da cooperativa e qualificando uma quantidade expressiva de dirigentes. Esses novos quadros diretivos passaram a atuar dentro da estrutura produtiva e negocial da Cotrijal, tendo um destaque na sua atuação de base.

A modificação da estrutura de base, ligada diretamente ao quadro de associados, consistiu no segundo flanco atacado pelas mudanças na cooperativa de Não-Me-Toque, pois os novos dirigentes, formados na direção da Cotrijal, passaram a organizar e a disputar o poder nos núcleos de base.

Esse processo foi muito importante para a Cotrijal, porque movimentou as suas bases de produtores, trazendo-os para o debate interno na estrutura institucional criada pela cooperativa. As disputas ficam centradas dentro das políticas traçadas pela cooperativa de Não-Me-Toque.

Com isso, mesmo os produtores acreditando estarem questionando as decisões da direção da Cotrijal, estavam na verdade realizando o que ela queria. A Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. internalizou as disputas de poder, pois estas davam-se no campo por ela criado.

Tudo isso criou um contexto de integração entre os produtores e a direção da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Desse modo, formou-se um campo interativo no seio da estrutura produtiva e negocial da Cotrijal e reduziu-se, sensivelmente, o afastamento dos produtores do círculo de atuação da cooperativa.

Com isso a Cotrijal alcançou a consolidação e ao mesmo tempo a expansão da credibilidade perante os seus associados, credores e a sociedade dos diversos municípios em que atuava. Isso possibilitou, também, o incremento de suas

atividades produtiva e negociais, resultando numa maior rentabilidade para essa cooperativa.

Dessa maneira, ficam claras as diferenças inerentes entre a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Mesmo com todas as semelhanças existentes entre ambas, os resultados alcançados por elas foram bem distintos.

## **5.2. Conclusões**

Ao findar este estudo pôde-se concluir que diversos processos e fatores interligados contribuíram para a crise falimentar da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e para a sobrevivência, consolidação e expansão da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., o que vem ao encontro dos pressupostos da hipótese formulada no início desta pesquisa.

No caso da cooperativa de Carazinho pode-se afirmar, em primeiro lugar, que a dependência dessa cooperativa dos recursos governamentais subsidiados (via endividamento) e que a baixa rentabilidade de suas atividades produtivas e negociais contribuíram, sobremaneira, para sua crise falimentar. A prática do autofinanciamento não consistiu numa cultura difundida na cooperativa de Carazinho.

Outro fator estava na estrutura de poder da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. que permaneceu centralizado, por um longo período, nas mãos de um mesmo

grupo. Com isso, a maioria das decisões administrativas e negociais eram tomadas por um pequeno grupo de dirigentes e produtores.

Desse fator nasceu o terceiro que foi a decisão equivocada de remeter milhares de sacas de soja para salvar a CENTRALSUL da crise falimentar. O resultado disso foi, justamente, o contrário: não se conseguiu ajudar aquela central e ainda se promoveu uma crise de liquidez sem precedentes na história da cooperativa de Carazinho. A partir daí, essa cooperativa, embora tenha tentado, nunca mais conseguiu se recuperar.

As razões para que a cooperativa de Carazinho não tenha conseguido se recuperar, além das citadas anteriormente, estão relacionadas a um quarto fator: as disputas políticas. Essas disputas ocorreram, precisamente, num momento delicado da vida dessa cooperativa, ou seja, um pouco antes, durante e depois da crise da CENTRALSUL. Desse modo, elas abalaram a já combatida credibilidade da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda., prejudicando a agregação necessária dos dirigentes e dos produtores para possibilitar uma tentativa mais consistente de salvamento da cooperativa.

No processo da crise falimentar da cooperativa de Carazinho cabe destacar, ainda, como um último fator, o relacionado à venda de *soja verde*. Essa prática comercial terminou de inviabilizar a referida cooperativa, pois agravou o seu grau de endividamento junto a terceiros, sobretudo, às indústrias de óleo de soja.

Em relação à Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda., o primeiro processo que contribuiu para a sua sobrevivência, consolidação e expansão foi, notadamente, a política de gestão conservadora nas atividades produtivas e negociais.

Ela buscou, sempre, dar o passo de acordo com o tamanho das pernas, ou seja, crescer de maneira lenta, segura e gradual, sem envolver-se em negócios arriscados.

Essa política construiu o segundo fator que a levou ao sucesso: política de autofinanciamento. A cooperativa de Não-Me-Toque procurou afastar-se dos subsídios governamentais, alicerçando-se na busca de capitais junto ao seu quadro de associados. Assim, tornou-se independente das políticas governamentais e pôde imprimir um ritmo próprio às suas atividades produtivas e negociais.

Não obstante aos fatores citados acima, um terceiro revelou-se de suma importância para sobrevivência da Cotrijal, isto é, o não cumprimento do acordo com a CENTRALSUL. A cooperativa de Não-Me-Toque não enviou àquela central a quota de sacas de soja relativa à operação de salvamento daquela entidade. Assim, ela preservou a sua saúde econômica-financeira e pôde colocar em prática uma série de transformações nas suas estruturas produtivas, administrativas e negociais.

Essas transformações surgiram como o quarto fator do sucesso da Cotrijal. Elas foram responsáveis pela democratização da estrutura diretiva da cooperativa; pela profissionalização e qualificação de seu quadro de dirigentes e de cooperados; e pela consolidação e expansão de suas atividades produtivas e negociais.

Por fim, cabe salientar que o último processo, que lhe propiciou o crescimento e expansão, foi a internalização das divergências entre o quadro de associados e o grupo dirigente da Cotrijal. Essa cooperativa soube conduzir os debates e as disputas das idéias para um fórum comum, sob seu controle. Com isso, ela preservou a sua credibilidade, o que foi fundamental quando ocorreu o episódio com a CENTRALSUL.

Atualmente, pode-se afirmar que a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. goza de uma situação muito confortável do ponto vista econômico e financeiro. Embora haja, por parte de alguns associados, a contestação da forma como ela vem atuando no mercado produtivo e negocial, o contexto lhe é muito favorável.

Por fim, vem à tona uma outra conclusão a respeito de ambas cooperativas. O que se pode concluir é que elas se afastaram dos pressupostos básicos que originaram o Cooperativismo (embora as suas organizações representativas, tanto em nível internacional como em nível nacional venham “flexibilizando” seus princípios fundadores, dando maior liberdade para as cooperativas procederem ajustes e adaptações às diversas situações enfrentadas no mercado concorrencial), pois antes de representar um tipo de organização produtiva e negocial alternativo ao capitalismo, elas, justamente, integraram-se à estrutura produtiva capitalista existente no país.

Diante desses fatos, não se pode estranhar a postura da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. que passou a selecionar os produtores rurais que pretendia ter em seu quadro de associados e com quem queria trabalhar. Dessa forma, essa cooperativa fugiu de um dos princípios do Cooperativismo: o de adesão livre. Além desse, pode se concluir que um outro princípio foi ferido, tanto pela cooperativa de Carazinho como a de Não-Me-Toque, ou seja, o de controle democrático.

No caso da cooperativa de Carazinho, esse processo foi mais aprofundado, pois um mesmo grupo permaneceu encastelado no poder por um longo período, de onde controlava todo o processo para manutenção do *status quo*. Na cooperativa de Não-Me-Toque houve um processo semelhante, porém a “roupagem” utilizada foi

diferente, pois ocorreu a internalização das disputas, mas sempre controlada por um pequeno grupo dirigentes, algo que está em voga até hoje.

Antes de finalizar cabe, contudo, fazer uma ressalva aos limites do presente trabalho em relação aos índices apurados junto aos Balanços Patrimoniais de ambas cooperativas. Os índices utilizados nesta pesquisa foram escolhidos, porque melhor se adequavam aos objetivos propostos neste trabalho. Esses índices conseguiram demonstrar como se apresentava a situação financeira das cooperativas e deram margem para outras análises.

Espera-se, ainda, que este trabalho possa colaborar com o sistema cooperativista, pois a análise das cooperativas de Carazinho e de Não-Me-Toque trouxe à tona inúmeros exemplos do que se deve e do que não se deve efetuar durante os processos produtivos, administrativos e negociais.

Assim, conclui-se a discussão sobre o processo que envolveu a crise falimentar da Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. e a sobrevivência, consolidação e expansão da Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. Pode-se dizer que a hipótese formulada no início deste trabalho tem validade, pois a falência de uma cooperativa e a sobrevivência e o sucesso de outra estão ligados à diferentes ações dos quadros de dirigentes e de associados de ambas. Essas ações diferenciadas deram-se tanto em nível institucional e econômico como em nível de gestão administrativa e negocial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A UNIDADE. “ Cooperativa Tritícola Carazinhense “Em organização” Convite”. Carazinho, 11/04/1956.

ALMEIDA, Jalcione. Da ideologia do progresso à idéia de desenvolvimento (rural) sustentável. In: ALMEIDA, Jalcione e NAVARRO, Zander (Orgs.). **Reconstruindo a agricultura: Idéias e ideais na perspectiva do Desenvolvimento Rural Sustentável**. 2 ed. Porto Alegre: UFRGS, 1998, p.33-55.

AMODEO, Nora Beatriz Presno. **As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade**. Rio de Janeiro, 1999 Tese (Doutorado).

BAER, Werner. **A economia brasileira**. Tradução Edite Sciulli – São Paulo: Nobel, 1996.

BENECKE, Dieter W. **Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo**. Porto Alegre, Coojornal; Recife, Assocene, 1980.

BENETTI, Maria Domingues. As relações entre Estado e cooperativismo: Análise do período 1933-37. In: BENETTI, Maria Domingues e FRANTZ, Telmo Rudi

(Coords.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul**. 2 ed. Porto Alegre: FEE, 1988, p.05-34.

\_\_\_\_\_. Endividamento e crise no cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso Fecotriço/Centralsul – 1975-83. In: BENETTI, Maria Domingues e FRANTZ, Telmo Rudi (Coords.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul**. 2 ed. Porto Alegre: FEE, 1988, p.263-296.

\_\_\_\_\_. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul: uma análise do desenvolvimento da COTRIJÚ, COTRISA e FECOTRIGO – 1957/1980**. 3. reimpressão. Porto Alegre: FEE, 1992, 171p. : il. – Teses (FEE); n.5.

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

BUAINAIN, Antônio Márcio e SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. A trajetória recente da agricultura: da recessão à recuperação. In: CANEIRO, Ricardo (Org.). **Política econômica da Nova República**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 65-98.

CAMPOS, Ginez Leopoldo Rodrigues de. **Cooperativismo agrário e integração econômica: a agricultura familiar no Mercosul**. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

CORREIO REGIONAL. “COTRIJAL: 40 anos – uma história de sucesso, baseada na união de esforços”. Não-Me-Toque, 25/10/1997.

DUARTE, Laura Maria Goulart. **Capitalismo & cooperativismo no R.G.S.** Porto Alegre: L & PM: Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisas em Ciências Sociais, 1986.

FLORÃO, Santo Reni dos Santos. **Coopail: uma experiência no campo da cooperação.** Campina Grande, 1995 Dissertação (Mestrado).

FONSECA, Pedro Cezar Dutra. **Da hegemonia à crise do Desenvolvimentismo: a história do BRDE.** Porto Alegre, 1988.

\_\_\_\_\_. **Vargas: o capitalismo em construção.** São Paulo: Brasiliense, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GREMAUD, Amaury Patrick. SAES, Flávio Azevedo Marques de. TONETO JÚNIOR. **Formação Econômica do Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

HANSEN, Rubem. **Gestão financeira em cooperativas de produção agrícola: o “agregado cooperativo líquido” como medida de eficiência econômico-financeira da empresa cooperativa.** Brasília, 1993 Dissertação (Mestrado).

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Censo Agropecuário – Rio Grande do Sul – 1970.** Rio de Janeiro, 1970.

\_\_\_\_\_. **Censo Agropecuário – Rio Grande do Sul – 1975.** Rio de Janeiro, 1979.

\_\_\_\_\_. **Censo Agropecuário – Rio Grande do Sul – 1980**. Rio de Janeiro, 1984.

KAGEYAMA, Ângela. “O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais”. In DELGADO, Guilherme C. et alli. **Agricultura e Políticas Públicas**. Série IPEA, n.º 127, Brasília, 1990.

LAFER, Betty Mindlin. **Planejamento no Brasil**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

MARTINS, José de Souza. **Os camponeses e a política no Brasil**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

MARTINS, José. **Os limites do irracional: globalização e crise econômica mundial**. São Paulo: Fio do Tempo, 1999.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 17 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, v. 1, 1999.

MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

MICHELS, Rosani Martinelli. **Administração de recursos financeiros através do fluxo de caixa**. Passo Fundo, 1998 Monografia (Especialização).

O NOTICIOSO. “Cooperativa Tritícola Carazinhense Em Organização Convite”. Carazinho, 12/04/1956.

OUTHWAITE, William et alii. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Editoria da versão brasileira, Renato Lessa, Wanderley Guilherme dos Santos;

tradução de Eduardo Francisco Alves, Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.

PERIUS, Vergílio. **Problemas estruturais do cooperativismo**. Porto Alegre: Corag, 1983.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **República velha gaúcha; charqueadas, frigoríficos, criadores**. Porto Alegre: Movimento/IEL, 1980.

PINHO, Diva Benevides. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

\_\_\_\_\_. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro – Manual de Cooperativismo – vol. 1**. São Paulo: Brascoop, CNPq, BNCC, Coopcultura, 1982.

OLIVEIRA, Francisco. **O roubo é livre**. Porto Alegre: Tchê, 1985.

QUADROS, Gisela Adriana Siqueira de. **Mudança estratégica: um estudo de caso do processo de adaptação estratégica na Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí – COTRIJAL**. Canoas, 1999 Dissertação (Mestrado).

SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SCHNEIDER, Sérgio e SCHMITT, Cláudia Job. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. In: **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v.9, 1998, p. 49-86.

SILVA, José Graziano da. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas, UNICAMP/Instituto de Economia, 1996.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SZMRECSÁNYI, Tamás. Análise crítica das políticas para o setor agropecuário. In: BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Mello e COUTINHO, Renata (Orgs.). **Desenvolvimento capitalista no Brasil: ensaios sobre a crise**. São Paulo: Brasiliense, v. 2, 1983, p. 223-240.

VEIGA, José Eli da. Fundamentos do agrorreformismo. In: STÉDILE, João Pedro (Coord.). **A questão agrária hoje**. 2 ed. Porto Alegre: UFRGS, p.68-93, 1994.

\_\_\_\_\_. A transição agroambiental nos Estados Unidos. In: ALMEIDA, Jalcione e NAVARRO, Zander (Orgs.). **Reconstruindo a agricultura: Idéias e ideais na perspectiva do Desenvolvimento Rural Sustentável**. 2 ed. Porto Alegre: UFRGS, 1998, p.128-148.

VERTES, Alexandre e WÜRCH, Adolpho Walter. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 8 ed. São Leopoldo: OTOMIT, 1986.

## **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA - MODELO 01

### DADOS DO ENTREVISTADO:

- Produtor rural:
- Anos de atividade:
- Porte:
- Outra profissão ou atividade:
- Culturas plantadas:
- Formação:

### DADOS EM RELAÇÃO À COOPERATIVA:

- Associado:
- Desde quando:
- Teve participação na administração, conselho fiscal ou outro cargo de direção:  
Qual:

### QUESTÃO-CHAVE:

- Na sua opinião qual(is) foi(ram) o(s) motivo(s) que levou(ram) a Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda. à crise falimentar?

## QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA - MODELO 02

### DADOS DO ENTREVISTADO:

- Produtor rural:
- Anos de atividade:
- Porte:
- Outra profissão ou atividade:
- Culturas plantadas:
- Formação:

### DADOS EM RELAÇÃO À COOPERATIVA:

- Associado:
- Desde quando:
- Teve participação na administração, conselho fiscal ou outro cargo de direção:  
Qual:

### QUESTÃO-CHAVE:

- Na sua opinião qual(is) foi(ram) o(s) motivo(s) que levou(ram) à Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda. a ter um destino diferente em relação à crise falimentar enfrentada pela Cooperativa Tritícola Carazinho Ltda?