

**1. PAULO ROBERTO MARCATTO; 2. OSCAR TUPY; 3. VERA
MARIZA HENRIQUES DE MIRANDA COSTA**

1. UNICASTELO, DESCALVADO - SP - BRASIL; 2. UNIARA E EMBRAPA,
ARARAQUARA - SP - BRASIL; 3. UNIARA E UNESP, ARARAQUARA - SP -
BRASIL.

**Trajatória e Gestão do Cooperativismo Agrário de Descalvado-SP: O Caso da
Cooperguaçu¹**

**Trajectory and Management of the Agrarian Cooperative System of Descalvado-SP:
The case of the Cooperguaçu**

Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão no Agronegócio

Resumo

O objetivo deste trabalho é a análise da trajetória e da gestão de uma cooperativa avícola no município de Descalvado, localizado na região central do Estado de São Paulo. Foram registrados os principais anos de sua experiência, com caracterização de aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos que estiveram presentes em sua fundação, auge e elitização de seu quadro de associados. A abordagem empregada focou a existência de três eixos na configuração do ambiente da organização: o papel dos agentes envolvidos, especialmente cooperados e cooperativa; a sua relação de dependência ou independência frente às políticas públicas disponíveis; e o seu legado para o desenvolvimento sustentado. Procurou-se contribuir para a reflexão sobre os erros ou os acertos passados, a situação presente e as perspectivas futuras de se encontrar um modelo de arranjo ou de negócio, que potencialize a vocação produtiva do segmento na região. No caso do segmento avícola, em Descalvado, este estudo realizou um mapeamento histórico do desenvolvimento do sistema cooperativista por meio da leitura de fontes documentais primárias, observando-se, ano a ano, a maneira como se deram suas ações e decisões. O recorte teórico percorreu os avanços recentes dos modelos de governança corporativa.

Palavras-chaves: Cooperativismo avícola, sistemas locais e governança cooperativa

Abstract

The objective of this work is the analysis of the trajectory and of the management of a cooperative poultry raiser in the local authority of Descalvado, located in the central region of the State of São Paulo. The principal years of his experience were registered, with characterization of social, cultural, political and economical aspects that were present in his foundation, height and predominance of the elite among the associates. The employed

¹ Apoio FUNADESP.

approach focused the existence of three axes in the configuration of the environment of the organization: the paper of the wrapped, specially cooperated agents and cooperative; his relation of dependence or independence in front of the public available politics; and his legate for the supported development. One tried to contribute to the reflection on the mistakes or the past hits, the present situation and the future perspectives of was a model of arrangement or of business, that potencialize the productive vocation of the segment in the region. In case of the segment poultry raiser in Descalvado, this study carried out a historical characterization of the development of the co-operative system through the reading of documentary primary informations, pointing out to him, year to year, the way as his actions and decisions happened. The theoretical cutting out goes through the recent advancements of the models of corporative government.

Key Words: Cooperative system poultry raiser; local systems; cooperative government

1. INTRODUÇÃO

O segmento avícola de Descalvado, município localizado na região central do Estado de São Paulo, protagonizou um movimento de aliança e integração, buscando um formato organizacional assentado no cooperativismo. O objetivo primordial era unir esforços e assegurar o crescimento do produtor, dos empreendedores relacionados aos demais elos da cadeia produtiva e também da região. O arranjo produtivo avícola iniciou-se a partir dos anos 60 do século passado e levou o município a ser aclamado, na época, como a “Capital Brasileira do Frango de Corte”. No entanto, a falta de políticas públicas e/ou a aplicação de políticas públicas e privadas inadequadas afastaram os pequenos e médios produtores do segmento avícola.. Os principais interessados na existência do arranjo produtivo, os pequenos produtores, foram gradativa e sistematicamente excluídos do processo produtivo pelos agentes responsáveis pela gestão e pela manutenção do aglomerado. Eram lideranças das cooperativas locais, responsáveis, no início do processo pela aglutinação do interesse geral e, no processo final de atuação da cooperativa restrito a poucos associados. A atuação desses agentes levou à dissolução dos elos da cadeia produtiva, caminhando para um processo de decadência do arranjo. Os pequenos produtores, diante das condições do mercado, cada vez mais globalizado, e sem apoio institucional, abandonaram paulatinamente as culturas tradicionais de subsistência (arroz, feijão, etc.), e de apoio à produção avícola, como o milho. Essas culturas foram substituídas por monoculturas, no caso a cana-de-açúcar, voltada à produção de açúcar e álcool combustível, excluindo os produtores familiares do processo produtivo, passando as terras a serem arrendadas por vários anos a agroindústrias canavieiras, provocando a mudança do proprietário para a cidade.

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

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

a uma outra cooperativa, a Coopervan, representando uma redução considerável do quadro de associados da organização.

Nesse contexto, a cooperativa objeto da presente análise, apesar de ter ostentado um quadro com 1.300 cooperados, em 2008 teve declarada sua insolvência.

O foco prioritário deste estudo é a avaliação de experiência do cooperativismo avícola em Descalvado, com o intuito de contribuir para a reflexão sobre os erros ou os acertos de uma experiência histórica de cooperativismo, sua situação presente e as perspectivas futuras tomando por referência o caso da Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu Ltda. - Cooperguaçu.

O enfoque é descritivo, ou seja, limita-se ao mapeamento histórico da experiência, bem como à sua contextualização, recorrendo a fontes de dados consolidadas, tanto bibliográfica quanto documental, primária e secundária.

O suporte teórico é dado pela bibliografia relacionada à governança corporativa. Já o suporte documental provém das atas produzidas pelas assembléias oficiais da Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu Ltda até o ano de 2008, uma vez que em 27/03/2008 foi realizada a última Assembléia Geral Ordinária. No conjunto, foram lidas e sistematizadas atas de 75 assembléias gerais ordinárias, fora as extraordinárias, desde o ato constitutivo, em 29 de julho de 1961, até a assembléia geral ordinária realizada em 27 de março de 2008. Também foram lidas e sistematizadas atas das reuniões do Conselho de Administração, num total de 455 reuniões ordinárias, a última realizada em 27 de maio de 2008, além de dezenas de extraordinárias. As atas estão reunidas em 8 livros, sete deles com uma média de 100 páginas manuscritas, e o oitavo com 185 páginas digitadas. Já as atas das reuniões do Conselho Fiscal estão registradas com as do Conselho de Administração até 24 de novembro de 1972 (Livro 01 do Conselho de Administração, página 54). Posteriormente, as reuniões foram realizadas separadamente. As atas desses encontros foram lidas e sistematizadas conforme solicitação de providências por parte deste Conselho junto ao Conselho de Administração. As solicitações estão registradas nas atas do Conselho de Administração.

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

Em termos de tipo de abordagem, a pesquisa que deu suporte ao presente artigo se caracteriza como um estudo de caso.

2. CARACTERÍSTICAS, NATUREZA E PARTICULARIDADES DA EMPRESA COOPERATIVA

A cooperativa é um tipo importante de organização para o setor primário no país. Para o GERANEGÓCIO (2007), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Do ponto de vista legal, a sociedade cooperativa recebe um tratamento diferenciado do aparelho do Estado. Há a determinação, por exemplo, que às relações entre cooperados e cooperativa não se aplicam as regras da legislação trabalhista.

A base da empresa cooperativa é erigida sobre os princípios doutrinários do cooperativismo e seu formato institucional apresenta vantagens e desvantagens, listadas por vários autores e sistematizadas nos estudos de Bialoskorski Neto (1998; 2005).

Em comparação à empresa privada, a organização cooperativa apresenta custos mais elevados, incluindo, por exemplo, aqueles relacionados aos processos de decisão, como a realização das assembleias e das reuniões de conselhos.

Bialoskorski Neto recomenda que se incentive a formação de empreendimentos cooperados pequenos, sob uma nova base legal que permita a abertura direta do seu capital, sem que sejam comprometidos os princípios doutrinários (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Waak & Machado Filho (1999) apontam que falta aos associados uma decisão estratégica mais ampla, o que interfere em questões como logística, distribuição e tecnologia entre outros, e que as decisões neste tipo de ambiente, em que pesam não apenas questões legais e doutrinárias, mas também sociais (estas referentes ao pequeno produtor), são muito mais complexas do que em uma organização de caráter privado. Do ponto de vista da governança, destacam que o caráter eletivo dos dirigentes ou líderes, às vezes escolhidos sem propostas adequadas do ponto de vista da eficácia produtiva e comercial, acaba afastando investidores ou parceiros. Como saída, defendem a adoção de uma nova forma do processo de tomada de decisão, mais profissionalização, transparência e praticidade.

Souza Filho (2007) realizou uma avaliação do sistema de gestão de custos e dos princípios cooperativistas da Cooperguaçu (princípios esses relacionados à quota-parte, falta de incentivo ao investimento, princípio da equidade, lucro residual etc.). Procurou demonstrar que a legislação atual e o modelo adotado servem como desestímulo rumo a uma estrutura mais eficiente em termos de retorno sobre o capital. De maneira geral, o foco das cooperativas é maximizar os serviços prestados, mais que os lucros (FARIA, 2005). Conforme Faria, quanto maiores às relações de confiança existentes entre os agentes das cooperativas, maiores a eficiência e a eficácia registradas em vários de seus processos.

O estudo de Faria procura encontrar um modelo de custo de transação que mais se adapte ao espírito da governança corporativa.

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

3 O SEGMENTO AVÍCOLA DE DESCALVADO E O INFLUXO DA EXPERIÊNCIA COOPERATIVISTA.

3.1 Configuração da cadeia do frango de corte

Descalvado está localizado na região central do estado de São Paulo, distante 240 quilômetros da Capital. Tem cerca de 30 mil habitantes. De forte tradição agropecuária, o

setor primário representa ainda hoje sua principal atividade econômica. Em termos de cultura agrícola, a cana-de-açúcar predomina em sua área rural, destinada às usinas de produção de álcool e etanol, localizadas no próprio município e no vizinho Santa Rita do Passa Quatro.

Na avicultura, o município produziu, em 2000, 72 milhões de quilos de carne de frango, abastecidos principalmente por cerca de suas 300 granjas, 80% das quais pertencentes aos cooperados da Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu (Coperguaçu). A organização ocupou a posição de maior empregador da cidade, com 1231 empregados em 2006 (SINDICATO RURAL, 2006), maior gerador de ICMS (32% do total) e está voltada fundamentalmente para a produção, abate e comercialização do frango de corte, sob a marca Cooperfrango (SINDICATO RURAL, 2006).

A avicultura foi introduzida em Descalvado nos anos 60, momento em que o segmento já havia modernizado sua estrutura produtiva, resolvido problemas sanitários e de saúde e introduzido, via importação, linhagens específicas para corte (PINOTTI, 2005)

No período, a avicultura se transformou na principal atividade econômica de Descalvado, que passou a ser chamada de “A Capital do Frango no País”. A partir dos anos 70, o segmento foi impulsionado pelo início das exportações da carne de frango, o que obrigou à modernização de toda a cadeia, sob intensa regulação do Estado, via preços e insumos. Os anos 80 conheceram um momento de crise, seja pelo influxo do mercado externo, seja pelo aumento dos custos de produção, pela crescente oferta e problemas de remuneração ao produtor. Entretanto, o segmento avícola não parou de registrar ganhos crescentes de produtividade em toda a cadeia, que levaram o Brasil a ocupar hoje o posto de terceiro maior produtor mundial, atrás apenas dos Estados Unidos e da China.

Um dos fatores responsáveis por esse incremento foi a:

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

Segundo Pinotti, o perfil da cadeia é verticalizado, sendo o setor de abate seu principal elo, atuando frequentemente como integrador, estabelecendo contratos com os granjeiros, possuindo fábrica de ração própria e, muitas vezes, atuando como ‘matrizeiro’. Pinotti destaca, ainda, que o controle da cadeia produtiva está em mãos desse segmento, ficando, normalmente, o setor organizado em torno de associações de interesse das empresas de abate (PINOTTI, 2005.):

A característica específica identificada, no que se refere ao arranjo institucional, é a falta de representatividade dos granjeiros nas negociações com abatedouros, o que os leva a se sujeitar às condições impostas por essas empresas. De fato, como os integradores na maior parte das vezes possuem granjas próprias, eles dispõem de informações precisas quanto ao nível de rentabilidade do negócio (...). De posse dessas informações e diante da estrutura oligopsônica do mercado comprador de frango, os granjeiros acabam confinados a margens baixas de lucro, o que justifica o elevado grau de insatisfação com a atividade. Apenas uma representação

articulada dos granjeiros, em torno de uma associação ou por representação dos sindicatos rurais poderia auxiliar na reversão deste quadro (PINOTTI, 2005, p. 53).

Ainda, segundo Pinotti (2005), o setor agroindustrial de frango de corte apresenta um dos mais elevados graus de integração do agronegócio nacional.

Sob a coordenação das agroindústrias de abate e processamento, sobretudo através dos contratos estabelecidos com a base de produção rural para a terminação de frangos e de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético, esse circuito de produção agroindustrial atingiu elevados patamares de desenvolvimento ao longo dos últimos 30 anos (PINOTTI, 2005, p. 53-54).

Nesse contexto, “os produtores rurais passaram a não mais ter espaço econômico e político para atuação ... (PINOTTI, 2005, p. 68). Apesar da grande expansão de abatedouros durante os anos 70 e 80, especialmente no Estado de São Paulo, hoje o mercado é dominado por empresas originárias ou estabelecidas no Sul do País (Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul), com forte expansão na região Centro-Oeste.

As empresas líderes de mercado geralmente coordenam toda a cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, fabricação de ração, criação de frangos, abate, até a distribuição para o consumo. Esse processo foi se consolidando ao longo dos últimos quinze anos e foi fundamental para a constituição de um novo tipo de governança, ajustado em uma rede de recursos tecnológicos, financeiros e organizacionais bem distintos de décadas anteriores (PINOTTI, 2005, p. 78).

São sistemas contratuais híbridos, nos quais:

(...) a firma ‘integradora’ fornece as matrizes de produção (pinto de um dia), o arraçamento, os medicamentos e toda a assistência técnica, enquanto o produtor ‘integrado’ entra com a mão-de-obra, as instalações, a água, a energia elétrica, o gás e os equipamentos, num contrato de fornecimento exclusivo (PINOTTI, 2005, p. 79.).

Dessa forma o produtor alcança escala de produção e eficiência econômica, atingindo, também, o mercado consumidor. (PINOTTI, 2005). Sua atividade se restringe basicamente ao processo da engorda, sem preocupar-se com matrizes ou rações, mas, por outro lado, sem margem de negociação para repensar os valores contratados. Em troca da garantia de retorno, o produtor acaba sujeitando-se a rendimentos menores em relação aos granjeiros independentes.

Um caso particular é protagonizado pela Cooperguaçu. Tendo se iniciado como um agrupamento de produtores independentes, a organização exibe um parque industrial para abate e processamento, além das granjas de matrizes e de incubatórios, desempenhando o papel de integradora. Mas é uma integração diferenciada em relação a outros modelos “por haver um rateio dos lucros (ou eventuais prejuízos) entre a cooperativa e os cooperados, ao invés de uma remuneração ao produtor”. A cooperativa realiza negócios ainda com granjeiros independentes ou com os intermediários (PINOTTI, 2005, p. 112).

3.2 Avicultura em Descalvado: o influxo da experiência cooperativista no segmento avícola do município.

Em princípio, os produtores avícolas em Descalvado estiveram com seus interesses assegurados pela presença da Cooperguaçu, como um meio de aglutinação e integração. Marcatto (2008) destaca que as cooperativas e demais formas de associação de produtores contribuem para a promoção de atividades de produção melhorada, venda, compra, industrialização, armazenamento, transporte, etc., aumentando o valor agregado do produto, com evidente aumento da lucratividade individual.

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

- a) aumentar os lucros das vendas dos produtos dos associados;
- b) reduzir os custos dos produtos dos associados seja prestando serviços, ou vendendo insumos e bens de consumo mais baratos; e,
- c) prestar novos e melhores serviços, seja no processo de produção ou para a melhoria do bem-estar geral do associado, incluindo saúde, educação, habitação, lazer e outros. (MARCATTO, 2008)

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

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

Esses fatores aumentaram o custo final do frango, frearam o aumento do número de granjas, desestabilizando a produção. Deve ser considerado, ainda, que o pequeno e o médio produtor da região enfrentaram dificuldades financeiras, causadas por fatores diversos, sobremaneira os macroeconômicos.

Uma única organização - a Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi Guaçu Ltda (Cooperguaçu), dona da marca Cooperfrango formada em 29 de julho de 1961, deu origem a outras duas a partir dos anos 90: a Cooperativa de Crédito Rural do Vale do Mogi Guaçu (Crediguaçu), em 1992; e a Cooperativa dos Produtores do Vale do Mogi Guaçu Ltda (Coopervam), em 1998. Esta última incorporada pela Cooperativa dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado (Coopercana), em 2008.

De maneira geral, a Cooperguaçu apresentou um perfil de crescimento que não contemplou toda a classe de produtores, relegando-se a ser ponto de apoio a uma pequena classe destes, os mais capitalizados, produzindo uma concentração no segmento.

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

Sua cadeia produtiva é composta por duas etapas principais: o fluxo de produção nas granjas e o fluxo de produção na indústria “Nas granjas a etapa inicial inclui a compra de matrizes, posteriormente a recria, produção de ovos, incubação dos ovos, nascimento dos pintainhos e distribuição aos produtores integrados” (ALTOÉ, 2005, p. 17). Todo o sistema é composto por granjas de matrizes e incubadores de aves, núcleos de desenvolvimento genético, granjas ou unidades de criação, silos e fábricas de ração, indústria de moagem de soja e a indústria processadora (ALTOÉ, 2005). “Esse encadeamento de fases e seus atores constituem um sistema conhecido como ‘Sistema Integrado’” (ALTOÉ, 2005, p. 17).

4. A COOPERGUAÇU VISTA POR DENTRO

Em seu ato de criação, a Cooperativa Agrícola do Vale do Mogi Guaçu, com sede em Descalvado, foi concebida com o objetivo econômico de comprar em comum artigos necessários às utilidades dos seus associados, vender em comum sua produção e proporcionar-lhes crédito, reunindo nove produtores em assembléia geral de constituição realizada em 29 de julho de 1961. A sociedade não estava expressamente focada na avicultura, mas na produção diversificada, incluindo gado, refletindo o perfil dos seus fundadores, todos denominados lavradores.

Até o final dos anos 60, conforme revelam as atas das assembléias gerais dos associados, já havia sido implantada uma fábrica de rações em prédio próprio, um armazém, adquiridos maquinários para a fábrica e realizadas demais melhorias. O crescimento era evidente, o número de associados se ampliava gradualmente e a cooperativa necessitava de recursos para realizar os investimentos necessários para a continuidade de seu processo de crescimento. Somente a partir de 1975 as atas começaram a registrar o número total de associados. Em 30 de outubro de 1975, por exemplo, ata de uma assembléia extraordinária anotou a existência de 963 associados.

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

Em 1979, por meio de financiamento bancário tomado por cada cooperado através da cooperativa, decidiu-se pela elevação das quotas-partes com o objetivo de elevar o capital social da organização, ampliar o giro e criar fundo. O objetivo era a “integração das

atividades produtivas e industriais da entidade”, proporcionando “a grande expansão da cooperativa (...) no seu setor avícola”. Para isso, tornava-se necessária uma ampliação de seus serviços.

Em assembléias em junho de 1981, aprovou-se o aumento do capital social para obtenção de novos empréstimos, anotando-se em ata que “os efeitos corrosivos da inflação” geravam a “necessidade de bancar crescimento e reforçar capital de giro”.

Nos anos seguintes, repetiram-se os procedimentos em torno das sobras líquidas e juros do capital realizado: “incorporação ao capital social, proporcionalmente ao movimento de cada um”. Mesmo assim, havia necessidade de autorizar a hipoteca de imóveis para a tomada de financiamentos voltados aos “investimentos, custeios e repasses”. Neste momento, em 1985, a Cooperguaçu já havia construído uma grande estrutura física, com armazéns em várias cidades da região de Descalvado, granja de matrizes, incubatório, sede social, silos, além da fábrica de rações e abatedouro, este adequado para permitir a diversificação dos produtos congelados disponibilizados ao varejo.

Além das questões relativas a sua atuação a cooperativa foi impactada pelo Plano Cruzado, em 1986 e pelo Plano Collor, em 1990, que geraram dificuldades financeiras mas não convenceram os associados de deixar de incorporar sobras do capital social.

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

Decidiu-se então, conforme proposta apresentada pela diretoria à Assembléia Geral Ordinária de 14 de março e aprovada por unanimidade, pela “incorporação do resultado positivo do Setor Loja ao capital social”. E pelo rateio do resultado negativo do “Segmento Avícola aos sócios daquele segmento na proporção da usufruição dos serviços de acordo com o Estatuto Social” (Livro 03 das Assembléias Gerais, p. 63).

As perdas continuaram e, em 1998, aconteceu uma cisão, desmembrando-se o segmento avícola e o segmento lojas e formando-se, a partir deste, uma nova cooperativa – a Coopervam, que ficou com as lojas de insumos, localizadas em várias cidades da região, responsáveis pelo fornecimento de fertilizantes, defensivos, medicamentos, insumos em geral e bens de consumo aos cooperados. Já a Cooperguaçu manteve-se com forte estrutura produtiva, essencial ao desempenho de suas atividades: fábrica de ração, granja de matrizes, incubatório avícola, abatedouro avícola e indústria de embutidos (salsicha e lingüiça).

Entretanto, o quadro de associados passou quase todo para a Coopervam (1.144 produtores), pois todo o capital social foi integralizado a ela, enquanto a Cooperguaçu conforme Assembléia Ordinária de 26 de março de 1999, prosseguiu suas atividades com 129 sócios, número reduzido consideravelmente desde então.

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

Em novembro de 1999 uma assembléia geral consolidou a adesão da sociedade ao Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, do governo federal. Este contemplou, entre outras medidas, a abertura de linha especial de crédito destinada às cooperativas com projetos aprovados pelo Comitê Executivo do programa, consideradas viáveis pelas instituições financeiras. A finalidade principal do RECOOP era a de reestruturar e a de capitalizar as cooperativas de produção agropecuárias, objetivando o seu desenvolvimento auto-sustentado, geração e melhoria da produção, do emprego e da renda.

Além do problema dos preços praticados pelo mercado, custos versus revenda, a situação da cooperativa complicava-se também pelos direitos que tinha a receber de seus associados em torno das vendas de bens e de serviços. Era um círculo vicioso, uma situação difícil para o próprio produtor, que se via diante de custos cada vez mais elevados dos insumos, especialmente do milho, e de preços estagnados para a venda da ave viva ao abatedouro. Assim, muitos não tinham como saldar seus débitos. Tornaram-se inadimplentes gerando, por conseguinte, a descapitalização da cooperativa pela falta de capital de giro.

A Cooperguaçu passou por um processo de automação e industrialização da estrutura produtiva e administração da organização, por meio do RECOOP, no ano de 2000, via captação de empréstimos e financiamentos com baixos encargos.

4.1. Perfil e interesses dos produtores vinculados à Cooperguaçu

Estudos sobre a experiência da Cooperguaçu em Descalvado (especialmente ARANA, 2001; PINOTTI, 2005; SOUZA FILHO, 2007) mostraram que a cooperativa construiu, paulatinamente, uma estrutura que pudesse atender aos interesses dos produtores, procurando, principalmente, desenvolver toda a cadeia da produção do frango. A cooperativa atuou em outros segmentos agropecuários, mas seu foco principal sempre foi a avicultura.

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

Segundo Arana as atribuições ficaram divididas entre cooperativa (controle técnico da produção, industrialização e comercialização) e cooperados (produção avícola, compra do milho, transporte dos frangos e controle técnico dos galpões). Houve uma transição do produtor independente para o produtor integrado/cooperado e, nas entrevistas realizadas com os associados, as queixas recaíram principalmente sobre a baixa remuneração e a falta de garantia do produtor (ARANA, 2001, p. 146).

Do ponto de vista do produtor cooperado, podem ser observados dois grupos definidos,

(...) um de produtores pioneiros e o outro de produtores que vieram depois da estruturação da cooperativa, eles revelam persistência em assumirem seu próprio projeto de trabalho, combinando ousadia com maturidade empresarial. Este grupo de produtores vive, na verdade, um modelo de integração único no Brasil, onde suas relações com a cooperativa lhe permite não só liderar o processo de integração, mas também de ditar as regras dentro da cooperativa (ARANA, 2001, p. 157-158)

O pequeno produtor, por sua vez, não se modernizou, observa a autora. Não conseguiu arcar com custos de mão-de-obra, fretes das rações, preços dos equipamentos necessários e acabou abandonando sua integração com a cooperativa ou até mesmo a avicultura. Por outro lado, com as mudanças no sistema de fornecimento determinadas pela Cooperguaçu, exigiu-se outro nível de comprometimento, requisitando do produtor um perfil de empresário, capaz de fornecer à cooperativa a qualidade e quantidade necessária para a atividade industrial da mesma (ARANA. 2001, p. 161)

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

(...) novo produtor integrado avícola, um produtor tecnificado, que participa da vida econômica da cooperativa, decide em favor de seus interesses e apresenta um alto grau de mercantilização de sua produção, sendo que sua reprodução como produtor capitalista é conseguida por suas condições especiais de relações com a cooperativa e consequentemente com o mercado (ARANA. 2001, p. 170).

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

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

4.1.1. Nível de participação dos cooperados

Na prática, os quarenta e seis anos de existência da Coperguaçu registraram sempre um número muito baixo de participação de seus associados nas assembléias gerais ordinárias e extraordinárias.

A presença numérica dos associados nas assembléias também sempre foi muito baixa. Na maior parte das vezes, estas acabaram se realizando em terceira convocação, quando o quorum mínimo necessário para a sua instalação era de dez pessoas.

Da mesma forma, o espaço das assembléias gerais foi minimamente utilizado para a interlocução entre os associados e a sociedade.

4.2. Aspectos de Gestão e Governança Corporativa

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

O primeiro aspecto, o da postura de ratificação, pode ser observado pelo pequeno nível de intervenção dos associados nas assembleias gerais e, depois, pelo fato de todos os balancetes da cooperativa terem sido aprovados por unanimidade pelos seus dois conselhos. Houve, é claro, momentos de conflitos na gestão dos negócios, de questionamentos, mas, ao final, os balancetes e grande parte das medidas propostas pela diretoria executiva eram aprovadas; entre eles, a subscrição de capital pelo aumento das quotas-partes como forma de injetar recursos na sociedade, cobrir o giro e avalizar ou amortizar financiamentos etc.

4.3 Análise da fonte documental primária à luz dos condicionantes teóricos adotados

O objetivo central da leitura das fontes documentais foi o de evidenciar os fatores que podem ilustrar o processo de concentração e drástico enxugamento ocorrido na Cooperguaçu e, a partir daí, ajudar nas reflexões para o aprimoramento de um modelo cooperativo capaz de assegurar a integração dos produtores e de promover o desenvolvimento regional sustentado.

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

- **o papel dos agentes envolvidos**, especialmente cooperados e cooperativa – nesse sobressaíram a concentração e participação mínima, deficiências no acesso à informação e ausência de uma visão estratégica de curto, médio e longo prazo, que reunisse o contexto local favorável, a infra-estrutura existente e os recursos financeiros e tecnológicos, dentre outros. Este é um dos itens mais presentes em Casarotto Filho & Pires (2001), os quais colocam como indispensável para a caracterização de um sistema de rede direcionado, ao desenvolvimento uma articulação entre todos os atores locais, as corporações ou sociedades cooperativas e o governo.
- **a sua relação de dependência ou independência** do sistema frente às políticas públicas disponíveis – neste caso, ficou cada vez mais evidente a adesão ao RECOOP como forma de rolar as dívidas, permitindo, com isso, postergar uma revisão da condução empresarial do negócio. Comparando-se essa



relação com o disposto relativo aos determinantes da competitividade em um sistema integrado (CASAROTTO & PIRES, 2001, p. 72), observou-se que a atuação do sistema (cooperativa) ficou restrito ao nível micro (produtores, dirigentes, serviços e comércio) e eventualmente ao macro (referentes aos programas governamentais de créditos subsidiados ou às mudanças na estrutura tributária, especialmente a renegociação dos encargos atrasados, como o INSS, ou a redução do ICMS). Os demais níveis, como meta (relação de aprendizagem, capacitação, integração e interação estratégica) e o meso (como a relação com entidades de classe e organismos de pesquisa, entre outros), não puderam ser identificados no processo de leitura e sistematização da fonte documental primária;

- **o seu legado para o desenvolvimento sustentado:** neste aspecto, observou-se que a expansão do sistema não representou, necessariamente, uma boa equação para os cooperados, porque o processo de concentração andou na contramão do que seria um processo típico de desenvolvimento econômico (MANTEGA, 1987). Além do mais, CASAROTTO & PIRES (2001, p. 112) apontam que o desenvolvimento sustentável ocorre quando compõem-se quatro diferentes dimensões em seu processo: o econômico-social (criação de condições para o crescimento econômico socialmente inclusivo e equitativamente distribuído); o científico-tecnológico (domínio e atualização do conhecimento, permitindo, entre outros, melhoria da produtividade como forma de inclusão no sistema); o geoambiental (incluindo a integração com as características da cultura social local); e a político-institucional (em que um de seus principais quesitos é a participação social e a cidadania). Estes fatores são incompatíveis com o processo de elitização observado.

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

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

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

De fato, Arana mostrou que apenas os produtores que conseguiram capitalizar-se ao longo do processo, tornando-se verdadeiros empresários, se mantiveram associados, com qualificação técnica, produtividade e recursos financeiros para enfrentar a sempre complicada equação entre os altos custos dos insumos e a baixa remuneração dos seus produtos. PINOTTI (2005), por sua vez, mostrou que:

o agente mais fraco da rede avícola paulista é o produtor rural, pois praticamente não detém qualquer tipo de recursos, ficando à mercê do

poder de negociação do setor industrial, do intermediário e das associações de interesse, o que não foi diferente no caso da Cooperguaçu (PINOTTI, 2005, p. 121).

Conforme mostrou a leitura e a sistematização das atas, a rede de poder é fechada, pouco articulada e ‘fraca’, marcada pela diversidade de atores envolvidos, pouco acesso aos recursos públicos, baixa representatividade (PINOTTI, 2005).

Neste contexto, um grupo de produtores se apropriou do poder e criou uma “maneira própria de produzir e gerenciar sua atividade” (ARANA, 2001, p. 158).

A autora chegou a considerar positivo este tipo de arranjo para os produtores capitalizados e também a identificar uma “existência de relações transparentes entre cooperado e cooperativa, a busca da eficiência, e um sistema de pagamento que beneficia o produtor e permitiu seu empresariamento”. Mas isso foi observado pela pesquisadora num momento em que predominava certo otimismo pelo processo de cisão então recente. Do momento da pesquisa realizada por Arana, em 2000, até o ano de 2008, o quadro de associados caiu pela metade

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

No caso da Cooperguaçu, o foco esteve sempre voltado para o crescimento e a expansão de sua estrutura, independentemente da situação financeira da mesma ou de seus cooperados. Por outro lado, a melhoria do seu padrão de gestão esteve em discussão em alguns momentos, alguma solução foi encaminhada, mas nada que projetasse uma visão estratégica ou um planejamento de curto, médio e longo prazo. É importante reproduzir aqui a afirmativa de Oliveira, segundo o qual a “a eficiência empresarial nas cooperativas vem da boa administração das contradições (...), bem como da compreensão mútua e integração dos seus quadros sociais” (OLIVEIRA JR. 1991. p. 9).

Waak (1999, p. 152) concluiu, em seu estudo, que os problemas ou as dificuldades para a governança cooperativa decorrem justamente do caráter eletivo dos seus dirigentes, às vezes escolhidos sem propostas adequadas do ponto de vista da eficácia produtiva e comercial. Segundo ele, é necessário um novo formato para o processo de tomada de decisão, além de maior profissionalização, transparência e praticidade. Em termos de transparência, esta dependeria numa situação mais propícia à governança, da melhoria dos fluxos de comunicações para os processos de descentralização na tomada das decisões e nas relações hierárquicas, entre os setores e entre estes e os associados, tais como os processos numéricos e estatísticos (CRUZIO, 1999, p. 49-50). Não à toa, essa foi uma das questões mais cobradas pelos conselheiros e associados, quando houve algum nível de participação ou intervenção dos mesmos, seja nas reuniões dos conselhos, seja nas assembléias gerais.

Buscou-se identificar aqui a existência ou não de uma cultura propícia às relações típicas de governança corporativa no âmbito da Cooperguaçu. Mas a leitura, sistematização e análise das atas somente permitiram observar o quão distante esta se encontra da prática de gestão da organização, que durante seus quarenta e seis anos, não conseguiu nem deter

nem reverter dois dos processos que lhe foram mais caros: a dificuldade de capitalização e a perda drástica dos quadros associativos, funcionando neste momento com um número reduzido e uma equação financeira difícil, de elevado patrimônio, mas com dívidas que vêm sendo roladas há muito tempo sem solução aparente e cujos valores não estão registrados nas atas dos conselhos de Administração e do Fiscal.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

No entanto, não houve como escapar à concentração dos quadros de produtores agroindustriais. Os pequenos, mesmo associados ao sistema, não puderam nem tiveram chances de se capitalizar e desenvolver um perfil empresarial que lhes garantisse não apenas sua sobrevivência como o sucesso no empreendimento.

Por outro lado, a falta de uma administração estratégica na organização cooperativa, objeto deste estudo, ocasionou um influxo da mesma com relação aos objetivos doutrinários de sua fundação. Suas decisões foram especialmente focalizadas na expansão e verticalização de sua estrutura, sem que se procurasse reverter um quadro de

falta de capitalização cada vez mais crítico e difícil. A cooperativa lançou sobre os cooperados a responsabilidade da sua equação financeira, sem lhes oferecer, em contrapartida, um fórum mais adequado ou participativo para a condução dos negócios. A gestão da cooperativa acabou, dessa forma, gerando um processo de exclusão dos produtores menos capitalizados, relegando-se a ser um ponto de apoio a uma pequena classe destes, os mais capitalizados, contribuindo para a concentração no segmento.

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

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

Nesse sentido, comprovou-se a necessidade de uma revisão dos estatutos ou organogramas desse tipo de organização, que permita a aplicação do modelo da governança corporativa, seguindo o modelo de Cooperativas de Nova Geração - CNG. É um formato que poderá levar as cooperativas a atenderem não apenas à necessidade de seus produtores e associados, no sentido de seu crescimento empresarial, mas também à expansão do empreendimento como um todo, apresentando-se de maneira positiva junto ao mercado e atraindo investidores e parceiros, evitando, dessa maneira, que se repita a experiência histórica observada na Cooperguaçu e em seu entorno, que deixa como herança de mais de 40 anos de vida apenas um futuro incerto para os seus últimos associados, que não passavam de 25 em 2008.

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

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

Deve-se considerar, ainda, um aspecto provavelmente de interesse tanto sociológico quanto administrativo, referente à “concentração” de recursos e à “elitização” do quadro de cooperados. Fica claro que ao longo dos anos a redução do número de cooperados se deu por diversos motivos, desde em decorrência da conjuntura socioeconômica nacional e regional, ao desinteresse do próprio cooperado em permanecer no quadro associativo, por motivos de ordem financeira ou social. Motivo financeiro, decorrente do mecanismo de integralização de capital, através da elevação da quota parte, considerado excludente neste

caso. Social se considerada a evolução da sistemática de organização das reuniões. O antigo agricultor, base da cooperativa primitiva, tinha pouca ou nenhuma participação nas assembléias, visto elas terem um caráter técnico e contábil, de conhecimento e domínio de poucos. Embora não conste das Atas, mas sendo de conhecimento público, sabe-se que as assembléias eram sempre acompanhadas de comidas e bebidas, envolvendo aspectos não condizentes com a condição do agricultor, o que o inibia e rechaçava a sua presença. Contribui-se, assim, para que elementos da cidade, e não do campo, ascendam à direção da cooperativa, imprimindo a ela caráter peculiar de administração. Agrava-se, dessa forma, o quadro descrito anteriormente no que se refere à exclusão do pequeno e médio agricultor, que no início foi a base de sustentação do setor avícola, atuando como o fornecedor de insumo básico, no caso o milho, rompendo-se o elo da cadeia produtiva da microrregião. Passando esse insumo a ser comprado em regiões distantes, com agregação do custo do transporte ao produto, que passa a apresentar condições pouco competitivas. Observa-se uma inversão, pois as reclamações nas assembléias eram de que o preço do frango estava baixo, mas raramente a de que o custo do mesmo na cooperativa era elevado. Nesse cenário emerge, então, o grupo que não pertencia à elite agropecuária vigente. Neste cenário emergiu então o grupo, que não pertencia a elite agropecuária vigente, por isso não foi usado o termo “elitização” neste trabalho, mas sim um de pequenos empresários que ao logo dos anos concentrou o poder de decisão e consequentemente o financeiro, e que finalmente se “elitizou”, neste sentido de concentração de renda, sendo este um aspecto a ser estudado mais profundamente em futuros trabalhos.

Cabe, finalmente, informar sobre as condições atuais da cooperativa. No primeiro trimestre de 2009, os funcionários foram demitidos e foram paralisadas todas as atividades que eram desenvolvidas. Foram mantidos alguns poucos funcionários na parte administrativa e outros que preservavam o patrimônio. A estrutura produtiva estava baseada na granja de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro. A Granja de Matrizes foi a leilão como garantia de dívida bancária e foi arrematada. A fábrica de rações e o abatedouro também foram a leilão para garantia dos débitos trabalhistas no total de R\$ 16.000.000,00 e foi arrematada pela Rigor Alimentos. Tanto a Granja de Matrizes como o abatedouro e a fábrica de rações voltaram a funcionar pelos arrematantes, não tendo a cooperativa nenhum domínio sobre o patrimônio.

Restou somente o incubatório que está arrendado para a Rigor, portanto única fonte de receita atual. O leilão da fábrica de rações e do abatedouro foram contestados na justiça e a cooperativa conseguiu liminar autorizando a reintegração de posse da fábrica de rações, porém a arrematante recorreu da decisão e isso certamente demandará muita discussão e tempo.

Em resumo, a situação atual é extremamente crítica, pois o patrimônio está sendo diluído e as dívidas, mercantil e bancária existentes colocam em risco o patrimônio dos cooperados que permaneceram na cooperativa. Temos informações de que o patrimônio dos diretores está indisponível ou bloqueado judicialmente. O dos demais cooperados ainda não está bloqueado, porém em risco, uma vez que deverão assumir proporcionalmente as quotas que possuíam. Somente cerca de vinte e cinco cooperados ficaram na cooperativa. Infelizmente essa situação confirma a hipótese do trabalho e também as considerações gerais, na qual se projetava um cenário de incertezas, que no momento é de certeza, pois apesar de não ocorrer falência, o sistema está destruído.

6. REFERÊNCIAS

- ALTOÉ, R. F.. **Cooperativismo como alternativa de desenvolvimento**: um estudo de caso. Franca, SP, 2005. 42 p. Monografia – Faculdade de Direito, História e Serviço Social, Curso de Relações Internacionais, Universidade Estadual Paulista.
- ARANA, A. R. A.. **Os avicultores no Brasil: estratégias e adaptações** – caso da Coperguaçu Descalvado-SP. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- _____. **Os avicultores integrados no Brasil: estratégias e adaptações – o caso Coperguaçu Descalvado – SP**. Revista Terra Livre. Associação dos Geógrafos Brasileiros. São Paulo, SP, ano 18, nº 19, jul./dez 2002, p. 147-162.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura do capital**. Piracicaba, SP, 1998. 257 p. Tese (doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.
- _____. **Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias**. XLIII Congresso da SOBER (Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural). Ribeirão Preto, SP, 24 a 27/07/2005 (16 p.). (Texto mimeografado).
- BORGES, A. A **Propaganda na Vazante da ‘Infomaré’**. Disponível em <http://www.portaldadaadministracao.org/post.aspx?id=186>. Publicado em 31/05/2007. Acessado em 14 de março de 2008.
- BORGES, C. E. Á. **Processo de formulação da estratégia em uma cooperativa agropecuária**. Disponível em http://www.administradores.com.br/producao_academica/processo_de_formulacao_da_estrategia_em_uma_cooperativa_agropecuaria/306/. Publicado em 02 de agosto de 2007. Acessado em 22 de julho de 2008.
- CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H.. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. Atlas, São Paulo, 2001, 2ª edição.
- CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J.E.; FIOD NETO, M. e CASAROTTO, R. **Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD-ROM 1998.
- COPERGUAÇU. **Bianuário Estatístico 2005/2006**. Publicação interna, Descalvado, SP. 2007.
- CRUZIO, H. O. **Organização e administração de cooperativas**. Revista de Administração Pública. FGV Rio de Janeiro, 33(2), março/abril 1999, p. 39-58.
- FARIA, L. M.. **Mensuração da Governança em Cooperativas Agropecuárias: Proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA^R**. Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Agronegócios. Consórcio entre as Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás. Universidade

Federal do Mato Grosso do Sul, Departamento de Economia e Administração. Campo Grande, MS, maio de 2005, 133 p. Dissertação de mestrado (arquivo digital).

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

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

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

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

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

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

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

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

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