

coop - julho/2000
WELL

(1/13)

CAPÍTULO III

A ORGANIZAÇÃO FORMAL DA SOCIEDADE COOPERATIVA: DIVERSOS MODELOS

O trânsito da decisão individual e a decisão em grupo

A passagem de uma atuação individual a uma atuação em grupo supõe mudança de mentalidade e novas alternativas para encaminhar e controlar a atuação do grupo. Renunciamos a resolver alguns problemas e seguir algumas linhas de comportamento por uma decisão exclusivamente individual (por exemplo, a venda de nossa colheita, a compra de adubos, etc.) e renunciaremos frequentemente também a participar em todo o processo de tomada de decisões e de controle do grupo. Em outras palavras, criamos órgãos de governo que resultam numa estrutura adequada para interpretar as expectativas dos associados, e para que o proveito comum oriente a fixação dos objetivos e a locação dos recursos; transferimos a realização de funções para uns ou muitos mandatários; e estabelecemos o controle da realização dessas funções.

Dentro de um ângulo sociológico, as pessoas estão integradas no grupo e em seus órgãos de governo e de controle na medida em que se caracteriza um grupo: a coerência, a homogeneidade, a identificação do grupo com suas normas e valores; a disponibilidade dos recursos apontados individualmente para a atuação do grupo e a identificação dos associados com os objetivos e a liderança dos órgãos de gestão. Em todos esses aspectos, existem graus e níveis mínimos: agricultores com produções e explorações agrícolas mais ou menos homogêneas e interesses econômicos mais ou menos homogêneos podem comportar-se tão incoerentemente — objetivos distintos, distanciamento físico ou psicológico, divergências políticas,

ligiosas ou culturais acentuadas até nas atividades econômicas,

c. — que resulta utópica a Integração do grupo¹.
Antes de criar uma cooperativa, de expandir suas atividades e de tentar captar novos associados, temos que medir bem o grau de integração dos associados dentro do grupo.

Que significam as atividades primordiais da cooperativa para os associados? Expressam uma preocupação ocasional (por exemplo, a entrega da produção de arroz uma vez ao ano), ou uma preocupação permanente ou uma habilidade profissional especial? (produção hortigranjeira, etc.). Essa atividade da cooperativa tem caráter permanente ou é estacionária?

Os serviços oferecidos pela cooperativa chegam aos associados através de uma comunicação freqüente entre eles e o pessoal técnico da própria cooperativa? O tamanho do grupo é tão reduzido e isolado que não enriquece os próprios associados? Ou é um grupo tão amplo e disperso que o associado se sente como um número ou uma peça a mais dentro do conjunto?²

Estas perguntas questionam sobre o sentido da participação do associado, dia a dia. A participação é primordial, pois a eleição para cargos ou a assistência e participação na assembléia representam participações ocasionais, ainda quando sejam imprescindíveis para revisar a marcha da cooperativa e os poderes delegados, ou para questionar a fidelidade dos associados no cumprimento de seus compromissos.

Como expressão formal de participação, o voto do associado encontra um duplo fundamento: 1) quanto à situação do proprietário parcial do capital da sociedade cooperativa; e 2) quanto à de usuário. Mas se o associado for um usuário ocasional — *oportunist* — dos serviços da cooperativa, carece de sentido dispor de um voto como usuário. Daqui se desprende a lógica de algumas legislações que condicionam o direito a voto a uma efetiva participação do associado nas atividades da cooperativa. Só os associados responsáveis têm força moral para assumir a responsabilidade última da sociedade cooperativa.

1 — A. SCHMIDT-VOLKMAR, *Intensität und Formen der Zusammenarbeit in Landwirtschaftlichen Produktionsbereich und ihre Bedeutung für das Leitbild vom Landwirtschaftlichen Betriebs-dargestell am Beispiel Frankreich*, Berichte über Landwirtschaft NF Bd. XLV, H.4 (1967).

2 — HOYOS, G. *Sociologie rurale*, Paris, Ed. Universitaire, 1968.

Necessidade de uma organização formal da sociedade cooperativa

Agora enfocamos a organização formal na própria sociedade cooperativa, promovida e controlada pelos associados. A *empresa cooperativa* é a organização econômica onde existem relações jurídicas próprias do direito de trabalho, e onde ordinariamente os associados agricultores participam no fornecimento de seus produtos, ou na compra de insumos ou mercadorias. O caso da exploração comunitária da terra é um caso muito especial, onde existe uma identidade real entre sociedade cooperativa e empresa cooperativa, existe uma igualdade nos direitos, mas é necessária uma autoridade e uma diversificação das tarefas. De fato, existem poucos exemplos de explorações comunitárias no Brasil: a profissão do agricultor fica vinculada ao cultivo pessoal da terra possuída sob algum título.

Tanto na exploração comunitária da terra como nas cooperativas de serviços aos agricultores, freqüentemente qualificadas como cooperativas de produção (na realidade principalmente beneficiam, industrializam e comercializam produtos dos associados, ou compram insumos e mercadorias para eles), aos associados importa a proteção de seus interesses mais que uma iludida ou utópica participação.

Perante a complexa e dinâmica vida econômica de uma empresa, é difícil, se não impossível, que os associados, através da Assembléia Geral, possam precisar como exatidão os objetivos econômicos ou controlar os resultados.

A delegação de poderes da Assembléia nos órgãos de gestão e controle não garante simplesmente a fixação dos objetivos econômicos de acordo com os fins dos associados integrados na sociedade cooperativa.

Na empresa cooperativa agrária também é necessária a competência e a constante capacitação profissional, não só do gerente, ou dos gerentes da empresa cooperativa, senão também dos órgãos que representam a sociedade cooperativa, que desenham o quadro dentro do qual o gerente ou os gerentes desenvolvem suas atividades.

A cooperativa, como qualquer empresa moderna, há de evitar dois obstáculos: que o Conselho de Administração não respeite a autonomia do gerente, intrometendo-se de vez em quando em áreas de sua responsabilidade ou que o Conselho de Administração, ainda

Contudo, em situações especiais sempre se justifica a atuação do Conselho de Supervisão nas áreas do Conselho de Direção. Mas é um assunto a ser tratado no interior da cooperativa. Para o membro da rua, o comércio impõe a segurança de saber quem se relaciona com o Conselho de Direção se relaciona com o conselho.

a. O Conselho de Direção pode ser unipessoal ou pluripessoal, dependendo dos associados e/ou não associados. Se tem vários membros, quem preside o Conselho é o gerente-geral ou é o presidente do Conselho de Direção, podendo contratar um gerente-geral.

O Conselho de Direção fixa objetivos que vão satisfazer os interesses econômicos dos associados, representados pelo Conselho de Supervisão. O Conselho de Direção decide, mobiliza recursos e organiza, motiva, orienta a execução, controla, dá conta do alcance dos objetivos.

Como no modelo norte-americano, também existem auditores fiscais que, ajudados por especialistas, revisam a contabilidade e os relatórios antes de serem apresentados pelo Conselho de Direção à Assembléia Geral.

O modelo latino

É bem conhecido: ao Conselho de Administração corresponde a direção e a administração da cooperativa por seu órgão executivo e executivo; o Conselho Fiscal é o órgão permanente encarregado de verificar a boa marcha econômico-financeira da cooperativa, de velar pelo cumprimento de todas as normas (leis, estatutos) ou simplesmente se limita a esta última tarefa.

Os gerentes, sob a supervisão do Conselho de Administração, ocupam das atividades ordinárias das cooperativas. Apesar desta distribuição de poderes, a realidade nos apresenta diversas perguntas que põem à prova a clareza ou a oportunidade da mencionada divisão de atribuições entre o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Gerência. Resumirei esta pergunta em três pontos:

- a) Aquelas membros do Conselho de Administração merecedores da confiança dos associados são também as mesmas pessoas capacitadas para dirigir e administrar a cooperativa?

- b) Estão capacitados os membros do Conselho Fiscal para "fiscalizar, assídua e minuciosamente", a marcha econômico-financeira da cooperativa? Bastam o mero cumprimento da legislação e os estatutos para garantir um bom funcionamento da cooperativa?
- c) Respeita-se a competência do gerente nos negócios ordinários e normais ou existem intromissões por parte do Conselho de Administração que impedem ao gerente cumprir suas responsabilidades específicas?

Ensaio de síntese

A problemática é comum aos três modelos representados no gráfico. Inclusive, às vezes, em um mesmo país, convivem vários modelos. Por exemplo, nos Estados Unidos, junto ao típico modelo do *Board of Directors*, comum às cooperativas agrícolas, foi desenvolvido o modelo latino principalmente nas de crédito (*Credit Unions*). O que talvez muitos norte-americanos não saibam é que este modelo foi inspirado nas cooperativas de crédito do Canadá francês (*Caisses D'épargne*), imitadas nos Estados Unidos no princípio do século XX. Hoje a própria França e o Canadá francês começam a duvidar de sua validade, e inclusive começam a imitar o modelo norte-americano ou o germânico.

Ao criticar o modelo latino, não tentamos resolver os problemas cooperativos à força de leis. Reconhecemos, no entanto, que as leis podem orientar e garantir melhores canais de iniciativas.

Também somos conscientes de que, quando os associados consideram o sentido e a limitação das leis, o gênio humano descobre novos canais, no caso de os canais tradicionais ou legais resultarem demasiado estreitos para a vitalidade e a força de um movimento cooperativo. A partir dessa perspectiva, pretendemos uma síntese:

Uma cooperativa existe para resolver os problemas de seus associados. Os associados, através do Conselho de Administração, não de expor suas necessidades econômicas ao diretor gerente. Se este é incapaz de apresentar um plano de ação para satisfazer essas necessidades econômicas com os meios e os compromissos com que os associados estão dispostos a contribuir, só cabem duas pos-

com autoridade aparente se limite a meros formalismos, enquanto o gerente detém todo poder.

Face a este problema, surgiram diversos modelos de organização que, simplificando, se resumem em três tipos: o norte-americano, o germânico e o latino.

O modelo norte-americano

O Conselho de Administração pode ser amplo; por exemplo, linze membros designados pela Assembléia Geral de associados. Não existe o Conselho Fiscal.

O próprio Conselho de Administração fixa os objetivos gerais, e o próprio Conselho de Administração, inversões em plantas e locais os recursos a longo prazo (por exemplo, investimentos em indústrias), elege o gerente e controla a realização dos objetivos gerais fixados ao gerente.

Dentro do Conselho de Administração se designa um Comitê Executivo (de 3 membros, supostamente). E, dentro do Conselho de Administração, diversos grupos de trabalho buscam informações e apresentam recomendações.

Nas sociedades cooperativas, estes comitês, de um amplo Conselho de Administração, permitem a participação de maior número de associados, cada um dentro do campo de sua competência profissional, preparando os futuros líderes.

Nas importantes cooperativas norte-americanas, o Conselho de Administração (*Board of Directors*) reúne freqüentemente entre 15 e 25 membros que organizam diversos comitês. Em geral, os comitês servem para reunir informações e assessorar. Assim funcionam os comitês de financiamentos, de estudos e análises do orçamento, de relações entre associados e empregados, de educação, de planejamento para o futuro, de relações públicas, dos diversos produtos, etc. Nesses comitês participam também associados designados *ad hoc*, mas não para serem membros do Conselho de Administração, aproveitando assim a experiência de membros anteriores do Conselho de Administração³.

Embora tenhamos utilizado a expressão *Conselho de Administração*, o nome de origem, *Board of Directors*, não coincide exatamente.

3 — GRIFFIN, N. et alii. *Director Committees of Farmer Coops*, FCS, Repts. 85, Washington, D.C., nov. 1960.

tamente com o nosso Conselho de Administração. De fato, ao longo do exercício econômico, o Conselho de Administração orienta, vigia e controla dentro da área de sua competência. Só anual e ocasionalmente intervêm os auditores e profissionais que garantem a contabilidade e relatórios apresentados à Assembléia Geral.

O modelo germânico

Tradicionalmente, tem caracterizado numerosas cooperativas da Alemanha, da Áustria, e, com poucas variantes, da Holanda e de Luxemburgo. O modelo tende a generalizar-se na Europa Ocidental, com o moderno direito empresarial e também com o das sociedades cooperativas. Como exemplo recente, citamos os anteprojetos de leis de sociedades anônimas e cooperativas da Comunidade Econômica Européia.

A Assembléia Geral está respresentada primariamente por um chamado Conselho de Supervisão (*Aufsichtsrat*). Embora seu nome nos remeta familiar, diferencia-se do Conselho Fiscal, tradicional em muitas cooperativas enraizadas na cultura latina. Trata-se de um Conselho de Supervisão que representa os interesses econômicos dos associados e exerce um controle permanente e direto da gestão da cooperativa levada a cabo pelo Conselho de Direção (*Vorstand*), designado freqüentemente pelo Conselho de Supervisão.

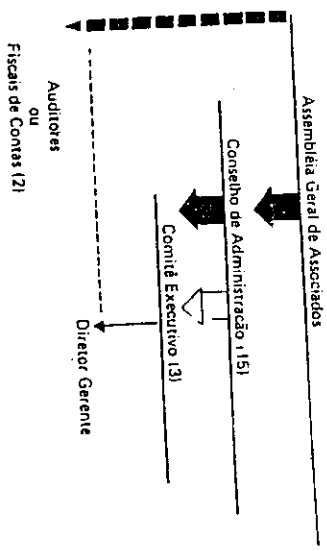
Às vezes o Conselho de Direção é designado pelo Conselho de Supervisão, após consultar a Assembléia Geral. Outras vezes, o Conselho de Direção é expressamente designado pela Assembléia Geral, após a proposta do Conselho de Supervisão.

A tarefa do Conselho de Direção é profissional, de competência basicamente empresarial. Não surpreende que a nova legislação cooperativa (por exemplo, as novas reformas da lei cooperativa alemã) permita a presença de não-associados no próprio Conselho de Direção, com a condição de que exista um número mínimo de associados nele.

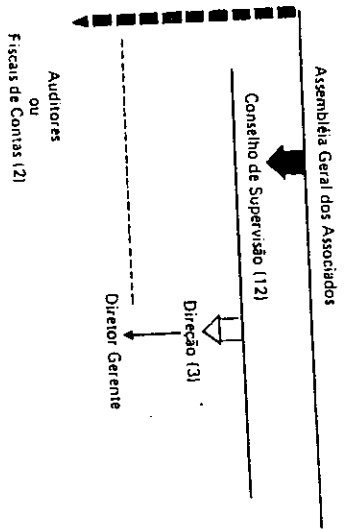
O Conselho de Direção dirige as atividades da empresa cooperativa e a representa. Nem a Assembléia Geral nem o Conselho de Supervisão podem restringir as faculdades do Conselho de Direção com respeito às atividades ordinárias da empresa.

GRÁFICO 3

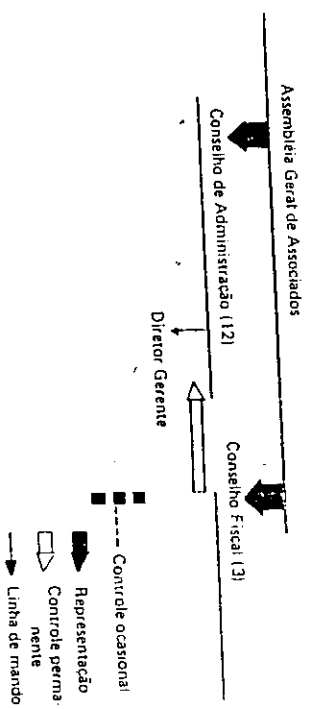
MODELO NORTE-AMERICANO



MODELO GERMÂNICO



MODELO LATINO



ou que os associados, através do Conselho de Administração, discutam e revisem suas pretensões, ou que pro-
 -sempre, discutam e revisem suas pretensões, ou que pro-
 -n um diretor gerente mais capacitado, em caso de ser possível
 -azer as expectativas dos associados.
 -Ao colocar com clareza os termos do problema desde o prin-
 -), evitar-se-ão as falsas e emaranhadas soluções prejudiciais para
 -5.

Mas, uma vez que o plano apresentado pelo diretor gerente
 atender os objetivos econômicos dos associados tenha sido
 -vado e tenham sido definidas as linhas de atuação do mesmo,
 -hum associado e nenhum membro do Conselho de Administra-
 -deve ultrapassar essas linhas. Os associados e o Conselho de
 -ministração têm o direito e a obrigação de controlar os resulta-
 -e a realização do plano apresentado pelo diretor gerente.

Algumas cooperativas, até no modelo latino, subterram apro-
 -ar elementos dos modelos norte-americano e germânico, intro-
 -indo as técnicas da moderna administração por objetivos. As
 -ções e as tarefas se referem ao alcance dos objetivos, estabele-
 -os de acordo com os interesses comuns dos associados, sem a
 -ferência de interesses de pequenos grupos de associados.

Também, nesta mesma linha, alguns Conselhos de Adminis-
 -ção são mais amplos em número ou criam grupos de trabalho,
 -im de aproveitar a especialização profissional no estudo dos pro-
 -emas, sem prejudicar a unidade da sociedade cooperativa. O Con-
 -elho mais amplo pode definir sua política através de um Comitê
 -xecutivo mais reduzido.

Outras vezes, os Conselhos de Administração discutem os
 -problemas e suas reuniões junto ao Conselho Fiscal que, desse
 -odo, pode seguir mais de perto a marcha da cooperativa.

E algumas cooperativas completam a tarefa conferida ao Con-
 -elho Fiscal com auditoria periódica.

Não surpreende esta inovação, quando até a nova lei brasileira
 -e sociedades anônimas amplia a competência do Conselho Fiscal
 -tenta fortalecer seu funcionamento. (Os membros do Conselho
 -podem não ser associados; se a companhia tiver auditores indepen-
 -dentes, o Conselho Fiscal poderá solicitar-lhes esclarecimentos;
 -caso contrário, o mesmo poderá, para melhorar desempenho de
 -suas funções, escolher contador ou firma de auditores, etc.).

...o, que deixar o exercício econômico abandonado ao vaivém das circunstâncias. Os informes e análises periódicas ajudarão a informar sobre qualquer desvio a respeito do orçamento.

Algumas cooperativas estabeleceram como norma que seja feita uma informação sobre a marcha da cooperativa e seu desvio respectivo ao orçamento, cada mês ou cada três meses. Segundo a importância desses desvios, haverá ou não obrigação de informar associados.

Que a cooperativa funcione sob o controle de seus associados significa reconhecer-lhes um direito a uma informação verdadeira e a marcha da cooperativa. É conveniente que uma auditoria externa, escolhida pelos associados, facilite uma informação inteligente sobre o que realmente acontece na cooperativa. Hoje, não pode-se negar aos associados essa informação mínima que no mundo das sociedades anônimas está começando a generalizar-se para tranquilizar os próprios associados: não só o balanço e a conta de lucros e perdas, senão, ademais, o balanço de fundos ou "balanço de fundos e aplicação de fundos", enquanto indicador das alterações ocorridas nos valores dos balanços consecutivos.

O assessor e auditor dos próprios associados poderão facilitar essa informação que lhes capacite para o controle final. Mas, na medida em que a cooperativa cresce em tamanho e em complexidade, os associados necessitam capacitar-se para o controle. Não basta a simples informação, ou o assessoramento e auditoria ocasionais como motivo do exercício econômico. Isso nos leva a tratar especificamente da problemática do crescimento da sociedade e empresa cooperativas.

CAPÍTULO XII

CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA COOPERATIVA

Crescimento, desenvolvimento e progresso

Na empresa cooperativa também têm sentido alguns conceitos introduzidos na linguagem econômica. Raymond Aron define o crescimento como o aumento do produto nacional global ou por pessoa; desenvolvimento, quando este crescimento é o resultado de mudanças que afetam mais ou menos o conjunto da economia; e progresso ao desenvolvimento na medida que parece responder à finalidade da economia¹.

O crescimento atende a uma ou a poucas dimensões. O desenvolvimento é pluridimensional, atende ao conjunto da economia nacional ou ao conjunto da economia da empresa; quer dizer, considera a estrutura ou "proporções e relações que caracterizam um conjunto econômico localizado no tempo e no espaço"².

Numa organização econômica, como numa cooperativa, o crescimento ocorre quando algumas ou poucas variantes do conjunto são consideradas. Por exemplo, a cooperativa cresce em número de associados ou em cifra de atividades. Mas a cooperativa não considera adequadamente os aspectos principais relacionados, como crescimento: dimensão tecnológica, dimensão financeira, dimensão comercial, dimensão administrativa e dimensão implícita em todas as anteriores, mas de crescente importância com o crescimento, a dimensão de recursos humanos.

O crescimento não é auto-sustentado; depende substancialmente do financiamento e da ajuda técnica externa, não somente

1 — ARON, Raymond. *La théorie du développement et les problèmes idéologiques de notre temps*.

2 — FERRONX, François. *Pour un approfondissement de la notion de structure*. Paris, 1939.

para as inversões, mas também para financiar e orientar o funcionamento das mesmas equipes industriais ou de qualquer inversão fixa.

O desenvolvimento cria riqueza de maneira permanente, acumulativa e aproveita as potencialidades do conjunto; em particular, as potencialidades dos recursos humanos. Recebe financiamento externo como também tecnologia, mas cria uma fonte de riqueza e de inovação tecnológica.

O desenvolvimento equivale a um crescimento integral, harmônico. O crescimento de uma ou duas variantes pode conduzir a malogro monstruoso ou a uma paralisação do mesmo porte.

Quando o desenvolvimento responde às finalidades da organização econômica, e essas finalidades têm em conta os diversos fatores comprometidos no desenvolvimento de uma atividade e organização econômica (remuneração por matérias-primas entregues, remuneração do pessoal contratado, remuneração do capital investido e respeito a uma clientela que nunca pode ser enganada, etc.), então afirmamos que o desenvolvimento significa progresso.

Com frequência as cooperativas, como muitas outras empresas, tentam resolver seus problemas expandindo as vendas, o número de associados ou se integrando dentro de outras cooperativas ou empresas de maior porte.

Certamente, o problema de falta de equilíbrio ou de harmonia na mesma organização econômica de base não desaparece e não é corrigida simplesmente por estes métodos.

No próximo capítulo, trataremos o tema da integração. É uma opção ante o crescimento, mas não esperamos que a integração resolva imediatamente os problemas internos de cada empresa. Preferimos ploteá-las e orientá-las desde o interior da própria empresa.

Chamaremos a atenção sobre as diversas dimensões implicadas no desenvolvimento da empresa cooperativa. Mas antes, plantearemos o tema geral da estratégia para o desenvolvimento da empresa cooperativa.

Estratégia para o desenvolvimento da cooperativa agrária

Uma cooperativa começa a planejar seu próprio desenvolvimento quando existem condições mínimas:

1 — A cooperativa tem de ter dimensões mínimas para poder planejar o seu próprio desenvolvimento. Referimo-nos à experiência de planejar a empresa e duvidamos que uma cooperativa com deficiências básicas supere tais deficiências com o aumento de associados ou de volume de vendas. É interessante a política de algumas multinacionais que preferem escolher como empresa colaboradora uma empresa com dimensões mínimas, mas que deu provas de funcionamento eficiente.

2 — A cooperativa tem de dispor de recursos humanos com capacidade para atender ao futuro, sem desatender seus problemas diários.

3 — A cooperativa tem de desenvolver algumas atividades rentáveis que permitam a capacidade econômica para afrontar novas atividades ou novos riscos.

4 — Existem recursos não utilizados. Não pensamos naquelas empresas mal planteadas que terminam com capacidade ociosa e premente necessidade de incrementar suas operações ou o número de seus associados. Isso acontece, mas frequentemente significa crescimento e não desenvolvimento da empresa; ou existem recursos facilmente incrementáveis, o que equivale a dispor de recursos não utilizados.

Algumas oportunidades do mercado ou de outras empresas dispostas a colaborar com uma cooperativa permitem o uso mais racional dos recursos da própria cooperativa (oportunidades aditivas); outras oportunidades requerem câmbios parciais na empresa cooperativa que combine seus recursos com os de outra empresa cooperativa ou não-cooperativa (oportunidades complementares); e outras oportunidades acelerariam o crescimento da cooperativa, mas suporiam uma transformação radical da própria empresa cooperativa (oportunidades cambiantes)³. Uma empresa não pode perder a identidade com seus associados, que são, simultaneamente, os usuários. Por outra parte, é muito vulnerável uma empresa vinculada a um setor agrário acusado por flutuações de preços. Então, a troca de atividades engendrará normalmente a diversificação das próprias atividades dos associados antigos ou a entrada de associados novos.

3 — DRUCKER, Peter. *La gerencia efectiva*. Buenos Aires, Sudamericana, 1971.

Com respeito à estratégia do desenvolvimento de uma cooperativa agrária, nos perguntamos: As oportunidades do mercado ardam relação com as potencialidades dos associados? Em caso contrário, a cooperativa tem recursos financeiros para afrontar o risco de crescer em novas atividades? Em outras palavras, os associados aceitam o risco de uma nova atividade afrontada por suas próprias explorações agrícolas ou o risco afrontado pela cooperativa como unidade econômica autônoma?

Algo similar acontece quando a expansão das vendas ou das compras recai sobre as explorações dos associados ou sobre a própria cooperativa.

A certeza de manter um crescimento costuma acompanhar a diversificação de riscos. Importa definir quais são as atividades mais importantes em relação ao volume de vendas ou de compras, quais são as atividades que significam pouca capacidade da empresa no mercado. Igual a uma pessoa que desempenha uma atividade profissional, adaptando-se ao mercado, mas conhecendo em suas potencialidades, uma cooperativa precisa definir bem seus recursos (produtos, controle de qualidade, agilidade na distribuição, preços competitivos, etc.) frente ao mercado. Em serviço à promoção cooperativa, os associados à cooperativa devem afrontar risco de uma expansão no volume e na variedade dos produtos. Convm estudar as diferentes possibilidades:

- adoção de novos cultivos ou de nova elaboração dos produtos;
- desenvolvimento das potencialidades tradicionais dos associados (maior produção com moderna tecnologia, etc.);
- desenvolvimento de novas potencialidades inicialmente sustentadas por alguns associados (alguns cultivos ou produtos novos comercializados em nome dos associados mais inovadores começam ser comercializados em nome da cooperativa);
- adoção de novos produtos ou atividades desenvolvidas por não-associados, mas integradas na cooperativa ao aceitar novos associados ou vincular-se à empresas não-cooperativas em atividades atreladas.

Este crescimento horizontal de novas atividades pode contribuir ao desenvolvimento de uma cooperativa, se se realizam as condições mínimas antes descritas. É problemático estruturar novas atividades sobre a base de operações com não-associados. Peri-

ga a identidade entre o associado e o usuário. Contudo, dentro de uma estratégia de crescimento, facilitaria a progressiva incorporação de novos associados, sem romper a identidade da cooperativa, nem tampouco multiplicar cooperativas desnecessariamente.

A diversificação vertical de atividades implica a incorporação de novas atividades empresariais de provisãoamento ou a incorporação de novas atividades de elaboração de produtos. Ambas possibilidades não são alternativas mutuamente dispensáveis e permitem diverso grau de inovação tecnológica e de complexidade: desde os cultivos e um melhor aproveitamento dos subprodutos agrícolas até o avanço no processo comercial ao consumidor ou comprador final (produtos alimentícios elaborados) ou da fabricação de insumos (por exemplo, fertilizantes) até a distribuição dos produtos de consumo entre os associados.

Em princípio, qualquer tipo de diversificação (horizontal, vertical ou lateral, como no caso de atividades paralelas, mas não relacionadas nem horizontal nem verticalmente com as atividades da cooperativa), contribui para o crescimento e à diversificação dos riscos, ou a uma destas duas (crescimento ou diversificação). Dentro do objetivo geral de proporcionar aos associados os melhores serviços, encaixa qualquer forma de diversificação se os serviços aceitos pela cooperativa contribuem para essa promoção econômica dos próprios associados. Não tratamos de suposições imaginárias, mas sim de resultados efetivamente experimentados⁴.

Atualmente, as empresas mais destacadas internacionalmente no setor agroalimentário diversificam o provisãoamento de matérias-primas e também diversificam o mercado; constituem complexos agroindustriais inter-relacionados com outros subsetores industriais não-alimentícios ou de serviços. Isto é porque estas empresas, junto ao poder financeiro, concentram grande potencial de inovação tecnológica.

Pensemos, agora, nas empresas multinacionais agroalimentárias. Significam reclamo ao crescimento das cooperativas. Uma cooperativa unida a só uma especialidade ou atividade jamais crescerá constantemente. Mas o crescimento impõe atender às diversas dimensões de uma empresa.

4 — AXEL BANSI, *Diversifizierung eine Genossenschaftsdatadquate Programmstrategie?* in "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen" 3, Quartalshft 1976, p.209-226.

Dimensão tecnológica

A tecnologia, em matéria de conhecimentos orientados a desenvolver a natureza, visa a um descobrimento e uso racional dos recursos naturais; enquanto substitui o trabalho físico, animal ou humano, pela máquina e mecanização, automatização, reflete uma substituição do trabalho pelo capital e freqüentemente permite uma retribuição melhor do trabalho humano.

Facilmente tendemos a identificar a moderna tecnologia com a mecanização. A mecanização é simplesmente um aspecto da moderna tecnologia. Ademais, a tecnologia hoje em dia utilizada no setor agrícola, como também em outros setores, apresenta distintas relações entre capital e trabalho.

A tecnologia utilizada numa cooperativa agrícola guarda relação com os cultivos e a tecnologia empregada pelos próprios associados. Não faz falta utilizar a mais moderna tecnologia (mecanização) em todas as fases de produção: não aconselhamos a ordenha mecânica como investimento inicial, quando existe desemprego agrícola e urge criar postos de recepção de leite e estabelecer indústrias de derivados. Um investimento tecnológico permite uma manipulação em massa de produtos ameaçados por uma rápida deterioração.

Aconselharíamos como tarefa primordial a aplicação de tecnologia disponível que signifique um uso racional das instalações cooperativas e um aproveitamento dos investimentos realizados pelos próprios associados. Por exemplo, dentro de um conjunto (recepção, secagem, armazenamento de grãos) parte das instalações muitas vezes não é adequada.

As vezes, alguns investimentos repercutem rapidamente na produtividade do conjunto. Estes merecem uma atenção prioritária. Outras vezes, o investimento em instalações não avança paralelamente ao investimento nos recursos humanos.

As instalações não são utilizadas de acordo com sua própria tecnologia por causa da deficiente formação técnica profissional. Em geral, a investigação orienta a escolha da tecnologia. A medida que uma cooperativa cresce, necessita dispor de informação de assessoramento para acertar numa escolha racional de tecnologia.

Dimensão comercial

Com o crescimento da empresa cooperativa, a finalidade e a organização comercial adquirem maior importância. Têm capacidade para elaborar um plano comercial adequado à finalidade e organização da cooperativa?

Inicialmente, a cooperativa dá saída aos produtos de seus associados como melhor pode; mais tarde, intervem ativamente no processo comercial; e na etapa seguinte, a cooperativa aproveita os recursos atuais ou potenciais segundo as diversas alternativas do mercado.

As incoerências do crescimento comercial aparecem evidentes quando com uma organização própria da primeira ou segunda etapa (e por conseguinte, com um pessoal adequado a essas etapas prévias) a cooperativa tenta atender aos problemas peculiares da terceira etapa (ver capítulo 7).

Dimensão administrativa

A medida em que a cooperativa cresce, necessita organizar-se melhor para decidir com racionalidade; compilar informações; estudar diversas soluções possíveis; avaliá-las, etc.; desenvolver uma organização contábil.

Uma organização nunca é um fim de si mesma, mas ao evoluir assegurará o controle e a identidade da empresa. Em outros termos, a organização responderá aos objetivos selecionados como resposta às necessidades dos associados. Estes podem conhecer o que realmente acontece na empresa (custos, perdas, lucros, etc.) através de órgãos de controle.

O gráfico 15 visualiza a evolução do poder de decisão e de controle numa cooperativa agrícola. A abscissa representa este poder quantificado pelo número de decisões chaves, em mãos da Assembléia Geral, do Conselho de Administração ou da gerência-geral contratada. A ordenada representa o crescimento numérico da cooperativa, o aumento e a complexidade de suas atividades.

Conforme a cooperativa cresce em tamanho, a Assembléia Geral detém um menor poder de decisão; o contrário acontece com o Conselho de Administração. Se numa primeira fase o Conse-

GRÁFICO 15

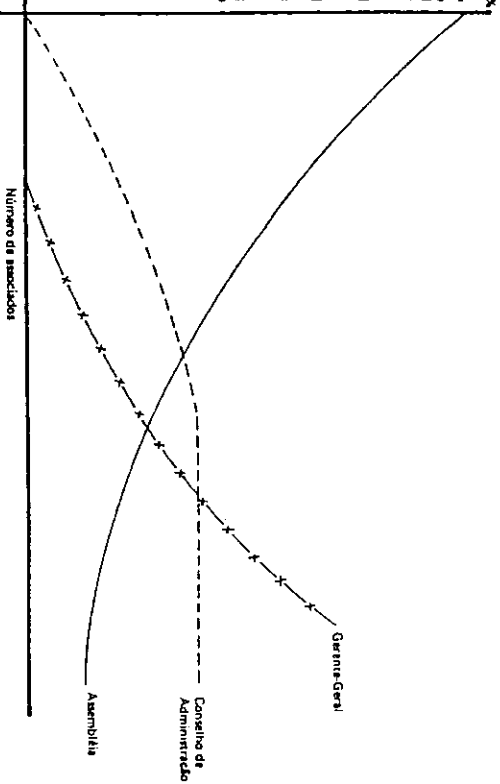
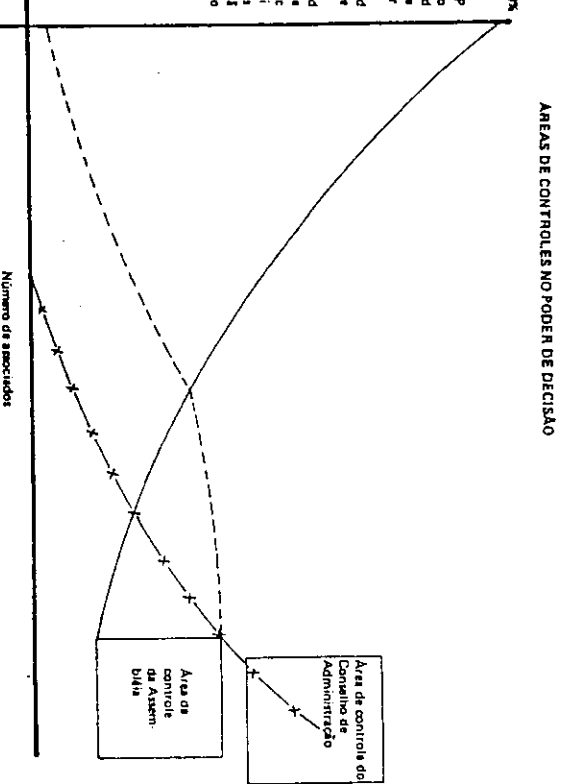


GRÁFICO 16



Iho de Administração enfrentasse a Assembleia, perderia a popularidade e seria renovado.

Quando o Conselho de Administração assume a autoridade, então a figura do gerente-geral costuma aparecer. Ao princípio, sua autoridade depende fundamentalmente do próprio Conselho de Administração. Com a complexidade das decisões, o Conselho delega autoridade ao gerente, que termina adotando as decisões sobre alocação de recursos a curto e a médio prazo e talvez também a longo prazo, depois de um hábil esforço para orientar e motivar o Conselho de Administração.

Nossa intenção não é generalizar. Conheçemos cooperativas de dimensões reduzidas que aparentam um poder em mãos da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, mas, de fato, um técnico ou administrador governava a cooperativa. O contrário também acontece: cooperativas de grandes dimensões onde a Assembleia Geral paralisa irracionalmente determinados projetos conscientemente elaborados pelo Conselho de Administração ou pelo gerente.

Insistimos em precisar o âmbito das decisões adotadas pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o gerente-geral. Representamos esse âmbito com os retângulos traçados sobre a curva indicadora do poder de decisão e de controle (gráfico 16).

Também insistimos na formação permanente daqueles que adotam decisões na sociedade e empresa cooperativa.

Dimensão financeira

As possibilidades de reunir recursos financeiros de associados ou de não-associados condicionam as dimensões de uma cooperativa agrária.

O crescimento da cooperativa em número de associados não resolve, por si mesmo, o problema de um adequado financiamento cooperativo com um grande número de agricultores minifundiários; a cooperativa também os problemas destes mesmos agricultores; a cooperativa poderá fomentar um uso em comum dos meios de produção, aglutinar recursos e, inclusive, contribuir para a aquisição de

diversas terras, mas jamais uma cooperativa resolverá problemas tão pesados para suportá-los com suas próprias forças.

Ante tantas cooperativas agrárias brasileiras, que em breve tempo verão multiplicar o número de seus associados, formulamos estas perguntas:

O crescimento da cooperativa em número de associados vai acompanhado por um crescimento do capital próprio? Existe relação entre o capital próprio e o faturamento da cooperativa? Quais os índices de garantia, grau de imobilização, liquidez corrente, de segurança e rentabilidade da cooperativa? Qual é o capital de trabalho e qual a relação existente entre o faturamento (vendas + impressas) e o capital de trabalho?

A rentabilidade e o capital de trabalho aumentam ou diminuem correlativamente?

Como os encargos bancários dos créditos fornecidos às cooperativas são relativamente baixos, existe tendência da cooperativa pender excessivamente dos empréstimos?

Significa isto um risco para as cooperativas, ainda que tal tendência resulte em rentabilidade?

Numa perspectiva dinâmica, precisamos conhecer até que pontos cooperativas dispõem de recursos financeiros para atender às necessidades dos associados.

Dimensão humana

Mais que uma dimensão distinta está implícita nas dimensões antes mencionadas. Só que com o crescimento a dimensão humanaquire tal importância que exige atenção particular. Assim, ao aumentar a empresa em complexidade e em número de pessoal contratado, surge e se desenvolve o Departamento de Pessoal com autonomia própria. Infelizmente, muitas vezes não surge no momento oportuno, mas muito tarde, depois de muitas improvisações na seleção, motivação e formação do pessoal.

Como captará tal necessidade uma Assembleia de Associados um Conselho de Administração que jamais levou a sério a formação dos associados ou dos conselheiros?

Nunca são tão graves os erros de ontem como a possibilidade cometer erros maiores amanhã ao crescer a cooperativa em ta-

manho, com aumento do número de associados, de produtos ou de volume de vendas.

Existe algum plano de formação? Este plano é revisado? Se aqueles que traçam estes planos de formação partem de uns conceitos muito elementares e reduzidos, reforçaremos uma linha de formação, descurando outras.

Deveremos, para sensibilizar-nos com as situações, ajudá-las e afrontá-las. Amplidão de conceitos claros facilitará essa comunicação humana frente a uma realidade cada vez mais intrincada. Se a experiência mostra uma formação autodidática ou a redução dos conceitos que efetivamente influem em nossos juízos e decisões, estes nos impedem apreciar as situações reais desde suas diversas perspectivas. Precisamos reformular nossos conceitos, aumentá-los em número, e também educar-nos para trabalhar em grupo.

As principais diretrizes da moderna pedagogia também valem para a empresa moderna, comunidade de trabalho e comunidade de educação. O professor já não repete seu pensamento a seu aluno; orienta-o a pensar e a decidir.

Tal pedagogia requer maior esforço por parte do professor e por parte do aluno.

Na empresa cooperativa, a atividade econômica vai vincular-se ao ensino, através de uma pedagogia ativa, onde cada pessoa sente útil e capaz de participar com seu esforço, sua inteligência e sua vontade.

Aproveitar os recursos humanos exige planejamento, organização, direção, coordenação e controle. As empresas, e particularmente as cooperativas que tomaram isto a sério, que viram desaparecer as reuniões inúteis (*reunionitis*, assim se chama tal doença) conseguiram criar equipes de trabalho em todos os níveis de alta direção, de direção intermediária, e a um nível operacional.

Quando existe um equilíbrio entre a formação do pessoal contratado em seus diversos níveis (altos diretivos, chefias intermediárias, operários especializados), uma mesma linguagem técnica e econômica predomina na equipe e na comunidade de todos os empregados. Também as possibilidades de comunicação melhoram com os associados da cooperativa. As comissões de trabalho dos associados (comissões por distrito geográfico, por produtos, por problemas específicos, etc.) encontram um desenvolvimento para-

lelo nas equipes de trabalho formadas dentro da empresa cooperativa.

A sociedade e a empresa cooperativa se entendem: formam uma comunidade de trabalho ampliada (o pessoal contratado na cooperativa e os associados que trabalham nas suas explorações econômica, técnica e socialmente vinculadas à sociedade e à empresa cooperativa).

CAPÍTULO XIII

A INTEGRAÇÃO NAS COOPERATIVAS AGRÁRIAS

Além da perspectiva de um desenvolvimento da própria cooperativa, temos que ponderar outras duas perspectivas: o desenvolvimento através de um vínculo da cooperativa agrária com outra empresa não-cooperativa e o desenvolvimento através de uma integração com outra ou outras cooperativas.

Freqüentemente, a nível nacional e a nível empresarial existe um conflito entre a autonomia e o desenvolvimento. Uma máxima autonomia coincide com uma incapacidade para o desenvolvimento; um desenvolvimento freqüentemente implica um crescimento não-autônomo. Talvez, como estratégia, convenha pensar em renunciar a certa autonomia para alcançar certo crescimento que dentro de um planejamento dos próprios recursos da empresa leve ao desenvolvimento da cooperativa.

Não ignoramos a possibilidade aberta às cooperativas de investir em empresas não-cooperativas (sociedades anônimas). As empresas de investimentos conjuntos (*joint ventures*) aparecem como uma fórmula aconselhável para racionalizar investimentos, satisfazendo interesses complementares de empresas.

Agora, pensemos em investimentos convenientes para que as cooperativas alcancem seus objetivos e mantenham a identidade do controle final em mãos dos associados usuários. As vezes as cooperativas realizam contratos com empresas não-cooperativas que transitoriamente significam uma perda relativa de autonomia; em princípio, não recusamos tal contratação, se a cooperativa, pelo volume que representa, pode negociar condições aceitáveis e mais vantajosas que aquelas que poderia alcançar por seu próprio esforço.

Ao correr do tempo, certos contratos de subordinação impedirão o desenvolvimento da cooperativa, e também a tentativa de novas oportunidades através da integração cooperativa. Por isso, é importante re-avaliar os contratos estabelecidos.