

INSTITUTO DE GEOGRAFIA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**IGEOG-USP**

Série Teses e  
Monografias N.º 30

MANOEL SEABRA

## AS COOPERATIVAS MISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Estudo de Geografia Econômica

SÃO PAULO

1977

Geografia Agrária II - Profa. Dra. Valeria de Marcos

Texto COMPLEMENTAR aula 6

SEABRA, M. G. A empresa cooperativa. In: *As cooperativas mistas do Estado de São Paulo*. São Paulo, IG USP, 1977. p.79-114

### III — A EMPRESA COOPERATIVA

As cooperativas atuam sobre o espaço econômico através de uma estrutura político-administrativa que faz com que os seus serviços cheguem aos associados. Como em outras empresas, a estrutura político-administrativa é basicamente a-espacial e, mesmo alguns elementos fundamentais de organização espacial, como os depósitos regionais, os G.T.Cs., guardam unidade essencial em espaços de produção os mais variados. Mas, em razão das características diferentes destes espaços, estes elementos básicos assumem aspectos diferenciados, o que implica em uma eficácia administrativa e econômica também variada. Nesse sentido reputamos conveniente analisar, antes dos serviços prestados pelas cooperativas e através dos quais participam da organização do espaço agrário e urbano, esta estrutura pela qual os serviços atingem a atividade econômica daqueles que se filiam a elas.

As cooperativas de origem japonesa do Estado de São Paulo apresentam uma estrutura que, segundo Saito, conserva as características originais tomadas do modelo japonês (1). Mas antes de mais nada, seus estatutos, como não poderia deixar de ser, refletem a legislação brasileira específica em vigor que, desde a primeira, ou seja a de 1932, é de inspiração rochdaleana, como observa Pinho, Diva Benevides. (2).

Desde o começo, a maioria delas, pelo menos entre as mais expressivas, organizou-se também como cooperativa mista, tendo seções de venda, de compras em comum e consumo, de crédito (3) de utilização mútua. Também alguns dos principais padrões de organização espacial que ainda as caracterizam sobremaneira foram definidos ainda antes ou durante a Segunda Guerra Mundial.

Mas, sobretudo nas maiores, o processo de expansão espacial e de suas atividades, as transformações da realidade econômica brasileira e mais especificamente do Brasil de Sudeste e as transformações ocorridas na legislação sobre o cooperativismo, mormente no decorrer da década de 60 e começo da atual provocaram e vem provocando alterações significativas, não apenas na estruturação político-administrativa destas cooperativas como também na organização dos vários setores de serviço em que operam.

Tentaremos ao longo deste capítulo acompanhar estas transformações, explorando sobretudo o caso da Cooperativa Agrícola de Cotia, justamente aquela em que, pelas proporções que assumiu a empresa, os processos se verificaram de maneira mais completa e complexa. Mas, sempre que necessário ou possível, procuraremos mostrar como reagiram outras organizações cooperativas ligadas à colônia japonesa.

- (1) — Saito, Hiroshi — O Cooperativismo e a Comunidade — pág. 120.
- (2) — Pinho, Diva Benevides — Cooperativismo e Desenvolvimento das zonas rurais do Estado de São Paulo — pp. 16 e seguintes.
- (3) — Muitas cooperativas surgidas na década de 30 ou no começo da de 40 não começaram a operar com crédito, mas desde sua constituição estava prevista no estatuto uma seção de crédito.



## A — OS ELEMENTOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

### 1 — A organização político-administrativa fundamental até a metade da década de 60

De conformidade com a legislação cooperativa em vigor, até meados da década de 60, a Assembléia Geral, a Diretoria e o Conselho Administrativo são os órgãos que constituem o poder de decisão nessas organizações. Nessa estrutura pode variar o número de componentes da Diretoria, cujo mínimo estipulado em lei é tres elementos e, ainda, a duração do mandato (1 a 3 anos). Em algumas cooperativas existe um Conselho de Administração dentro do qual é eleita a Diretoria.

A C. A. C., com poder de decisão assim constituído, desde os estatutos de 1933 até a transformação da sociedade em entidade de segundo grau (Cooperativa Central), manteve 9 diretores, 3 conselheiros fiscais efetivos e 3 suplentes, todos eleitos pela Assembléia Geral Ordinária realizada uma vez por ano.

A Diretoria desde então elegeu dentre os seus membros um Diretor-Presidente e um Diretor-Gerente. Nomeia ainda, para cada distrito (segundo os estatutos) em que é dividida a área de ação, um representante para executar os serviços determinados pela diretoria. Na verdade, apesar do estatuto denominá-lo representante, trata-se efetivamente, do encarregado de depósito regional que é nomeado pela diretoria e que tem função executiva. "Representante" é o do "bairro" eleito pelos seus associados e que participa de um Conselho de Representantes de caráter consultivo e cuja existência não é explícita nos estatutos.

Também em outras cooperativas em que se definiu a existência de depósitos regionais, como na C.C.A.S.B., na C.A.B. e mesmo na C.A.M.M.C. e C.C.A.S.P. criou-se também o encarregado ou gerente de depósito escolhido pela Diretoria ou Conselho de Administração.

Tanto a C.C.A.S.P. como a C.C.A.S.B. possuem também um Conselho Representativo com atribuições não apenas consultivas mas também executivas. Só que, como se tratam de centrais que possuem associados singulares existem representantes de cooperativas (que constituem o essencial do Conselho no caso da primeira) e representantes de "bairros" ou concentrações de associados singulares (que constituem a maioria no caso da segunda). Na Sul-Brasil, onde seus membros não são eleitos pelos associados mas sim escolhidos pelo Conselho de Administração, o Conselho Representativo, como é chamado, foi criado em 1941:

"para atender as diversas necessidades dos serviços sociais, e para manter a mais perfeita harmonia entre os associados e a sociedade." (1)

E, desde então, manteve-se com a mesma competência até os dias de hoje:

- a) auxiliar os diretores na execução dos serviços sociais;
- b) agir na mais perfeita harmonia com seus representantes, ouvindo-lhes as opiniões que possam interessar à execução dos serviços sociais;
- c) prestar todas as informações solicitadas pelo Presidente da Sociedade;
- d) levar ao conhecimento de seus representantes as diretrizes seguidas na execução dos serviços da sociedade e as resoluções tomadas pelo Conselho de Administração;
- e) solicitar dos associados a apresentação de uma relação sobre a sua produção e demais elementos úteis à organização dos serviços sociais". (2)

(1) — Estatutos da C.C.A.S.B. aprovados em maio de 1941.  
(2) — Estatutos da C.C.A.S.B. aprovados em maio de 1961.

## 2 — Os "bairros" e depósitos regionais

O crescimento territorial e numérico do quadro associativo destas cooperativas levou à criação de diversos elementos de organização especial necessários para o controle das atividades produtivas relativamente dispersas como as que caracterizam a agricultura. O número desses instrumentos não foi semelhante em todas elas em razão das próprias diferenças do processo de desenvolvimento e expansão de cada uma, o que possibilitou a opção por esquemas mais ou menos complexos. Em todas as principais, todavia, pelo menos os "bairros" e os depósitos regionais foram criados de maneira generalizada.

Até recentemente, os "bairros", ao lado dos depósitos regionais, dos Grupos de Transporte Coletivo e, de certo modo, dos Grupos de Produção, constituíam os elementos básicos de organização espacial da Cooperativa Agrícola de Cotia.

Desde logo a expansão da sua área de ação (1935) justificou a divisão da mesma em "bairros" e "distritos", visando, no dizer de Saito:

"Sem dúvida, à estruturação dos cooperados em termos da organização comunitária que se formou no núcleo primitivo de Cotia, organização esta, por sua vez, resultante do próprio processo de reorganização social dos imigrados japoneses". (1)

Os "bairros" principais têm seu "depósito regional" e o Grupo de Transportes Coletivos (GTC) ou ainda "Grupo de Produção" (GP). Os "bairros", que abrigam entre 50 a 30 cooperados, elege um "representante" anualmente. Os depósitos Regionais possuem um "encarregado" nomeado pela Diretoria da C.A.C.. A Diretoria dos G.T.C. e dos G.P., eleitos por associados do "bairro" têm à sua frente o "representante" do mesmo.

Os "bairros" são sub-divididos em "distritos" que agrupam de 10 a 20 cooperados. Em cada um deles é escolhido um "chefe" entre seus membros, por eleição ou rodízio.

Estabelece-se, assim, como mostrou H. Saito, um sistema duplo, no sentido vertical, entre a Direção da Cooperativa e o cooperado:

a) um sistema administrativo: Diretoria e ainda Departamento de serviços da sede — "encarregados" de depósitos regionais — "chefe" de "distrito" — cooperado. Até pouco tempo atrás existiam na sede reuniões bimensais de encarregados de depósito. Os chefes de distrito realizam reuniões de "bairro";

b) um sistema consultivo e de controle: Diretoria — representantes — chefe de distrito — cooperado. Também os representantes reuniam-se bimensalmente.

O referido esquema passou a ser adotado desde quando a ação da cooperativa se fez sentir em vários "bairros" (segunda metade da década de 30). No final da guerra mundial assim se manifestava a direção da Cooperativa a propósito do papel dos "representantes de bairros":

"Com o escopo de supervisionar, autônomoamente os grupos de associados, esta Cooperativa leva êsses centros a elegerem os seus representantes, com a distribuição de controle sobre vários distritos, os quais, por sua vez possuem dirigentes independentes.

(1) — Saito, H. — Cooperativo e Comunidade — pág. 138.

Mensalmente são realizadas reuniões do Conselho dos representantes em que são apresentados relatórios pormenorizados de todas as atividades da Cooperativa, particularmente da sua direção e, do mesmo passo, os representantes oferecem sugestões próprias e dos cooperados, bem como relatórios sobre as suas atividades, em resposta às consultas da Diretoria. Nos bairros realizam-se as reuniões dos chefes distritais, para fazerem chegar ao conhecimento dos cooperados a situação e orientação da sociedade." (1)

As linhas administrativas essenciais são as apontadas acima. Elas apresentam, todavia, variações, inclusive espaciais, que merecem ser consideradas.

Antes de mais nada não se realiza necessariamente a correspondência "bairros" e depósitos regionais. O "bairro" tem um significado mais comunitário, interessando na grande maioria dos casos sobretudo à presença dos cooperados de origem japonesa. O depósito regional reveste-se de um caráter mais econômico e, como tal, pode interessar a todos os associados a ele filiado.

Nos arredores da capital paulista existem diversos "bairros" mais ou menos dispersos e abrigando pequenas concentrações de cooperados, tais como Bonsucesso, Tamboré, Jaguaré, Cotia (2), Morro Grande, Jaraguá, Taipas, Santo Amaro, Itapeverica da Serra, Embu, Taboão da Serra, etc., que vinculam-se diretamente à sede, ou melhor, ao depósito urbano.

Nas suas áreas mais tradicionais (Cotia, Ibiúna, etc.), a C.A.C. até por volta da década de 50, digamos, era a única a atuar e, além do mais, praticamente todos os agricultores de origem japonesa estavam ligados a ela. Assim, para a comunidade japonesa ela desempenhava não apenas finalidades econômicas como também funções sociais. Em outras palavras, boa parte da vida social destes bairros realizava-se dentro ou através da Cooperativa.

Nestas áreas, hoje em dia, atuam outras cooperativas e numerosos agricultores de origem japonesa não pertencem a nenhuma delas, de modo que, em termos de atuação econômica e social, a Cotia não faz sentir sua presença como antes. Em outras áreas dos arredores da capital (como por exemplo a de Mogi das Cruzes-Suzano), e, de maneira mais generalizada em áreas mais afastadas, é comum que isto ocorra.

Na maioria dos casos, a cooperativa aí chegou quando a comunidade já estava organizada. Por outro lado, geralmente não é a única sociedade desta natureza agindo na região. Aparece assim, como as outras, apenas como mais um elemento e parcial — pois, isoladamente, não interessa a todos os associados de origem japonesa — da organização destas comunidades e que atua sobretudo no setor econômico.

Estes aspectos são particularmente notórios naquelas áreas em que as concentrações japonesas foram organizadas através de processos de colonização, antes da Segunda Guerra Mundial: Bastos, Registro, Fazendas Aliança, Fazenda Tietê, Assai, e mesmo depois dela: Fazenda Guataparã, por exemplo, em que a C.A.C. entrou para atuar através de convênio com a J.A.M.I.C..

Há todavia zonas em que a atuação da Cotia, como de resto de outras cooperativas, envolve praticamente a maioria dos agricultores de origem japonesa, o que acentua a sua atuação não apenas econômica como social. Assim acontece em Castro, no Estado do Paraná.

(1) — Relatório da Diretoria para o exercício de 1944-45.

(2) — No Município de Cotia existem vários depósitos regionais mas uma parte dos sócios está diretamente ligada ao depósito urbano.

Dentro da C.A.C., os primeiros depósitos regionais foram criados em 1935 quando, dada a extensão da área, se deu a instalação nas importantes concentrações de associados de Vargem Grande (atual distrito de Raposo Tavares do Município de Cotia) e Mogi das Cruzes, de depósitos filiais destinados a atender os cooperados que residiam longe da sede. O procedimento generalizou-se e acompanhou a própria expansão da Cooperativa. Hoje, como desde o começo da década de 40, a grande maioria dos associados da Cooperativa está vinculada a depósitos regionais e uma minoria liga-se diretamente à sede.

Nas áreas mais tradicionais da C. A. C., nos arredores da capital, em que praticamente até hoje atua como a única cooperativa e nas quais, sobretudo no passado, o número de agricultores de origem japonesa era bastante grande, e, ainda, as dificuldades de comunicação bem maiores, existe mais de um depósito num só município ou pelo menos um depósito atuando em cada município. Assim, no Município de Cotia, além de uma parte de seus associados estarem ligados diretamente à sede, existem três depósitos regionais: o de Vila Cotia, sediado dentro da cidade de Cotia; o de Vargem Grande, na sede do distrito administrativo de Raposo Tavares; e o de Caucaia do Alto, sediado na sede do distrito administrativo do mesmo nome. Eles não possuem sócios apenas no Município de Cotia: o depósito regional de Vila Cotia os tem também no de Itapevi (1); o depósito regional de Vargem Grande alguns no de Ibiúna e muitos no de São Roque; o de Caucaia do Alto diversos no de Ibiúna. Mas atuam sobre espaços relativamente reduzidos. O depósito de Ibiúna, o de Piedade, o de Pilar do Sul, etc., têm praticamente todos os associados dentro dos respectivos municípios. O de Parelheiros tem quase todos os seus associados neste distrito do sul do Município de São Paulo.

Na maioria dos casos, o depósito regional atua em áreas mais amplas, envolvendo mais de um município e, como nos casos anteriores, congregando um número de associados que varia de 30 a cerca de 300 associados ou mais. Há alguns casos especiais, sobretudo quando se trata de convênios de colonização com a JAMIC, em que a área de atuação dos depósitos é territorialmente mais limitada, com a quase totalidade dos associados dentro do espaço relativamente restrito objeto da colonização: por exemplo Guataparã; Colônia Pinhal, esta em Pilar do Sul e vinculado à Sul-Brasil;

Pelas próprias funções que desempenham, o surgimento de depósitos regionais acompanhou, na C.A.C., de perto a própria expansão de sua área de ação efetiva e, de certo modo também, o aumento das concentrações de associados em cada zona. (ver tabela n.º 12).

Na C. C. A. S. B. o esquema de implantação de depósitos regionais somente foi adotado a partir do começo da década de 50, quando a organização começou a expandir-se não só numericamente como sobretudo espacialmente. Enquanto permaneceu basicamente ligada aos arredores da capital, lidando com produtos horti-fruti-granjeiros, pôde optar por uma estrutura de serviços essencialmente centralizada. Em parte por essa razão, inclusive, é que possui atualmente tão poucos depósitos regionais nos arredores da capital quando comparada com a C. A. C. (ver tabela n.º 13).

Nas outras principais cooperativas a prática de implantação também foi utilizada, em épocas variadas e com intensidade também variada em função das necessidades. A Mista de Mogi das Cruzes, com uma área de ação efetiva restrita, mas com um número considerado de associados desde o final da década de 30 (.), implantou o esquema de depósitos regionais

(1) — Município criado quando já existia o depósito.

(2) — Aliás, na década de 30 eram as duas principais cooperativas atuantes nos arredores de

TABELA N.º 12 — DEPÓSITOS E SUB-DEPÓSITOS DA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE COTIA, DISTRIBUIÇÃO E PERÍODOS DE INSTALAÇÃO

ZONAS	1927 1942		1943 1949		1950 1957		1958 1965		1965 1971		TOTAL
	ESTADO DE SÃO PAULO	6	1	3	6	1	4	1	1	1	
Arredores da Capital	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	13
Zona de Sorocaba	2	2	—	—	—	—	—	—	—	—	9
Zona de Campinas	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	3
Vale do Paraíba	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
Baixada do Ribeira	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
Centro e Norte do Estado	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
Alta Sorocabana	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6
Alta Paulista	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5
Alta Noroeste	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
SUB-TOTAL	11	11	17	17	11	11	13	13	4	4	56
ESTADO DO PARANÁ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	10
Norte do Paraná:	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6
— Velho	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
— Novo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	17
— Novíssimo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
Sub-total	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
Sudoeste do Paraná	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
2.º Planalto Paranaense	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
Arred/ de Curitiba e Lit.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
SUB-TOTAL	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	23
ESTADO DO R. JANEIRO e GB	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
ESTADO DE MINAS GERAIS	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
ESTADO DE MATO GROSSO	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
TOTAL GERAL	12	12	17	17	16	16	31	31	9	9	85

FONTE: Relatórios dos Serviços Sociais

contemporaneamente à C.A.C.: em 1936 era instalado o depósito de Suzano; no ano seguinte o de Jacareí. Até hoje continua com tres depósitos, incluído o da sede em Mogi das Cruzes.

A Regional Agrícola de Mauá, ex-Central, ao começar expandir-se para fora dos arredores da capital, sobretudo no Rio de Janeiro, aí instalou um depósito regional. Mas, nos arredores de São Paulo, esta sociedade que trabalha basicamente com verduras, legumes e batatas mantém apenas em diversas localidades desta periferia simples postos de controle de coleta de produção, nos quais são vendidas algumas mercadorias de consumo mais banais.

A Mista de Mogi das Cruzes trabalhava com os mesmos tipos de produtos e, diferentemente da C.R.A. de Mauá, da Bandeirante e da Sul-Brasil, logo utilizou-se dos depósitos regionais. Talvez por que possuísse dois tipos de problemas que, na época em que os criou, não enfrentaram as outras. Primeiro passava por um processo de disputa com a C.A.C. que houvera instalado depósitos regionais em Mogi das Cruzes (1935) e Suzano (1936). Segundo porque colocava, por via férrea, boa parte de sua produção no mercado do Rio de Janeiro e não no mercado de São Paulo, onde o fazia a Sul-Brasil e passaria a fazer a Bandeirante a partir de 1939.

TABELA N.º 13 — DEPÓSITOS E SUB-DEPÓSITOS DA C. C. A. S. B. DISTRIBUIÇÃO E PERÍODOS DE INSTALAÇÃO

ZONAS	1951 1957	1957 1965	1965 1971	TOTAL
ESTADO DE SÃO PAULO				
Arredores da Capital	1	2	—	3
Zona de Sorocaba	2	6	1	9
Zona de Campinas	1	4	—	5
Vale do Paraíba	2	—	—	2
Centro e Norte do Estado	1	1	—	2
Alta Sorocabana	2	1	—	3
Alta Paulista	3	6	—	9
Alta Noroeste	1	1	—	2
Alta Araraquarense	—	1	—	1
SUB-TOTAL	13	22	1	36
ESTADO DO PARANÁ				
Norte do Paraná:				
— Velho	—	3	—	3
— Novo	1	1	1	3
— Novíssimo	—	1	1	2
Sub - Total	1	5	2	8
Sudoeste do Paraná	—	1	1	2
Arredores de Curitiba	1	—	—	1
SUB - TOTAL	2	6	3	11
Estado do Rio de Janeiro e Guanabara	2	—	—	2
Estado do Rio Grande do Sul	—	1	—	1
Estado de Minas Gerais	—	—	1	1
TOTAL GERAL	17	28	6	51

FONTE: Relatórios da Diretoria e Balanços Gerais.

Como por cerca de 20 anos só teve essencialmente como sócios cooperativas, a CC.A. de São Paulo inicialmente não instalou depósitos regionais (1). Mas, a partir do momento em que o número de associados singulares passou a crescer, durante a década de 50, eles começaram a ser criados. Como estas concentrações foram pouco numerosas nunca chegou a ter mais do que uma dezena de depósitos regionais. (ver tabela n.º 14).

Depois que nas suas concentrações principais foram criadas as Cooperativas singulares, locais ou regionais, aquela organizada no "cinturão-verde" paulistano, o Cooperativa Mista dos Horti-granjeiros de São Paulo passou a atuar, além da sede com depósitos regionais em Pilar do Sul, Piedade, Campinas e Capão Bonito.

Assim como Saito, Z. Ando também afirma que "nos depósitos regionais são entregues os produtos dos associados locais. De acordo com as instruções da sede, esses produtos são remetido para os mercados" (2).

Para efeito de controle, digamos, no depósito regional são computados os vários serviços, ou seja, venda compra, crédito, etc. Muitos depósitos regionais concentram efetivamente a produção dos cooperados de sua área de ação, como aqueles em que determinados produtos sofrem processos de beneficiamento (caso da concentração de chá na usina de beneficia-

**TABELA N.º 14 — DISTRIBUIÇÃO DOS DEPÓSITOS REGIONAIS E SUB-DEPÓSITOS DA C. A. B. E DA C. C. A. S. P.**

Z O N A S	C.A.B. — 1966	C.C.A.S.P. — 1968
<b>ESTADO DE SÃO PAULO</b>		
Arredores da Capital	—	1
Zona de Sorocaba	1	2
Zona de Campinas	3	1
Centro e Norte do Estado	1	—
Alta Sorocabana	2	1
Alta Paulista	6	3
Alta Noroeste	—	2
<b>SUB-TOTAL . . . . .</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
<b>ESTADO DO PARANA</b>		
Norte do Paraná:		
— Velho	1	—
— Novo	—	1
Arredores de Curitiba	—	1
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Estado do Mato Grosso	1	—
Estado de Minas Gerais	1	—
<b>TOTAL GERAL . . . . .</b>	<b>16</b>	<b>12</b>

FONTE: Relatórios, Balanços e Contas — C.A.B.  
Relatórios dos Serviços Sociais — C.C.A.S.P.

(1) — Evidentemente as sedes das cooperativas filiadas funcionam como tal. de São Paulo.

(2) — Ando, Z. — Pioneirismo e Cooperativismo — pág. 83.

mento de Registro, ou de café nas instalações de beneficiamento de Londrina, etc.). Ou, ainda, os que operam com produtos passíveis de um certo tempo de estocagem, caso dos que trabalham com cereais e mesmo com batata e que, em geral, se encontram arastados da sede (depósitos do planalto ocidental paulista, depósitos do Primeiro e Segundo Planalto Paranaense, etc.). Aqueles das áreas cultivadoras de produtos horti-granjeiros não possuem instalações para o recebimento, padronização e estocagem de produtos. Antes de mais nada pela própria natureza dos produtos de comercialização mais ou menos rápida, ou de conservação mais ou menos peculiar (frigorificação de ovos, por exemplo; e, ainda, pela própria proximidade da sede, onde boa parte dos mesmos é comercializada ou preparada para tal ou estocada, quando isto é possível, como por exemplo no caso da batata ou dos ovos.

Realmente dispõe estes depósitos de barracões para depósito de caixa-ria, sacaria, etc., para guarda de veículos dos G.T.C., mas, de modo geral, os produtos coletados num dia são enviados diretamente à cidade de São Paulo para os armazéns e postos de venda do Jaguaré, CEASA, da Zona do Mercado Central, etc., para Santos (caso, por exemplo, de produtos coletados na área de ação do depósito de Parelheiros), ou para o Rio de Janeiro, como no caso dos depósitos de Suzano e Mogi das Cruzes.

Possuem como função básica a de manter em estoque produtos para a distribuição aos cooperados. Apesar de em alguns existirem, ou melhor coexistirem, serviços de vendas (postos de vendas), o controle das mesmas é efetuado pela Divisão de Vendas da Sede que, de resto, controla a venda dos produtos "regionais" para fora da área.

Não possuem os depósitos, enfim, autonomia na efetivação das vendas, mesmo quando locais, dos próprios produtos dos cooperados a ele vinculados. Na verdade, não possuem autonomia na movimentação do capital proveniente dos serviços sociais dos vários setores em que opera a Cooperativa.

Os equipamentos dos depósitos regionais: máquinas de beneficiar café, algodão, arroz, silos, etc., pertencendo à Cooperativa ou mesmo aos agrupamentos locais, através do G.T.C. ou do G.P. não são necessariamente utilizados apenas e tão somente pelos associados locais. Por várias razões, mas que se resumem, em cada momento, no fato da produção local entregue à Cooperativa ser insuficiente eles beneficiam ou elaboram produtos de outros depósitos.

Mesmo assim, cabem de certo modo as observações de Ando, Z. para significado do depósito, com as ressalvas que tivemos oportunidade de apresentar:

"na prática, o depósito regional possui funções idênticas às de uma pequena cooperativa local. Substitui a pequena cooperativa autônoma, cuja manutenção seria difícil" (1)

### 3 — Os Grupos de Transporte Coletivo

Todas estas cooperativas de uma forma ou de outra acabaram organizando um sistema próprio de transporte de mercadorias, quer em direção à zona rural, quer para os mercados consumidores da produção que lhes é entregue pelos seus cooperados. Mas, somente na CAC acabou por definir-se um sistema regional de transportes com a criação de serviços autônomos ao nível dos "bairros".

(1) — Ando, Z. — Pioneirismo e Cooperativismo — pág. 83

Os G.T.Cs. começaram a ser organizados oficialmente dentro da Cooperativa Agrícola de Cotia em 1942. Contudo, já em 1937 houvera aparecido o primeiro no bairro de Bonsucesso (Município de Guarulhos) e, em 1942, segundo Ando, Z., 3 ou 4 bairros o possuíam (1). Passaram a ser organizados nos bairros por cooperados da CAC, por incentivo desta, devendo (ou podendo) executar os seguintes serviços: transporte; instalações destinadas à produção; serviço médico e de saúde; outros serviços necessários à melhoria do padrão de vida e elevação do nível cultural. Desde logo passaram a ter importante papel, particularmente nos transportes, de resto, sua função fundamental.

As razões da generalização dos Grupos de Transportes Coletivo estiveram intimamente ligadas à Guerra, quando não só existiam grandes dificuldades para obtenção de veículos e combustíveis, como também restrições ao livre deslocamento dos japoneses.

Antes do Conflito a maior parte das cargas eram transportadas por carros particulares. Com o advento dela e de seus problemas, a Secção de Transportes da Cooperativa teve que adotar várias medidas de coordenação, tais como: economia de gasolina através de deslocamentos apenas por linhas troncos; viagens com carros lotados nos dois sentidos; uso de gás-gênio para certos caminhões; estudos e acertos com autoridades governamentais sobre distribuição de gasolina; e organização de G.T.Cs. para todas as zonas de produção, visando simplificar e completar carregamentos (2). O sistema de G.T.C. oferecia então várias vantagens, solucionando dificuldades geradas por atendimento feito por carros da Cooperativa; aliviando prejuízos provocados por carros particulares dos produtores; facilitando o deslocamento da produção de quenos produtores, impossibilitados de adquirir veículos próprios, evitando que pagassem carretos elevados a terceiros.

Ainda durante a Guerra foram organizados na C.A.C. 32 G.T.Cs., interessando a 1.147 cooperados e controlando de 70 a 80% do total das cargas coletadas no campo, utilizando-se, em 1944, de 35 caminhões.

Surgidos para atender aos problemas de transporte dos "bairros", os G.T.Cs., mantiveram sempre esta função como básica. Em muitos casos, todavia, acabaram desenvolvendo também outras atividades de caráter econômico ou social, além de colaborarem, no dizer da Direção da Cooperativa:

"de forma utilíssima para o controle dos bairros e dos cooperados, bem como para a unificação e autonomia dos centros produtores". (3)

Menos de 10 anos após a criação oficial dos mesmos, dois deles tinham incluído em suas atividades serviços de compras; tres dedicavam-se à criação de instituições culturais e educacionais; dois dispunham de máquinas agrícolas para uso coletivo; o de Registro possuía fábrica e usina de padronização do chá; e, todos eles levavam a efeito visitas de estudo, projeções-cinematográficas, conferências e palestras sobre assuntos agrícolas.

Depois da criação dos Grupos de Produtos, muitas atividades locais de natureza econômica passaram a ser exercidas por eles. Mas, ainda na década de 60, os G.T.Cs. criaram atividades extra-transportes. Assim,

(1) — Ando Z. — Pioneirismo e Cooperativismo — pág. 95

(2) — Relatório da Diretoria da C.A.C. — Exercício de 1942-43.

(3) — Relatório da Diretoria da C.A.C. — Exercício de 1947-48.

se os de "bairros" antigos como os de Ibiúna, Vargem Grande, Piedade têm pensionatos para alojar estudantes e mantém escolas de nível primário, o de Castro, criado no final da década de 50, também os possui.

As características assumidas pelos G.T.Cs. são suficientes para justificar a classificação de "pequenas cooperativas" que lhes deu Ando, Z. :

"Os G.T.Cs. regionais se transformaram numa espécie de pequenas cooperativas independentes e a C.A.C. se tornou um órgão central, congregando todos eles..."

Legalmente o G.T.C. não constitui entidade independente. Formalmente integra os serviços da C.A.C., mas na prática atua como cooperativa local, autônoma. A sua presidência é exercida cumulativamente pelo representante do bairro junto à C.A.C., o que facilita a ligação do G.T.C. como a sede da Cooperativa." (1)

Deste modo, o G.T.C. constituiu, ao lado dos depósitos regionais um dos dois elementos básicos de organização de que se utilizou a Cooperativa para enfrentar os problemas relativos à grande área de ação (ou, até melhor, para possibilitar esta grande área de ação) de que se viu cada vez mais necessitada.

Têm, diga-se um grau de "autonomia" superior ao depósito, visto que sua organização e seu controle cabem aos associados locais, advindo sua receita da cobrança de fretes, cabendo a ele, G.T.C., a destinação dos lucros, quando existem, sobrados após a dedução das despesas de custo e manutenção dos veículos, combustíveis e gastos com pessoal.

Em todas as áreas apresentam os elementos básicos definidos. Na verdade, isto se justifica pela própria ação da Cooperativa, visto que, se os mesmos possuem autonomia, são orientados e mesmo controlados diretamente pela C.A.C. que mantém um serviço de supervisão dos G.T.Cs. "para que a organização funcione o mais racionalmente possível", serviço este que analisa o funcionamento dos mesmos, levando em conta suas despesas com pessoal, com combustível, seus fundos de reservas, a conservação dos veículos, etc.

Contudo, quer nos resultados alcançados, quer em algumas características de ritmos de funcionamento, apresentam diferenças mais ou menos significativas.

Alguns anos após o término da Guerra, a medida que se iam restabelecendo, gradativamente, as condições normais para os transportes, muitos associados começaram a adquirir individualmente carros novos, o que motivou "sérias dificuldades para a administração de alguns núcleos". Outra série de problemas começaram a aparecer advindas das particularidades e da diversidade de métodos na prática da atividade agrícola nas diferentes regiões em que já atuava a organização. Em trabalho publicado no começo da década de 60, a Revista "Coopercotia" constatava que: "No último ano social os (obs. G.T.Cs.) que apresentaram déficit ou resultados menos favoráveis" (2) foram os das áreas situadas a menos de 40 km de São Paulo, enquanto que os melhores tinham sido obtidos de um modo geral, por aqueles situados entre 40 e 100 km de distância da capital, ainda dentro da área de atividades horti-fruti-granjeiras, onde há carga relativamente abundante o ano todo.

(1) — Ando, Z. — Pioneirismo e Cooperativismo — pág. 96 e 97.

(2) — In Coopercotia: "G.T.C.: cooperação no transporte", págs. 14 e 19.

Os resultados dos mais próximos são menos favoráveis pela maior facilidade do cooperado, possuidor de veículo, trazer sua produção para a capital; pela maior ação dos "atravessadores" de São Paulo que vão com seus veículos buscar os produtos dos lavradores na própria zona rural, concorrendo com o G.T.C.; e, desde então, mas sobretudo em épocas mais recentes, a própria diminuição de produção que se verifica em certas áreas dos arredores imediatos da capital.

Nas áreas mais distantes dos grandes centros predominam atividades agrícolas que, exceto a grande exceção representada pela avicultura, caracterizam-se por apresentar duas épocas distintas no decorrer do ano: a de safra e entre-safra, diminuindo acentuadamente o rendimento dos veículos dos G.T.Cs.

As oscilações próprias da produção rural de ano para ano, a irregularidade nas cargas durante o ano, existentes mesmo nas áreas horti-fruti-granjeiras, ainda que em caráter menos acentuado, cria para o Serviço de Controle dos G.T.Cs. da Cooperativa sérias dificuldades para avaliação do número de veículos necessários para cada grupo. De modo geral, o mesmo é calculado na base do movimento das entre-safras, o que acarreta a necessidade de contratação de caminhões de terceiros no decorrer das safras.

Aliás, apesar de até por volta da metade da década de 60, a maioria dos G.T.Cs. dispor de frota própria de caminhões para o desempenho de suas funções, alguns bairros, como o de Tamboré (município de Barueri) e o de Taipas (parte do Município de São Paulo, próximo ao Jaraguá), em 1959, executavam os serviços através de veículos alugados.

Nas outras grandes cooperativas ligadas à coletividade de origem japonesa não ocorreu a organização sistemática de grupos de Transportes Coletivos servindo a maioria dos "bairros" em que atuam ou atuaram. Todas elas têm um Departamento ou um Serviço de Transportes, sustentado em veículos próprios e que realizam o transporte de produtos de seus cooperados e de mercadorias para os mesmos. A C.C.A. Sul-Brasil, inclusive colocava a serviços de seus depósitos veículos de carga, mas sua administração era realizada pelo próprio depósito. (1)

A Cooperativa Central Agrícola de São Paulo pelo fato de ser tido ao longo de sua existência predominantemente cooperativas como associadas não apresentou evidentemente estrutura para a organização de Grupos de Transportes Coletivos.

E, quando por injunções da Guerra, eles surgiram na C.A.C. as outras cooperativas atuavam sobre espaços mais ou menos restritos que possibilitavam uma opção centralizada para enfrentar os problemas de transportes decorrentes do conflito. E, quando começaram a crescer rapidamente ocupando espaços cada vez mais amplos, os problemas de transporte já se houveram atenuado e a solução centralizada, mas com a manutenção também de veículos de carga sob administração de depósitos do interior, pôde manter-se funcional.

Neste sentido, os Grupos de Transportes Coletivos da C.A.C. aparecem em boa parte de sua existência como uma persistência que adquiriu força de permanência não apenas nos serviços de transporte de cargas que efetua, mas também e quicás sobretudo em razão de outros serviços de natureza econômica ou social que, com os recursos arrecadados, acabaram envolvendo muitos deles.

(1) — Até o ano em que sofreu reestruturação que transformou todas as suas principais concentrações de cooperados em Cooperativas singulares ou regionais, apenas constatamos a existência de um Grupo de Transporte organizado pelo depósito de Mogi das Cruzes.

#### 4 — Os Grupos de Produtores

Dos elementos que estamos caracterizando, os GPs foram os mais recentemente criados na CAC e somente se definiram nesta sociedade. Nas outras grandes cooperativas não chegaram a institucionalizar-se, apesar de existir na C.C.A.S.P., por exemplo, uma comissão específica para ovos.

As proporções acentuadamente maiores da CAC, a sua maior penetração na industrialização da produção e na exportação foram fatores que impeliram esta sociedade à criação de grupos que tratassem de todas as fases de atividades ligadas à produtos ou grupo de produtos específicos.

Os primeiros foram organizados por volta da metade da década de 50 e surgiram como fruto de iniciativas locais, ao nível do "bairro" para, por exemplo, beneficiar um produto agrícola, caso do G.P. de chá de Registro.

A partir de 1962 foi decidida a sua generalização dentro da cooperativa, tendo-se providenciado novas formas de obtenção de recursos dos cooperados para a formação de seus capitais a serem investidos em várias etapas do processo produtivo de produtos ou grupo de produtos específicos.

Foram organizados e passariam a multiplicar-se durante parte da década passada a órgãos auxiliares da C.A.C., diretamente subordinados à sua Diretoria, para a solução dos problemas específicos de cada ramo da produção agrícola: "colaborando nos estudos sobre planos de produção, classificação, processamento, sistemas de transportes e de distribuição dos produtos agrícolas e... o preparo e apresentação do produto para a comercialização...". (1)

Um exemplo das atribuições de um Grupo de Produtores específico serve para esclarecer-nos de modo mais preciso suas finalidades:

"Contando com 1% do valor da produção de aves e ovos e outros recursos específicos, o Grupo de Produtores de Aves e Ovos, subordinado diretamente à diretoria deverá promover estudos e apresentar sugestões capazes de acompanhar a dinâmica da produção avícola; cuidar da construção de instalações mais modernas nos setores de matadouro, frigorífico, incubação e moínhos regionais para mistura de rações; tratar da produção de matrizes, seleção, padronização e classificação dos produtos, bem como de todas as atividades ligadas ao setor". (2)

Diferentemente dos "bairros", dos depósitos regionais e dos G.T.Cs., todos organismos, digamos, especialmente contínuos e abrangendo atividades agrícolas geralmente diversas e nem sempre concordes em suas necessidades e reivindicações, os G.P., face à extensão da área de ação efetiva da Sociedade, abrange em muitos casos cooperados dispersos por uma área bastante descontínua: bataticultores de Bragança Paulista, de Ibiúna, de Castro, de Presidente Prudente, etc... Trata-se duma solução partindo do princípio de que, sob muitos aspectos, existem muito mais coincidência de interesses em vários setores da produção, da aquisição de produção, da sua venda e, inclusive, de obtenção de créditos, etc., entre um avicultor de Bastos e um de Vargem Grande, do que um avicultor e um plantador de batata deste último "bairro".

(1) — Relatório da Diretoria da C.A.C. — Exercício de 1964-65.

(2) — Revista "Cooperativa" — "Finalidades do G.P. de Aves e Ovos - janeiro de 1964 - pág. 15.



No processo de organização dos Grupos de Produtores não se tratou sempre duma integração de todos os agricultores voltados a um determinado ramo da produção agrícola, quaisquer que fossem os locais onde desenvolvessem suas atividades. Foram constituídos G.P. de determinadas atividades abrangendo parte da área de ação efetiva da Cooperativa, como por exemplo o G.P. do algodão de São Paulo, criado após 1964, interessando ao planalto ocidental paulista e o Grupo de Produtores de Algodão do Paraná, criado em 1962, e que interessava ao Norte do Paraná, ou ainda o Grupo de Produtores de Suínos do Norte do Paraná e o de Mirandópolis (SP), ambos organizados em fins de 1965 e começo de 1966.

Contudo, para alguns dos principais itens da produção dos cooperados da CAC, desde logo passou a existir um grupo apenas: caso do de Aves e Ovos, do de Batata, do de Hortaliças e frutas (G.P. Horticola), etc... Além disso, definiu-se logo tendência à integração. O grupo de produtores de algodão do Estado de São Paulo, por exemplo, é fruto da fusão do G.P. Algodão da Paulista (organizado em 1963) e o G.P. do Algodão da Sorocabana (organizado em 1964), sendo, no caso, um dos principais responsáveis pela fusão as necessidades de beneficiamento e industrialização do produto.

De qualquer modo, os grupos definem-se como organizações que tendem a abranger o corpo todo de associados voltados para um determinado ramo de produção ou, pelo menos, importantes áreas, interessando ao território controlado por vários depósitos e portanto por vários G.T.Cs.

Passaram a exercer importante função consultiva, orientadora das decisões da Direção da Cooperativa, em prejuízo da mesma função então exercida pelo "conselho de representantes dos bairros", se bem que, pelas suas características, não as substituindo completamente.

Passaram também a ser responsáveis pelas mais importantes programações no que concerne ao beneficiamento e industrialização da produção, assim como de produtos que vão ser entregues aos cooperados, a ponto de absorverem, nos últimos 5 anos, consideráveis parcelas, dos investimentos imobilizados pela Cooperativa.

Apareceram, sem dúvida, como uma tentativa de resposta às necessidades crescentes de racionalização da produção e de sua comercialização. (1)

#### 5 — As transformações recentes na estrutura administrativa das Cooperativas.

Na C.A.C., afora a multiplicação e evolução das atribuições dos G.Ps., passaram a ser adotadas, desde o começo da década de 60, várias outras medidas administrativas, visando tentativas de racionalização dos serviços e da produção, como uma resposta aos problemas gerados pelo grande crescimento espacial e das atividades da organização.

(1) — Na metade da década de 60 eram os seguintes os Grupos de Produtores existentes na CAC, bem como os produtos que abrangiam:  
G.P. Alfafa (alfafa).  
G.P. Algodão (algodão em pluma, coração de algodão; farelo; linter, óleo e semente).  
G.P. Amendoim (amendoim em casco e em grão; óleo; semente; e torta).  
G.P. Arroz (arroz beneficiado).  
G.P. Aves e ovos (ovos; aves; animais de pequeno porte).  
G.P. Banana (banana consumo interno; e banana exportação).  
G.P. Batata (batata).  
G.P. Café (café beneficiado).  
G.P. Cereais (cebola, feijão, milho e outros cereais).  
G.P. Chá (chá).  
G.P. Flor (flores).  
G.P. Rami (rami).  
G.P. Horticola (frutas, tomate e verduras).

No exercício de 1962-63 foram criados dois serviços: o ORGA — organização administrativa, cuja finalidade é estudar a racionalização administrativa e contábil dos setores orgânicos da C.A.C. e de todas as entidades a elas ligadas" (1); o SEIMAI — Serviço de Estudos de Instalação de Máquinas e Administração Industrial — "cujo objetivo principal é o de efetuar estudos sobre novas instalações e seus planejamentos, supervisionar a execução das obras e fazer revisão preventiva das máquinas e instalações".

Já no ano seguinte diversas medidas foram adotadas para a racionalização dos serviços administrativos: introdução do sistema de cartão perfurado (O sistema de IBM de processamento de dados fora instalado em abril de 1958); preparativos para a instalação do sistema de Computação Eletrônica; Instalação da rádio-comunicação entre os depósitos regionais e a sede.

As reuniões de representantes de bairro e de chefes de depósitos regionais (que se realizavam mensalmente na sede) passaram a ser realizadas ordinariamente no interior, agrupando as zonas geo-econômicas semelhantes, reservando-se para as 4 reuniões da sede somente assuntos de interesse geral: ordem do dia para as assembléias gerais, discussão do plano orçamentário, etc.. A área em que estão distribuídos os cooperados foi dividida em 8 zonas, ficando programadas, além das 4 reuniões gerais da sede, 3 reuniões regionais em cada zona, no decorrer do ano.

Duas outras modificações de certo modo significativas foram: a passagem do serviço médico-odontológico para controle de uma Sociedade: Sociedade Benéfica Cooperotia; e a passagem das Revistas "Cooperotia" e "Lavoura e Cooperativismo" (esta em japonês) assim como os Boletins quinzenais da "Cooperotia", para direção de uma fundação: Fundação Cooperotia.

Também na própria produção e no seu fomento, certos procedimentos foram ou introduzidos ou intensificados neste período. De um lado, dentro do permitido pela legislação federal, uma tentativa cada vez mais ampla de industrialização de produtos agrícolas com a venda dos mesmos e, em determinados casos, como a de indústrias de óleos, obtendo de subprodutos (rações, etc.) de consumo dos próprios cooperados. De outro lado, uma tendência de descentralização de determinadas atividades ligadas ou à produção ou à distribuição — no que se insere também a industrialização, visto que várias das mesmas estão situadas nas áreas de produção. Mas, também dentro desta linha figuram, por exemplo, a instalação de centros de padronização de tomates no interior (Capão Bonito, Indaiatuba, Wenceslau Braz — PR, etc.); a instalação de misturadores de ração para aves junto a vários depósitos (Vargem Grande, Londrina, Bastos, etc.); a instalação de um abatedouro de aves em Bastos; a de uma granja de incubação em Iacri, etc.. No fomento agropecuário, por exemplo, a criação de serviços regionais com a instalação de agrônomos em importantes concentrações: Londrina, Piedade, etc., servindo uma área de ação que abrange a vários depósitos.

(1) — C.A.C. — Relatório dos Serviços Sociais — Exercício de 62/63.

Eram, de certo modo, medidas como que a preparar o caminho para reforma mais profunda e mais ampla da organização, reforma esta que se vinha fazendo premente, fruto dos problemas gerados pelo seu próprio gigantismo e de sua área de ação, pelos problemas enfrentados pela agricultura em geral. Mas, reforma que se fazia premente também em razão da pressão exercida sobre ela pela legislação cooperativista, e, portanto, pelo Governo.

Em Assembléa Geral Extraordinária de 5 de maio de 1966 procedia-se à reforma dos estatutos e entre as alterações importantes:

- a) prorrogação do prazo de duração da sociedade para tempo indeterminado;
- b) transformação da Cooperativa Agrícola de Cotia em Sociedade de Segundo Grau (Central);
- c) organização das cooperativas regionais nas zonas estabelecidas pelo desmembramento da área de ação da Cooperativa (ver

"As cooperativas singulares irão desempenhar suas funções executivas junto aos cooperados, de maneira a intensificar a sua atuação na racionalização do trabalho agrícola e aumento da produtividade, ampliação dos serviços coletivos, de irrigação e eletrificação rural. Os trabalhos referentes à orientação técnica, embalagem e transporte ficarão a seu cargo, de modo que os G.T.C. e os G.P. serão bastante fortalecidos e dinamizados". (1).

Ainda no final do exercício de 1966 a diretoria da organização teria outras considerações que julgamos oportuno transcrever para maiores esclarecimentos sobre a natureza da reforma:

"A C.A.C. também introduziu modificação de profundidade na sua estrutura orgânica, com a sua transformação para entidade de segundo grau, o que permitirá a transferência convencionalmente de inúmeras atribuições para as cooperativas regionais, passando a cuidar dos setores econômicos, das vendas, das compras em comum, da industrialização, da exportação, do consumo e do crédito.

A Cooperativa Central irá concentrar sua ação nos setores onde a união das entidades singulares possam trazer maiores vantagens ou economia de despesas." (2)

Alteração também significativa, frente aos efeitos da legislação federal (3). era a perspectiva de criação de uma Cooperativa de Crédito em substituição ao setor de crédito da C.A.C.

"A legislação atual e as instruções do Banco Central exigem que se adapte nossa Divisão de Crédito às diretrizes nelas fixadas. Assim, nossos órgãos especializados estão estudando a constituição de uma cooperativa de crédito rural, como opção permitida pelo Decreto-Lei n.º 59, para as cooperativas mistas com secção de crédito.

(1) — Relatório da Diretoria da C.A.C. para o exercício de 1966.  
(2) — Relatório da Diretoria da C.A.C. para o exercício de 1966.  
(3) — Trata-se da Lei da Reforma Bancária (Lei n.º 4.595 de 31-12-64) e Resoluções e Instruções do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central da República) na qual foram estabelecidas várias exigências para o funcionamento da Secção de Crédito nas Cooperativas Agrícolas Mistas.

O principal problema surgido na área do crédito foi a retenção, na cooperativa, dos remanescentes das prestações de contas dos cooperados, assim como de suas poupanças individuais, remanescentes e poupanças que, reunindo somas respeitáveis, eram, enquanto não sacados, utilizados pela cooperativa na ajuda financeira aos cooperados." (1)

Finalmente, foram feitas ainda mudanças complementares, consequência da criação das Regionais ou ainda fruto da própria ampliação dos serviços. Assim, dentro dos Serviços Internos e outros, o Departamento Jurídico e o Departamento de Seguros foram tornados auto-suficientes quanto a seus custeios, enquanto que o Departamento de Fomento Agropecuário passou a órgão de assessoria da Administração Central.

O nível administrativo mais amplo, com sucessivas mudanças parciais verificadas a partir de 1966, em resposta às alterações provocadas pelas regulamentações baixadas pelo Governo Federal e à própria fase de mudança, passou a ser a seguinte a estrutura de poder na Central: três são os órgãos administrativos fundamentais: a) a Assembléa Geral; b) a Diretoria; e c) o Conselho Fiscal. As diferenças com relação à situação anterior dizem respeito à constituição e representação na Assembléa Geral e à constituição da Diretoria. Cada cooperativa filiada se faz representar na Assembléa Geral por oito delegados, cada qual com um voto. A Diretoria passa a ser composta pelos Presidentes das Cooperativas filiadas e por mais 7 membros eleitos pela Assembléa Geral dentre os associados das filiadas, com mandato de 3 anos, sendo permitida a reeleição. De modo que, em 1969, a Diretoria era composta de 15 membros. Ela escolhe, entre seus membros, um Presidente, um Vice-Presidente e um Superintendente, sendo a criação deste cargo a novidade, funcionando o mesmo como executivo, como gerente. (2) O Conselho Fiscal permanece com o mesmo tipo de constituição.

Enquanto isto, as regionais surgidas desta transformação passaram a ser dirigidas por um Conselho de Administração composto de nove membros (exceto no "Cinturão Verde", onde são 5) e por um Conselho Fiscal de 3 efetivos e 3 suplentes, todos eleitos pela Assembléa Geral que completa o esquema. O Conselho de Administração escolhe entre seus membros um Diretor-Presidente. A única alteração diz respeito à criação do cargo de Gerente, de caráter técnico, contratado pelo Conselho de Administração mediante prévia aprovação da Assembléa Geral e ao qual compete a execução de todos os serviços internos da Sociedade. Assim mesmo, alteração não significativa, pois existia o cargo de Diretor-Gerente na C.A.C.. Em suma o esquema mais amplo de administração é semelhante na Central e nas Regionais.

A criação da Central e das regionais alterou também o esquema de administração do "bairro". Anteriormente, existiam os chefes de distrito, as reuniões dos chefes de distrito, o representante do bairro, que participava de uma reunião geral de representantes. Com a criação das regionais foi instituído inicialmente um sistema de delegados que, de resto, substituíam o antigo representante, participando, de uma reunião mensal de delegados representantes de bairro.

Mas, na Cooperativa Agrícola de Cotia-Sudoeste de São Paulo, já se encontra em funcionamento um novo esquema. São os seguintes os seus elementos de organização do "bairro", segundo o "Regulamento para organização e funcionamento da "Comissão Administrativa de bairro" da CAC — Sudoeste de São Paulo", baixada ainda no fim do ano de 1967:

(1) — Relatório da Diretoria da C.A.C. para o exercício de 1966. A referida Cooperativa de Crédito foi criada em 1968 em seguida ficando sob controle do Banco Central.  
(2) — Pouco tempo depois seria criada a gerência comercial.

1) **Assembléa Geral de Bairro**, órgão deliberativo máximo dentro do bairro e soberano e no qual cada associado tem um voto e pode ser representado por um membro maior de idade de sua família;

2) **Comissão Administrativa de Bairro**, com número de membros fixados de acordo com o número de associados do bairro: até 100 associados, 3 membros; de 101 a 200, 4 membros; e de mais de 200, 5 membros, em todos os casos escolhidos nas respectivas assembléas gerais segundo os setores de produção das principais espécies cultivadas. Os membros da Comissão elegem entre si um Presidente. Em cada zona onde funcionar um depósito regional será criado um bairro, "na base da área e de número de associados suficientes para manter a autonomia econômico-financeira e com sólida base financeira para possibilitar as atividades cooperativistas do bairro" (Regulamento acima citado). A Comissão Administrativa do Bairro organiza a Associação Feminina do Bairro, sendo que duas representantes da mesma — a Presidente e a Vice podem ser assessoras da Comissão;

3) **Reunião dos Chefes Distritais**, reunida mensalmente por convocação do presidente da Com. Administrativa ou ainda em caráter extraordinário;

4) **Reunião de Distritos**, convocada pelo chefe distrital, "logo após a reunião dos chefes distritais, afim de efetuar completamente o entrosamento dos serviços" (idem);

5) **Comissão de Produtores por setor de Produção do Bairro**;

6) **Reunião dos produtos do Bairro**, sendo que os GPs "sendo uma organização por zona de produção" não integrarão órgão interno algum;

7) **G. T. C.**, passa a ser "órgão para transporte dos produtos do bairro", sendo administrado pela Comissão Administrativa que pode nomear-lhe um encarregado. As outras atribuições que muitos G. T. Cs., possuíam passam a ser administradas pela Comissão ou por órgão por ela incumbido (com a Associação Feminina, nos serviços de beneficência e educação).

O encarregado do Depósito continua sendo nomeado pelo Conselho de Administração da Cooperativa Regional, mas tem na Comissão do Bairro um órgão consultivo. A contabilidade desta última é realizada pelo encarregado do depósito e a fiscalização pelo Conselho Fiscal da Cooperativa Regional, podendo ser constituído no próprio bairro um Conselho Fiscal.

Assim, em termos de organização espacial, a criação da central trouxe como novação básica a criação das regionais, permanecendo os outros elementos, bairros, distritos, depósitos e G.T.Cs., definindo-se os Grupos de Produtores como organismos zonais vinculados diretamente à Administração das Regionais. Estes últimos, constituídos em secções no nível dos "bairros", compõem no nível da Regional um Conselho Regional Consultivo dos Grupos de Produtores de cada ramo (batata, aves e ovos, etc.) e, ainda, no nível da Central, um Conselho Central Consultivo dos Grupos de Produtores.

O crescimento da C.A.C. já vinha obrigando a organização a uma série de tentativas de melhor esquematização administrativa. Mas, a transformação em Cooperativa Central e a constituição de cooperativas singulares regionais foi, antes de mais nada, o reflexo da legislação cooperativista, apesar desta ter sido promulgada em 21 de novembro de 1966 (Decreto-Lei n.º 59) e em 19 de abril de 1967 (Decreto-Lei n.º 60.597).

Também a C.C.A.S.B. teve que adaptar-se às exigências da nova legislação, adotando como já vimos um esquema diferente do da CAC, na medida em que foram criadas 41 cooperativas singulares geralmente locais, mas também algumas regionais, para absorver os seus associados singulares, sem dúvida, sustentáculos da organização.

Cooperativa bem menor que a C.A.C., onde o crescimento não vinha criando problemas de tanta monta, a C.C.A.S.B. realizou a mudança basicamente em razão das injuções de natureza legal, procurando, inclusive, alterar o mínimo possível a estrutura até então em funcionamento e julgada ainda satisfatória na segunda metade da década passada.

As ponderações feitas pela sua direção por ocasião da Assembléa Geral Extraordinária que promulgou a mudança são, a propósito, bastante elucidativas:

"Durante quinze anos a Cooperativa Central funcionou no atendimento aos associados singulares, através de seus depósitos, postos, armazéns, instalações diversas, maquinários e outros, que se estendem por todos os estados do Centro-Sul do país, proporcionando, assim, aos cooperados, eficiente aproveitamento de seus serviços, inclusive os existentes na Capital onde se situa a sede social. Entretanto, embora plenamente satisfatória, tanto que a cooperativa nesse período cresceu e se fortaleceu dentro desse enquadramento considerado até por muitos modelar entre as cooperativas congêneres, impõe-se, porém, a observância de imperativo de origem legal, com a modificação dos seus estatutos, tomando-se, ainda, providência para modificação substancial na sua estrutura geral, notando-se que, com a readaptação, os serviços assistenciais passaram a constituir os objetos principais das cooperativas de primeiro grau os quais automaticamente deverão ser executados sem solução de continuidade... Com essa principal modificação, o quadro social da cooperativa ficará constituído somente de cooperativas singulares que continuarão a contar, para atendimento de seus serviços, com as instalações mantidas pela Central. O mesmo será feito quanto ao abastecimento e suprimento às secções de consumo e vendas em comum, bem como a utilização de todos os serviços mantidos pela Cooperativa Central..." (1)

As referidas reformas de estrutura administrativa (2) foram realizadas por estas cooperativas justamente a partir do momento em que a suspensão de suas vantagens fiscais e a consequente cobrança do I.C.M., entre outros problemas, viria a acarretar um período de sérias dificuldades econômico-financeiras do qual praticamente ainda não se recuperaram. Tentava-se implantar uma nova estrutura administrativa, mais onerosa sob muitos aspectos, na medida em que o desdobramento dos quadros acabou implicando num aumento dos gastos de administração, justamente no período em que estas organizações, enfrentando a concorrência aguçada dos outros setores do comércio, tinham que partir para uma política de contenção de despesas.

Deste modo, na C.A.C. a regionalização, ou melhor, a tentativa, mesmo que forçada pela legislação, de regionalização das atividades ao nascer já estava morrendo. Na C.C.S.B. a reforma já fora feita sem qualquer objtivo de regionalização. Tanto foi assim que, criadas as

(1) — Ata da Assembléa Geral Extraordinária de 29-9-1968. In Pasta de documentos jurídicos da C.C.A.S.B. no D.A.C.  
(2) — Diga-se que apenas a CAC manteve um setor de crédito, criando a Cooperativa Regional de Crédito. Todas as outras tiveram que paralisar esta secção, mantendo apenas remanescentes de recursos de cooperados (provenientes das vendas de produção) e alguns fundos, como os destinados à compra de adubos e outros insumos.

cooperativas singulares, locais ou regionais, estas firmaram um "convênio" com a Central para utilização dos vários setores de serviço destas, de suas instalações, equipamentos. Assim, todos os serviços são executados a partir da Central.

A Cooperativa Agrícola de Cotia — Cooperativa Central, aproveitando-se da promulgação da nova lei cooperativista, no fim de 1971, e necessitando reduzir seus custos operacionais tenta, a partir do início de 1972, implantar uma reforma estrutural visando à centralização administrativa e dos serviços operacionais. A nova legislação, conseguida através de um processo de reivindicação das cooperativas (1) abre, sobretudo para as grandes organizações possibilidades, bastante cerceadas pela anterior, de ampliação de suas áreas de ação à escala nacional e de ampliação de seus setores de atividades, permitindo o estabelecimento de convênios e acordos comerciais, industriais, etc., com empresas.

Com a reforma as cooperativas regionais passam a existir apenas e tão somente para efeitos formais (2). A partir dela, os depósitos regionais e não mais as cooperativas regionais é que passaram a controlar a atividade produtiva dos associados.

Assim que as cooperativas perderam as regalias fiscais, o que de imediato provocou a retração de seus cooperados e a queda brusca de seus movimentos, elas começaram a adotar medidas visando à redução dos gastos operacionais. Já tivemos oportunidade de lembrar, por exemplo, a maciça exclusão de associados inativos na C.A.C. e na C.C.A.S.B.. Na primeira os G. T. Cs. que, desde a década de 50 vinham enfrentando dificuldades para equilibrar so seus orçamentos, começaram a ser rapidamente

reduzidos, sobretudo naquelas áreas onde as cargas são, no decurso do ano, mais variáveis, como no Norte do Paraná, etc.. Em outros casos, foi cada vez mais sendo reduzido o número de veículos próprios, chegando mesmo a multiplicarem-se os exemplos de Grupos funcionando sem veículos, agenciando e controlando o serviço de veículos de terceiros.

No ano de 1969 era instituído C.A.C. o regime de auto-suficiência dos depósitos regionais, cuja adoção implicou na exclusão de grande quantidade de associados inativos, já referida, e na redução do número de funcionários. (Ver tabela n.º 15) A adoção deste regime implica em mudança acentuada em relação ao vigente anteriormente. Enquanto antes, por exemplo, os possíveis prejuízos dum depósito eram diluídos dentro de toda a cooperativa, pelo novo regime os eventuais prejuízos, assim como as sobras, serão distribuídas internamente dentro de cada depósito.

Em outras grandes cooperativas, a redução do número de empregados reflete também as dificuldades por que passaram a partir de 1967, em razão da redução dos seus movimentos, dificuldades que as obrigou a uma política de contenção generalizada de despesas. (ver tabela n.º 16)

(1) — Assim se refere a direção da C.A.C. — C.C. relativamente à criação da Organização das Cooperativas Brasileiras: "Este fato (obs.: o cancelamento do tratamento fiscal especial), somado às dificuldades trazidas ao cooperativismo pela inadequada legislação vigente, teve o mérito de aglutinar o movimento que, unificando as várias tendências em uma só entidade... é o repositório de esperanças de milhares de cooperativistas de todo o país: a Organização das Cooperativas Brasileiras. O seu primeiro Presidente... vem promovendo intensa atividade, principalmente no tocante à modificação da atual legislação cooperativista." In Relatório dos Serviços Sociais do ano de 1970 — C.A.C. — C.C..

(2) — Até hoje não foram tomadas medidas administrativas para extinção das cooperativas regionais, o que aliás provavelmente não será feito, visto que a legislação atualmente vigente permite às Centrais possuir sócios singulares apenas em caráter excepcional.

TABELA N.º 15 — EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS DA  
C. A. C. e das C. A. Cs. regionais

COOPERATIVAS	1956 31-3	1961 31-3	1966 31-3	1967 31-12	1968 31-12	1969 31-12	1970 31-12
C.A.C.	1 654	2 161	3 351	—	—	—	—
C.A.C. - C.C.	—	—	—	2 039	2 248	2 137	2 054
C.A.C. - Sudoeste de S.P.	—	—	—	326	332	315	273
C.A.C. - Oeste de S.P.	—	—	—	288	390	384	348
C.A.C. - Cinturão Verde	—	—	—	136	126	117	107
C.A.C. - Norte de S.P.	—	—	—	?	?	?	?
C.A.C. - Norte do Paraná	—	—	—	369	427	434	469
C.A.C. - Sul do Paraná	—	—	—	—	100	128	110
C.A.C. - Rio de Janeiro	—	—	—	?	?	56	44
COOPERSUM	—	—	—	?	?	18	25
TOTAL.....	1 645	2 161	3 351	4 048	3 623	3 589	3 430

FONTE: Relatórios dos Serviços Sociais da C.A.C. — C.C. e das Cooperativas Regionais e Suplementos Estatísticos da C.A.C.

TABELA N.º 16 — EVOLUÇÃO DO NÚMERO EM EMPREGADOS  
DA C. C. A. S. B. e da C. C. A. S. P.

ANO	C. C. A. S.	C. C. A. S. P.
1960	530	—
1961	611	—
1962	742	—
1963	869	—
1964	995	317
1965	1089	370
1966	1317	432
1967	1336	408
1968	1233	337
1969	1267	281
1970	1068	221
1971	1049	239

FONTE: Relatórios anuais da C.C.A.S.P. e da C.C.A.S.B.  
Obs.: Os dados da primeira são para 30-6 de cada ano; os da segunda para 31-12.

Os Grupos Produtores, com a organização da estrutura de Central e Regionais, pelo que se depreende da leitura dos relatórios das regionais, deixaram de ter existência sistemática em toda a organização. Assim, enquanto na C.A.C. Norte do Paraná, e na C.A.C. — Cinturão Verde continuaram até o ano de 1971 a constituir-se em organismos consultivos da direção, funcionando na primeira 8 G.Ps. e, na segunda, tres; na C.A.C. Sudoeste de São Paulo foram extintos, perdurando em caráter excepcional os de banana e chá, “considerando as peculiaridades dos produtos que se destinam ao mercado externo”. Na C.A.C. — Sul do Paraná funcionaram, ainda em 1968, 3 deles. A partir de então os relatórios dos serviços sociais não mais lhes fazem referências. Também na C.A.C. — Norte de São Paulo e na C.A.C. Oeste de São Paulo, desde que começaram a funcionar legalmente, os relatórios dos serviços sociais não fazem referência à manutenção dos G.Ps..

Também nesse período, como outras cooperativas, a C.A.C. passava a adotar a gerência comercial. Adotada a partir de julho de 1969, resultou na fusão das Divisões de Vendas e de Compras:

“Com o objetivo de conseguir maior integração entre os administradores encarregados de vendas e dos de compras... também alcançar maior dinamismo e eficiência nas programações de atendimento aos cooperados, como produtor e consumidor ao mesmo tempo, a custos operacionais e administrativos inferiores aos de então.” (1)

Mas, agora, na C.A.C., tenta-se, com o concurso de uma equipe especializada, constituída numa “Comissão de Reforma Estrutural” uma reformulação global na estrutura da empresa: centralizando os serviços administrativos e operacionais; mantendo o sistema há pouco adotado

(1) — Relatório dos Serviços Sociais do ano de 1969 — C.A.C. - C.C.. Nas várias secções de serviços, como veremos mais adiante, muitas medidas de contenção de gastos foram também adotadas.

de auto-suficiência dos depósitos regionais; pregando a especialização do pessoal administrativo e operacional; intensificando as atribuições da gerência comercial; enfim, promovendo a sua aproximação cada vez maior a uma empresa capitalista clássica, a fim de enfrentar a situação gerada pelo desaparecimento de suas vantagens fiscais. A estas, digamos, se acomodara, e agora passava para uma situação de competição mais ou menos acirrada com firmas de comercialização, de beneficiamento e de industrialização de produtos agrícolas e com firmas especializadas na produção e comercialização de insumos agrícolas.

As palavras de seu Superintendente servem para esclarecer os objetivos da organização:

“O objetivo imediato da centralização é diminuir as despesas administrativas, que significa o maior retorno líquido aos cooperados, mas se prolongarmos esse objetivo, chegamos a transpor para uma administração racional da Cooperativa de que tanto desejamos.

O que equivale dizer, dar vigor à força competitiva, comparável a uma empresa...” (1) (Sic)

O artifício utilizado para promover a centralização foi o mesmo da C.C.A.S.B.. Isto é as cooperativas regionais firmaram com a Central um “Convenio Operacional Integrado”, por força do qual esta se incumbiu de:

“... realizar todos os serviços referentes a comercialização da produção dos nossos associados, do fornecimento de insumos implementos, gêneros alimentícios e outros artigos, através dos seus depósitos, bem como da prestação de serviços assistenciais, técnicos e sociais, diretamente aos mesmos associados.” (2)

Na C.C.A.S.B. o problema não se colocou com tal acuidade pelo próprio fato de, transformando quase todos os seus depósitos em cooperativas, ter podido manter uma estrutura administrativa e de serviços basicamente centralizada.

A exemplificação do que se planeja dentro de dois setores básicos, ou seja o da produção e o das compras e vendas (gerência comercial) serve para esclarecer melhor o que se pretende com a reformulação da estrutura administrativa da Cooperativa Agrícola de Cotia.

No setor da produção, o sistema de Grupos de Produtores e, ao nível do Bairro, os próprios representantes e comissões de bairros, foram substituídos por Conselhos de Produção, em tres níveis; a saber: Conselho Central de Produção; Conselho Regional de Produção e Comissão de Produção do Bairro, com a finalidade de promover e coordenar a produção.

A Comissão Central funciona como órgão consultivo e auxiliar da diretoria executiva central, sem poder propriamente executivo. É constituída por diretores da produção de cada Cooperativa Regional ou por cooperado escolhido pela diretoria das regionais.

(2) — Tanigaki, Terumi — “Renovação da Mentalidade Administrativa”.

(1) — Relatório dos Serviços Sociais do ano de 1971 — C.A.C. — Sudoeste de São Paulo

A Comissão Regional cabe a função de harmonizar os trabalhos das duas outras, sendo formada por encarregados da produção eleitos nos bairros.

A Comissão de Produção do Bairro, opera ao nível da melhoria da produção local e de sua expedição, sendo, em princípio constituída por todos os produtores do bairro, sendo sua administração ligada aos membros representantes do bairro regional. (1)

Baseia-se sua política entre outros aspectos:

a) nas possibilidades de vender mercadorias de seus setores de compras (suprimentos, insumos, etc.) para setores externos à organização, visando com isso a eliminação da capacidade ociosa das instalações e equipamentos produtivos;

b) nas possibilidades de aquisição externa (fora do corpo de associados) de produtos agrícolas para vendas, assegurando a continuidade de recebimento de produtos pelo setor de vendas, dando maiores possibilidades de estabelecimento de contratos de fornecimento a indústrias, ao atacado de gêneros alimentícios; às firmas importadores, etc.;

c) na participação, através de investimentos diretos em empresas correlatas, diminuindo a necessidade de investimentos; facilitando o comércio atacadista e semi-atacadista, sem aumento da complexidade estrutural da empresa;

d) na remoção das limitações a áreas de atividades, tornando possível se conveniente, a ampliação das zonas de operação, possibilitando o estímulo à diversificação da produção e, também, a programação da produção;

e) na centralização dos serviços que "facilita a racionalização das normas de produção, comercialização e prestação de contas;

f) na redução de custos, na circulação de mercadorias com a eliminação de etapas intermediárias, com a adoção de remessas diretas e diminuição dos serviços burocráticos;

g) nas necessidades de adaptação à nova estrutura do comércio varejista onde os supermercados vão desalojando os empórios e feiras, implicando na renovação dos sistemas de vendas da organização através de entrepostos e postos de vendas no atacado e semi-atacado, constituído para atender a feirantes e donos de empório. (2)

## B — A ECONOMIA DAS COOPERATIVAS

De que maneira, por que procedimentos conseguiram as cooperativas enfrentar a evolução da Economia Brasileira no período posterior à Segunda Guerra Mundial, evolução esta caracterizada por um processo inflacionário acentuado e por um processo contínuo de transferência de renda do setor agrícola para o setor industrial da economia?

Enfim, de que maneira conseguiram estas organizações no decorrer do citado período suprir-se dos capitais necessários para o desempenho de atividades que possibilitaram que atingissem os aspectos de gigantismo que atualmente caracteriza algumas delas?

(1) — Ver Boletim Informativo da C.A.C. n.º 7 de sexta feira, 25 de agosto de 1972.  
(2) — Ver Boletim Informativo da C.A.C. de n.º 8 de 25 de setembro de 1972.

## 1 — A obtenção dos recursos

Afora os recursos conseguidos através de subscrição de quotas-partes feita pelo cooperado para entrar na organização (1), ou ainda do Fundo de Reserva Legal previsto em lei, as cooperativas agrícolas definiram

diversas outras formas de formação de seu capital próprio ou para a obtenção de capitais outros aplicados para o desenvolvimento de suas atividades.

Gostariamos de destacar as principais formas utilizadas pelas principais cooperativas agrícolas. Foram elas:

a — cobrança compulsório de percentagem do movimento ou comumente do movimento de vendas do cooperado na organização para o aumento das quotas-partes de capital deste associado;

b — criação de inúmeros fundos especiais com recursos retirados das sobras líquidas do ano;

c — creditar automaticamente ao capital de cada cooperado na Cooperativa os juros sobre este capital assim como a parte das sobras líquidas destinadas a retorno aos associados;

d — estabelecimento de vários tipos de depósitos, compulsórios ou não sobretudo para cooperados, mas também para funcionários. Além da movimentação dos saldos de prestação de contas da venda de produção dos cooperados;

e — investimentos em imóveis equipamentos, etc.;

f — obtenção de recursos de terceiros, sobretudo junto aos bancos oficiais.

Uma das medidas fundamentais, utilizada pelas cooperativas brasileiras em geral, foi a de tornar compulsória a entrada no capital possuído pelo associado na organização de uma determinada porcentagem do valor das vendas da produção realizada pelo mesmo através dela.

Na C.A.C., já na reforma dos estatutos sociais ocorrida em 1938, era aprovado pela Assembléia Geral que os cooperados adiciassem anualmente as suas cotas de capital social a importância correspondente a dois por cento do total da venda dos produtos. Em 1944, nova reforma de estatutos elevada para 3% esta parcela de aumento de capital, até que a soma das quotas partes do associado atingisse a trinta mil cruzeiros, quando a cobrança poderia ser suspensa a seu pedido. Previa-se ainda seu aumento no futuro para 5%.

Justificava então a Diretoria a solicitação em razão de vultosa aquisição de terreno urbano (para funcionamento do depósito urbano, na zona do Mercado Central) no valor de cerca de 11,5 milhões de cruzeiros, o que elevava o capital imobilizado a cerca de Cr\$ 18.800.000,00 enquanto que o

(1) — Tanto o capital social mínimo como o número mínimo de quotas partes de capital que cada cooperado deve subscrever e ainda o capital máximo que cada um pode ter foram sendo em razão sobretudo do processo inflacionário, continuamente redefinidos nas reformas estatutárias.

capital próprio não atingia ainda a Cr\$ 5.700.000,00. A Diretoria tinha a preocupação de que o capital da organização cobrisse o valor de suas imobilizações e argumentava ainda que a mesma devia investir em múltiplas obras mais.

No final do ano de 1952 a percentagem foi efetivamente elevada para 5% do total das vendas dos produtos até o limite de 100 mil cruzeiros (1) por cooperado, com a observação estatutária de que os limites contidos no artigo podiam ser alterados a qualquer data por reliberação da Assembléia Geral.

Em fins de 1959, o limite máximo de elevação do capital era novamente reajustado para 300 mil cruzeiros, mantendo-se ainda a taxa de 5% que somente em 1962 foi diminuída para 2%. Pelo estatuto então aprovado a referida taxa poderia ser alterada a qualquer momento pela Assembléia Geral que, por sua vez, poderia delegar poderes para que a Diretoria fizesse a modificação com validade para um exercício. (2)

Também nas outras cooperativas estas taxas foram sendo cobradas, variando a proporção em razão das necessidades das mesmas, mas também em razão das dificuldades maiores ou menores dos associados, e, ainda, da maior ou menor concorrência dos comerciantes atacadistas de produtos horti-fruti-granjeiros.

Além da taxa sobre o valor das vendas, outra forma generalizada de constituição do capital próprio foi a de criação de diversos fundos especiais, além do Fundo de Reserva Legal, com recursos retirados sobretudo das sobras líquidas de cada exercício.

Vejamos na C.A.C. como evoluiu a formação destes fundos e as suas finalidades. (ver tabela n.º 17)

Pelo estatuto de maio de 1933, 1/4 do saldo constituía o fundo de reserva social e metade do restante ficaria como "dinheiro em caixa", ambos destinados a fazer face aos prejuízos eventuais, mas podendo o saldo especial ser empregado nos negócios sociais com a aprovação da Assembléia Geral.

Pelo estatuto alterado em 1938, o Fundo de Reserva Legal passava a 10% e o Especial continuava a 50% do restante com função de cobrir as perdas eventuais, de ser aplicado nos negócios sociais e em outros a critério da Assembléia Geral.

Em fins de 1952 o estatuto mantinha os 10% do fundo de reserva legal e disciplinava que pelo menos 10% do restante deveria ir para o fundo de reserva especial, sendo que, ainda, ao restante, a Assembléia Geral poderia dar outras destinações que não a de retorno aos cooperados e pagamento de juros das cotas de capital realizado. Com isto, por exemplo, pôde a organização transferir para o fundo de reserva especial nos anos mais críticos da década passada parcelas iguais ou superiores a 50% das sobras, após deduzidos os 10% do Fundo de Reserva Legal.

Nos estatutos das regionais (estatutos de 1967), além dos 10% do fundo de reserva legal, são deduzidos, depois de contados os juros sobre o capital, 10% para o fundo de desenvolvimento, 5% para o fundo de Educação e o restante é distribuído na proporção do volume de transação

(1) — Cruzeiros "velhos".

(2) — Nos estatutos seguintes, inclusive das C.A.C. regionais continuava prevista a cobrança da taxa, deixando à Assembléia Geral estipular o seu valor.

TABELA N.º 17 — C. A. C. — EVOLUÇÃO DOS CAPITALS, FUNDOS, RESERVAS E PROVISÕES PRÓPRIOS (VALORES EM CR\$ 1.000,00)

EXERCÍCIO	ESPECIFICAÇÃO	CONTAS DE CAPITAL			FUNDOS, ETC.			TOTAL GERAL
		CAPITAL 'ELEV. DO CAPITAL'	SUB-TOTAL	FUNDOS	PROVISÕES RESERVAS	SUB-TOTAL		
1944-45	Valor	7,7	0,2	7,9	—	—	3,0	10,9
	%	70,6	1,8	72,4	—	—	27,6	100,0
1949-50	Valor	33,2	1,7	34,9	—	—	4,9	39,8
	%	83,4	4,3	87,7	—	—	12,3	100,0
1954-55	Valor	139,5	17,7	157,2	—	—	43,6	200,8
	%	69,5	8,8	78,3	—	—	21,7	100,0
1959-60	Valor	560,1	38,0	598,1	—	—	221,4	819,5
	%	68,4	4,6	73,0	—	—	27,0	100,0
1964-65	Valor	4.421,3	1.743,4	6.164,7	423,6	4.418,4	6.647,0	12.811,8
	%	34,5	13,6	48,1	3,3	34,5	14,1	100,0
1970	Valor	19.307,8	4.962,4	24.270,1	2.552,9	13.724,6	19.693,5	60.241,1
	%	32,1	8,2	40,3	4,2	22,8	32,7	100,0

FONTE: C.A.C. — Balanços Gerais dos Exercícios.

TABELA N.º 17-A — C. C. A. S. B. — EVOLUÇÃO DOS  
CAPITAIS, FUNDOS, RESERVAS, PROVISÕES ETC.  
PRÓPRIOS (VALORES EM CR\$ 1.000,00)

EXERCÍCIO	ESPECIFICAÇÃO	CAPITAL	FUNDOS			TOTAL GERAL
			F. RESERVA LEGAL	OUTROS FUNDOS	SUB-TOTAL	
1945-46	Valor	0,4	0,1	0,2	0,3	0,7
	%	57,1	14,3	28,6	42,9	100,0
1950-51	Valor	3,3	0,7	2,4	3,1	6,4
	%	51,6	10,9	37,5	48,4	100,0
1954-55	Valor	22,4	2,5	17,8	20,3	42,7
	%	52,5	5,8	41,7	47,5	100,0
1959-60	Valor	172,8	10,1	137,1	147,2	320,0
	%	54,0	3,2	42,8	46,0	100,0
1964-65	Valor	1.796,1	112,1	4.258,0	4.370,1	6.166,2
	%	29,1	1,8	69,1	70,9	100,0
1969-70	Valor	7.941,9	358,2	12.423,9	12.423,9	20.724,0
	%	38,3	1,7	69,1	61,7	100,0

efetuado pelo cooperado com a sociedade, desde que a Assembléa Geral não crie fundos especiais cuja percentagem a ser deduzida da sobra ela determina.

Na C.C.A.S.B. e nas outras cooperativas também multiplicaram-se estes fundos. (ver tabela n.º 17-A)

Finalmente a outra forma de formação do capital próprio foi através do seu investimento em imóveis e equipamentos. Evidentemente que os investimentos em imóveis e equipamentos aparecem também como uma necessidade da própria criação de serviços para os cooperados. Mas são sem dúvida uma necessidade, de aplicação dos capitais, sobretudo num processo altamente inflacionário. De resto, aparecem como uma das formas mais rentáveis de aplicação dos mesmos. A respeito da aplicação em imóveis assim se referia a direção da CCASB ao começar a década de 50, justamente a partir de quando os investimentos anuais começariam a crescer rapidamente entre as principais organizações:

“Tendo em vista as necessidades de nossa organização e a aplicação segura e vantajosa dos capitais, economias e reservas financeiras de nossa cooperativa, aplicamos, neste exercício, mais de dois milhões de cruzeiros no aumento de nosso patrimônio de imóveis.” (1)

Durante boa parte da existência destas cooperativas, o essencial dos recursos financeiros que constituíram o capital de giro das mesmas foi conseguido através de várias formas de retenção de recursos dos cooperados dentro da organização. Aliás, na C.A.C., por exemplo, até meados da década de 50 parcela das imobilizações saíram também destes recursos.

Além de se utilizar de depósitos compulsórios ou não mantidos pelos cooperados dentro da organização e em boa parte operados pela secção de crédito da mesma, as cooperativas vieram trabalhando também com as diferenças de saldo das contas de vendas dos produtos dos cooperados.

Finalmente a outra importante fonte de recursos financeiros das cooperativas, principalmente nos últimos 15 anos vem sendo aqueles conseguidos junto a terceiros. Entre eles encontram-se os financiamentos e empréstimos bancários, sobretudo do Banco Nacional de Crédito Cooperativo, do Banco do Brasil e do Banco do Estado de São Paulo, portanto bancos oficiais. Tais recursos são utilizados tanto para o financiamento das atividades dos cooperados como também para investimentos em equipamentos e instalações das cooperativas. Outra forma de obtenção de recursos de terceiros diz respeito aos fornecedores de mercadorias para o setor de compras destas cooperativas.

## 2 — As tendências de evolução da situação econômico-financeira

A evolução econômico-financeira das grandes cooperativas ao longo dos últimos 25-30 anos revelam algumas semelhanças mas também vários aspectos diferentes, aparentemente relacionados com as proporções destas empresas.

Vejamos esquematicamente a evolução das fontes de capitais e, em seguida, das aplicações dos mesmos, exemplificando com a CAC e a CCASB.

### a) As fontes de Capitais

(1) — OCASB — Relatório da Diretoria — Exercício de 1950-51.



Na CAC, nos últimos 30 anos, constata-se:

— antes de mais nada uma nítida tendência ao aumento dos capitais de terceiros na organização. Até a metade da década de 60 tratava-se de uma tendência que se manifestava progressivamente. A partir daí o aumento de participação dos capitais de terceiros foi extremamente acentuada refletindo em parte as dificuldades da organização nos últimos anos. Em 1970 representavam mais da metade dos recursos;

— este aumento de participação dos capitais de terceiros se fez sobretudo em detrimento da presença de capitais dos cooperados. Até por volta de 65 o decréscimo era gradativo. A partir daí acentuou-se até os dias de hoje;

— desde o final da Guerra até o exercício de 1956-57 cresceu a participação de capitais próprios da organização. A partir de então manifestou-se a longo prazo tendência a diminuição relativa acentuada. Na verdade os recursos próprios estão minimizados. Parte considerável deles se encontra imobilizado e seus valores são contados segundo o valor no ato das aquisições, isto é, não são reavaliados. Ora, num processo fortemente inflacionário os seus valores contábeis são excessivamente minimizados. tabela n.º 18).

Na CCASB também verifica-se a longo prazo um aumento da participação de capitais de terceiros. Mas comparada com a CAC ela é ainda hoje bem menor: 17,3% no ano de 1970. A contribuição dos capitais de associados decresceu continuamente ao longo dos últimos 25 anos: 77,8% em 1945-46; 16,5% em 1969-70. Assim, ainda hoje 2/3 dos capitais da Sul-Brasil são capitais próprios, que vieram progredindo continuamente desde após a Segunda Guerra. (ver tabela n.º 18-A).

Assim, a empresa maior utiliza-se de maneira mais intensa de capitais externos e também de capitais de cooperados. Isto poderia ser visto como menor estabilidade econômica em relação a Sul-Brasil, mais sustentada em recursos próprios. Por outro lado, reflete também um lastro econômico bastante maior o que, sem dúvida, facilita a busca de recursos externos. Um lastro sobretudo imobiliário.

#### b) As aplicações do Capital

Na CAC até quase o final da década de 50 praticamente todos os recursos próprios foram imobilizados. Até 1956-57 parte dos recursos mantidos pelos cooperados na organização também imobilizados, ou pelo menos serviram como garantia para imobilizações feitas com recursos de terceiros. Desta data até 1962-63, na fase mais aguda da inflação, com um lastro econômico já bastante grande, com as necessidades de crédito enfrentadas pelos associados, não apenas recursos externos mas ainda recursos próprios foram sendo aplicados no capital de giro. É preciso notar que esta fase de decréscimo de aplicações em imobilizações coincide com período em que diminui acentuadamente as proporções de recursos próprios dentro do capital utilizados pela empresa.

Nos últimos anos, com as dificuldades enfrentadas pela organização, que inclusive estancaram o seu ritmo de crescimento, não havia necessidade de aumentar o ritmo de imobilizações. Pelo contrário, em certos períodos 1967, a CAC teve que vender diversos imóveis para fazer frente às suas necessidades de capital circulante.

TABELA N.º 18 — C. A. C. — ORIGEM E APLICAÇÕES DO CAPITAL  
(VALORES EM CR\$ 1.000,00)

EXERCÍCIO	FONTES DE CAPITAIS				APLICAÇÕES				TOTAL
	PRÓPRIAS	COOPERADOS	TERCEIROS	TOTAL	IMOBILIZADO	COOPERADOS	TERCEIROS	ESTOQUES E CUST.	
1944-45	13,3	34,5	13,3	61,1	25,9	9,2	3,0	22,8	61,0
%	21,8	56,4	21,8	100,00	42,5	15,1	4,9	37,5	100,0
1949-50	40,7	75,9	21,8	138,4	55,2	35,5	14,3	33,4	138,4
%	29,4	54,8	15,8	100,0	39,9	25,5	10,3	24,1	100,0
1954-55	216,5	234,4	133,7	584,6	242,7	185,3	45,2	111,4	584,6
%	37,0	40,1	22,9	100,0	41,5	31,7	7,7	19,1	100,0
1959-60	830,0	1.139,0	541,0	2.510,0	642,0	971,0	249,0	648,0	2.510,0
%	33,1	45,3	21,6	100,0	25,6	38,7	9,9	25,8	100,00
1964-65	13.459,0	16.193,0	9.486,0	39.138,0	6.722,0	16.139,0	6.316,0	9.961,0	39.138,0
%	34,4	41,4	24,2	100,0	17,2	41,2	64.791,0	25,5	100,0
1970	60.452,0	85.643,0	137.911,0	284.006,0	35.669,0	156.104,0	16,1	27.442,0	284.006,0
%	21,3	30,2	48,6	100,0	12,6	55,0	22,8	9,7	100,0

C. A. C. — Relatório dos Serviços Sociais e Balanços Gerais.  
Resultados do Exercício e seus  
(valor em Cr\$ 1.000,00).

TABELA N.º 18-A — C. C. A. S. B. — ORIGEM E APLICAÇÕES DO CAPITAL (VALORES EM CR\$ 1.000,00)

EXERCÍCIO	FONTES DE CAPITAIS				APLICAÇÕES				TOTAL
	PRÓPRIAS	COOPERADOS	TERCEIROS	TOTAL	IMOBILIZADO	COOPERADOS	TERCEIROS	ESTOQUES E CUST.	
1945-46	1,2	4,2	—	5,4	0,4	2,1	—	2,9	5,4
%	22,2	77,8	—	100,0	7,4	38,9	—	53,7	100,0
1950-51	8,2	15,7	0,6	24,5	8,7	5,9	—	9,9	24,5
%	33,5	64,1	2,4	100,0	35,6	24,1	—	40,4	100,0
1954-55	49,8	46,1	2,1	98,0	37,4	17,2	—	43,4	98,0
%	50,8	47,0	2,1	100,0	38,1	17,6	—	44,3	100,0
1959-60	368,2	178,3	136,3	682,8	278,7	80,4	13,3	310,4	682,8
%	53,9	26,1	20,0	100,0	40,8	11,8	1,9	45,5	100,0
1964-65	6.906,1	2.192,2	762,4	9.860,7	2.093,9	1.200,3	611,1	5.955,4	9.860,3
%	70,1	22,2	7,7	100,0	21,2	12,2	6,2	60,4	100,0
1969-70	21.902,3	5.439,9	5.717,2	33.059,4	9.859,6	9.083,5	2.234,2	11.882,1	33.059,4
%	66,3	16,5	17,3	100,0	29,8	27,5	6,8	35,9	100,0

OBS.: — FONTES DE CAPITAIS PRÓPRIAS (inclusive as obras líquidas)

Ainda hoje os imóveis constituem pouco mais da metade do capital imobilizado da CAC. Mas sua participação veio continuamente decrescendo desde o final da Guerra (87,7% do total então). A medida que a empresa veio crescendo e se tornando mais complexa, entrando na comercialização de produtos onde a concorrência é mais forte: café, algodão, etc., entrando no beneficiamento e industrialização de produtos, outros setores foram absorvendo parcelas maiores do capital imobilizado: os veículos (1), as instalações e sobretudo os equipamentos e maquinários. No último quinquênio cresceram acentuadamente ainda as imobilizações financeiras. (ver tabelas n.ºs 19 e 19-A)

Como já dissemos, o ativo imobilizado é colocado no balanço pelo seu valor de compra e neste sentido está totalmente minimizado. Para que se possa melhor avaliar as imobilizações, e gostaríamos de exemplificar com informações colhidas junto aos relatórios. No ano de 1967 o balanço revelava um ativo imobilizado de 30 milhões de cruzeiros novos. Neste mesmo ano sua direção avaliava estas imobilizações em 75 milhões de cruzeiros, o que representaria então 40% do total dos capitais utilizados pela cooperativa. Tres anos depois as imobilizações contábeis eram da ordem de 35,7 milhões de cruzeiros novos e a Direção da organização a estimava realmente em mais de 100 milhões, assim comentando o fato:

“Concernente às imobilizações desta Cooperativa, temos a salientar que os valores apresentados no Balanço são históricos, em virtude de as sociedades cooperativas não terem sido enquadradas obrigatoriamente na lei da reavaliação do ativo imobilizado. Portanto, se aplicássemos simplesmente o índice de Reavaliação do Ativo Imobilizado das Empresas, sem considerar a valorização decorrente das melhorias de obras públicas e outras, estimamos acima de 100 milhões de cruzeiros o valor real do nosso imobilizado.” (2)

Este montante representava então pouco menos de 30% do total de capitais aplicados pela organização.

Contrariamente à tendência constatada para as fontes de recursos, as aplicações com cooperados foram aumentando continuamente. Por volta da metade dos anos 60 o volume de aplicações com cooperados correspondia ao volume de recursos de cooperados mantidos na organização (depósitos, saldos de contas de vendas da produção, produtos consignados, etc.). Nos últimos anos, os recursos por eles mantidos dentro da cooperativa não cobrem a não ser pouco mais da metade das aplicações em financiamentos de suas atividades.

As aplicações em estoques e custeio em geral que representavam quase 40% do total por volta do final da Guerra, diminuíram rapidamente no pós-guerra. A partir de então e praticamente durante toda a década de 50 não se manifestou tendência acentuada de redução destas aplicações. Nas épocas mais difíceis atravessadas pela economia, nos primeiros anos da década passada, as reduções foram bruscas, mas logo voltaram a ampliar-se as faixas de investimentos deste setor. Todavia, após 1967, decresceram bruscamente estabilizando-se nos últimos 3 anos por volta de 10% do total das aplicações.

(1) — Como se trata de material constantemente renovado, a sua participação fica relativamente exagerada no balanço contábil.

(2) — C.A.C. — C.C. — Relatório dos Serviços Sociais — Exercício de 1970.

TABELA N.º 19 — C. A. C. — IMOBILIZAÇÕES  
(VALORES EM NCr\$ 1.000,00)

EXERCÍCIO	COTA DE CAPTAL	I M O B I L I Z A D O S											SUB-TOTAL	TOTAL GERAL		
		IMOVEIS	INSTALAÇÕES	EQUIPAM. E MAQUINARIOS	BENS USOS E SEMO-VENIENTES	VEICUL. E SEMO-VENIENTES	VEICUL. PERMANENTE	CRIAÇÕES	AVES DE							
1944-45	V 0,1	22,7	1,9	—	0,7	0,5	—	—	—	—	—	—	—	—	25,9	26,0
	% 0,4	87,7	7,3	—	2,7	1,9	—	—	—	—	—	—	—	—	100,0	—
1949-50	V 0,2	44,1	6,8	—	1,6	1,6	1,1	—	—	—	—	—	—	—	55,2	55,4
	% 0,3	79,7	12,2	—	2,9	2,9	2,0	—	—	—	—	—	—	—	100,0	—
1954-55	V 0,2	190,4	23,2	—	7,5	17,8	3,5	0,0	—	—	—	—	—	—	242,7	242,9
	% 0,1	78,4	9,6	—	3,1	7,3	1,4	0,0	—	—	—	—	—	—	100,0	—
1959-60	V 0,4	435,7	70,8	—	39,8	85,3	10,0	0,0	—	—	—	—	—	—	641,7	642,1
	% 0,1	67,9	11,0	—	6,2	13,3	1,5	0,0	—	—	—	—	—	—	100,0	—
1964-65	V 36,8	3.890,3	772,8	687,2	343,7	785,6	162,7	0,1	41,7	0,9	—	—	—	—	6.685,1	6.722,9
	% 0,5	58,2	11,6	5,8	5,1	11,8	2,4	0,0	0,6	0,0	—	—	—	—	100,0	—
1970	V —	17.959,0	2.488,6	* 9920,1	** —	1858,3	—	—	—	3,442,9	—	—	—	—	35.668,9	35.668,9
	% —	50,3	7,0	27,8	—	5,2	—	—	—	9,7	—	—	—	—	100,0	—

FONTE: C.A.C. — Relatórios dos Serviços Sociais e Balanços Gerais dos Exercícios.

OBS.: \* Bens de uso Administrativo

\*\* Bens de uso de Produção

TABELA N.º 19-A — C. C. A. S. B. — IMOBILIZAÇÕES

EXERCÍCIO	ESPECIE.	IMOVEIS	INSTALAÇÕES	MAQUINARIA	MOVEIS E UTENSILIOS	VEICULOS	VASILHAME	REFLORES-TAMENTO	TOTAL
1945-46	Valor	0,17	—	—	0,05	0,11	—	0,05	0,38
	%	44,7	—	—	13,2	28,9	—	13,2	100,0
1950-51	Valor	7,2	—	0,5	0,2	0,7	0,1	—	8,7
	%	82,8	—	5,8	2,3	8,0	1,1	—	100,0
1954-55	Valor	27,6	—	2,8	1,1	4,7	—	1,2 *	37,4
	%	73,8	—	7,5	2,9	12,6	—	3,2	100,0
1959-60	Valor	211,5	—	17,5	11,9	30,2	7,6	—	278,7
	%	75,9	—	6,3	4,3	10,8	2,7	—	100,0
1964-65	Valor	1228,7	53,4	224,3	96,9	388,0	102,6	—	2.093,6
	%	58,7	2,6	10,7	4,6	18,5	4,9	—	100,0
1969-70	Valor	4767,6	411,5	2.190,6	394,7	1.262,0	580,7	252,5	9.859,6
	%	48,3	4,2	22,2	4,0	12,8	5,9	2,6	100,0

FONTE: C. C. A. S. B. — Balanços Gerais dos Exercícios — \* Outros  
Tabela n.º ..... CCASB — Giro do Capital Circulante e Índice de Liqueidez.

Este comportamento está sobretudo influenciado pelos estoques. Estes, durante grande parte do período, acompanhando o processo inflacionário, cresceram acentuadamente. Mas, a partir dos primeiros anos da década de 60 a cooperativa começou, como medida de redução de gastos, a diminuir e, depois de 1967 a contenção foi mais brusca ainda.

As aplicações com terceiros que cresciam de modo mais ou menos contínuo, mas lentamente, começaram a acentuar-se principalmente a partir de 1964-65, representando hoje cerca de 25% do total, refletindo de um lado o forte aumento de recursos de terceiros na organização e também uma tendência que deverá ampliar-se daqui para a frente: o aumento das transações com terceiros (vendas e fornecimentos a prazo). (ver tabela n.º 15 e tabela n.º 17)

Na CCASB as aplicações do capital, assim como suas origens, tem sido diferentes.

Podendo contar com menos recursos de terceiros, pelo seu lastro sobretudo imobiliário menor, ou mesmo adotando uma política de maior cautela, recorrendo menos a recursos externos, esta organização principalmente aplicou menos capitais em seus associados. Relativamente elas vieram decrescendo até quase a metade dos anos 60. Somente a partir de quando também começaram a crescer na organização os recursos de terceiros é que ela passou a aplicar mais no financiamento das atividades dos sócios (1).

As aplicações em imobilizações, semelhante à C.A.C., cresceram até o começo da década passada, diminuindo bastante durante os últimos 8 anos os seus níveis, quando comprados com os dos anos 50. Cerca de metade delas ainda hoje são feitas em imóveis (82,8% em 1950-51). Mas aumentaram bastante as imobilizações em maquinários nos últimos 10 anos.

Durante quase 25 anos as aplicações em estoques e custeios representaram quase a metade ou mais do total. Somente nos últimos anos é que as necessidades de contenção de despesas, obrigando à redução de estoques levaram a uma drástica redução de investimentos de capitais no setor. (ver tabela n.º 18-A)

---

(1) — O fato coincide também com o início de atividades com produtos de comercialização longa e de alto valor comercial: café sobretudo.