

# AGRONEGÓCIO COOPERATIVO: A TRANSIÇÃO E OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE

Régio Marcio Toesca Gimenes\*  
Fátima Maria Pegorini Gimenes\*\*

*Resumo:* Para sobreviver e crescer, empresas - cooperativas ou não - necessitam garantir um bom desempenho econômico, ou seja, precisam gerar recursos suficientes para remunerar o risco assumido pelos detentores do capital investido. Esse ambiente de negócios conduz os dirigentes cooperativistas a um momento de reflexão: se, por um lado, apresentam-se desafios e oportunidades; por outro, o estímulo à cultura da competição nas sociedades contemporâneas representa uma ameaça ao modelo atual de gestão cooperativista. O objetivo deste artigo é demonstrar a importância do cooperativismo agropecuário na cadeia de valor do agronegócio nacional no período 1990 a 2004, bem como levantar os principais desafios que lhe são impostos pelos mercados globalizados. Percebe-se que os desafios estão concentrados nos seguintes pontos: equilíbrio entre os aspectos econômico e o social; gestão democrática e a morosidade do processo decisório; separação da propriedade e do controle (profissionalização da gestão); oportunismo dos cooperados (fidelização); excessiva dependência de recursos de terceiros; elevados custos de coordenação; transação e governança corporativa.

*Palavras Chave:* Cooperativismo; Agronegócio cooperativo; Desenvolvimento rural.

*Abstract:* In order to survive and grow, companies - either cooperative or not - need to assure a good economic performance by distinctive strategies. Such business environment leads cooperative officers to a moment of reflection: if, on the one hand, challenges and opportunities appear, on the other hand, incentive to competition culture in contemporary societies represents a threat to the current cooperative management model. The purpose of this article is to demonstrate the importance of agriculture and farming cooperativism in the national agribusiness value chain,

*as well as to survey the main challenges that are imposed to it by global markets. Finally, it is noted that the challenges are concentrated on the following points: balance between economic and social aspects; democratic management and slow-pace of decision-making process; separation of ownership and control (professionalization of management); opportunism of cooperative members (loyalty building); excessive dependence on third-parties' resources; high coordination costs; transaction and corporate governance.*

*Key Words: Cooperativism; Cooperative agribusiness; Rural development.*

## 1. INTRODUÇÃO

Nos último dez anos, a evolução da economia mundial caracteriza-se pela gradual abertura das economias nacionais ao comércio internacional. O processo, que hoje se denomina “globalização”, consiste na exposição crescente dos agentes econômicos domésticos à concorrência externa.

A intensificação da concorrência entre países e blocos econômicos faz com que a sobrevivência fique mais difícil para empresas menos eficientes e gestores despreparados. Para resistir e crescer, as empresas - cooperativas ou não - necessitam garantir um bom desempenho econômico, ou seja, podem com o resultado de suas operações cobrir o risco dos detentores do capital investido, por meio de estratégias diferenciadoras e uma gestão mais eficaz de seus negócios, atuando com vantagem competitiva nos mercados globais.

Este novo ambiente de negócios conduz os dirigentes cooperativistas a um momento de reflexão: se, por um lado, apresentam-se desafios e oportunidades; por outro, o estímulo à cultura da competição nas sociedades contemporâneas representa uma ameaça ao modelo atual de gestão cooperativista, caracterizado pela falta de profissionalismo e separação da propriedade e controle da cooperativa.

Dentre as principais questões que estão sendo debatidas nos congressos que tratam da gestão cooperativista, a mais importante, conflitiva e controvertida é aquela que se relaciona à capitalização das cooperativas agropecuárias.

Este artigo pretende discutir essa questão e, para tanto, faz uma revisão do referencial teórico, expondo o pensamento de vários autores sobre os elementos que explicam as origens do pensamento cooperativista, as diferenças entre as sociedades cooperativas e as firmas de capital, suas contribuições para os desenvolvimentos econômico e social, e, finalmente, seus principais desafios, especialmente aqueles relacionados à capitalização e ao financiamento do seu processo de expansão.

## 2. O COOPERATIVISMO COMO DOUTRINA

O cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social pela cooperação. Esta, etimologicamente, vem do verbo latino *cooperari*, ou seja, operar juntamente a alguém. Seu significado é trabalhar junto ao objetivo de corrigir o social pelo econômico, utilizando-se de associações, que são as sociedades cooperativas (MENEGÁRIO, 2000).

O cooperativismo da forma como se conhece hoje teve seu início no século XIX. As transformações que marcaram o século passado, o surgimento de novas idéias e filosofias - principalmente a Revolução Industrial - foram o terreno fértil para o aparecimento do cooperativismo que está diretamente ligado às iniciativas dos trabalhadores contra as opressões estatal e empresarial (PINHO, 1982).

Na Inglaterra, surgiram dois dos maiores idealizadores do cooperativismo, William King (1786-1865) e Robert Owens (1772-1858), que disseminaram no meio operário um movimento incentivando a organização de cooperativas. Nascia, dessa forma, em 1820, a Liga para a Propaganda da Cooperação. Alguns anos depois, William King, em 1827, organiza em Brighton, Inglaterra, a primeira pré-cooperativa de consumo. Em 1835, surgiu na cidade de Lyon, na França, uma sociedade semelhante àquelas encontradas na Inglaterra: a Associação Lionesa, de nome *Au Commerce Vériidique* (MENEGÁRIO, 2000).

Contudo, apenas em novembro de 1843, em Rochdale, distrito de Lancashire, próximo a Manchester, na Inglaterra, um grupo de 28 tecelões fundaram uma cooperativa de consumo denominada *Rochdale Society of Equitable Pionners*, cujo objetivo era encontrar formas para melhorar sua precária situação econômica pelo auxílio mútuo.

Esse ato simbolizou o início do movimento cooperativista que se alastrou por todo o mundo e se caracteriza ou pela predominância do enfoque doutrinário, uma vez que os fundamentos da doutrina cooperativista estavam baseados em princípios declarados nos estatutos dessa sociedade (BASTIANI, 1991).

O cooperativismo no Brasil só encontrou clima favorável após a libertação dos escravos (1888) e, concomitantemente, à vinda de imigrantes europeus que traziam em sua cultura conteúdo doutrinário associativista. Segundo Bastiani (1991, p. 6):

[...] as primeiras cooperativas brasileiras datam do fim do Séc. XIX, no setor de consumo dos centros urbanos, sendo a Associação Cooperativa dos Empregados da Cia. Telefônica de Limeira, Estado de São Paulo, a primeira delas (1891). As cooperativas para atender aos interesses da zona rural datam do início do presente século, com a organização das primeiras caixas rurais do tipo Raiffeisen a partir de 1902 pelo padre Theodoro Amstadt, no Rio Grande do Sul.

A partir de 1932 verificou-se o aparecimento de um número maior de cooperativas como consequência do Decreto n.º 22.239/32 e de campanhas divulgadas pelo Governo Federal. Essas campanhas foram elaboradas por órgãos de assistência ao cooperativismo que, paulatinamente, iam sendo criadas, sem que, no entanto, algumas delas alcançassem abrangência nacional (MENEGÁRIO, 2000).

Em 1969, em Belo Horizonte, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, foi então criado o órgão nacional de representação do movimento cooperativista brasileiro, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Implantado juridicamente em 1971 pela Lei 5.764, o Sistema OCB atua também como órgão técnico – consultivo do governo, congregando todas as Organizações das Cooperativas Estaduais (OCEs). Em âmbito internacional, a OCB é filiada à Organização das Cooperativas das Américas (OCA) e à Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (PINHO, 1982).

### 3. A IMPORTÂNCIA DO COOPERATIVISMO PARA O AGRONEGÓCIO

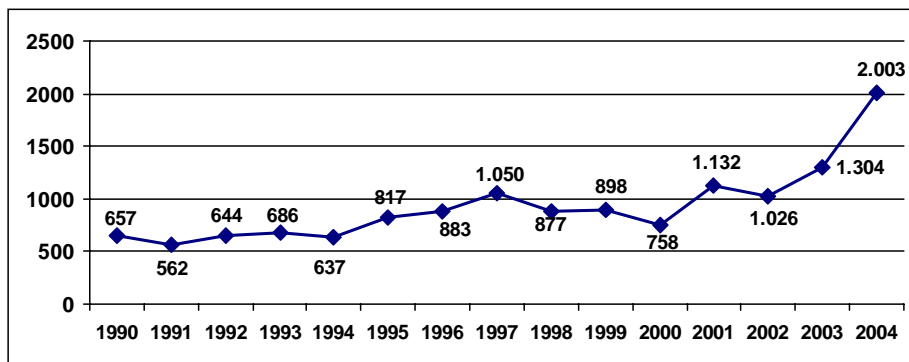
De acordo com os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras, existem, no Brasil, 3.548 cooperativas que agregam 3,2 milhões de associados e 135 mil funcionários. O setor agropecuário, principal segmento do cooperativismo, tem 1.393 cooperativas, reunindo 1,2 milhões de agricultores e 87 mil funcionários. As cooperativas brasileiras agropecuárias possuem 600 indústrias e 300 unidades de beneficiamento, além de serem responsáveis por 75% da produção nacional de trigo, 40% da produção de açúcar, 32% da produção de álcool, 37% da produção de soja, 52% do leite sob inspeção federal, 50% da produção de suíno, 65% da produção de lã e 35,4% da produção vinícola (OCB, 2005).

Em 2004, as cooperativas agropecuárias brasileiras movimentaram R\$ 35,7 bilhões e começaram a ganhar espaço no mercado externo, onde atuam ou atuaram com estruturas próprias e vendem tanto produtos *in natura* quanto industrializados. As exportações diretas das cooperativas tiveram um aumento da ordem de 53%, em relação ao ano de 2003, passando de US\$ 1,3 para US\$ 2 bilhões. No que se refere ao volume exportado, o crescimento foi de 34%, passando de 5.339.316 toneladas, em 2003, para 7.192.919 toneladas, em 2004 (OCEPAR, 2005).

Conforme demonstrado na Figura 1, o crescimento do valor das exportações realizadas pelas cooperativas agropecuárias brasileiras no período 1990 a 2004 foi de 205%. Se analisados os últimos cinco anos, o saldo exportado evoluiu de US\$ 762,6 milhões, em 2000, para US\$ 2 bilhões, em 2004, ou seja, um crescimento de 162,5%. No comparativo 2004/2003, o crescimento foi de 35%.

Além da contribuição das cooperativas agropecuárias na formação do saldo positivo da balança comercial brasileira, percebe-se sua importância na melhoria da distribuição de renda na zona rural, uma vez que podem promover a agregação de valor aos produtos agrícolas e aumentar o poder de barganha do produtor rural em mercados relativamente imperfeitos (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

FIGURA 1 - Evolução das exportações das cooperativas agropecuárias - 1990 a 2004 (US\$ milhões FOB)



Fonte: Secretaria da Receita Federal (SRF) e Sistema ALICE. Elaboração: GETEC/OCB. In: OCEPAR (2005)

Tal situação se explica pelo fato de que, de um lado, a agricultura como setor primário da economia caracteriza-se por interagir, a montante e a jusante, com mercados fortemente oligopolizados, como é o caso dos insumos, o processamento das matérias-primas e a distribuição dos produtos acabados até o mercado consumidor. Do outro lado, os agricultores participam de um mercado cuja estrutura é bastante atomizada e bem competitiva, colocando-os como meros tomadores de preços, tanto no momento da compra de insumos como na venda de seus produtos. Esse posicionamento competitivo no mercado propiciou a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas agropecuárias, garantindo ao produtor um menor risco na sua atividade e um maior valor agregado para os seus produtos, que, isoladamente, em muitos casos, seriam presa fácil daqueles mercados (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

## 5. DESAFIOS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

O grande desafio das cooperativas agropecuárias é encontrar o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político dos seus associados. O interesse econômico reside no crescimento mútuo do patrimônio líquido do associado e da cooperativa; o social está ligado aos serviços que os associados e suas respectivas famílias recebem da cooperativa, e, finalmente, o político, que leva às disputas internas pelo poder, como também à representatividade da cooperativa e de seus associados perante a comunidade. Administrar esses interesses é uma tarefa difícil e complicada, e muitas empresas dessa categoria estão perdendo espaço para seus concorrentes por não conseguirem equilibrá-los satisfatoriamente (ANTONIALI, 2000).

De acordo com Bialoskorski Neto (1998a), o cooperativismo agropecuário talvez tenha sido o que mais sofreu com todas as mudanças na economia que mudança, já que as modificações do ambiente econômico também influenciaram padrões de política agrícola e de competitividade, afetando diretamente todas as cooperativas dessa categoria agrícola. O afastamento do Estado de suas funções tradicionais – assistência técnica e política de preços mínimos e crédito – levou a um aumento do passivo oneroso das cooperativas.

Jager (1992) apontou vários problemas nas cooperativas agropecuárias brasileiras, denominando-os de “quatro perigos”: a ingerência política, o oportunismo dos cooperados, a ingerência dos concorrentes e o paternalismo. Especificamente, com relação ao oportunismo dos cooperados, Zylbersztajn (1994, p. 31) o explica da seguinte forma:

Como o cooperado também é um cliente da cooperativa, existe forte tendência de definição de posições de negócios que o beneficiem, em detrimento da corporação. Por ser o acesso às sobras menos importante do que a renda da venda do produto, o comportamento do cooperado reflete ação oportunista, pressuposto da Economia dos Custos de Transação. Não é correta a suposição de que este pressuposto deixa de existir pelo fato de se tratar de empresa cooperativa. A impossibilidade de sair do negócio sem perdas, diferente das empresas não-cooperativas, também cria condição de pouca atratividade para o cooperado investir em empresas dentro da estrutura da cooperativa. Finalmente, os elevados custos de negociação, que caracterizam o processo de tomada de decisões nas cooperativas, geram situação menos competitivas para esse tipo de corporação. Pequenas e grandes cooperativas tendem a reorganizar suas estruturas de modo a lidar com tais desafios. A completa separação entre propriedade e controle é demandada pela crescente presença de profissionais contratados no mercado, com experiência em gerenciamento de corporações não-cooperativas.

Ainda sobre a separação da propriedade e do controle, Jank (1997) assinala que as cooperativas têm enfrentado muitas dificuldades quais para administrar esse conflito, o que tem levado freqüentemente a atitudes populistas, resultando em decisões que agradam a maioria no curto prazo, mas prejudicam fortemente a sua inserção competitiva futura no mercado.

A cooperativa deve orientar-se para o mercado, mudando o enfoque de vender tudo o que o cooperado produz, para produzir o que o mercado realmente está demandando. Segundo Jank (1997) é fundamental, portanto, saber identificar o seu *corebusiness* e focar-se exclusivamente nele. É necessário romper definitivamente com mitos e tabus que ainda prevalecem no meio cooperativista, apresentando as cooperativas como entidades assistencialistas que devem prestar serviços sociais a qualquer custo, em vez de buscar uma eficaz gestão econômica.

## 6. OS PROBLEMAS DE CAPITALIZAÇÃO E FINANCIAMENTO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Lauschner (1984), em pesquisa realizada sobre as diferentes formas de capitalização de cooperativas agropecuárias, observou que, inicialmente, a capitalização se dá via admissão de

associados, pela subscrição de quotas-partes de capital, integralizado no mesmo ano ou ao longo de determinado período. Uma outra forma utilizada é a captação de recursos próprios pela apropriação das sobras líquidas auferidas no exercício que não foram distribuídas aos associados por decisão da assembléia geral. O autor destaca que a forma mais eficiente de formação dos recursos próprios, nesse que contexto, é aquela realizada pela criação de fundos indivisíveis, sustentados pela retenção de um percentual sobre o volume de operações dos associados.

Parliament e Lerman (1993), analisando a estrutura de capital das cooperativas agropecuárias, observaram que, quando tais organizações crescem, há uma diminuição da proporção do capital próprio em relação ao capital de terceiros e uma maior dificuldade na relação com os agentes financeiros para contratar novos empréstimos.

A relação entre o tamanho da cooperativa e suas dificuldades financeiras foi comprovada também por Moller, Feathostone e Barton (1996), quando descobriram, em investigação empírica sobre a gestão de cooperativas americanas, que naquelas de porte pequeno, a principal dificuldade é o baixo retorno dos seus ativos operacionais; e, nas grandes, o alto nível de endividamento e as altas taxas de juros cobradas nos empréstimos bancários.

Na atividade agropecuária, todo esse processo é mais complexo, dado que, além das imperfeições existentes no mercado, sua atividade está sujeita aos fatores climáticos (imprevisíveis e incontrolláveis). Além das incertezas provenientes dos fatores climáticos, as cooperativas que atuam no setor agropecuário financiam seu quadro de associados com seus escassos recursos próprios.

A decisão de financiar seu cooperado aumenta o risco financeiro da cooperativa, pois, em períodos em que as safras dos produtores não são capazes de gerar um nível de receita suficiente para cobrir suas obrigações com a cooperativa, o índice de inadimplência aumenta acentuadamente. Esta, por sua vez, diminui a liquidez daquela, aumentando seu nível de endividamento que, em determinadas situações, pode produzir um estado de insolvência, a qual sinaliza ao mercado que a sociedade cooperativa é um cliente com alto risco de crédito. Conseqüentemente, o agente financeiro irá cobrar pelos recursos uma taxa de juros mais alta, além de exigir um nível maior de garantias e, no limite, não emprestar os recursos (ZYLBERSZTAJN, 1999).

Sem capital próprio, a cooperativa perde a autonomia e a independência. Em muitos casos, no Brasil, os membros do conselho de administração precisam conceder aval aos empréstimos, porque não têm recursos próprios, ou seja, o patrimônio líquido é insuficiente para financiar seus investimentos operacionais (MASY, 1982).

Gimenes (2006) chegou à mesma conclusão quando, analisando a estrutura patrimonial de cooperativas agropecuárias, concluiu que a insuficiente formação de capital próprio (autofinanciamento) é o principal entrave aos desenvolvimentos econômico e social dessa organização.

Percebe-se a partir do que que ainda não existem incentivos para que as cooperativas possam capitalizar-se, crescer e buscar uma situação de eficiência econômica em que seu associado

possa investir no negócio e ter garantias do retorno sobre o resíduo das operações. O maior retorno poderia estimular a comercialização das quotas-partes, mas não é o que ocorre devido à sua baixa remuneração. Pelos princípios doutrinários, ela será corrigida por uma taxa fixa de 12% ao ano, se assim determinarem os estatutos, não espelhando o crescimento do capital investido pela cooperativa ao longo dos anos. fonte

O capital social, além de ser uma fonte de recursos operacionais, é também uma medida de interesse dos associados por suas cooperativas. Eles, como qualquer investidor, comparam a taxa de retorno marginal dos investimentos adicionais com outras fontes alternativas de investimentos, definindo um custo de oportunidade para seu capital. Quando a cooperativa agropecuária não tem um programa de restituição do capital social, o retorno marginal do investimento do cooperado é baixo, dificultando qualquer tentativa de captar recursos adicionais, principalmente dos novos associados.

A falta de programas de restituição levou vários estados dos Estados Unidos a incluírem em sua legislação períodos máximos para restituir o capital social. Os planos de tal restituição asseguram o retorno dos recursos que associados investiram na cooperativa e forneceram capital de acordo com o seu uso em anos anteriores. No caso do Brasil, entretanto, a maioria das cooperativas não possui planos específicos de restituição do capital social (REQUEJO, 1997).

A dificuldade desse tipo de restituição é um fator de entrave ao crescimento das cooperativas. Quando o capital social é restituído de forma a remunerar o associado, a cooperativa tem menores entradas de caixa e isso pode alterar sua estrutura de capital. Não existe justificativa válida para uma cooperativa reter qualquer forma do seu resultado em fundos e reservas indivisíveis. As sobras devem pertencer aos cooperados, pois são eles os proprietários. Adicionalmente, o argumento de que a cooperativa deve reter parte dos resultados em fundos e reservas para proteger-se contra eventuais crises de liquidez não se justifica, porque se pode conseguir essa mesma proteção com um plano de longo prazo de restituição do capital social, mesmo porque os fundos e reservas exigidos pela lei já oferecem parte desses recursos (FISHER, 1989).

Ainda com relação à alocação das sobras líquidas, parte delas deve capitalizar o Fundo de Assistência Técnica e Educacional - FATES e a Reserva Legal, de acordo com a legislação cooperativista e recomendação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Após a alocação das sobras líquidas aos fundos e reservas determinados por lei, o restante dos recursos tem destinação aprovada em assembléia geral, que normalmente decide por capitalizar a cooperativa, o que significa apropriar-se do capital dos associados.

Mesmo sendo a decisão de alocação das sobras líquidas votada em assembléia, questiona-se como ela é organizada. É comum as decisões serem tomadas antecipadamente, e o associado apenas ratifica o voto, assinando uma ata que, muitas vezes, acredita ele, é a melhor decisão para a cooperativa. Com isso, os gestores possuem poderes quase ilimitados para investir os recursos internos, que, na realidade, via conta capital social, deveriam ser restituídos aos cooperados (REQUEJO, 1997).



Segundo Lazzarini e Bialoskorski Neto (1998), seria importante evitar a alocação das sobras para os denominados fundos indivisíveis, pois esse procedimento torna nulo o custo do capital próprio e estimula investimentos em projetos cuja taxa de retorno estão abaixo do custo médio ponderado de capital, já que este é subvalorizado. Essas medidas contrariam os princípios do cooperativismo, mas devem ser consideradas quando se buscam ganhos de eficiência em todo sistema.

Fulton (1995) afirma que os direitos de propriedade - definidos como o direito e o poder de obter renda, consumir ou alienar determinado ativo em uma cooperativa - não estão separados do controle da organização, em que os associados não podem apropriar-se do lucro residual.

O autor acredita que o futuro da organização cooperativa depende de uma nova arquitetura institucional que estabeleça uma diferente relação entre propriedade e controle; um maior incentivo à eficiência; o monitoramento das ações dos agentes e principais da relação contratual; relações contratuais mais estáveis; e menores custos de coordenação, de transação e de governança corporativa.

Além da falta de flexibilidade em gerar ou captar recursos próprios, as cooperativas agropecuárias têm uma estrutura de alto risco financeiro, devido à existência de ativos específicos, ou seja, seus investimentos normalmente são direcionados a um determinado grupo de cooperados definidos regionalmente.

A especificidade dos ativos tem influência sobre as decisões de financiamento, pois investimentos específicos demandam maior participação de fontes de recursos que garantam maior controle e maior poder de adaptabilidade às crises e diversos contratempos que podem ocorrer no mercado. Os recursos próprios têm essa característica, uma vez que os fornecedores de recursos de terceiros são pouco tolerantes à instabilidade produzida pelo mercado e, portanto, irão demandar um retorno certo de acordo com as cláusulas contratuais pré-estabelecidas (BIALOSKORSKI NETO, 1998b).

Quando a cooperativa agropecuária cresce, exige-se um melhor desempenho dos seus gestores e cooperados na busca pela sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. Esta condição impõe às cooperativas uma maior especialização de suas atividades operacionais, incrementando seus custos de transação, que obviamente, estarão embutidos nas taxas de juros cobradas pelos empréstimos bancários contraídos pelas cooperativas no mercado financeiro (GIMENES, 2006).

A teoria da Nova Economia Institucional - por meio de sua vertente, a Economia dos Custos de Transação, cuja maior contribuição foi dada por Williamson (1985) - afirma que a abertura do capital de empresas com alta especificidade de ativos reduz seus custos de transação. A partir deste pressuposto teórico, Bialoskorski Neto (1998c) propõe uma mudança na legislação cooperativista (Lei 5.764/71), em que a autorização para a abertura do seu capital possibilitaria novas alternativas de capitalização com menores custos de transação e agenciamento.

A teoria do agenciamento de Jensen e Meckling (1976) acaba complementando a teoria da Nova Economia Institucional, quando explica como a abertura do capital das cooperativas propicia o monitoramento dos seus dirigentes pelo mercado financeiro. Este está atento às decisões dos dirigentes pelo mecanismo neoclássico de preços genérico, advertindo a organização quando seu desempenho for diferente daquilo que foi contratado, e produzindo mais eficiência econômica em todo sistema (BIALOSKORSKI NETO; MARQUES, 1998).

Uma outra forma de capitalização denominada aliança estratégica começa a ser utilizada pelas cooperativas agropecuárias brasileiras a partir de 1998. Essa estratégia é utilizada quando o principal objetivo é ter acesso ao capital externo.

A cooperativa agropecuária abre seu capital de forma indireta, estabelecendo alianças estratégicas com outras empresas não-cooperativas (GIMENES, 2006).

Rodrigues (1997, p. 12), ex-presidente da Aliança Cooperativista Internacional (ACI) descreve essa estratégia da seguinte forma:

A cooperativa define qual é o seu negócio, a sua especialidade, e atua preponderante ou exclusivamente nessa área, junto à sua base. A cooperativa não sai de sua área de ação e atua com firmeza em serviços que sabe fazer bem. Em vez de se verticalizar cooperativamente, ou até complementarmente a essa forma de integração, ela se associa a outras cooperativas do mesmo ramo e de outras especialidades para criar empresas competitivas capitalistas. Essas empresas, dirigidas por profissionais, atuarão no mercado em busca de lucros e vantagens de interesse das cooperativas suas proprietárias, sem que sejam um modelo cooperativo. É o caso da criação de *tradings*, bancos e seguradoras já em andamento, ou até do desdobramento de grandes cooperativas singulares ou centrais em conjunto de empresas associadas e independentes. Cria-se uma *holding* de empresas de propriedade de uma ou mais cooperativas.

Na formação da estrutura *holding*, essa sociedade poderá vender parte dos seus ativos para integralizar seu capital na nova empresa não-cooperativa. Nessa estrutura, a cooperativa representa seus membros na nova organização: é ela que guarda as ações da firma de capital para os associados. Nem sempre as alianças estratégicas são de todo exequíveis, devendo-se avaliar quais são as sinergias necessárias que interessam aos parceiros e o que as cooperativas agropecuárias podem oferecer nessa parceria (LAZZARINI, 1998).

Ao final desse tópico, apresenta-se a Figura 2, que demonstra esquematicamente os padrões atuais de capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias brasileiras, além de revelar que tais procedimentos concentram-se, basicamente, em três formas: financiamento externo, financiamento interno e alianças estratégicas.

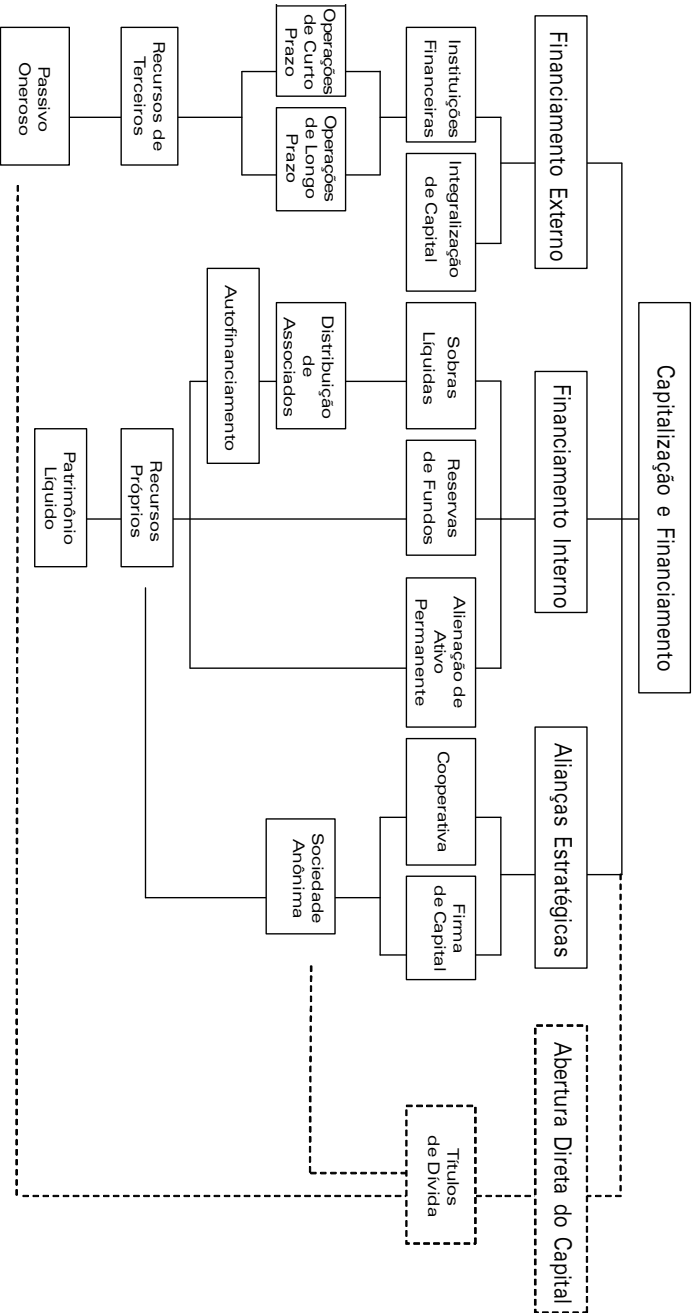
O financiamento externo, por sua vez, se dá pela subscrição e integralização de quotas por parte de novos associados e/ou pelos empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras.

Os empréstimos e financiamentos captados no mercado financeiro podem ter vencimentos em curto ou longo prazo, constituindo, assim, o passivo oneroso da cooperativa, ou seja, aquele que gera encargos financeiros.

Já o financiamento interno pode ocorrer: pela alienação de bens do ativo permanente, pela retenção de parte do resultado das operações com os associados para a formação das reservas (fundos indivisíveis) e pela retenção das sobras líquidas (autofinanciamento).

A terceira forma são as alianças estratégicas, onde a cooperativa e uma firma de capital se unem para a formação de uma nova entidade não-cooperativa. Os resultados dessa nova empresa, quando retornam à cooperativa, são obrigatoriamente destinados aos fundos indivisíveis.

**FIGURA 2 - Capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias**



Fonte: Elaborado pelos autores

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O novo cenário qual da economia mundial apresenta-se para as sociedades cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, qual seja, a de manter-se uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte que conquistam seus mercados e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos seus associados, nem sempre podendo fazê-lo com resultados satisfatórios.

Essa contradição impõe limites ao financiamento do seu processo de expansão com recursos próprios (autofinanciamento), especialmente em economias em desenvolvimento, em que o fator capital é geralmente escasso e caro, e sua necessidade, aparentemente, é infinita. Dessa forma, a tipologia de uma sociedade cooperativa acaba por definir sua estrutura de capital, e o crescimento com recursos de terceiros revela-se uma tendência devido às limitações impostas para a obtenção de capitais próprios. Todavia, a empresa cooperativa precisa crescer a uma velocidade e com uma flexibilidade compatível com a dinâmica do mercado consumidor globalizado e, para tanto, é necessário se capitalizar de modo ágil e a custos reduzidos para poder competir com as outras firmas de capital que atuam no mesmo setor.

Diante do exposto, sugere-se uma proposta para futuras investigações: explorar cientificamente novas alternativas de capitalização e financiamento para as cooperativas agropecuárias, as quais possam conduzi-las ao enfrentamento da concorrência, garantindo-lhes a sobrevivência, sem, contudo, abandonar os princípios doutrinários.

## 8. NOTAS

\* Pós-Doutor em Finanças pela FEA/USP. Professor Titular de Controladoria e Finanças da Unipar. E-mail: toesca@unipar.br. Coordenador de Pós-Graduação Stricto Sensu da UNIPAR. Líder do GEPAG - Grupo de Estudos e Pesquisas do Sistema Agroindustrial

\*\* Doutora em Administração de Empresas. Professora Titular de Teoria Econômica da Unipar. E-mail: fmgimenes@unipar.br.

## 9. REFERÊNCIAS

ANTONIALI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias:** o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2000.

BASTIANI, I. C. R. **Risco e taxa de retorno:** agroindústria cooperativa versus pequena propriedade rural. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 1991.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba. 1994.

\_\_\_\_\_. **A nova empresa cooperativa**. Revista *Agroanalysis*. Setembro de 1998a.

\_\_\_\_\_. **Economia e estrutura de capital das cooperativas agropecuárias**: uma abordagem da nova economia institucional. *Working Paper* elaborado para discussão no PENSA. São Paulo: FEA/USP, 1998b

\_\_\_\_\_. **Governança e perspectivas do cooperativismo**. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, 1998c. p.17-35.

\_\_\_\_\_; MARQUES, P. V. Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos - SP, v. 5, n. 1, p. 60-68, 1998.

FISHER, M. L. **Financing agricultural cooperatives, economic issues and alternatives**. PhD. *Dissertation, University of Minnesota*, 1989.

FULTON, M. E. **The future of canadian agricultural cooperatives: a property rights approach**. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, p. 1144 -1152, 1995.

GIMENES, R. M. T. **Novos padrões de financiamento para as cooperativas agropecuárias**. (Relatório de Pesquisa de Pós-Doutorado). São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2006.

JAGER, W. **As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação**. Tradução de Helmut Egewarth. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, 1992.

JANK, M. S. **Agenda do dia para as cooperativas**: no setor agropecuário, entidades têm de lidar com a concorrência acirrada e precisam rever suas regras. Caderno de Economia. Estado de São Paulo, p. 6, 18 de junho, 1997.

JENSEN, M. C. e MECKLING, W. H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, p. 305-360, outubro. 1976.

LAUSCHNER, R. Agroindústria cooperativa. In: PINHO, D.B. org. **Tipologia cooperativa** – manual de cooperativismo. São Paulo: CNPQ, v. 4, p. 76-84, 1984.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso**: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. *Economia e Empresa*, v. 2, n.º 4, p. 17-26, 1998.

\_\_\_\_\_; BIALOSKORSKI NETO, S. **Decisões financeiras em cooperativas:** fontes de ineficiência e possíveis soluções. “*Working Paper*” elaborado para discussão no PENSA. São Paulo: FEA/USP, 1998.

MASY, R. C. Capital social. In: PINHO, D. B. (Organizadora) **Bases operacionais do cooperativismo** – manual de cooperativismo. São Paulo, CNPq, v.2. p. 53-60, 1982.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de Indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias.** Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Universidade de São Paulo. Piracicaba: ESALQ/USP, 2000.

MOLLER, L. G.; FEATHERSTONE, A. M.; BARTON, D. G. **Sources of financial stress in agricultural cooperatives.** *Journal of Cooperatives*, v. 11, p. 38-50, 1996.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Números do cooperativismo brasileiro.** Brasília: Departamento Técnico e Econômico, Banco de Dados. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em 8 jun. 2005.

OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/servlet/Publicacao>>. Acesso em: 1 mar. 2005

PARLIAMENT, C. LERMAN, Z. **Risk and equity in agricultural cooperatives.** *Journal of Agricultural Cooperation*, v. 8, p. 1-14, 1993.

PINHO, D. B. **Bases operacionais do cooperativismo.** Por Carlos Marques Pinho *et al.* São Paulo, CNPQ, (Manual de Cooperativismo, v. 2). 1982.

REQUEJO, L. M. H. **Desafios para o gerenciamento financeiro das cooperativas brasileiras.** In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Organização das cooperativas Brasileiras – OCB. Brasília: novembro. p. 96-111, 1997.

RODRIGUES, R. **Novos rumos do cooperativismo.** In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 90-96, novembro de 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 29, n.3 p. 23-32, julho/setembro de 1994.

\_\_\_\_\_. **Empresas cooperativas:** reestruturação e sobrevivência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Fundação Instituto de Administração, Relatório de pesquisa CNPq, 1999.