

# DESAFIOS PARA A GESTÃO FINANCEIRA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS

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

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo identificar os principais desafios que são impostos às sociedades cooperativas agropecuárias, especialmente aqueles vinculados à sua estrutura de financiamento. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, e o referencial teórico contemplou os seguintes pontos: a importância do cooperativismo para o agronegócio brasileiro; os desafios do cooperativismo agropecuário; o acesso ao crédito; além da competitividade nas sociedades de capital e as dificuldades de capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias. Ao final da pesquisa, percebe-se que os desafios a serem superados estão concentrados nos seguintes pontos: equilíbrio entre os aspectos econômico e social; gestão democrática e 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 falta de uma governança corporativa cooperativa.

**Palavras-chave:** Cooperativismo agropecuário. Capitalização. Financiamento. Agronegócio cooperativo.

**Abstract:** This article identifies the major challenges imposed to farming cooperatives, especially those related to their financial structure. Literature review was the methodology used as well as the theoretical referential approached the following points: the importance of cooperativism for the Brazilian agribusiness; the challenges of agribusiness cooperativism; the access to credit; the competitiveness of the corporations, and the difficulties with respect to capitalization and financing by farming cooperatives. By the end of the research, it is realized that the challenges to be

\* Pós-Doutor em Finanças pela FEA/USP Professor Titular de Controladoria da Universidade Paranaense (UNIPAR).

\*\* Doutora em Administração de Empresas. Professora Titular de Teoria Econômica da Universidade Paranaense (UNIPAR).

|         |              |       |      |          |                |
|---------|--------------|-------|------|----------|----------------|
| Análise | Porto Alegre | v. 19 | n. 1 | p. 76-98 | jan./jun. 2008 |
|---------|--------------|-------|------|----------|----------------|

overcome are concentrated in the following points: balancing among economical factors and control (managing professionalization); opportunism by the cooperative members (fidelization) excessive dependency on third-part resources; high coordination costs; transaction and lack of cooperative corporate governance.

**Key words:** Agribusiness Cooperativism. Capitalization. Financing. Cooperative Agribusiness.

**JEL Classification:** Q, Agricultural and Natural Resource Economics; Environmental and Ecological Economics. Q1, Agriculture. Q13, Agricultural Markets and Marketing; Cooperatives; Agribusiness.

## 1 Introdução

A evolução da economia mundial tem se caracterizado pela gradual abertura das economias nacionais ao comércio internacional. Esse processo, que hoje se denomina “globalização”, consiste na exposição crescente dos agentes econômicos domésticos à concorrência mundial.

Segundo Silber (1997, p. 24):

A globalização caminhou basicamente por três rotas: a primeira, pela crescente abertura do mercado mundial às exportações e importações (hoje em dia as transações comerciais representam 20% do PIB mundial); a segunda, pela rápida expansão do mercado financeiro internacional na esteira da desregulamentação e da revolução tecnológica representada pelas tecnologias de informação e, finalmente, pela internacionalização das decisões de produção, investimento e de tecnologia, com a ampliação da presença das empresas multinacionais no mercado mundial.

Esse ambiente de negócios, por meio da intensificação com a concorrência entre países e blocos econômicos, faz com que a sobrevivência fique mais difícil para companhias menos eficientes e gestores despreparados. Para resistir e crescer, as empresas - cooperativas ou não - necessitam garantir um bom desempenho econômico por estratégias diferenciadoras e uma gestão mais eficaz de seus negócios, atuando com vantagem competitiva nos mercados globais.

A sociedade cooperativa, assim com a sociedade de capital, necessita de recursos para sobreviver e expandir sua atividade empresarial. O maior desafio é superar sua inabili-

dade intrínseca de evoluir, transformando-se de uma organização originalmente defensiva em suas estratégias para uma empresa com atuação mais agressiva no mercado, fazendo frente a sociedades de capital. É necessário revisar suas estratégias e sua estrutura, adaptando-as à nova realidade competitiva, e, em muitos casos, as adaptações deverão ser acompanhadas de novos investimentos e fontes alternativas de capital. É justamente sobre o aspecto das dificuldades de capitalização e financiamento das cooperativas agropecuárias, em seu sentido mais amplo, que este estudo se propõe a discutir.

## 2 A importância do cooperativismo para o agronegócio brasileiro

O agronegócio abrange um conjunto de atividades econômicas que abastecem a agricultura (insumos, bens de capital e serviços), a produção agropecuária propriamente dita e outras tantas que se agregam à produção primária (o crédito, a transformação e a distribuição do produto). Em suma, trata-se de uma prática que abrange todas as atividades econômicas que não existiriam se não houvesse a produção no campo.

Muito embora o desempenho do setor agropecuário, estimado em R\$ 160,65 bilhões em 2004, tenha uma participação inferior a 10% na composição do PIB brasileiro, a renda gerada dentro da porteira é considerada um multiplicador de renda nos demais setores da economia agropecuária, isto é, na indústria de insumos, na indústria de processamento de produtos agropecuários e nos serviços agregados a essas atividades, conforme demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1**

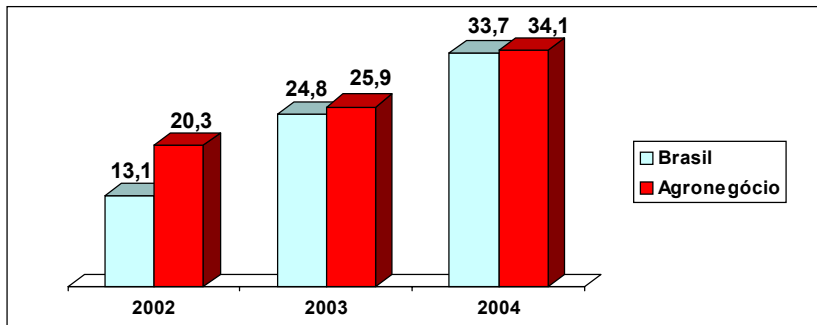
Participação dos setores no PIB do agronegócio brasileiro – em %

|   |     |
|---|-----|
| <b>Insumos e bens de produção:</b> sementes, fertilizantes, rações, defensivos, produtos veterinários, máquinas e implementos.                                    | 11% |
| <b>Produção agropecuária:</b> produção animal, lavouras permanentes, lavouras temporárias, horticultura, silvicultura e extração vegetal.                         | 26% |
| <b>Processamento e transformação:</b> alimentos e bebidas, têxteis e vestuário, madeira, álcool, papel, fumo e óleos e essências.                                 | 31% |
| <b>Distribuição e consumo:</b> restaurantes e hotéis, bares e padarias, <i>fast food</i> e <i>self-service</i> , supermercados, comércio atacadista e exportação. | 32% |

FONTE: CNA, CEPEA-USP (2004).

Vale ressaltar que o agronegócio, no Brasil, é responsável pela geração de mais de 18 milhões de postos de trabalho, o que corresponde a 30% da população economicamente ativa do País. De cada três oportunidades de emprego criadas, uma é oriunda da agricultura. Merece ênfase a importância do agronegócio como atividade que colabora para fixar o homem no campo, reduzindo as pressões sociais nos centros urbanos, além de absorver grandes contingentes com baixa formação escolar. Adicionalmente, se exige uma mão-de-obra melhor qualificada em função da implantação dos complexos agroindustriais (Bertelli, 2005).

No que se refere à importância do agronegócio para a balança comercial, verifica-se que as exportações do setor em 2004 totalizaram US\$ 39,016 bilhões, o que representa um aumento de 27,35% em relação a 2003. A cadeia produtiva do agronegócio foi responsável por 40,4% do total vendido pelo Brasil e trouxe, em 2004, depois de descontadas as importações, um saldo comercial de US\$ 34,135 bilhões. O Gráfico 1 evidencia a importância desse segmento no total de transações do Brasil com o resto do mundo.



FONTES: Secex e MDIC (2004).

**Gráfico 1** – Saldo comercial – em bilhões de dólares.

Entre os grupos de produtos do agronegócio destinados ao mercado externo, em 2004, os que mais contribuíram para o incremento das exportações referem-se ao complexo soja, carnes, açúcar, álcool, madeiras e seus derivados. Juntos, esses setores são responsáveis por 71% do incremento das exportações do agronegócio (MAPA, 2005).

Na cadeia de valor do agronegócio brasileiro, as cooperativas têm importante participação, na medida em que atuam apoiando os desenvolvimentos econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais. De acordo com os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), 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 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).

### **3 Os desafios do cooperativismo agropecuário**

O grande desafio das cooperativas agropecuárias é encontrar o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político dos seus participantes. 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 o político leva às disputas internas pelo poder, como também à representatividade de tal organização e de seus filiados 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 (Antonialli, 2000).

Rodrigues (1997) entende que as cooperativas, com suas características peculiares, compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, o qual se instala como o seu primeiro desafio frente à globalização, pois exige eficiência e competitividade. Tal fato implicará, necessariamente, no aprimoramento de gestão, na redução de custos, na demissão de funcionários e de maus cooperados, e no tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, da eficiência e da reciprocidade.

Com as pressões impostas pelo novo ambiente, seja pelo mercado, seja pela ação regulatória do Estado, o cooperativismo foi desafiado a adaptar-se urgentemente, antes que perdesse sua importância efetiva como sistema econômico de produção e/ou de prestação de serviços. Para conseguirem sobreviver, as cooperativas tiveram de enfrentar o enorme desafio de agir como empresas privadas no mercado, além de terem que preservar suas relações com os cooperados, que são, ao mesmo tempo, donos, clientes e fornecedores (Dornelas, 1998).

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

Um outro ponto a destacar é a dificuldade enfrentada para tomar decisões. Segundo Rocha (1999, p. 58):

O funcionamento da democracia cooperativa e a participação dos associados tendem a tornar lento o processo de tomada de decisão. Esta é uma dificuldade que a cooperativa enfrenta e é decorrente da especificidade do princípio democrático que regulamenta as instituições cooperativas. No contexto econômico atual, a rapidez das decisões é um elemento importante, não somente de eficácia, mas também da própria sobrevivência da empresa.

O princípio de votação pressiona o processo de decisão. O custo, a qualidade e o tempo envolvidos nesse processo excedem a capacidade e a competência do conselho. Quanto maior o quadro de associados, pode-se dizer, é pior, ou mais desafiante a necessidade de comunicação de visões de futuro, estratégias, novos planos de investimento, novos procedimentos e novas ações. Uma alternativa encontrada foi manter a estrutura de tomada de decisão a certa distância das unidades operacionais. A reestruturação das cooperativas tradicionais tem sido implementada na maioria daquelas de grande porte, produtoras de leite da Europa. O resultado, em todos os casos, é uma separação entre propriedade e administração, respectivamente, nos níveis estratégico e operacional (Zuurbier, 1997).

Nesse sentido, Rocha (1999) acredita que as cooperativas, para atenderem às condições do mercado, impõem aos seus associados condições de produção cada vez mais distantes dos princípios desse tipo de organização. A solidariedade (coesão entre os cooperados e a cooperativa) encontra limites cada vez mais difíceis de serem transpostos. A complexidade dos novos grupos cooperativos em formação dificulta a participação dos associados, afastando-os gradualmente das atividades e das decisões estratégicas. À medida que a pirâmide se eleva, o risco de se perder o contato com a base também cresce.

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, dife-

rente 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 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. É fundamental, portanto, saber identificar o seu *corebusiness* (negócio essencial) e focar-se exclusivamente nele; 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.

Meireles (1981) analisa os problemas do cooperativismo pelo modelo teórico proposto por Henri Desroche, que distingue quatro grupos de pessoas na cooperativa e suas formas de ruptura: os cooperados, os dirigentes, os gerentes profissionais e os empregados. As rupturas acontecem metaforicamente por meio de forças centrífugas e centrípetas que levam cada grupo a se dividir entre solidariedade cooperativa e outros tipos de solidariedade externa, definidos a seguir:

- a) coligação dos dirigentes contra as bases;
- b) ruptura entre agricultores e indústrias;
- c) isolamento dos dirigentes e dos cooperados;
- d) rompimento dos quatro grupos.

Dessa forma, os cooperados poderão apoiar a cooperativa ou as reivindicações de outros produtores organizados em



sindicatos (solidariedade dos produtores). Os dirigentes poderão ter pretensão a mandatos nos órgãos de representação máxima do cooperativismo, ou buscar notabilidade local (solidariedade política). Os gerentes profissionais manterão vínculos com a sua classe tecnocrática e defenderão a ideologia predominante de sua escola de formação (solidariedade tecnocrática). Finalmente, os empregados, na defesa de seus interesses, estarão protegidos pelos seus sindicatos (solidariedade sindical).

Em grande parte, os processos de ruptura se originam pela falta de informações, que tem contribuído para a baixa participação dos associados nas assembléias gerais. Cruz Filho (1995), pesquisando a importância da informação como fator de estímulo à participação do cooperado no processo decisório, concluiu que tal iniciativa nessas reuniões ordinárias e extraordinárias apresentou índices menores que 10%. Constatou ainda que, nas decisões mais importantes, em que os associados deveriam ser consultados, 50% declaram não ser consultados.

Por último, e não menos importante, um dos temas em que há consenso é a crescente necessidade de capital para financiar a expansão das cooperativas agropecuárias rumo aos complexos agroindustriais. A grande pergunta que se faz é: existem novas alternativas de capitalização e financiamento para as cooperativas agropecuárias viabilizarem seus projetos de expansão a custos menores do que o capital de terceiros emprestado pelos bancos?

#### **4 O acesso ao crédito e a competitividade nas sociedades de capital**

Segundo Arruda (1995), o grau de competitividade de um país está diretamente relacionado ao poder de competição de suas empresas; e ser competitivo no mercado internacional é um requisito indispensável para manter essa condição também no mercado interno. Por sua vez, a competitividade de uma companhia consiste na sua capacidade de formular e implementar estratégias que lhe permitam manter, no longo prazo, sua posição relativa no mercado, criando e renovando continuamente suas vantagens nesse contexto (Coutinho, 1994).

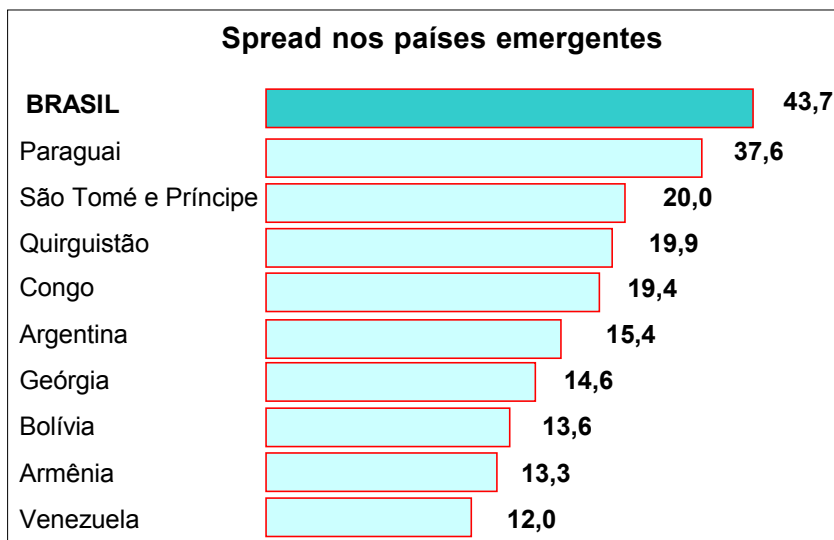
No ambiente atual dos negócios, de acordo com Lemos e Lemes Júnior (2001), as empresas brasileiras que não foram eliminadas pela acirrada concorrência, para sobreviver, buscam constantemente soluções que se traduzem em redução de gastos, aumento de eficiência e de produtividade. Ainda segundo os autores, dentro do enfoque de redução de custos, a ininterrupta procura por recursos mais baratos deve ser considerada como um importante fator de competitividade empresarial.

Nessa contínua busca por recursos financeiros mais competitivos, os mercados de capitais e financeiro são as mais importantes fontes de recursos à disposição das empresas. Assim, seu desempenho assume um papel crucial para o desenvolvimento econômico sustentável de um país. Quando isso não ocorre, paga-se um alto custo. Além da redução da taxa de crescimento econômico, destacam-se outros efeitos, como é explicado por Carvalho e Barcelos (2002, p. 1), a seguir:

O processo de internacionalização tem mudado radicalmente as condições de competição e perspectivas para as empresas nacionais. Aquelas que não conseguem acessar fontes de capital a custos competitivos têm muito menos chances de sobreviver e acabam sendo alvos para aquisição. Um mercado financeiro pouco desenvolvido que coloca fortes restrições financeiras sobre as empresas é um promotor da concentração de mercado e da desnacionalização. Mercados de crédito e de capitais eficientes são vitais para garantir competitividade às empresas domésticas.

O crédito no mercado financeiro brasileiro é escasso; e aquele disponível, de curto prazo. Os bancos comerciais destinam poucos recursos a financiamentos por períodos maiores, pois, nas aplicações de curto prazo, conseguem taxas extremamente elevadas. Os bancos brasileiros cobram o maior *spread* do mundo. De acordo com o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), entre os países emergentes, o Brasil lidera o ranking de *spreads*, apresentando uma porcentagem média, no ano de 2003, de 43,7%, enquanto para os demais o valor foi de 3,9%. Essa taxa encarece o custo do crédito, cujo volume no Brasil (28,7% do PIB) é inferior, por exemplo, ao do Chile (65,7%), do Japão (102,5%) e

dos Estados Unidos (63,3%), conforme poderá ser visto no Gráfico 2.



FONTE: IEDI/FMI (2003).

**Gráfico 2** – Ranking dos maiores sperads nos países emergentes  
– média anual, segundo o FMI, em %.

Em uma pesquisa realizada pela consultoria Austin Asis, com base no balanço de 2004, divulgado por 207 empresas de 22 setores, por um lado, verificou-se que apenas em cinco deles a rentabilidade organizacional foi superior à remuneração de um Certificado de Depósito Interbancário (CDI), enquanto nos demais a rentabilidade foi inferior a 10% ao ano. Por outro, os bancos registraram uma rentabilidade de 25,7% ao ano, contra uma média de 13,1% das empresas não-financeiras. A queda da rentabilidade das companhias brasileiras se deve ao custo do capital no Brasil. Não fosse o custo do dinheiro, a rentabilidade daquelas seria equivalente à das companhias de outros países. O problema é que o custo financeiro no Brasil é elevadíssimo, ficando difícil para uma empresa investir e ter um retorno próximo a 15% (Barros, 2004).

Outro estudo realizado pela empresa Economática no ano de 2002, reunindo balanços de 188 empresas de capital aberto, confirma a deterioração do lucro pelas despesas financeiras. Em paralelo à queda das vendas e do lucro operacional, as despesas financeiras dispararam. A alta foi de 113,2% no período, e a grande responsável foi a valorização do dólar no segundo trimestre do ano. Pelos cálculos da Economática, 70% da dívida dessas 118 empresas estava indexado à moeda americana no período analisado (Magnavita, 2002).

Existem três fatores que determinam a taxa de investimento nas empresas: a segurança quanto ao futuro dos negócios, a expectativa quanto à demanda em relação à capacidade de produção e as condições de financiamento. O que falta no Brasil é um avanço na terceira condição, ou seja, no crédito. As taxas de juros do mercado financeiro brasileiro atingem 26,5% ao ano, situando-se entre as mais altas do mundo. E, o pior, o *spread* bancário é astronômico. O custo médio do capital para empresas atingiu uma média recorde de 42,5% em janeiro de 2003, e não existe financiamento para investimento. As poucas companhias que têm acesso ao mercado internacional têm que enfrentar o elevado risco cambial ou pagar por custosos *hedges* (Wheatley, 2003).

As sociedades cooperativas inserem-se no contexto do regime de mercado em que atuam e se deparam com os mesmos desafios e problemas que afetam a capitalização e o financiamento das sociedades de capital. Tal contexto é traduzido pela posição que a cooperativa agropecuária ocupa em relação a seus concorrentes e ao mercado consumidor, ou seja, as semelhanças entre essas organizações e as sociedades de capital residem no conjunto de necessidades de recursos para garantir sua sobrevivência e sua expansão (Bastiani, 2001).

## **5 As dificuldades de capitalização e financiamento nas cooperativas agropecuárias**

A capitalização em cooperativas agropecuárias inicialmente se dá pela admissão de associados, pela subscrição de quotas-parte 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 e que não foram distribuídas aos associados por decisão da assembléia geral. A maneira mais eficiente de formação dos recursos próprios em cooperativas é aquela realizada pela criação de fundos indivisíveis, sustentados pela retenção de um percentual sobre o volume de operações dos associados. (Lauschner, 1984).

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 incontroláveis). Além das incertezas provenientes dos referidos fatores, as cooperativas que atuam nesse setor financiam seu quadro de associados com seus escassos recursos próprios. Essa decisão aumenta o seu risco operacional, 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 organização, aumentando seu nível de endividamento. Assim, a necessidade de zerar seu déficit de caixa leva à captação de recursos de terceiros no mercado financeiro - geralmente, a um custo muito alto. 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 há recursos próprios, ou seja, o patrimônio líquido é insuficiente para financiar seus investimentos operacionais (Masy, 1982).

A estrutura de capital das empresas cooperativas apresenta algumas particularidades que não estão presentes em firmas de capital. Elas são controladas pelos associados, que são seus donos e recebem os benefícios gerados de acordo com a sua utilização. Esses princípios básicos indicam diferenças na organização e em sua estrutura de propriedade e controle. Os direitos de propriedade nas cooperativas são definidos de forma igualitária, ou seja, pelo princípio de cada homem, um único voto, o que faz com que o processo decisório seja muito mais custoso do que em firmas de capital nas quais esse direito deriva da participação proporcional ao capital. (Barton, Royce e Schimdt, 1988).

Nos Anais do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo (1997, p. 73), destacam-se as principais conseqüências da incompleta divisão dos direitos de propriedade e controle para as sociedades cooperativas:

Em uma cooperativa, o associado é ao mesmo tempo 'agente' e 'principal' da mesma relação contratual. Isto é, o associado tem a possibilidade de se 'autocontratar' para as fases seguintes do processo produtivo, administrativo, ou de prestação de serviços, determinando, em última análise, através da participação e gestão, os preços, custos, e a estrutura de serviços que este mesmo associado vai usufruir. Esta situação é decorrente da não divisão entre a propriedade e o controle em sociedades cooperativas, isto é, o mesmo 'ator' econômico não apenas é aquele que toma a decisão gerencial como também vai exercer o controle posterior sobre as conseqüências desta mesma decisão, possibilitando a ocorrência de desvios no processo de gerenciamento da empresa.

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 dessa empresa, 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, finalmente, menores custos de coordenação, de transação e de governança corporativa.

Na realidade, os associados podem ter a propriedade das quotas-parte do capital que integralizaram na cooperativa somente quando da sua saída e com a anuência do conselho de administração. Observa-se que não existe a possibilidade de transação desses papéis, devido ao fato de cada quota dar direito a um só voto e dos resultados serem distribuídos proporcionalmente às operações, e não de acordo com a participação do capital na cooperativa. Outro fator de desestímulo à comercialização das quotas-parte é a sua 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 organizacional investido ao longo dos anos. Esse último fator, aliado à não-sujeição à falência, pode dificultar a obtenção de empréstimos nas instituições financeiras. (Bialoskorski Neto, 1998b).

Percebe-se 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, ou seja, por apresentarem fortes limitações ao aporte de capital próprio, as cooperativas agropecuárias revelam uma estrutura de capital baseada na utilização intensiva de recursos de terceiros. Essa característica não seria propriamente um aspecto negativo, se os custos desse financiamento não fossem superiores ao retorno propiciado por suas operações com os associados. (Gozer, 2003).

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. Um determinado ativo é específico quando ocorre perda de valor, quando é direcionado a usos ou usuários alternativos. As sociedades desse segmento apresentam um nível elevado de especificidade locacional dos ativos, porque seus investimentos normalmente são direcionados a um determinado grupo de cooperados definidos regionalmente. Existem outros tipos de especificidade de ativos, como a especificidade física, quando determinado atributo de qualidade é requerido; a especificidade temporal, quando os produtos utilizados como matéria-prima ou produto acabado são perecíveis; e a especificidade humana e dedicada, quando uma planta ou um processo produtivo atendem apenas a um ou a outro grupo particular de clientes. A especificidade dos ativos tem influência sobre as decisões de financiamento, pois investimentos específicos demandam maior participação de fontes de recursos que garantam mais controle e poder de adaptabilidade às crises e aos diversos contratemplos que podem ocorrer no mercado. Os recursos próprios têm esta 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 preestabelecidas. Quando a cooperati-

va agropecuária cresce e exige melhor desempenho dessa empresa e dos seus cooperados na busca da sobrevivência em um mercado competitivo, o ambiente externo e as decisões dos dirigentes conduzem a cooperativa a uma especialização mais intensa de suas atividades, incrementando os custos de transação, que estarão embutidos nas taxas de juros cobradas pelos empréstimos bancários no mercado financeiro. (Bialoskorski Neto e Marques, 1998).

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) – propõe a abertura do capital das cooperativas como uma forma de capitalização alternativa, que reduziria os custos de transação. O processo de desmobilização de parte dos ativos das cooperativas agropecuárias, bem como os estudos para abertura do seu capital, pode ser explicado por essa nova teoria econômica, que visualiza a sociedade cooperativa com alta especificidade de ativos, altos custos de transação e de agenciamento entre os seus proprietários e gestores. Esse fato se deve à necessária estrutura de participação pelas assembleias gerais e aos altos custos de governança financeira que ocorrem em seu processo de capitalização. Tais fatores fazem com que a adaptação das sociedades cooperativas ao mercado seja lenta e de alto custo (Bialoskorski Neto e Marques, 1998).

A teoria do agenciamento apresentada por 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, atento às decisões dos dirigentes pelo mecanismo neoclássico de preços, adverte a organização quando seu desempenho é diferente daquilo que foi contratado, potencializando a eficiência econômica de todo o sistema.

Bialoskorski Neto (1998c, p. 17-35), propõe os seguintes aspectos a serem considerados no estudo da modificação dos padrões de governança do cooperativismo agropecuário:

- a) é necessário intensificar a separação entre a propriedade e o controle por meio da profissionalização da gestão;
- b) o conselho de administração deve garantir o cumprimento do planejamento estratégico e das funções sociais da cooperativa;



- c) o conselho fiscal deve assumir o monitoramento e orientar a auditoria periódica na cooperativa com o auxílio de profissionais experientes;
- d) deve-se ajustar as relações contratuais entre associados e a cooperativa, de forma a possibilitar novos padrões de fidelidade e de cooperação;
- e) permitir transações e transferência dos direitos de propriedade (quota-parte), fazendo com que o direito às sobras da cooperativa, por parte dos cooperados, seja nítido e transparente;
- f) modificar o ambiente institucional, de forma a propiciar uma forma distinta de organização de auditoria e monitoramento do próprio sistema, para garantir a eficiência econômica e a eficácia social das cooperativas;
- g) ajustar a legislação para permitir uma nova relação entre os fatores produtivos, permitindo a abertura de capital dessas empresas.

Antes mesmo das questões de governança financeira, as cooperativas agropecuárias brasileiras têm enormes dificuldades em captar recursos de terceiros devido ao insucesso de várias outras empresas do mesmo segmento, o que fragiliza sua credibilidade. A situação de insolvência sinaliza ao mercado que a sociedade cooperativa é um cliente com alto risco de crédito, assim, 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. A situação pode ficar ainda pior quando a cooperativa, além de buscar os recursos para o seu financiamento, muitas vezes, é obrigada pelos princípios que a constitui a financiar o associado na aquisição dos seus produtos ou na venda de insumos agropecuários. Como a inadimplência nessa atividade é alta, a situação de liquidez se deteriora e a imagem da organização fica comprometida perante o mercado. Embora o capital próprio seja o mais interessante sob o ponto de vista dos custos de transação, à medida que a companhia cresce, esse recurso fica mais escasso. Adicionalmente, as pressões decorrentes da governança financeira, agravadas pelo aumento do tamanho, geralmente, aumentam ineficiências e reduzem as sobras geradas pelas operações (Zylbersztajn, 1999).

Uma outra forma de capitalização começa a ser utilizada pelas cooperativas agropecuárias brasileiras, aplicada 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. Rodrigues (1997, p. 12), ex-presidente da Aliança Cooperativista Internacional (ACI) denomina a estratégia de estrutura *holding* como uma forma das cooperativas agropecuárias criarem empresas capitalistas, assinalando que:

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. Estas 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*, a sociedade cooperativa poderá vender parte dos seus ativos para integralizar seu capital na nova empresa não-cooperativa. Nessa estrutura, tal empresa representa seus membros na nova sociedade, é ela que guarda as ações da firma de capital para os associados.

Uma negociação dessa natureza ocorreu no Brasil, quando a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná – CCLPL, cuja marca mais conhecida é Batavo, vendeu 51% de seus ativos à Parmalat S.A., constituindo-se uma nova empresa, a Batavia S.A., cujo foco é o processamento e a distribuição de derivados de leite. O mais importante é que, com a criação da nova empresa, a Parmalat deixou de ser um temível concorrente para a CCLPL e passou a ser um aliado na busca por uma participação maior no mercado de derivados do leite.

Rocha (1999 apud BRANDÃO, 1998, p. 21) relata o seguinte depoimento do principal dirigente da Cooperativa Agropecuária Batavo sobre a parceria com a Parmalat:

A conjuntura mudou bastante em função da abertura da economia brasileira e da globalização. A competição se acirrou fortemente, e nós fomos afetados. A área de alimentos precisa de investimentos para a produção de valor agregado. Como uma cooperativa industrializada, tínhamos que alavancar rapidamente o nosso crescimento, e numa cooperativa isso é extremamente difícil. Pior ainda, sofreremos prejuízos. Fomos então buscar formas de alavancar o crescimento, e a melhor forma seria achar um parceiro, fazer uma aliança estratégica. Houve cerca de 10 empresas interessadas, e acabamos fechando esta aliança estratégica com a Parmalat. Tudo estava indicando e indica que o setor de alimentos vai ficar na mão de grandes empresas, basicamente multinacionais. Procuramos então este parceiro para buscar sinergias e o capital necessário para investimento. O 'core business' da Parmalat e da Batavo é o leite. Nós temos uma atividade de carnes pela qual a Parmalat se interessou também, ao contrário dos outros."

A nova empresa aumentou o poder de competição da Batavo e facilitou a negociação dos seus passivos. Também permitiu a captação de recursos no mercado financeiro pela emissão de títulos, com a perspectiva de abrir diretamente seu capital no futuro por meio da emissão de ações. Dessa forma, as alianças estratégicas são alternativas viáveis para recompor a estrutura de capital das cooperativas agropecuárias, possibilitando a realização de novos investimentos a um custo de capital mais baixo.

Bialoskorski Neto (1998a, p. 181), analisando o caso da Batavia S.A. concluiu que:

No nível da indústria de processamento, é nítido o incremento de especificidade de ativos em decorrência de plantas cada vez mais orientadas a todo um sistema agroindustrial em que a qualidade, a marca e o produto devem ter características definidas para satisfazer às exigências dos consumidores, e assim, pede processos determinados, tecnologias, investimentos, relações contratuais estáveis, de forma a garantir o suprimento e a qualidade do produto. Deste

modo, a governança financeira baseada em um processo de especialização dependente apenas de capital de terceiros torna-se inviável para sustentar um crescimento de longo prazo a custos competitivos para a empresa. Esta foi a razão pela qual a Batavo percebeu que deveria abrir-se para o mercado de capitais, tentando adequar sua estrutura de custos, isto é, sua governança financeira e equacionar seus passivos. Os custos de *agency* associados à estrutura da empresa como uma Cooperativa Central também mostram a incapacidade de continuar na mesma direção e sustentar um processo contínuo de crescimento. Os interesses dos associados em detrimento dos mercados, ou vice-versa, são um conflito no sistema cooperativo.

## 6 Considerações finais

A economia brasileira apresenta uma enorme carência de capital, com expressiva demanda por investimentos produtivos e pouca oferta de crédito privado de longo prazo, tornando inexecutáveis os investimentos de longa maturação e a retomada do crescimento econômico de forma sustentável.

É consensual a visão de que o desenvolvimento do mercado de capitais pode suprir essa carência de crédito privado de longo prazo, basta observar a experiência internacional, em que os recursos necessários ao financiamento do processo de expansão das empresas são captados, promovendo ganhos de competitividade e produtividade em todo o sistema econômico.

No Brasil, o governo sempre liderou a mobilização dos recursos e sua alocação para o financiamento dos investimentos privados. Com a estabilização da moeda, a privatização das empresas estatais e maior abertura da economia ao comércio internacional, espera-se que o setor público passe a concentrar seus recursos no atendimento das demandas sociais, deixando ao mercado de capitais a responsabilidade de assumir essa liderança de agora em diante.

A potencialidade desse tipo de mercado depende do crescimento da poupança institucional voluntária (fundos de investimentos, de pensão e os de previdência aberta), bem como da redução persistente da taxa de juros dos títulos públicos, que será possível se houver uma clara intenção do

governo em consolidar o ajuste fiscal de longo prazo, reduzindo a vulnerabilidade da economia brasileira ao capital financeiro internacional.

A expectativa com relação ao fortalecimento desse segmento é o que justifica a proposta deste artigo, haja vista a escassez de crédito permear todas as decisões das cooperativas agropecuárias, quando, a partir de uma determinada fase do seu processo de crescimento, observa-se uma nova relação entre recursos próprios e de terceiros, que, em alguns casos, pode comprometer seu equilíbrio financeiro.

Portanto, é necessário tornar exequível a capitalização das cooperativas agropecuárias pela abertura direta ou indireta do seu capital social, de forma a permitir uma alocação de custos e riscos entre as referidas companhias e seus investidores, objetivando, assim, minimizar seu custo de capital e alongar o perfil do seu passivo oneroso, sem, contudo, abrir mão dos princípios doutrinários do cooperativismo. Esse é realmente o grande desafio.

## Referências

ANTONIALLI, 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.

ARRUDA, C. *Relatório da análise comparativa Brasil, Argentina e Chile na competitividade mundial* – 1995. Fundação Dom Cabral, dez. 1995.

BARROS, G. Juros derrubam a rentabilidade das empresas. *Jornal Folha de São Paulo*. São Paulo, 4 mar. 2004. Disponível em: <<http://www.debentures.com.br>>. Acesso em: 6 maio 2004.

BARTON, D.; ROYCE, L. SCHIMDT. An evaluation of equity redemption alternatives in centralized cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, University of Wisconsin, National Council of Farmer Cooperatives, Washington, DC, v. 1, n. 3, p. 39-57, Jan./Apr. 1988.

BASTIANI, I. C. R. Estrutura e custo de capital: um estudo sobre a realidade das cooperativas agropecuárias do Paraná. In: I Encontro Brasileiro de Finanças, 2001, 26 p. Rio de Janeiro. Sociedade Brasileira de Finanças. *Anais eletrônicos*. Disponível em: <<http://www.sbfina.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2005.

BERTELLI, L. G. *Crença no agronegócio brasileiro*. Disponível em: <<http://www.idcid.org.br>>. Acesso em: 20 fev. 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. 257 p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, ESALQ/USP, Piracicaba, 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*. In: I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP de Ribeirão Preto, p. 17-35, novembro de 1998c.

BIALOSKORSKI NETO, S.; 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.

CARVALHO, A. G.; BARCELOS, L. C. *Determinantes do acesso ao crédito no Brasil*. II Encontro Brasileiro de Finanças da Sociedade Brasileira de Finanças. Anais... Rio de Janeiro, 2002.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

CRUZ FILHO, H. *Informação contábil como fator de estímulo à participação na cooperativa*. 84 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, UFV, Viçosa, 1995.

DORNELAS, S. Dois pesos e uma medida: nascido sob a égide da solidariedade, o cooperativismo enfrenta hoje o desafio de conciliar seus princípios com a competitividade. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 12, p. 28-29, dez. 1998.

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

GOZER, I. C. *Autofinanciamento das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná*. 234 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

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.; 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.

LEMOS M. F. M.; LEMES JÚNIOR, A. B. *Custo de capital e a competitividade das empresas brasileiras: a relevância do BNDES*. I Encontro Brasileiro de Finanças da Sociedade Brasileira de Finanças. Anais, São Paulo, 2001.

MAGNAVITA, M. Balanços confirmam intensidade da crise. *Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo, 26 ago. 2002. Disponível em: <<http://www.debentures.com.br>>. Acesso em: 06 maio 2004.

MAPA – *Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs>>. Acesso em: 15 fev. 2005.

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.

MEIRELES, P. A. *Ações administrativas e participação social em cooperativas agropecuárias*. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural) Lavras: ESAL, 1981.

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. Estatísticas. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/servlet/Publicacao>>. Acesso em: 1 mar. 2005

ROCHA, E. E. R. *O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas*. 1999. 226 p. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, UNICAMP/IE, Campinas.

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

SILBER, S. D. *Cenário da economia mundial e perspectivas da economia brasileira*. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 23-36, novembro de 1997.

WHEATLEY, J. Custo do capital freia intenção de investir. *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, 6 mar. 2003. Disponível em: <<http://www.debentures.com.br>>. Acesso em: 06 maio 2004.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York, The Free Press, 1985.

ZUURBIER, P. J. P. *União européia e reorganização do cooperativismo europeu*. In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, nov. 1997. p. 153-171.

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

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